

**YETKİNLİKLERE DAYALI KARIYER PLANLAMA VE  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ÖĞRENCİLERİ İÇİN BİR  
UYGULAMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Emel KORDON**

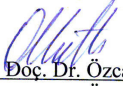
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aşkner GÜNGÖR**


**Haziran 2006  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Emel KORDON tarafından Yrd. Doç. Dr. Aşkİner GÜNGÖR yönetiminde hazırlanan “**Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama**” başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Aşkİner GÜNGÖR  
Jüri Başkanı (Danışman)

  
Yrd. Doç. Dr. Özcan MUTLU  
Jüri Üyesi

  
Yrd. Doç. Dr. Kamil ORHAN  
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
.../.../..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mehmet Ali SARIGÖL**  
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza  
Öğrenci Adı Soyadı

:   
: Emel KORDON

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının her aşamasında bana desteklerini esirgemeyen pek çok kişi işlerimi kolaylaştırmıştır.

Hoşgörüsü, desteği ve tüm çalışma boyunca sağlamış olduğu güçlendirme için danışmanım Yrd. Doç. Dr Aşkİner Güngör'e, yoğun çalışmalarının arasında vermiş olduğu teknik destek ve yönlendirme için Yrd. Doç. Dr Kamil Orhan'a, web sayfalarının tasarımında her türlü sorunu aşan arkadaşım Veli Şanlı'ya, bilgisayar dehası olarak her soruma çözüm bulan sabırlı arkadaşım Nazım Altun'a, yorumlarıyla bana destek olan sevgili arkadaşım Ezgi Denizel Güven'e, zorlu süreçte devam eden iş hayatımda bana kolaylıklar sağlayan iş arkadaşım değerli Enver Nugay'a, iş yorgunluklarına rağmen çalışma ile ilgili toplantıya katılma nezaketi gösteren Deba ve Egecom endüstri mühendislerine, hayatları boyunca benim için hep daha iyiyi isteyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Bunun yanında anket çalışmalarına katılmış olan paylaşımcı endüstri mühendislerine, değerlendirme çalışmalarına severek katılan Pamukkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü öğrencilerine de teşekkür ederim.

**ÖZET****YETKİNLİKLERE DAYALI KARIYER PLANLAMA VE ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ÖĞRENCİLERİ İÇİN BİR UYGULAMA**

Kordon, Emel  
Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği ABD  
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Aşkner GÜNGÖR

Haziran 2006, 198 Sayfa

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler gerek örgütlerin gerekse çalışanların kariyer kavramına bakışını değiştirmiştir. İlk kariyer adımlarının atıldığı eğitim hayatının da bu değişimlerden etkilenmesi beklenmektedir. Artık kariyer denilince uzun yıllar bir firmada çalışmak değil, uzmanlık ve geliştirme kavramları akla gelmektedir. Bu nedenle eğitim sistemlerinin de uzmanlıklara ve geliştirmeyi amaç edinmiş yetkinliklere dayalı yapılandırılması gerekmektedir. Bu amaçtan yola çıkarak çalışmada lisans eğitimi döneminde yetkinliklere dayalı bir kariyer geliştirme yaklaşımı önerilmiştir. Yetkinliklere dayalı kariyer geliştirme sürecinin planlama aşaması uygulamada çalışılan ana konudur. Yaklaşım endüstri mühendisliği uzmanlık alanları olarak belirlenen planlama, bilgi sistemleri ve kalite güvence sistem yönetimi alanlarında uygulanmıştır. Endüstri mühendisliği lisans eğitiminde öğrencilerin, bu alanlardan birinde gelişmelerinin sağlanması için uzmanlık alanlarının yetkinlik modelleri literatür araştırması, uzmanlar paneli, anket, odak grup toplantıları teknikleri kullanılarak oluşturulmuştur. Literatür taraması ve uzmanlar paneli teknikleri ile yetkinlik listesi oluşturulmuş, anket tekniği ve odak grup toplantıları ile yetkinlik modelleri oluşturulmuştur. Yetkinlik değerlendirmede, değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmış, öğrenci-uzmanlık alanı uyum problemi ise öklid uzunluk ölçütü ile çözülmüştür. Çalışmada gelecekte eğitim sistemlerinin yapılandırılmasında ve kariyer seçiminde önem kazanacak olan yetkinlik bazlı uygulamalar için yol ve yöntem önerilmiş, endüstri mühendisliği mesleğinde de bir uygulama çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer planlama, yetkinlikler, endüstri mühendisliği, eğitim

Yrd. Doç. Dr. Aşkner GÜNGÖR  
Yrd. Doç. Dr. Özcan MUTLU  
Yrd. Doç. Dr. Kamil ORHAN

**ABSTRACT****COMPETENCY BASED CAREER PLANNING AND AN APPLICATION ON INDUSTRIAL ENGINEERING STUDENTS**

Kordon, Emel

M. Sc. Thesis in Industrial Engineering  
Supervisor: Asst. Prof. Dr. Aşkiner GÜNGÖR

June 2006, 198 Pages

The rapid changes in the business world have changed the career notion of both organisations and employees. The education, that the first steps taken, is also expected to be influenced by these changes. Career is no longer considered to be just working for a firm for years but valued as expertise and developments in one's mind. Because of this reason, education systems should be re-structured such that expertise and competency development are the central focus points. In search of this, this thesis proposes an approach for competency focused career planning in undergraduate level in universities. The planning phase of the career development process is the core focus of this research. The application of the proposed methodology is done on the following well-known industrial engineering (IE) domains: Planning, Information Systems, and Quality Assurance Systems Management. In order to determine the competencies required in the domains above, a list of competencies for each domain has been prepared through literature research, panel of experts, public survey, and focus group meetings. The competency model has been finalized by the use of survey and focus group meetings. At the application stage of the proposed methodology, an assessment center has been formed and the volunteer industrial engineering students were evaluated to determine their competency levels for each IE domain. Later, using Euclidian distance, students were assigned onto IE domains depending on their competency levels. The contribution of this thesis is that it proposes a new competency based career planning methodology for industrial engineering undergraduate level students to improve their job satisfaction and success.

**Keywords:** Career planning, competencies, industrial engineering, education

Asst. Prof. Dr. Aşkiner GÜNGÖR

Asst. Prof. Dr. Özcan MUTLU

Asst. Prof. Dr. Kamil ORHAN

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
ETİK SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ .....	1
2. KARİYER KAVRAMI VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....	11
2.1. Meslek .....	11
2.1.1. Meslek düzeyi ve alanı .....	12
2.1.2. İş .....	12
2.1.3. Mesleğin önemi .....	13
2.1.4. Meslek seçimine destek hizmetler.....	14
2.1.5. Meslek seçiminden kariyer kavramına .....	15
2.2. Kariyer Kavramı .....	18
2.3. Kariyer Planlama.....	22
2.3.1. Bireysel kariyer planlama .....	24
2.3.2. Bireysel kariyer planlama kuramları .....	26
2.3.2.1. Eşleştirme ve uyum süreci olarak bireysel kariyer kuramları.....	27
2.3.2.1.1. Özellik-faktör kuramı .....	28
2.3.2.1.2. Holland'ın kişilik tipleri kuramı.....	29
2.3.2.1.3. İşe uyum kuramı .....	31
2.3.2.1.4. Roe'nin kişilik gelişimi kuramı .....	32
2.3.2.1.5. Psikanalitik kuram .....	33
2.3.1.1.6. Sosyolojik kuram.....	33
2.3.2.2. Karar verme süreci olarak bireysel kariyer kuramları .....	34
2.3.2.2.1. Tiedeman ve O'Hara'nın kimlik kararı kuramı.....	34
2.3.2.2.2. Krumboltz'un sosyal öğrenme kuramı .....	34
2.3.2.3. Gelişim süreci olarak bireysel kariyer kuramları .....	35
2.3.2.3.1. Super'ın benlik veya rol kuramı .....	35
2.3.2.3.2. Ginzberg'in gelişim kuramı .....	37
2.3.2.3.3. Oluşturmacı yaklaşım .....	38
2.3.3. Örgütsel kariyer planlama.....	38
2.4. Kariyer Yönetimi .....	41
2.4.1. Kariyer yönetimi kuramları / örgütsel kuramlar .....	46
2.5. Kariyer Geliştirme.....	47
2.6. Kariyerin Değişen Yapısı .....	51
2.7. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	62
2.7.1. Çok yönlü kariyer .....	62
2.7.2. Sınırsız kariyer .....	63
2.7.4. Esnek kariyer.....	66
2.7.5. Portföy kariyer .....	67
2.7.6. Şirket ötesi /çağdaş kariyerler .....	67

2.7.7. Çift basamaklı kariyer .....	68
2.8. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Yetkinlikler .....	69
3. YETKİNLİK KAVRAMI VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....	71
3.1. Yetkinliğin Tarihçesi .....	71
3.2. Yetkinlik Kavramı .....	74
3.3. Yetkinlik Modeli .....	76
3.4. Yetkinlikler ile Beceri ve Bilgi .....	78
3.5. Yetkinlik Modeli Yapılandırma Metodolojileri .....	79
3.5.1. Odak grup tekniği .....	80
3.5.2. Uzmanlar paneli tekniği .....	80
3.5.3. Kritik olaylar görüşmesi tekniği .....	81
3.5.4. Genel yetkinlik sözlükleri .....	81
3.5.5. Anket tekniği .....	81
3.5.6. Diğer teknikler .....	82
3.6. Yetkinlik Modeli Geçerliliği .....	82
3.7. Yetkinlik Değerlendirme .....	82
3.8. Yetkinlik ve Eğitim .....	83
4. ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ VE KARIYER .....	86
4.1. Mühendislik Kavramı .....	86
4.2. Endüstri Mühendisliği .....	88
4.3. Kariyer Yolları .....	91
4.4. Kariyer Sorunları .....	92
4.5. Çözüm Önerileri .....	94
5. ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ÖĞRENCİLERİ İÇİN YETKİNLİKLERE DAYALI KARIYER PLANLAMA UYGULAMASI .....	97
5.1. Uygulamanın Hedef ve Amaçları .....	97
5.2. Uygulama Aşamaları ve Yöntem .....	99
5.3. Uygulamanın Kısıtları .....	100
5.4. Uygulamanın Varsayımları .....	101
5.5. Uzmanlık Alan Listesi .....	101
5.6. Yetkinlik Modeli Yapılandırma .....	102
5.6.1. Literatür taraması yöntemi .....	102
5.6.2. Uzmanlar paneli yöntemi .....	103
5.6.3. Anket yöntemi .....	103
5.6.3.1. Birinci aşama anket çalışması .....	103
5.6.3.2. İkinci aşama anket .....	111
5.6.4. Odak grup toplantısı tekniği .....	125
5.6.5. Alan yetkinlik modelinin ve düzeylerinin oluşturulması .....	131
5.7. Yetkinlik Değerlendirme .....	133
5.7.1. Değerlendirme merkezi yöntemi .....	133
5.7.2. Değerlendirme merkezi araçları .....	134
5.7.3. Değerlendirme merkezi yapılandırma .....	137
5.7.3.1. Masamdaki işler .....	137
5.7.3.2. Örnek olay çalışması .....	138
5.7.3.3. Rol oynama .....	138
5.7.3.4. Yetkinlik testi .....	139
5.7.4. Değerlendiricilerin seçimi ve eğitimi .....	139
5.7.5. Değerlendirme sonuçları .....	140
5.8. Alan ve Öğrenci Yetkinlik Düzeylerinin Uyumunun Araştırılması .....	143
5.9. Öğrenciye Kariyer Danışmanlığı .....	145



6. BULGULAR VE GELECEK ÇALIŞMA ÖNERİLERİ .....	147
6.1. Bulgular ve Tartışma .....	147
6.2. Sonuç .....	151
KAYNAKLAR .....	153
EKLER .....	157
ÖZGEÇMİŞ .....	184

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 2.1</b> Kariyer planlamayı etkileyen faktörler .....	<b>24</b>
<b>Şekil 2.2</b> Kariyer planlaması düzeyleri .....	<b>26</b>
<b>Şekil 2.3</b> Dawis ve Lofquist'in işe uyum süreci .....	<b>31</b>
<b>Şekil 2.4</b> Kariyer yönetim elemanları .....	<b>43</b>
<b>Şekil 2.5</b> Kariyer geliştirme modeli .....	<b>50</b>
<b>Şekil 2.6</b> Çağdaş kariyerler .....	<b>68</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1</b> Holland'ın kişilik tipleri ve ilişkileri .....	<b>30</b>
<b>Tablo 2.2</b> Kariyer geliştirmede sorumluluklar .....	<b>48</b>
<b>Tablo 2.3</b> A ve J tipi örgüt yapılarının özellikleri .....	<b>52</b>
<b>Tablo 4.1</b> İş çevresinin eğitim ile ilgili görüşleri .....	<b>95</b>
<b>Tablo 5.1</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlara göre dağılımı	<b>104</b>
<b>Tablo 5.2</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlarda deneyim sürelerinin dağılımı.....	<b>105</b>
<b>Tablo 5.3</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre dağılımı	<b>105</b>
<b>Tablo 5.4</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları sektörlere göre dağılımı.....	<b>106</b>
<b>Tablo 5.5</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlara göre pozisyonların dağılımı.....	<b>106</b>
<b>Tablo 5.6</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre pozisyonların dağılımı.....	<b>107</b>
<b>Tablo 5.7</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre ücret aralıklarının dağılımı.....	<b>108</b>
<b>Tablo 5.8</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları organizasyonların çalışan dağılımı.....	<b>108</b>
<b>Tablo 5.9</b> Organizasyonlarda çalışan sayısına göre endüstri mühendisi istihdamının dağılımı.....	<b>108</b>
<b>Tablo 5.10</b> Ankete katılan planlama, alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri .....	<b>109</b>
<b>Tablo 5.11</b> Ankete katılan bilgi sistemler, alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri .....	<b>110</b>
<b>Tablo 5.12</b> Ankete katılan kalite güvence sistem yönetimi alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri .....	<b>111</b>
<b>Tablo 5.13</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlara göre dağılımı .....	<b>112</b>
<b>Tablo 5.14</b> Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlardaki deneyim süresi dağılımları.....	<b>112</b>
<b>Tablo 5.15</b> Performans öz değerlendirme ölçeği .....	<b>113</b>
<b>Tablo 5.16</b> Çalışma süresine göre, performans öz değerlendirme puan dağılımları ...	<b>114</b>
<b>Tablo 5.17</b> Yetkinlik puanlandırma ölçeği.....	<b>114</b>
<b>Tablo 5.18</b> Ankete katılan planlama alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları .....	<b>115</b>
<b>Tablo 5.19</b> Anket tekniği ile elde edilen planlama alanı yetkinlik listesinin oluşturulması.....	<b>116</b>
<b>Tablo 5.20</b> Anket tekniğiyle elde edilen planlama alanı yetkinlik listesi .....	<b>118</b>
<b>Tablo 5.21</b> Ankete katılan “bilgi sistemleri” alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları .....	<b>118</b>
<b>Tablo 5.22</b> Anket tekniği ile bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesinin oluşturulması .	<b>120</b>
<b>Tablo 5.23</b> Anket tekniği ile elde edilen bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesi .....	<b>122</b>

<b>Tablo 5.24</b> Ankete katılan “kalite güvence sistem yönetimi” alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları.....	122
<b>Tablo 5.25</b> Ankete tekniği ile kalite güvence sistem yönetimi alanı yetkinlik listesinin oluşturulması.....	123
<b>Tablo 5.26</b> Anket tekniği ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi yetkinlik listesi .....	125
<b>Tablo 5.27</b> Odak grup toplantısı sonucu elde edilen “planlama” alanı için yetkinlik ortama puanları .....	126
<b>Tablo 5.28</b> Odak grup toplantısı ile elde edilen planlama alanı yetkinlik listesi.....	127
<b>Tablo 5.29</b> Odak grup toplantısı sonucu “bilgi sistemleri” alanı için yetkinlik ortama puanları.....	128
<b>Tablo 5.30</b> Odak grup toplantısı ile elde edilen bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesi	129
<b>Tablo 5.31</b> Odak grup toplantısı sonucu “kalite güvence sistem yönetimi” alanı için yetkinlik ortama puanları.....	130
<b>Tablo 5.32</b> Odak grup toplantısı ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi alanı yetkinlik listesi.....	131
<b>Tablo 5.33</b> Planlama alanı için elde edilen son yetkinlik modeli .....	132
<b>Tablo 5.34</b> Bilgi sistemleri alanı için elde edilen yetkinlik modeli .....	132
<b>Tablo 5.35</b> Kalite güvence sistem yönetimi alanı için elde edilen yetkinlik modeli ...	132
<b>Tablo 5.36</b> Değerlendirme merkezi uygulama adımları.....	134
<b>Tablo 5.37</b> Yetkinlikler ve değerlendirme merkezi araçları.....	139
<b>Tablo 5.38</b> Öğrencilerin masamdaki işler çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları .....	141
<b>Tablo 5.39</b> Öğrencilerin örnek olay-rol oynama çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları.....	141
<b>Tablo 5.40</b> Öğrencilerin yetkinlik testi çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları .....	142
<b>Tablo 5.41</b> Öğrencilerin değerlendirme merkezi tekniğinden elde ettikleri ortalama yetkinlik puanları .....	142
<b>Tablo 5.42</b> Uzmanlık alan yetkinlik düzeyleri ile öğrenci yetkinlik düzeyleri arasındaki öklid uzaklık değerleri.....	145

**SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ**

TDK	Türk Dil Kurumu
$Y$	Her bir uzmanlık alanı için yetkinlik düzeylerini gösteren matris
$A$	Her bir öğrencinin yetkinlik düzeyini gösteren vektör
$y_{ij}$	j. uzmanlık alanının i. yetkinlik düzeyi $y_{ij}=0\dots 100$
$a_i$	Öğrencinin i. yetkinlik düzeyi

## 1. GİRİŞ

Ülkeler arası her türlü sınırı kaldıran ve insanları birbirine yakınlaştıran küreselleşme olgusu en çok iş dünyası ve uygulamalarını etkilemiştir. Küreselleşme ile birlikte artan agresif rekabet, bilgiye ulaşımın, paylaşımın kolaylaşması, teknolojik gelişmelerdeki inanılmaz hız artık kalite ve maliyet gibi faktörlerin tek başına yeterli olmadığını göstermiştir. Örgütlerin küresel pazarlarda rekabet için en önemli kaynağı insan olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen rekabet şartları, hem örgütlerin insan kaynaklarına bakış açısını hem de kişilerin kendi kariyerlerine bakış açılarını değiştirmiştir.

İş dünyasının günümüzde en önemli sorunu, doğru ve iyi eğitilmiş elemanları istihdam etmektir. Bugün, iş dünyasında örgütlerin yaşadıkları sorunlar 3 başlık altında toplanmaktadır:

- İnsandan kaynaklanan problemler
- Sistemden kaynaklanan problemler
- Bunların sonucu olarak finansal sorunlar

İnsanla ilgili sorunlar çözüldüğünde tüm diğer sorunların çözüleceği düşünülmektedir. Çünkü bir araştırmaya göre yönetim için harcanan zamanın %60'ı insanla ilgili sorunları aşmak için harcanmaktadır. Yine yönetime ait maliyetlerin %80'i insandan kaynaklanmaktadır (Drucker 2000).

Harvard Business School tarafından yapılan bir araştırmaya göre günümüzde yöneticileri en çok meşgul eden konu insan kaynaklarıdır. Küresel büyümede kısıtlayıcı en önemli faktör olduğunda fikir birliğine varılmıştır (Özer 2001). Sorunlar, temelde bireyde başlamakta ve kurumlara kadar uzanmaktadır. Temelde bireylerin yaşadıkları sorunlar, iş dünyasının değişen şartlarının bireylerin kariyerlerine dokunmasına ve dolayısıyla kariyerle ilgili kararların (meslek/kariyer seçimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) öneminin artmasına dikkat çekmektedir.

Günümüzde bireylerin bir örgütte ömür boyu çalışarak, örgütsel basamaklar boyu yükselmesi önemini yitirmiştir. Çünkü, örgütlerin günümüzde en önemli özellikleri

bilgi, esneklik ve hızdır. Bu nedenle örgütlerin bireylerden beklentileri, buna bağlı örgütsel yapıları değişmiş ve dolayısıyla hem örgütlerin hem de bireylerin kariyere bakış açılarında sınırsızlık, esneklik ve uzmanlık ön plana çıkmıştır. Kariyerin değişen özellikleri, fark yaratan bilgi, beceri, yetenek ve tutumlara sahip çalışanlara, kendini bir kuruma adayın çalışanlardan daha fazla önem vermektedir. Sadakat ve bağlılık yerini, bir işte üstün performans göstermeyi sağlayan bilgi, beceri, tutum gibi gözlemlenebilir davranışların tümüne yani yetkinliklere bırakmıştır. Bireylerin kariyerlerini bu faktörleri göz önünde bulundurarak yapılandırması, kurumların da insan faktörünü akılcı ve doğru bir şekilde kullanması, yukarıda belirtilen insandan kaynaklanan problemlerin çözümüne katkıda bulunacaktır.

Küresel ekonomilerde, söz konusu olan insan faktörü olunca en çok önem verilmesi gereken konulardan bir tanesi kültürler arası farklılıklar ve uygulamaların kültürler arası entegrasyonu olmaktadır.

Yapılan araştırmalara baktığımızda Türkiye’de insan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmalar ve çalışmaların uygulama sonuçları üzerine yeterli kaynak bulunmamaktadır. Bunun sebebi, örgütlerin sistemleriyle ilgili bilgileri paylaşmak istememeleri ve bu çalışmanın dikkat çekmek istediği konulardan biri olan üniversite-sanayi işbirliğinin ve bilgi alış-verişinin eksikliğidir.

Bir toplumun kültürel yönelimi, bireylerin değer, tutum ve davranışlarının birleşimini içerir. Bireyin ve grubun davranışları içinde bulunduğu kültürden etkilenirken bir yandan da onu etkiler (Ergin 2002).

Hollanda’lı bilim adamı Geert Hofstede, 60 ülkeyi kapsayan ve 160.000 yönetici ve çalışanla yaptığı araştırmada, işle ilgili tutumların, farklı kültürlerde ne şekilde farklılaştığını araştırmıştır. Hofstede işle ilgili tutumlar arasındaki farklılıkları en iyi açıklayan değişkenlerin, yapılan iş, çalışılan iş yeri, yaş ve cinsiyet değil ulusal kültür olduğunu savunmuş ve elde ettiği verilerin dört temel boyut üzerinde farklılaştığını saptamıştır. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir (Ergin 2002):

*Bireycilik-Toplulukçuluk:* İnsanların kendilerini birey olarak mı yoksa grubun üyesi olarak mı tanımladıkları.

*Güç Mesafesi:* Bir toplumda gücü az olanların, gücün eşit dağıtılmamasını ne derece

kabul ettikleri.

*Erkeksi-Kadını Değerler:* Toplumdaki baskın değerlerin atılganlık ve materyalizm mi, yoksa ilişkiler ve genel yaşam kalitesi ile ilgili mi olduğu.

*Belirsizlikten Kaçınma:* Bir toplumdaki kişilerin belirsiz durumlarda kendilerini ne ölçüde tehdit edilmiş hissettikleri.

Ergin'in (2002) çalışmalarında Türkiye ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda, Türk kültürü toplulukçu bir özelliğe sahiptir. Bu özelliğe göre, ülkemizde bireyler daha çok bir gruba ait olma, grupla birlikte hareket etme ve bireysel kararlardan ziyade grubun kararlarına önem veren yapıdadırlar. Dolayısıyla, bireyler kendi çıkarlarını değil grubun çıkarlarını önemsemektedirler.

Güç mesafesi boyutunda ise Türk kültürü, bireyler arasında güç farklılıkları doğal karşılamaktadır.

Türkiye, erkeksi-kadını değerler açısından ise kadını kültürler grubunda yer almaktadır. Bu durum kültürümüzde insan ilişkilerine önem verildiğini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise, bireylerin belirsizlik durumlarına karşı toleransının düşük olduğu ve risk almaktan fazla hoşlanmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Ergin 2002).

Bu boyutlar açısından kariyer uygulamalarına baktığımızda, araştırmanın doğruluk payı ortaya çıkmaktadır. Çünkü toplulukçu kültürler grubuna giren ülkemizde, meslek/kariyer seçim uygulamalarına baktığımızda kişinin bireysel olarak kendi isteklerinden ziyade toplumsal kabuller ön plana çıkmaktadır. Bireyin kariyer seçim kararları, ailesinin, arkadaşlarının, öğretmenlerinin beklentilerine göre şekillenmekte veya bireyler toplumsal olarak yüksek kabul gören ve saygı uyandıran mesleklere yönelmektedirler. Örneğin üniversite giriş sınavında yüksek puan alan bir birey, puanının heba olmaması için daha az puanla giriş yapabileceği bir lisans programı yerine puanı doğrultusunda bir lisans programını seçmektedir. Bireyin mesleğe uyumu değil, bireyin içinde bulunduğu çevrenin beklentileri daha önemli hale gelmektedir.

Eğitim hayatının sonunda bir örgütte çalışmaya başlayan birey için toplulukçu kültürün özellikleri devam etmektedir. Örgütlerde performans ve dolayısıyla kariyere yönelik değerlendirme ve bunun sonucunda bireylerin eksikliklerin veya geliştirilmesi



gereken yönlerinin ortaya çıkarılarak bazı kişilerin ön plana çıkması ve bazı kişilerin geri planda kalması, görünüşü kurtarma amacıyla olan toplulukçu kültürler ile ters düşmektedir. Özellikle yetkinliklerin değerlendirilmesi konusunda, Arthur Andersen'in (2000) insan kaynakları uygulamalarında gerçekleştirdiği bir ankette, davranış temelli ölçütlerin ülkemizde fazla ilgi görmediği ortaya çıkmıştır (Ergin 2002). Buna karşılık, ülkemizde liderlik anlayışında söz konusu olan babacan tavırlar daha fazla önemsenmektedir. Dolayısıyla değerlendirme ve geliştirme sistemi yerine, örgütün liderinin babacan tavırlarıyla değerlendirme ve gelişme ihtiyacını ortaya koyması daha çok tatmin yaratmaktadır.

Bireysel değerlerin gelişen dünyayla birlikte artmasına rağmen, kültürümüzde bir yere ait olma ve kendini o şekilde ifade etme halen hem bireyler hem de toplum tarafından daha fazla önemsenmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarında söz konusu olan örgütten bağımsız olma, psikolojik ve fiziksel hareketlilik, bireysel çalışma gibi yaklaşımların kabul görmesi, bireyler buna hazır olsa bile örgütlerin hazır olması açısından uzun zaman alacaktır. Çünkü ülkemizde bireyler hala, uzun yıllar bir örgütte çalışma ve emekli olma planları yapmakta, örgütler bu şekilde düşünen ve uzun yıllar hizmet edecek, sebatkar çalışanlar aramakta, toplum da uzun yıllar bir örgütte çalışanlara başarılı gözüyle bakmaktadır. Ülkemizde bireyler meslekleri ve çalıştıkları alanlarla kendileri ifade etmektense, çalıştıkları kurumla veya sahip oldukları pozisyonla kendilerini ifade etmektedirler.

Bir örgütte uzun yıllar çalışma planlarının sebebi, toplulukçuluk boyutu olduğu kadar kültürümüzün belirsizlikten kaçınan ve risk almayı sevmeyen yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımlarının en önemli ortak özellikleri, belirsizlik, esneklik ve risk almaktır. Dolayısıyla belirsizlikten hoşlanmayan, risk almak istemeyen bireyler sınırsızlık kavramı yerine, sınırlar içinde yaşamayı ve çalışmayı tercih etmektedirler. Yeni kariyer yaklaşımlarında söz konusu olan hiyerarşilerden bağımsız ilerleme ve bunun için de uzmanlık alanına sahip olma çabaları da batıdakinden farklıdır. Çünkü toplumumuz tarafından, uzun yıllar mühendis olarak bir firmada çalışan kişi, hiyerarşi boyunca yükselmediği için başarısız veya beceriksiz olarak görülmektedir. Bunun yanında, bireyler çalıştıkları alanlarda uzmanlaşmaya önem verseler dahi, yükselmedikleri zaman motivasyon kaybı yaşamaktadırlar.

Uzmanlık konusu Türkiye'de üzerinde durulması gereken en önemli konulardan bir

tanesisidir. Çünkü ülkemizde, iletişim ve kişiler arası ilişkilere, bilgiden ve gerçeklerden daha fazla önem verildiği için, “her işi yaparım” söylemleriyle güçlenen özgüven ve iş bilirlilik de söz konusudur.

Türkiye’de uzmanlığa ve uzmanlık yetkinliklerine hak ettiği önemin verilmemesinin sebebi kültürel özelliklerin yanında, makro anlamda ülkede uygulanamayan politikalarından da kaynaklanmaktadır. Ülkede eğitim ve işgücü piyasasında karşı karşıya kalınan yanlış uygulamalar ve dikkate alınmayan konular söz konusudur. Türkiye’de çalışabilir yaştaki nüfus her yıl 1 milyon kişi civarında artmaktadır. Ülkemizde halen iş gücü haritalarının oluşturulmamış olması, mesleklerin detaylı bir şekilde analiz edilmemesi, insan kaynakları planlamasının yapılmaması ve bu planların eğitim politikalarına entegre edilmemesi geleceğin dünyasında yerimizi almak için hazırlıksız olduğumuzu göstermektedir. Çünkü bir ülkenin en dinamik kesimini genç nüfusu oluşturur. Genç insan nüfusunun büyüklüğü, hem iş gücü niteliğini, hem de bir ülkenin eğitime yatırması gereken kaynakların miktarını ve politikaların yönünü etkiler. Türkiye’de 0-20 yaş grubu insanların oranı yaklaşık %50,2’dir, %67’di 30 yaşın altındadır (Özsoy 2004).

Bugün, dünyada ve Türkiye’de her alanda yaşanan gelişmelerle pek çok yeni iş alanı yaratılmasıyla birlikte piyasanın ihtiyaç duyduğu nitelikteki kişiler eğitilmemektedir. Bu durum eğitimin niteliğine bağlı olarak üretim-verim ilişkisinde sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

İstihdam sorununa küresel anlamda bakıldığında, karşımıza benzer bir tablo çıkmaktadır. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) Küresel İstihdam Eğilimleri Raporu’nda, küresel işsizliğin 2005’te de yükseldiğini açıklamıştır. Raporda, dünyadaki işsizlerin yarısının gençlerden oluştuğuna ve genç işsizlerin sayısının giderek arttığına dikkat çekilmiştir. Bunun sebebi, raporda birçok ekonomideki büyümenin yeni işlere veya ücret artışlarına dönüştürmede başarısızlığına bağlanmıştır (Anonim 2006).

İşgücü politikalarında küresel ve ülke düzeyinde karşı karşıya kalınan sorunları göz önünde bulundurduğumuzda, kişilerin kendi kariyerlerini planlama konusunda sorumlulukları artmaktadır. Çünkü rekabet artmakta, çalışılan piyasa koşulları hızla değişmekte ve esneklik, adaptasyon, işgücü için önemli kavramlar haline gelmektedir.

Türkiye’de kariyer ve kariyer planlama sürecine bakıldığında pek de iç açıcı bir

durumla karşılaşılmaz. Hemen hemen her sektörde diplomasız profesyonellere rastlanmaktadır. Günümüzde alaylıların yanında eğitim aldıkları alanlarda çalışmayan işgücü ile de karşı karşıya kalınmıştır. İş dünyası, tıp eğitimi alıp, bilgi sistemleri şirketi kuran; felsefe öğretmenliği mezunu olup insan kaynakları alanında çalışan; makine mühendisi olup, çiçekçilik yapan; mimarlık eğitimi ve hatta yurtdışında yüksek lisans eğitimi tamamlayarak, pasta dekorasyonculuğu yapan ve yaptıkları işlerde başarılı olup yükselen kişilerle ve örneklerle doludur.

Eğitim aldıkları alanlarda çalışmayan kişilerin, ikinci işlerinde tatmin, mutluluk, yaratıcılık ve bunların sonucu olarak gelirleri çok daha yüksek olmaktadır . Çünkü, bu kişiler aradıkları, istedikleri ve hatta birçoğu hobi olarak başladıkları işlerde çalışmaktadırlar. İkinci işlerinde başarılı olan kişiler, bugün aynı eğitimi almak yerine ilgi alanlarına yönelik eğitim almak istediklerini belirtmektedirler (Özer 2001).

Milli Prodüktivite Merkezi'nin yaptığı bir araştırmaya göre, ülkemizde sanayi sektöründe çalışan işgücünün %74'ünün meslek eğitimi almadığı, meslek eğitimi alanların büyük bölümünün de kendi meslek kollarında çalışmadığı görülmüştür. (Özsoy 2004)

İşte kariyer ve kariyer planlamanın önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Uzun yıllar belli bir alanda eğitim almak, hem maddi hem manevi, kişisel ve ulusal kaynakların tahsisıyla mümkün olmaktadır. Heba edilen ulusal kaynaklar, uzun yıllarla ifade edilen zaman ve emek söz konudur.

Türkiye'de, kariyer planlaması ile ilk defa üniversite sınav sonuçları sonrası, alınan puana uygun bölüm tercih edilerek karşı karşıya kalınır. Alınan puan ile üniversite bölüm puanlarını eşleştirmek, kişinin hayatı boyunca –lisans eğitimi dahil- hep sorgulayacağı ilk kariyer adımlarıdır.

Türkiye, sahip olduğu bu dinamik, genç nüfus potansiyeline iyi bir eğitim verebilir ve onları çağın gereklerine göre donanımlı bireyler haline getirebilirse, yarınlar adına en önemli stratejik avantaja sahip olacaktır.

İstanbul'da 17-25 yaş arası 1668'i erkek, 1034'ü bayan toplam 2702 gençle kotalı örneklem türüne göre GENAR araştırma şirketi tarafından yapılan ülkemizin gençlik profilini ortaya koyan kantitatif araştırmada, gençlere yurtdışında yaşama istekleri

sorulduğunda %61 oranında “evet”, %39 oranında ise “hayır” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Gençler arasında yurtdışında yaşamaya, özellikle üst eğitim grubunun (lise ve üniversite) %63 oranında eğilimli olması (Özsoy 2004), üzerinde düşünülmesi gereken ciddi ve vahim bir konudur.

Kaynakların akılcı ve faydacı bir anlayışla kullanılması nitelikli eğitim sistemine bağlıdır. Eğitim sistemini bu şekilde planlayamayan ülkeler geleceğin dünyasında yer alamayacaklardır. Eğitim sisteminin niteliği, yalnızca okuyup yazan ve sonunda üniversiteden mezun olduğunu gösterir bir diplomaya sahip bireylerin artması demek değildir. Nitelikli eğitim sistemi, ulusal insan kaynaklarının planlamasını yaparak, eğitim sistemini bu ihtiyaçlara göre yapılandırarak ve doğru kişileri, doğru mesleklere yönlendirerek mümkün olacaktır.

Tez çalışmasında, yukarıda belirtilen ihtiyaçlardan ve eksikliklerden yola çıkılarak geleceğin dünyasında önemli bir karar mekanizması olacak yetkinliklere dayalı, bir kariyer geliştirme sistemi önerilmiştir. Kariyer kavramının temellerinin eğitim hayatında atıldığı göz önünde bulundurularak çalışmaya, lisans eğitimi ile başlamıştır. Bu amaçla, geleceğin meslekleri arasında çok önemli bir yere sahip olan endüstri mühendisliği alanında uygulama yapılmıştır.

Çalışmada, endüstri mühendisliği öğrencilerinin uzmanlıkla ilgili yaşadıkları kariyer sorunlarına çözüm önerisi sunarak, yetkinliklere dayalı bir kariyer geliştirme sisteminin planı sunulmuştur.

Tez çalışmasının gelecek çalışmalarında hedeflediği, endüstri mühendisliği lisans eğitiminde, yetkinliklere dayalı ve uzmanlığı temel alan bir eğitim sisteminin yapılandırılmasıdır. Bu hedefin temel aldığı görüş Avrupa Topluluğunda Eğitim ve Meslek Danışmanlığı Raporu’nda dile getirilen eğitim ve kariyer danışmanlığının dokuz unsuru olarak belirtilen 1) Bilgi sağlama, 2) Değerleme, 3) Öneri sunma, 4) Rehberlik etme, 5) Kariyer eğitimi, 6) Yerleştirme, 7) Savunma, 8) Geri besleme, 9) Takip etme dir (OECD 1996).

Yukarıda belirtilen rapor tez çalışmasının genel kapsamında şu şekilde ele alınmıştır.

- *Bilgi sağlama:* Öğrenci ile bire-bir çalışma bilgi sağlama adımı ile başlayacaktır.

Bu adımda öğrenciye mevcut alan seçenekleri, ders konuları, eğitim programı, iş olanakları, geleceğin meslekleri vb. konularda gerçekçi ve objektif bilgilendirme yapılacaktır. Bilgi sağlama endüstri mühendisliği lisans eğitiminin birinci yılını içine almaktadır.

- *Kariyer eğitimi:* Öğrencilerin yetkinliklerinin gözlemlenebilmesi amacıyla planlanan bir programı sunmayı ve gözlemlemeyi içermektedir. Öğrenciler, ilk yıl ortak dersleri alarak kariyer eğitimine tabi tutulacaklardır. Bu süreçte gerek değerlendirme sürecine veri sağlamak gerekse öğrencinin kariyer kararına destek vermek için yetkinliklere dayalı yapılandırılmış çeşitli araçlar öğrencilere sunulacaktır. Grup çalışmaları, liderli ve lidersiz grup tartışmaları, proje, sunum, rapor, staj, çalışma atölyeleri, test bataryaları vb. Kariyer eğitiminde amaç öğrencinin bir yıl boyunca yetkinliklerini gözlemlemek ve değerlendirmektir.
- *Rehberlik etme:* Öğrenciye kendi durumları, uzmanlık alanları ile ilgili olanaklar, seçimlerinin yaklaşık sonuçları hakkında kendi duygu ve düşüncelerini keşfetmelerine yardımcı olmak amacıyla rehberlik çalışmaları yapılacaktır.
- *Değerlendirme:* Değerleme aşamasında, bilgi sağlama ve kariyer eğitimleri ile gözlemlenen ve değerlendirilen yetkinlik düzeyleri ile uzmanlık alanı yetkinlik düzeylerinin uyumu araştırılacaktır.
- *Öneri sunma:* Elde edilen veriler ışığında, öğrenciye hangi uzmanlık alanını tercih edeceği yönünde öneri sunulacak ve öğrencinin kararına destek olunacaktır. Birinci sınıfta lisans ortak derslerini alan öğrenci, devam eden yıllarda eğitimine uzmanlık alanı eğitim programlarında devam edecektir. Karar verme sorumluluğu öğrenciye ait olacaktır.
- *Seçim:* Öğrencilerin belirli bir uzmanlık alanına seçmesi gerçekleştirilecek ve uzmanlık alanının eğitim programını alması sağlanacaktır. Yetkinliklere dayalı eğitim programı lisans eğitiminin 2., 3. ve 4. yıllarını kapsamaktadır.
- *Geri besleme:* İşverenler ve bireyler tarafından gereksinim duyulan fakat mevcutta sunulmayan, ders çeşitleri ve eğitim programları hakkında Endüstri Mühendisliği bölümü uzmanlık alanlarına geri besleme yapılacaktır. Sistem

yetkinliklere dayalı yapılandırıldığı için, uzmanlık alanı yetkinlik modelleri ve eğitim sistemi piyasa beklentilerine ve iş dünyasının geleceğine göre geliştirilecektir.

- *Takip etme*: Uzmanlık alanlarına atanan öğrencilerin durumları takip edilecek ve gerekiyorsa yardım sağlanacaktır.

Tez yalnızca, uzmanlık alanlarının ve yetkinlik modellerinin belirlenmesi ve birinci sınıf endüstri mühendisliği bölümü öğrencilerin yetkinliklere dayalı olarak değerlendirilerek uzmanlık alanlarına yönlendirilmesi konusunda öneri sunmayı içermektedir. Endüstri mühendisliği uzmanlık alanları eğitim programının yetkinliklere dayalı olarak yapılandırılması tez kapsamında değildir.

Tez çalışmasında kapsam ve hedefler doğrultusunda belirlenen amaç şudur; endüstri mühendisliği birinci sınıf öğrencilerinin, lisans eğitiminin geri kalan kısmında alması planlanan uzmanlık alanı ders programlarına yönlendirilmesine destek olmak için, yetkinliklere dayalı kariyer geliştirme sürecinin, seçim adımında yine yetkinliklere dayalı bir çözüm önerisi sunmaktır.

Tez çalışmasında yetkinliklere dayalı bir kariyer seçim süreci önerisi sunulmuştur. Bu süreçte, uzmanlık alanlarının belirlenmesi için literatür taraması ve anket yöntemi kullanılmıştır. Uzmanlık alanı yetkinlik modeli oluşturmak için literatür taraması, uzmanlar paneli, iki aşamalı anket ve odak grup toplantılarından faydalanılmıştır. Öğrenci yetkinlik düzeylerinin belirlenmesi için yetkinlik değerlendirme aşamasında değerlendirme yöntemi (masamdaki işler, örnek olay, rol oynama ve yetkinlik testi) kullanılmıştır. Öğrenci-uzmanlık alanı yetkinlik düzeylerinin uyumunun araştırılması için öklid uzunluk ölçütünden yararlanılmıştır.

Tez çalışmasında belirlenen hedeflere ulaşmak için sınırları belirlenmiş bir öneri sunulmuştur. Çalışmanın uygulama süreci ve süreç sonunda elde edilen bilgiler %100 doğruluk ve uygulanabilirlikten daha çok yol ve yöntem göstermesi adına elde edilmiştir. Gerçek hayat uygulamalarında önerilen sistemin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmelidir.

Bunun yanında zaman ve maliyet gibi nedenlerle hedefler kısmında belirtilen adımların sınırları daraltılmıştır. Bilgi sağlama kısmında öğrencilere yalnızca uzmanlık

alanlarının iş tanımları ve görev içerikleri hakkında bilgi sağlanmıştır. Eğitim sistemi ve ders programları çalışmanın kapsamında olmadığı için bu adımda göz önünde bulundurulmamıştır. Kariyer eğitimi adımı öğrenciler bir yıl boyunca değil, değerlendirme uygulamaları süresince gözlemlenebilmiştir. Rehberlik etme adımı, zaman kısıtı nedeniyle tez çalışmasının kapsamı dışında tutulmuştur. Değerlendirme, öneri sunma, seçim süreçleri tezin ana uygulama konularıdır ve bu adımlarla ilgili sınırlılıklar uygulama bölümünde aktarılmıştır. Geri besleme ve takip adımları tezin kapsamı dışında tutulmuştur.

Çalışmada odaklanması gereken konu, önerilen yol ve yöntemin, ihtiyaçları karşılama düzeyidir.

Tez çalışmasının ikinci bölümü olan “Kariyer Kavramı ve Literatür Araştırması” kısmında, kariyer ve kariyer kavramı ile ilgili konular hakkında literatür araştırmasına yer verilmiştir. “Yetkinlik Kavramı ve Literatür Araştırması” adlı üçüncü bölümde, tezin uygulama aşamasında kullanılacak yöntemle ilgili temel bilgiler aktarılmıştır. Tez çalışmasının uygulama alanı olarak belirlenen endüstri mühendisliği mesleği ve kariyer sorunları hakkındaki araştırmalar dördüncü bölüm olan “Endüstri Mühendisliği ve Kariyer” bölümünde ele alınmıştır. Beşinci bölümde, tezin genel sınırlılıkları çerçevesinde önerilen yol ve yöntemin uygulamasına, “Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Uygulaması” başlığı altında yer verilmiştir. Son bölüm olan altıncı bölümde “Bulgular ve Tartışma” başlığı altında uygulama çalışmasının sonuçları “Sonuç” bölümünde ise gelecek çalışmaları ele alınmıştır..

## 2. KARIYER KAVRAMI VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, kariyer ve ilgili konuların kavramsal çerçevesi sunulmuştur. Meslek ve meslekten kariyer kavramına geçiş süreci, kariyer kavramı ve planlaması, yönetimi, geliştirmesi konuları ve bu konularla ilgili kuramlar ele alınmıştır. Geçmişte günümüze değişen kariyer anlayışıyla ilgili yeni kariyer yaklaşımları ve yeni kariyerin gereklilikleri konularında yapılan kavramsal araştırmalar aktarılmıştır.

### 2.1. Meslek

İnsanoğlunun belli bir alanda faaliyet göstererek, kendi gereksiniminden fazla ve başkalarının yararına olabilecek bir şeyler üretmesi ve bunu, gereksinim duyduğu başka şeyleri takas yolu ile başkalarından elde etme amacıyla yapması mesleklerin başlangıcını oluşturur (Kuzgun 2004). Zamanla takas için mal ve ürün yerine para kullanılmasının başlanması ve teknolojinin gelişmesi nedeniyle çok çeşitli meslekler ortaya çıkmıştır ve sayıları on binlerle telaffuz edilmektedir.

Meslek, belirli bir alandaki insan enerjisinin, o alandaki bir öğrenim ve donanım birikimi sonucu somuta dönüşmesidir. Örneğin bir terzi, terzilik alanındaki öğrenim ve donanım birikimi sonucu, enerjisini somut giysilere dönüştürür.

Arapça bir kelime olan meslek, bir kimsenin geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş olarak tanımlanabilir (TDK 2006). Türk Dil Kurumu'nun (TDK) tanımı mesleğin kısıtlı anlamını ifade etmektedir. Mesleği daha kapsamlı ve çok boyutlu inceleyen araştırmacılar, tanımlarında mesleğin özelliklerine de vurgu yapmışlardır.

Mesleği, Kuzgun (2004) şu şekilde tanımlamıştır:

“Meslek, insanlara yararlı mal ya da hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, kuralları toplumca belirlenmiş etkinlikler bütünüdür.”

Mesleğin toplumun belirlediği sınırlar içinde yürütülmesine vurgu yapan Kuzgun



(2004), kaçakçılığın ekonomik etkinlik olmasına karşın meslek sayılamayacağını belirtmiştir.

Meslek kısa ya da uzun, planlı ya da plansız bir eğitimin sonucunda öğrenilmiş bilgiler bütününden oluşur.

### **2.1.1. Meslek düzeyi ve alanı**

Mesleklerin gerektirdikleri akademik yetenek ve akademik eğitim düzeyi ve mesleki faaliyetlerin karmaşıklık ve soyutluk düzeyi açısından aşamalı sıralamasına Meslek Düzeyi denmektedir. Benzer etkinlikleri içeren mesleklerin oluşturduğu grup, alan olarak nitelendirilmektedir. Örneğin hemşirelik ve doktorluk aynı alandan mesleklerdir fakat aralarında düzey farkı vardır (Kuzgun 2004).

### **2.1.2. İş**

Dilimizde, iş terimi hem mesleki bilgi ve becerinin uygulanma alanı hem de görevler anlamında kullanılmaktadır (Kuzgun 2004).

TDK'de (TDK 2006) işin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Ekonomik etkinliklerin tümü (örn. işler durgun), geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma (örn. sonunda bir iş buldum), emek, işçilik, ustalık (örn. bu örtü, işi ağır bir örtüdür) işin meslekle ilgili tanımlarıdır. Herhangi bir yere düzen verici, günlük yaşayışı sağlayıcı her türlü çalışma (örn. bu evin işi çok), yapılan şey davranış (örn. yoksullara yardım etmekle çok iyi bir iş yaptım), bir değer yaratan emek, işin meslekle çok fazla ilintisi olmayan tanımlarıdır.

Meslek beceriler bütünü, iş ise bu becerilerin uygulanabileceği ortamdır. Bir kimse iş bulduğunu söylediği zaman, onun, mesleki bilgi ve becerisini kullanma olanağı sağlayan bir ortam bulduğunu anlarız (Kuzgun 2004).

Bir kimsenin mesleği olabilir ama işi olmayabilir; ancak işi olanın mesleği de vardır.

Tunç ve Uygur işin bireye sağladığı psiko-sosyal katkıları şu şekilde değerlendirmiştir Aytaç (2005):

- İş, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için maddi bir temel oluşturur.
- Bireyin, özsaygısı ve benlik gelişimiyle kimlik oluşturmasını sağlar.

- İşin üretildiği yerler olan işyerleri, beşeri ilişkilerin gerçekleştiği ve bireylerin sosyal yeteneklerinin gelişimine aracılık eden ortamlardır.
- Bireyin ait olma ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunur.
- İş, çalışana sosyal statü sağlar.

### 2.1.3. Mesleğin önemi

Mesleklerin en önemli özelliğinin ekonomik etkinlik olması, göze çarpmaktadır. Yani bir maddi kazanç elde etme amacı bulunmaktadır. Her ne kadar mesleğin temelinde kazanç elde etme amacı bulunsun da, insanların meslek edinmelerinin tek sebebi kazanç değildir. Meslek kişiye bağımsızlık, güvence, bir gruba ait olma, tanınma gibi gereksinimlerini karşılama olanağı verir. Meslek kişinin kimliğinin en önemli kaynağı olup, onun etraftan saygı görmesine, toplumda bir yer edinmesine ve işe yaradığı duygusunu yaşamasını sağlar.

Bunun yanında meslek kişinin kendini gerçekleştirmesine imkan verir. Çalışıp, üretmek insanlığa faydalı olur ve bundan haz ve doyum sağlar. Çalışma yaşamında kişinin elde ettiği bu doyum ve haz kişinin psikolojisi üzerinde olumlu etkiler yaratır, kişinin kimliğinin güçlenmesini sağlar. Fakat aynı şekilde, çalışma yaşamında karşılaşılan huzursuzluklar ve tatminsizlikler, kişinin psikolojisi üzerinde olumsuz etkilere sebep olur. İş yaşamındaki doyum genel yaşam doyumunu da etkiler. Çalışma yaşamında mutsuzluğun ve tatminsizliğin en önemli sebebi kişinin seçtiği mesleğin niteliklerine uygun olmamasıdır.

Meslek seçimi, kişinin kendisine uygun olan meslekleri çeşitli yönleri ile değerlendirip, tercih edilen meslekler arasından girme olasılığı en yüksek olana yönelmesi olarak tanımlanmaktadır.

Meslek seçimi şansa bağlı, anlık bir olgu değil, bir süreçtir. Seçimin sağlıklı olması kişinin, kendini ve meslekleri objektif olarak tanıyabilmesine, bilgi toplamasına, karar verme becerilerini geliştirmesine, kararları için plan yapabilmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır.

Hoppack'a göre, bir kimsenin seçtiği meslek yaşam biçimini belirleyici en önemli faktördür. Çünkü seçilen meslek kişinin, çalışma yaşamında başarılı olup olmayacağını, ilerde nerelerde oturup kimlerle etkileşimde bulunacağını belirler.

Ayrıca meslek kişinin değer yargılarını, dünya görüşünü, günlük yaşam tarzını ve alışkanlıklarını biçimlendirici etkilere sahiptir (Kuzgun 2004).

Günümüzde insanların, yaşamlarının yarısından fazlasını işte geçirdikleri düşünüldüğünde, onlar için yaşamsal bir olgu olan meslek ve meslek seçimi bir sorun haline gelmiştir. Bunun sebeplerinin başında seçeneklerin çok artmış olması ve kişilerin meslekten beklentilerinin değişmesi gibi sebepler vardır. Teknolojinin gelişim hızıyla birlikte bir çok meslek yok olmakta ve bir çok yeni meslek ortaya çıkmaktadır.

Sanayileşmenin başlangıcı sayılan 1850 yılında İngiltere’de sadece 431 çeşit meslek olduğu tespit edilmişken, 1920 yılında bu sayı 20 bine, günümüzde de yaklaşık 45 bine ulaşmıştır (Özsoy 2004).

Kişinin doğru tercihler yapması ve seçimlerini bilinçli yapması için, öncelikle kendini tanıması gereklidir. Bunun yanında mevcut seçenekleri, gerektirdiği nitelikler ve sağladığı olanaklar açısından değerlendirmesi gerekmektedir.

Günümüzde, kişilerin ilgi ve yeteneklerinin tanımlanması konusunda psikoloji bilimi oldukça gelişmiştir. Bunun yanında dünyada meslek ve eğitim seçeneklerinin her birinin gerektirdiği nitelikler, sağladığı olanaklar ve gelecekteki durumunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Tüm bu gelişmelerin ışığında ve bu gelişmelere paralel, kişilere, meslek seçiminde destek olmak amacıyla ortaya çıkan hizmetler de gelişmektedir.

Bu hizmetler, bireylerin kendi ilgi, yetenek ve eğilimlerini keşfetmelerine yardımcı olarak, kendilerini tanımlarına rehberlik etmekle birlikte, kişinin seçenekleri, alternatifleri tanıması konusunda bilgi sağlar, rehberlik ve danışmanlık eder.

#### **2.1.4. Meslek seçimine destek hizmetler**

Mesleki rehberliğin başlangıcı 19. yy.’ın sonlarına doğru ABD’de bir eğitim alanında, sistemsiz, diğeri endüstri alanında daha sistemli girişimlere dayanmaktadır. 19. yy.’ın sonlarında, eğitim programları daha çok kültürel bilgilerin aktarılmasına dayanmakta idi ve gelişen endüstrinin ihtiyaç duyduğu işgücünü yetiştirmekte yetersiz kalmaktaydı. Endüstrinin bu ihtiyacını gidermek için eğitim sisteminde bazı değişiklikler yapılmıştır. Teorik eğitimden farklı olarak, kişilere mesleki bilgi ve beceri kazandıran, kişileri o mesleklere hazırlayan eğitim programları hazırlanmıştır (Kuzgun

2004).

İlk mesleki rehberlik denemesi, öğrencileri iş olanaklarından haberdar etmek amacı ile, 1895 yılında George Merrill'in önderliğinde, San Francisco'da Mekanik Sanatlar Enstitüsü'nde başlatılmıştır. Merrill'in yaptığı öğrencilere iş dünyasını tanıtmak ve iş bulmalarını sağlamaktır. Eli Weaver adlı eğitimci okullarda rehberlik hizmetlerini başlatmış ve bunu kısa zamanda çevredeki diğer okullar izlemiştir (Kuzgun 2004).

Eğitim alanında sistemsiz çalışmalar bu şekilde yürütülürken, 1908 yılında Frank Parsons adlı bir mühendis, iş aramakta olan vasıfsız insanlara, kısa bir mesleki eğitim programından sonra, uygun bir işe yerleştirmek amacıyla ilk Mesleki Büroyu kurmuştur.

Bugün Türkiye İş Kurumu gibi kuruluşların başlangıcı olan Mesleki Büro'da yapılan çalışmalar, şu aşamaları içermektedir (Kuzgun 2004):

1. Bireylerin yeteneklerinin, ilgilerinin, kişilik özelliklerinin incelenmesi, değerlendirilmesi,
2. Çeşitli işlerin gerektirdiği niteliklerin ve sağladığı olanakların araştırılması,
3. Bu iki kaynaktan elde edilen verilerin karşılaştırılıp, eşleştirilmesi yani veriler arasındaki ilişkilerin incelenip, kişiye uygun işlerin belirlenmesi.

### **2.1.5. Meslek seçiminden kariyer kavramına**

Parsons'un ilke ve yöntemlerine ve daha sonra da Özellik Faktör Yaklaşımı olarak adlandırılan anlayışa dayanan, meslek seçimi ve bu konuda destek hizmetler, kişilerin bir işe veya üst eğitim kurumuna yerleşmeleri durumunda, onlara sahip oldukları nitelikleri ve seçeneklerin gereklerini anlatmaktan öteye geçemiyordu.

Fakat meslek seçimin doğru ve etkili bir şekilde yapılması için, bir meslek çalışanlarını diğer meslek çalışanlarından ayıran özelliklerin neler olduğu, hangi özelliklerin bir meslekte başarıyı etkilediği gibi konuların bilinmesi gerekliliği ortaya çıkmıştı. Bu nedenle yeteneklerin ve ilgilerin ölçülmesi ihtiyacı ortaya çıktı ve ölçüm araçları yani psikolojik testler oluşturulmaya başlandı (Kuzgun 2004). Testler psikometrik ölçüm araçlarıdır. Kişilerin şimdiki davranış örneklemesine dayanarak gelecekteki davranışları ile ilgili kestirimde bulunurlar (Telman ve Türetgen 2004).

Bu çerçevede Birinci Dünya Savaşı'nda, ABD'de, Yerkes ve Otis tarafından, silah altına alınan kişilerin uygun görevlere yerleştirilmeleri için, yani orduya alım ve sınıflandırma için ilk grup zeka testi olan Ordu Alfa ve Ordu Beta testleri geliştirilmiştir (Kuzgun 2004, Telman ve Türetgen 2004). Bu testlerden alınan örneklemelere bakıldığında, meslek gruplarının puan ortalamalarının normal dağıldığı görülmüştür. Yani marangoz ve tornacıların puan ortalamalarının, mimar ve mühendislerden farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Fakat, öğrenci, meslek ve eleman seçiminde zeka testlerinin sınırlılıklarının ortaya çıkması üzerine yetenek ve beceri testleri oluşturulmuştur. 1929 yılında ABD'de başlayan ekonomik bunalım döneminde, iş gücünün çeşitli iş kollarına daha rasyonel ve dengeli dağılımına ihtiyaç duyulmuş ve Minnesota Üniversitesi'nden, Williamson ve Peterson'un önderliğinde bir grup psikolog özel yetenekleri ölçmek üzere testler geliştirmişlerdir. Bu testleri değişik iş kollarında çalışan bireylere uygulayarak bazı meslekler için özel yetenek profilleri elde etmişlerdir. Bu çalışmalar sonucu belli mesleklerin icrası için en az düzeyde gerekli olan yetenekler bütünü olarak Mesleki Yetenek Örüntüleri oluşturulmuştur (Super ve Bohn'dan aktaran Kuzgun 2004, Erdoğan 2003).

Bu dönemde yetenekler yanında ilgilerin de ölçülmesi için bazı girişimlerde bulunulmuştur. 1927 yılında Strong " Mesleki İlgi Envanteri"ni , 1934 yılında Kuder "Kuder Tercih Envanteri" ni oluşturmuşlardır (Kuzgun 2004). Yine aynı dönemlerde, meslek çalışanlarının yaptıkları işleri ve gerektirdiği nitelikleri tanıtan Meslek Terimleri Sözlüğü hazırlanmıştır.

Bu dönemlerde bir yandan yetenek ve ilgileri ölçen testler geliştirilirken, diğer yandan da tipik meslek elamanlarının yetenek ve kişilik profilleri çıkarılmıştır. Holland bu araştırma bulgularını ve kendi gözlemlerini Tipoloji Kuramı altında bir araya getirerek, insanları, "Gerçekçi", "Araştırmacı", "Sosyal", "Gelenekçi", "Girişimci" ve "Sanatçı" olmak üzere altı gruba ayırmıştır (Erdoğan 2003, Kuzgun 2004, Rasch 2006).

1950'li yıllarda artık meslek seçimi konusunda bazı temel araç ve teknikler geliştirilmiş durumdadır fakat meslek seçimi sürecinin dinamiğinin ne olduğu araştırılmaya başlanmıştır.

Meslek seçimini, gelişim psikolojisi ve psikometrinin verilerinden yararlanarak kapsamlı bir biçimde açıklayan Ginzberg ve arkadaşları ile Super sorunu gelişimsel bir yaklaşımla ele alarak meslek seçiminin bir gelişim süreci içinde oluştuğunu savunmuşlardır. Böylelikle meslek ve meslek seçimi kavramlarından kariyer olgusuna geçişi sağlamışlardır. Super, meslek gelişimini yaşamın sonuna kadar uzatmış, kişinin meslek edininip bir işe girdikten sonraki dönemlerde de meslek gelişimi ile ilgilenmiştir (Kuzgun 2004).

Anlam olarak iş ve çalışma yaşamı kadar eski olan kariyer olgusu, ilk defa kavram olarak 1900'lü yıllarda kullanılmıştır. Başlangıçta kariyer kavramının, meslek ile eş anlamlı kullanılması sorun oluşturmazken, gelişimsel yaklaşımla baktığımızda günümüzde gelenen noktada bu iki kavramı eş anlamlı kullanmak, kariyeri tanımlamakta yetersiz kalmaktadır.

Bireyin iş hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması (TÜGİAD 1995) olarak tanımlanan kariyer, yalnızca bir seçim sürecini değil, bir gelişim süreci olarak ele alınmaktadır.

1900'lü yıllarda başlayan kuramsal çalışmalar daha çok birey üzerinde durmuş ve bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun sebebi bireysel özellikler ile mesleklerin gereklilikleri doğru eşleştirilince mesleki başarının ortaya çıkacağı düşünülmesidir. Bu dönemlerde kariyer ile ilgilenen araştırmacılar bireylerin kariyer (meslek) seçimlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmışlardır. Bireysel kariyer kuramları olarak sınıflanan bu kuramlarda, bireyin örgütlerden bağımsız olarak yaptığı meslek seçimi incelenmiştir (Erdoğan 2003). Birey merkezli kariyer aşamaları, meslek seçimi açısından hala önemini korumakta ve kariyer olgusunun içinde yer almaktadır.

1970'li yıllarda kariyer çalışmalarında örgütler dikkate alınmaya başlanmıştır (Erdoğan 2003). Birey-meslek eşleştirmesi yerine birey-örgüt eşleştirmesi yapılmıştır. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlarının bütünleştirilmesi üzerinde çalışılmış ve bu anlamda örgütsel sistemler geliştirilmiştir.

Fakat dünyanın içine girmiş olduğu hızlı değişim ve gelişim sürecinde her alanda olduğu gibi kariyer olgusunun da taşıdığı anlam günümüz şartlarında yetersiz kalmış, kariyer artık yaşanan değişimlerle birlikte örgüt sınırlarını aşmış ve kişinin belli,

yetkinlikler (bilgi, beceri, tutum) kazanmasını amaçlayan kariyer geliştirme söz konusu olmuştur.

## 2.2. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı meslek seçimin bir gelişim süreci içinde oluştuğunu düşünen psikologlar tarafından meslek danışmanlığı alanına dahil edilmiş bir kavramdır.

Kariyer genellikle günlük konuşma dilinde işe ilişkin konulardan, iş hayatında olabilecek her türlü ilerlemeden ve iş yaşamına ilişkin başarıdan bahsedilirken kullanılır. Örneğin, “Mühendislik okuyup kariyer yapmak istiyorum”, “Doktor olup iyi bir kariyer sahibi olmak istiyorum” gibi cümleler, kariyerin günlük konuşma dilindeki anlamına denk düşmektedir.

Kariyer zaman zaman uzmanlık belirten bir sözcük olarak kullanılır. Uzman bir avukattan bahsederken, “Kariyer sahibi bir insan” olarak değerlendirme yapılması, bu anlama yöneliktir.

Fransızca *carrière* kelimesinden Türkçe’ye kazandırılmış olan kariyer kelimesi, TDK tarafından “Bir meslekte uzmanlık” olarak tanımlanmıştır. Kariyer yapmak ise, uzmanlık alanında çalışmak, uzmanlaşmak, ihtisas yapmak olarak tanımlanmıştır. (TDK 2006).

Kariyeri çoğu zaman belirli bir meslekte gelişmek, çalışılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak yükselmek olarak algılarız.

Kariyer, 2000’li yıllara doğru özel sektör imalat sanayinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları konulu sempozyumda şu şekilde tanımlanmıştır: “Bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır” (Erdoğan 2003).

Kariyer için başka bir tanım da şu şekildedir: “Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” (insan kaynaklari.com içerik ekibi 2003). Kariyer hem bireylerin işe dair eylemlerini hem de bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır.

Kuzgun’a (2004) göre kariyer, “Bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin

ve diğ er yaşam rollerinin birbirini izlemesi sonucu oluşan genel görünüm ve mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavramdır.”.

Bir başka tanıma göre kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işlerin, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç 2005)

Greenhaus’a göre kariyer, literatürde genel olarak iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanımda kariyer, bir meslek veya örgütün niteliği olarak ele alınır. İkinci tanıma göre kariyer, bir meslek veya örgüt yerine kişilerin bir niteliğidir. Bireyler yaptıkları işler, buldukları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olurlar (Erdoğan 2003)

Kariyerle ilgili diğ er bir sınıflama, objektif ve subjektif kariyer ayrımıdır. Greenhaus’a göre, kişi objektif çevreyi (iş) değı ştirerek veya subjektif algılamasında (beklentiler) değı şiklikler yaparak kariyerini yönetir (Erdoğan 2003).

Bunlar dışında, Wilensky’e göre yatay-dikey kariyerd en de söz edilebilir. Dikey kariyer, örgüt içi hiyerarşide üst basamaklara doğru ilerleme anlamında kullanılır ve biçimsel otorite ile ilgilidir. Yatay kariyer ise prestij ve uzmanlıkla ilgilidir (Erdoğan 2003).

Aytaç (2005), Klatt vd’den aktararak kariyerin değı şik kullanımlarını birkaç maddeyle özetlemiştir;

*İlerleme, gelişme:* Bu görüş, kariyeri bir şirkette ve profesyonel hiyerarşide hep yukarı doğru gidiş i olan bir hareket olarak ele almaktadır. Bu görüş e göre kariyer başarısı terfi ve maaşla ölçülür.

*Yaşam süresince birbiri ardına girişilen işler:* Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğ in, bireyin çalıştığı dört örgütte, yaptığı toplam on beş ilgili ve ilgisiz iş gibi.

*Meslek, iş:* Bu görüş e göre, yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, avukatlık, doktorluk gibi bazı meslekler, kariyer olarak görülmekte, diğ erleri ise – garsonluk, işçilik, memurluk gibi- iş olarak ele alınmaktadır.



*Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar:* Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri, hem de değerler, tutumlar gibi subjektif özellikleri içine almaktadır. Bununla birlikte bu tanım, bir kişinin kariyerindeki başarı derecesini, başkalarınınkini ile değil, o kişinin kendi öz değerleriyle ilişkilendirir.

Kariyer kelimesi hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, “başarı derecesi”ni çağrıştırmaktadır. Kariyer, kişiye başarıma duygusu verir. Proya Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından yapılan bir ankette katılımcılara şu soru yöneltilmiştir: “Kariyer sahibi olmak başarılı olmak mıdır?”. Katılımcılar, %62 ile “Hayır”, %15 ile “Evet” ve %23 ile Kısmen seçeneklerini işaretlemişlerdir. Anket verilerinden hareketle kariyerin başarıyı değil, başarının kariyeri ortaya çıkardığı söylenebilir. Dolayısıyla sahip olunan kariyer kişinin başarısını değerlendirmesi için bir ölçek olarak nitelendirilebilir.

Fakat kariyer başarısı, yalnızca objektif gözlemlenen terfi koşullarını değil bunun yanında subjektif olarak ele alınan, şartlardan, içinde bulunulan durumdan memnuniyeti de tanımlar (Decenzo ve Robbins 1999)

Schuler, Greenhaus ve Schein’in kariyeri, kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak tanımlamasıyla ilgili birkaç nokta mevcut olduğunu belirtmiştir. Bu noktaları Aytaç (2005) şu şekilde aktarmıştır;

- Kariyer yönetim ve planlama süresinde gerekli olan en önemli şey bilgidir.
- Bu tanımdan ne başarı ne de başarısızlık anlaşılmaktadır.
- Kariyer bireyin başlangıçtaki işinden emekliliğe kadar geçen dönemi anlatır. Bu dönem boyunca farklı kariyer aşamaları mevcuttur.
- Kariyer, tutum ve davranışları kapsar. Tutum, duyguları ve tahmini hareketleri ve eğilimleri kapsar. Buna karşın davranış, bireylerin yaptıkları eylemlerdir. Böylece kariyer subjektif bir görünüme sahiptir. Örneğin başarı hissi, övünme gibi. Ayrıca kariyer objektif bir görünüm de içerir. Örneğin terfi ve iş teklifi gibi.
- Ücreti ödenen veya ödenmeyen işin gerçek özelliği, uzun bir zaman dönemine sahip olmasıdır.
- Bireyler bir çok şeyi, kendi kariyerlerini yönetmek için kullanabilirler ve şirketler bu konuda kendilerine yardımcı olabilirler.

Günlük dilde kariyer, genellikle işin niteliği sonucunda elde edilen kazanca vurgu yapsa da, kişilerin iş yaşamları olsun, sosyal yaşamları olsun kendilerine belirledikleri

hedefler, bu hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen deneyimler kariyerin yapılanmasını sağlayan faktörlerdir. Kariyer oluşturma veya kariyere sahip olma bir sonuç değil, bilinçli programların uygulanmasıyla şekillenen bir süreçtir.

Günümüzde örgütlerin yapılarında ve çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişikliklerle birlikte kariyerin ilerleme anlamı yetersiz kalmaktadır. Mirvis ve Hall tarafından günümüzde kariyer, işin yeniden yapılandırılması yoluyla, birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır (Aytaç 2005)

Bird'e göre günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine alır. Bilgi ve iş deneyimi arasındaki farkı anlamak için, kariyerin iki yönünü açıklamak gerekir. Kariyerin yapısal yönü, iş deneyimleri dizisi üzerinde durmuştur, kariyerin semantik yönü ise kariyerin içeriğiyle ilgilidir. Kariyerin içeriği iş deneyimlerinden öğrenilen şeydir (Erdoğan 2003)

Kariyer formel işlere ek olarak okul çalışmalarını, ev işlerini ve gönüllü işleri de içerebilir (Decenzo ve Robbins 1999)

Kariyer yaşam boyu devam eden dinamik bir süreç olup bir meslek seçmekle ve bir mesleğe girmekle tamamlanamamaktadır. Mesleğe hazırlanma, mesleğe giriş ve meslekte devam etme planlı faaliyetleri içermektedir. Kişinin bu planlı faaliyetleri uygulaması ve bu şekilde gelişimi, kariyer kavramının anlamını karşılar.

George ve Jones'a göre, kariyer, bireyin yaşamındaki işle ilgili tecrübelerinin toplamı olup, farklı örgütlerde sahip olduğu işin tipini, sayısını ve niteliğini de kapsar (Aytaç 2005).

Günümüzde kariyer, sadece organizasyonların çalışanlarına sunduğu kariyer yolu olarak algılanmamakta, kişinin kendini geliştirip istihdam edilebilirliğinin artması olarak tekrar tanımlanmaktadır (Zaimler 2003). İş deneyimleri ve başarının sonucunda kariyerin söz konusu olabilmesi için, bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi

gerekmektedir. Bu sürecin etkili yönetilmesi için kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramlarının bilinmesine ihtiyaç vardır.

### 2.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, Gutteridge tarafından, bireyin kendisi, sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar, yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirlemek ve belli kariyer hedeflerine ulaştıracak iş, eğitim ve ilgili gelişim programlarını planlamaktan oluşan süreç olarak tanımlanmıştır (Erdoğan 2003).

Bir başka tanıma göre, kariyer planlama, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlamasıdır, yani kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimi olan kişisel bir süreçtir (Aytaç 2005).

Barutçugil'e (2004) göre kariyer planlama, bireylerin değerleri ve ihtiyaçları ile, iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir.

Bir başka tanıma göre kariyer planlama, bireysel kariyer amaçlarının ve bu amaçların belirlenmesi sürecidir (Can 1994).

Leibowitz ve Kaye'a göre kariyer planlama, bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Erdoğan 2003).

Kariyer planlama, Boone ve Kurtz'a göre, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır. Schuler ise, kariyer amaçların ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlamıştır (Aytaç 2005).

Kariyer planlama (insankaynaklari.com içerik ekibi 2003):

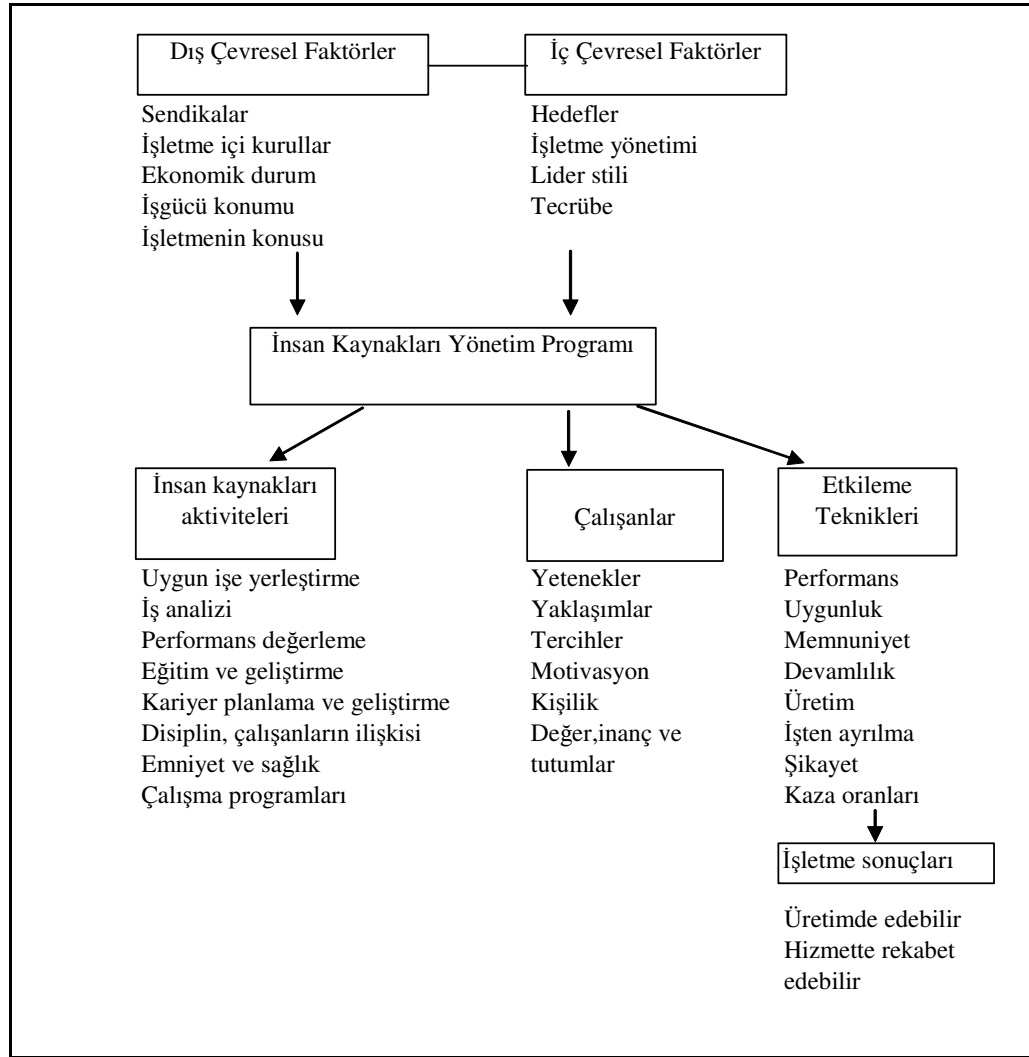
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,
- Organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması,
- Kariyer planlarının hazırlanması,

- Planların uygulanması süreçlerini, içerir.

Kariyer planlama, geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işe adayın çalışanlar yaratır (Barutçugil 2004).

Kariyer planlamanın özünü bireysel amaçlar oluşturur. Fakat yalnızca bireyi ilgilendiren bir süreç olarak görünse de, bireyin işle ilgili veya mesleki hedefler oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde kendini değerlendirmesiyle başlayarak, hedefler oluşturması, hedeflere ulaşmak için izleyeceği faaliyetleri kararlaştırması, faaliyetleri uygulaması ve tüm bunları yaparken iletişim içinde bulunduğu veya bulunmayı hedeflediği tüm çevrelerden sürekli geri bildirimler almasıyla devam eder. Geri bildirimler, bireyin dış dünyadan bağımsız ve kopuk kararlar almasını engelleyecektir, dolayısıyla kariyer planlama yalnızca bireyi ilgilendiren bir süreç değil, bireyin içinde bulunduğu çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen bir süreçtir.

Kariyer planlamayı etkileyen faktörler Eroğlu tarafından Şekil 2.1.'deki gibi aktarılmıştır (Aytaç 2005)



**Şekil 2.1** Kariyer planlamayı etkileyen faktörler (Eroğlu'dan aktaran Aytaç 2005)

Kariyer planlamadan temel düzeyde sorumlu iki taraf, birey ve örgüttür. Dolayısıyla kariyer planlama, bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlama olarak ikiye ayrılır.

### 2.3.1. Bireysel kariyer planlama

Çalışma hayatındaki bireyin, kendini değerlendirmesi ve sonucunda işle ilgili oluşturduğu hedefler veya almış olduğu kararları ve bu kararları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri belirlemeyi kapsar.

Örgüt içinde tüm çalışanlar, kendi kariyer planlarını yapmaktan birinci dereceden sorumludur (Aytaç 2005). Çünkü, amaçları olan kişiler, her türlü ilerleme ve gelişim

fırsatlarını veya işle ilgili alternatifleri, çok daha iyi değerlendirebilir ve doğru kararlar alarak, planlarını hep sağlam temeller üzerine kurarlar.

Bireysel kariyer planlamanın aşamaları şunlardır (Barutçugil 2004):

- Bireyin kendini tarafsız bir şekilde değerlendirerek, ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve güçsüz yönlerini gerçekçi bir şekilde analiz etmesi,
- Sahip olduğu veya olabileceği fırsatları analiz etmesi,
- Fırsatların analizi sonucu, gerçekçi hedefler belirlemesi,
- Hedeflere ulaşmak için yol haritası /faaliyet planı oluşturması,
- Planları uygulaması,
- Geri bildirimler alması/Planları revize etmesi.

Bireylerin kariyer planlama sürecini uygulayabilmeleri için, organizasyonların bu ortamı çalışanlarına sağlaması veya destek olması gerekir. Örneğin (Decenzo ve Robbins 1999):

- Çalışanların beceri, yetenek ve tercihlerinin farkına varmalarını sağlamak,
- Olumlu bir çalışma ortamı yaratılarak çalışanların kariyer hedeflerini görmelerini sağlamak,
- Çalışanlara teknik ve yönetsel alanlarda tercihlerini değerlendirme fırsatı vermek,
- Çalışanların kariyer yaşam evrelerini dikkate almak,
- Mevcut fırsatları çalışanlara dürüstçe aktarmak.

Walker, bireysel kariyer planlaması sürecinden üç sonuç çıkarmaktadır (Aytaç 2005):

- Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlanması.
- Bireyin gelecekte çalışacağı işi için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması.
- Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

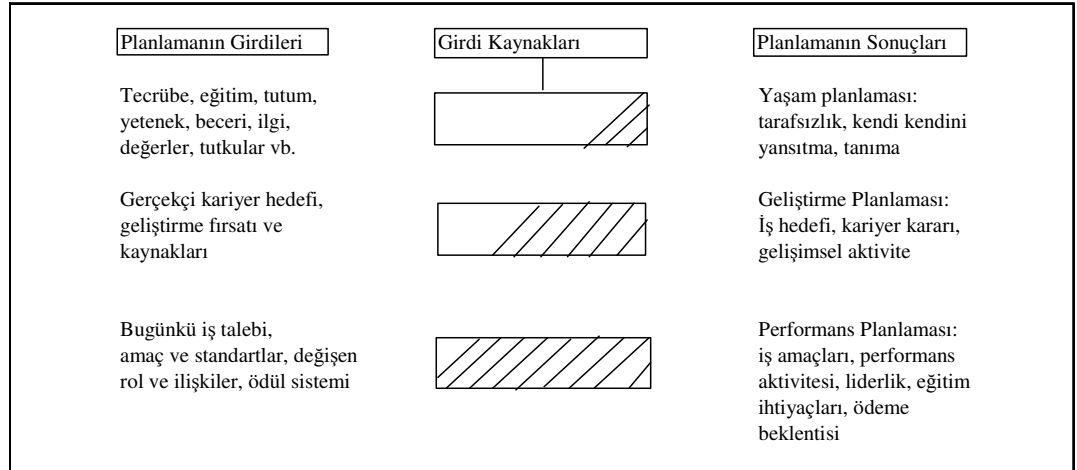
Kariyer planlama sürecinde bireyin yapması gereken bir takım faaliyetler bulunmaktadır (insankaynaklari.com içerik ekibi 2003):

- Bireysel değerlendirme,
- Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi,
- Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması,
- Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi,
- Uygulama.

Kariyer planlama sürecinde örgütün yapması gereken faaliyetler ise şunlardır: (insankaynaklari.com içerik ekibi 2003):

- Kurumsal değerlendirme
- Kariyer olanaklarının belirlenmesi
- Çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirilmesi
- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler

Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi, bu bilgiler ışığında bireyin, kariyer planlamasını etkileyen üç düzeyden bahsedebiliriz. Bu düzeylerde örgüt rollerinin gereği olarak yerini doldurmada başarısız olursa, bireyler bu boşlukları doldurmak için hareket edeceklerdir.



Şekil 2.2 Kariyer planlaması düzeyleri (Walker’dan aktaran Aytaç 2005)

### 2.3.2. Bireysel kariyer planlama kuramları

Kariyer kavramı ile ilgili çalışmalar daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi 1900’lü yıllarda Frank Parsons’un yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Parsons’un bu alanda sınırlı ve yeterli olmayan çalışmaları 1950’li yıllara kadar gelişmiş ve etkisini

göstermiştir. 1950’li yıllara kadar araştırmacılar bir yandan meslekleri, yaptıkları işleri ve gerektirdiği yetenekleri çalışırken diğer yandan kişilerin yetenekleri ve ilgilerinin ölçülmesi için çeşitli ölçme araçları geliştirilmiştir.

1950’li yıllarda araştırmacılar, meslek ve kariyer seçiminin dinamiğini araştırmaya başlamışlardır. Kariyer seçim hedeflerinin nasıl oluştuğu, geliştiği ve bu süreci hangi etmenlerin etkilediği sorularına yanıt bulmaya çalışmışlardır (Kuzgun 2004).

Meslek ve kariyer seçimi dinamiği ile ilgilenen farklı disiplinlerde çalışan araştırmacılar, bu konuya farklı açıklamalar getirmişlerdir. Seçim konusunu, gelişim psikolojisi verilerden yararlanarak ele alan araştırmacılar da konuyu gelişimsel bir yaklaşımla ele almıştır (Ginzberg, Ginzberg, Ginzburg vd, Super, Super ve Crites). Bu yaklaşımlara göre bir seçimden değil bir gelişimden bahsetmek daha doğru olacaktır.

Bu seçimini bilinçdışı güdülerin ifadesi olarak açıklayan psikanalitik kuramlara karşı bilişsel yaklaşımlar da gündeme gelmiştir (Katz, Gelatt, Hilton) (Kuzgun 2004).

Frank Parsons’la başlayan meslek ve kariyere bireysel yaklaşımlar, Brown ve Brooks tarafından üç ana başlık altında incelenmiştir. (Erdoğan 2003):

- Kariyer seçimi
- Kariyer kararı
- Kariyer gelişimi

Bu sınıflandırmadan yola çıkarak bireysel yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenmiştir:

- Eşleştirme ve uyum süreci olarak bireysel kariyer kuramları
- Karar verme süreci olarak bireysel kariyer kuramları
- Gelişim süreci olarak bireysel kariyer kuramları

### **2.3.2.1. Eşleştirme ve uyum süreci olarak bireysel kariyer kuramları**

Kariyer çalışmalarında en önemli sorun iş (Dawis ve Loftquist) ve personel-çevre (Davis) uyumudur. Parsons’dan beri, kariyer çalışmalarında kişi bilgileri ile iş çevresinin bilgilerini eşleştirmek, kariyer teorilerinde geleneksel köşe taşıdır (Inkson 2004).



### 2.3.2.1.1. Özellik-faktör kuramı

Özellik-Faktör kuramı, Frank Parsons tarafından geliştirilmiş (1900-1910), modern mesleki seçim teorilerinin en eskilerindedir (WEB\_2 2006). Parsons tarafından kurulan ilk mesleki büroda, yetişkinleri niteliklerine uygun işlere veya öğrencileri eğitim programlarına yerleştirme hizmetleri verilmekteydi. 1950’li yıllara kadar etkisini sürdüren Özellik-Faktör kuramı, Parsons’un, “Choosing Your Vocation” adlı eserinde açıkladığı ilkelere ve varsayımlara dayanmaktadır (Kuzgun 2004).

Parsons tarafından başlatılan ve daha sonraki yıllarda Özellik-Faktör kuramı olarak adlandırılacak yaklaşım, Williamson ve Peterson önderliğinde bir grup psikolog tarafından geliştirilmiştir. Amerikan İş Kurumu, 1929’da başlayan ekonomik kriz döneminde, iş gücünün, çeşitli iş alanlarına dengeli ve rasyonel bir şekilde dağıtılması için, Minnesota Üniversitesi psikologlarından, çalışanların niteliklerini ve özelliklerini ölçecek testler/ölçüm araçları geliştirmelerini talep etmişlerdir. Williamson ve Peterson önderliğinde yapılan bu çalışmalar sonunda belli mesleklerin icrası için, çalışanın sahip olması gereken temel yetenekler kümesi (Mesleki Yetenek Örüntüleri) oluşturulmuştur (Kuzgun 2004). Minnesota grubu, danışma teknikleri, ölçme ve teşhis stratejileri ve işe yerleştirme ile ilgili bilgi sağlayan kitaplar da yayınlamışlardır (Erdoğan 2003).

Özellik-Faktör kuramının, Parsons’un 1909’daki “Choosing Your Vocation” yazısına dayanan ilkeleri şu şekildedir (Erdoğan 2003, Kuzgun 2004, Rasch 2006, Tuscaloosa Center 2006):

- Her birey kendine özgü ve ölçülebilir bir takım özellikler kümesine sahiptir.
- Her bir mesleğin icrası için, o meslekte çalışan kişilerin sahip olması gereken spesifik özellikler vardır. Dolayısıyla aynı meslekte çalışan kişiler özellikler açısından birbirine benzer ve diğer mesleklerin üyelerinden ayrılır.
- Kariyer ve meslek seçimi, kişilerle işleri eşleştirmekten ibaret yalın ve basit bir süreçtir.
- Başarı oranı ve tatmin mesleğin gerekler kümesi ile kişinin özellikler kümesinin örtüşmesi oranında artar.

Kariyer konusunda ilk yapısal kuram olan Özellik-Faktör kuramına göre, bireyler oldukça sabit psikolojik özelliklere sahiptir ve bu özellikler kişi-çevre etkileşimi sonucu çıkar veya kaybolur (Erdoğan 2003). Özellik-Faktör kuramı psikometrik ölçümlere

aşırı düzeyde bağlıdır. Özellik-Faktör kuramı, bir çok mesleki danışmanlık programı için temel olmasına, kolay anlaşılmasına ve diğer kariyer seçim teorileri ile iyi uyum sağlamasına rağmen teori olup olmadığı, bireysel özelliklerin geliştirilmesinde çevrenin etkisini önemsemediği, eşleştirme konusunda desteğin yalnızca karar aşamasında verildiği ve bu açıdan bakıldığında yetersiz kaldığı, bireyi değerlendirmede yalnızca dış faktörlere (testler, başarı ölçümleri vb.) yoğunlaşılması fakat bireyin kendisini nasıl gördüğü konusuna önem vermemesi gibi konular nedeniyle eleştirilmiştir (Tuscaloosa Center 2006).

Özellik-Faktör kuramı pek çok açıdan eleştirilmesine rağmen, pek çok çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Günümüzde uygulanan pek çok ölçme aracı ve mesleki bilgi kaynakları bu yaklaşımın etkisini sürdürdüğü dönemde geliştirilmiştir.

### **2.3.2.1.2. Holland’ın kişilik tipleri kuramı**

John Holland’ın modeli bireysel karakteristiklere ve mesleki görevlere odaklanarak en iyi uyumunu sağlar (Rasch 2006). Holland, kişileri ve yaşadıkları çevreleri özellikleri bakımından gruplanabileceği üzerine çalışmıştır. Holland’ın kuramı, kişilikler ile mesleklerin icra edildiği çevre veya gerektirdiği faaliyetler üzerinde durmuştur. Holland, insanların kişilik özellikleri bakımından 6 grupta (bunlara “Tip” adını vermiştir), çevreleri de 6 grupta toplanabileceği sonucuna varmıştır (Kuzgun 2003).

Holland’ın 6 kişilik tipi aşağıdaki gibidir (Erdoğan 2003, Kuzgun 2004, Rasch 2006)

*Gerçekçi tip:* Bu tipler kas faaliyeti ve motor koordinasyonu gerektiren, el ile yapılan işleri tercih ederler. Makine, ekipman, araç-gereç, doğa ilgilerini çeker. Atletik ve maharetlidirler. Sosyal ilişkilerden ve zihinsel faaliyetlerden hoşlanmazlar. Atak, saldırgan ve para, güç ve statüye önem veren kişilerdir

*Araştırmacı tip:* Soyut kavramlarla uğraşmaktan hoşlanan bu kişiler, zihin gücüyle, fikirler, semboller ve kelimelerle çalışırlar. Yapmaktan çok düşünmeyi severler. Bağımsız, sabırlı ve ısrarcıdırlar. Başkalarını ikna etmekten, sosyal ilişkilere girmekten, biteviye işlerle uğraşmaktan kaçınırlar.

*Sosyal tipler:* Başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan bu tipler, başkalarını

bilgilendirmeye, eğitmeye, öğretmeye, yardım etmeye, ikna etmeye ve aydınlatmaya yönelik etkinlikleri tercih ederler. Düzenli ve sistematik olmaktan, alet ve makine kullanmaktan kaçınırlar.

*Gelenekçi tip:* Nesnelere üzerinde odaklaşan, kurallara bağlı, tertipli ve düzenli bu tipler, verilerle ilgilenmekten, bunları sistematik bir şekilde işlemekten ve düzene koymaktan, yapılardan, rutinlerden, ofis ve hesap işlerinden hoşlanırlar. Belirsizlikten, düzensizlikten hoşlanmazlar; ayrıntıları algılama ve hesaplama başarılarıdır. Somut ve önceden bilinir çevrelerde uyumlu çalışırlar.

*Girişimci tip:* Başkalarını ikna edip, yönetmek isteyen bu tipler, gözlem yapma, soyut verilerle uğraşma ve düzene koyma gibi işlerden kaçınırlar. Macera, enerji ve mücadeleyi severler. Güçten hoşlanır ve dominanttırlar.

*Sanatçı tip:* Hayal gücü yüksek, üretken olan bu tipler, belirli ve sistemli olmayan serbest çalışmalara yönelirler. Hep aynı şekilde yapılan biteviye işlerden hoşlanmazlar. Kural tanımaz, kendini gözlemleyen, kendini ifade eden, düzensiz kişiler olarak algılanır.

Holland'ın tipolojisinde altı tip bulunmasına rağmen, kişilik tiplerinin biri baskındır. Kişilikler, altı faktörün sıklıkla üçüne eğilim göstermektedir. Kurama göre, kişilikle en yakın çevrenin eşleşmesi iş tatminini artırır.

**Tablo 2.1** Holland'ın kişilik tipleri ve ilişkileri (Rasch 2006)

	Gerçekçi	Araştırmacı	
Geleneksel			Sanatçı
	Girişimci	Sosyal	

Tablo 2.1'de, kişilik tiplerini gösteren çizelgede, tipler yanındaki ile uyumlu, çaprazındaki ile zıttır. Örneğin araştırmacı kişiler, asla girişimcilikten hoşlanmaz. Gerçekçi tipler, sosyal değildir. Fakat girişimci tipler sosyal, gerçekçi tipler araştırmacı olabilir.

Holland'ın kuramı sıklıkla kullanılmasına rağmen, pek çok eleştiri almıştır. Kuramın cinsiyete dayalı olduğu ve kadınlar aleyhine bir yanlılığı içerdiği, tiplerin nasıl oluştuğunun açıklanmaması, tiplerin nasıl geliştiği ve değiştiği en çok eleştiri alan

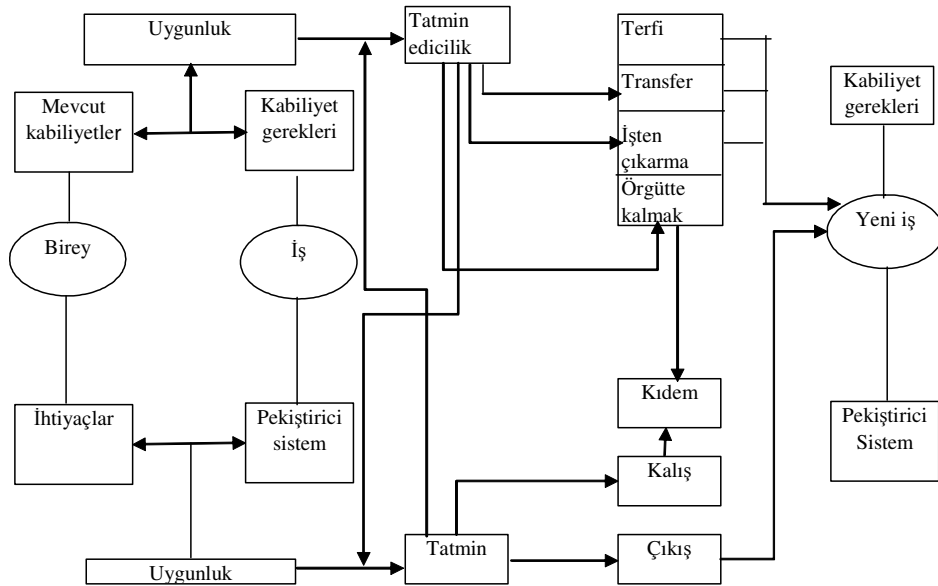
konulardır (Erdoğan 2003).

### 2.3.2.1.3. İşe uyum kuramı

Kuram, kariyer seçimi ve iş çevresine uyum üzerinde durur, bireyler iş çevresine uyum sağlama ve bunu sürdürme çabası içindedirler. Dawis vd'ne göre, bireylerin işle ilgili kabiliyet ve tercihlerinden oluşan iş kimliği, işe uyum sağlamada en belirgin özellikleri oluşturmaktadır (Erdoğan 2003). İşle ilgili kişilik, becerilerde ve iş çevresindeki değişikliklerle, kimlikte de değişiklikler söz konusu olabilmektedir.

Taylor ve Giannantonio'a göre, kıdem işe uyumla ilgili iken, tatmin, bireyin iş çevresinden beklentilerini karşılama düzeyini kapsamaktadır (Erdoğan 2003).

Loftquist ve Dawis, birey ve çevre uyumunu oluşturan unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişki üzerine çalışmışlardır. Daha sonra, uyum süreci üzerinde durarak, kişilik tarzlarının bu uyumdaki rolü üzerine (Şekil 2.3) odaklandılar (Erdoğan 2003).



**Şekil 2.3** Dawis ve Lofquist'in işe uyum süreci (Brown'dan aktaran Erdoğan 2003)

İşe uyum kuramının, iş tatmini, iş tatmininin nedenleri ve kıdem gibi konularda varsayımlarını destekleyen bulgular var olmasına rağmen, kurama, hangi kabiliyet ve tercihlerin birleşiminin işe uyumu etkilediği, sosyal, ekonomik ve politik faktörlerin dikkate alınmaması gibi konularda eleştiriler yöneltilmiştir (Erdoğan 2003).

#### 2.3.2.1.4. Roe'nin kişilik gelişimi kuramı

Anne Roe, kişilik gelişimi kuramında, çocukluğun geçtiği çevre, ihtiyaçların gelişmesi, kişilik değişkenleri ile kariyer seçimi arasında ilişki olduğunu öne sürmüştür (Erdoğan 2003). Kuram meslek seçimine giden süreçler üzerinde durmakta ve psikolojik yönü ile öne çıkmaktadır (Kuzgun 2002).

Kişilik gelişim kuramı, kariyer seçiminde çocukluk dönemi deneyimlerine dikkat çekmiştir. Bireylerin, çocukluklarındaki deneyimleri ve anne-baba ile ilişkilerindeki doyumu, onun gelecekteki davranışlarını belirleyen iç uyarıcıları oluşturur. Bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıyla ilgili tutumlar, onların ilgi, tutum ve yeteneklerinden hangilerinin geliştirileceğini belirlediği için, hiç doyurulmayan ya da az doyurulan ihtiyaçlar zaman içinde güdü haline gelir ve bu güdüler bireyin meslek yönelimini etkiler.

Roe, meslekleri sınıflandırırken, kişiler arası etkileşimin niteliği ve yoğunluğunu temel almıştır. Dolayısıyla meslekleri insanlarla etkileşim içinde bulunan ve insanlarla etkileşimin olmadığı olarak ikiye ayırmıştır. Ailenin çocuğa karşı sıcak-soğuk davranışları, onun insanlarla etkileşim içinde olunacak veya olunmayacak kariyerleri seçimiyle doğrudan bağlantılıdır (Retting 1986). Örneğin sevgiden yoksun bir ortamda büyüyen bir çocuk, insanlar yerine nesnelere uğraşmayı tercih edecektir (Erdoğan 2003).

Roe ve Lunneborg'un belirttiği üzere (Erdoğan 2003):

“Meslekler incelenirken, geçmiş deneyimlere bağlı, fiziksel ve psikolojik değişkenler ile deneyimlerden kaynaklanan bireysel farklılıklar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu yüzden, kuramın merkezinde mesleki davranış ile kişilik arasındaki ilişki yer alır. “

Brown'a göre, Roe'nin kuramı, genelleme hataları, çocukluk döneminde bireyin ailesiyle olan iletişiminin meslek seçimini etkilediği varsayımını kanıtlamanın oldukça zor olduğu, anne babanın birbiriyle tutarsız tutumlarının varlığı gibi konular nedeniyle eleştirilmiştir (Erdoğan 2003).

### **2.3.2.1.5. Psikanalitik kuram**

Psikanalitik yaklaşımın temsilcilerinden biri olan Bordin'e göre meslek kişiliğın bir yansımasıdır. Bordin, biyolojik ihtiyaçlar ve dürtüler ile aile atmosferi arasındaki ilişki ve bu ilişkiden ortaya çıkan kişilik tipi üzerinde durmuştur. Bordin'e göre kişilik dinamiktir, kişilik değıştikçe ihtiyaçla da değışecek, dolayısıyla kariyerde de değışiklik meydana gelecektir (Erdoğmuş 2003).

Meslek seçimi, bireyin çalışma yoluyla bireysel kimlik oluşturma çabasıdır. Hayatın ilk altı yılı, kişiliğın oluştuğuş bir dönem olup, bu dönemde çevreye uyum mekanizmaları gelişmektedir. Bu mekanizmalar daha karmaşık davranışların gelişimi için temel oluşturur. Bordin, çocukluktaki oyun faaliyetlerinin kişiliğın oluşumuna ve kariyer seçimine etkisi üzerine durmuştur. (Erdoğmuş 2003).

Psikanalitik yaklaşımın bazı temsilcilerine göre, bilinçdışı dürtüler bireyin hangi alanda doyum sağlayacağını söyleyen iyi bir rehber olduğuş için, kariyer seçimi konusunda rehberlik veya danışmanlığa gerek yoktur (Kuzgun 2002).

Pasikanalitik kuram, hangi oyun faaliyetlerin hangi mesleklerin belirtisi olduğuş konusunda açıklamada bulunmadığı, birey dışında kariyer seçimine etki eden faktörlerin göz ardı edilmesi, kariyer seçiminde karar verme süreci üzerinde durulmaması nedeniyle eleştiri almıştır (Erdoğmuş 2003).

### **2.3.1.1.6. Sosyolojik kuram**

Sosyolojinin kariyer ile ilgili alt dallarından biri olan çalışma sosyolojisi, kariyer seçiminde ve gelişiminde, bireyin dışındaki kurumların daha fazla etkili olduklarını vurgulamaktadır.

Sosyolojik kuram, Hotchkiss ve Borow'a göre, bireysel seçimler ile, emek pazarının bu seçimler üzerindeki sınırlamalar arasındaki etkileşimi incelemektedir. Sosyolojik kuram, birey dışındaki bazı faktörlerin de meslek seçimini etkilediğini vurgulamaktadır (Erdoğmuş 2003). Bunlar arasında işin kendisi, sektör, emek pazarının durumu vb. faktörler sayılabilir.

### **2.3.2.2. Karar verme süreci olarak bireysel kariyer kuramları**

Karar verme süreçlerinde Tiedeman ve O'Hara'nın kimlik kararı kuramı ile, Krumboltz'un sosyal öğrenme kuramı en dikkat çeken kuramlardır.

#### **2.3.2.2.1. Tiedeman ve O'Hara'nın kimlik kararı kuramı**

Tiedeman ve O'Hara, bireysel sorumluluk yoluyla, bireyi kariyer ile eşleştirerek, karar verme kuramını geliştirmişlerdir (Tiedeman ve Tiedeman'dan aktaran Erdoğan 2003). Tiedeman ve O'Hara meslek gelişimini bir kimlik gelişimi olarak görürler. Bu kurama göre benlik/öz bireyin kendini algılamasından daha fazla kendini değerlendirmesi olarak ele alınır (Kuzgun 2002).

Karar verme işleminin başlayabilmesi için o güne kadar gidilen yolun kapanması veya daha iyi olanaklara sahip yeni yolların açılması, bu durumun karar verecek kişi tarafından algılanması ve durumda bir değişiklik yapma gereksiniminin hissedilmesi gerekmektedir (Kuzgun 2004). Bu gereksinimi hisseden kişinin, seçenekleri değerlendirmesi ve birine yönelmesi yani karar vermesi için özgür olabilmesi gerekmektedir. Karar verme, kendini yönetebilme hakkını kazanmış kişilerin sorumluluğundadır.

#### **2.3.2.2.2. Krumboltz'un sosyal öğrenme kuramı**

Kariyer kararı vermede kullanılan sosyal öğrenme kuramı, Bandura'nın sosyal öğrenme kuramına dayanır. Mitchell ve Krumboltz, sosyal öğrenme kuramının klasik davranışçılık ve pekiştirme kuramına kadar dayandığını belirtmektedirler (Erdoğan 2003). Kariyer kararları insanlarla etkileşimle, yapılarla ve kişinin özel çevresindeki olaylarla söz konusu olan sayılamayacak sayıda öğrenme deneyimlerinin ürünüdür. Diğer bir deyişle insanlar öğrenme temelinde kariyerlerini seçerler.

Sosyal öğrenme kuramına göre, bireylerin kişilikleri ve davranışları, önceden var olan gelişimsel süreçler yerine, bireyin yaşadığı öğrenme deneyimlerinden oluşmaktadır. Taylor ve Giannantonio'a göre, kariyer seçimindeki değişiklikler ve tercihler, birey-içi psikolojik faktörler ile sosyal ve ekonomik faktörlerin etkileşiminden etkilenir. Öğrenme deneyimleri, genellemeler ve görev becerileri, bireyin bir mesleğe veya kariyer yoluna girmesiyle sonuçlanır (Erdoğan 2003).

Sosyal öğrenme kuramına göre, kariyer seçimini etkileyen dört ana faktör vardır; genetik özellikler, çevre şartları ve olaylar, öğrenme deneyimleri, göreve beceriler yaklaşımı (kendini inceleme, amaç setleri, bilgi araştırma vb.). bu faktörlerden en çok öğrenme deneyimleri sonucu, bireylerin kariyerin doğası ve hayat rolleri (kendini gözlemlenme sonucu yaptığı genellemeler ) hakkında inançları gelişir. Bu inançların gerçekçi olup olmadığı kariyer seçimi ile ilgili davranışları etkiler.

Kurama göre, öğrenme deneyimleri, özellikle ana rol modellerinden gözlemleyerek öğrenmek (aile öğretmen, kahramanlar) kariyer kararında güçlü etkiye sahiptir. Bazı mesleklerin diğerlerinden daha çekici gelmesini sağlar.

Sosyal öğrenme kuramı, Brown'a göre, kişisel, ekonomik ve sosyal değişkenleri kariyer kararını etkileyen faktörler olarak ele alması kuram için olumlu, bireysel ilgi ve kabiliyetlerin nasıl geliştiğinin ihmal edilmiş olması kuram için olumsuz eleştirilerdir (Erdoğan 2003).

### **2.3.2.3. Gelişim süreci olarak bireysel kariyer kuramları**

Meslek seçimini, bireyin özellikleri ve işin gereklerinin eşlenmesinden ibaret olmadığını ve savaş, ekonomik bunalım vb. beklenmedik olayların etkisi ile bir defa verilen bir karar olmadığı gözlemleyen araştırmacılar, gelişim psikolojinin bulgularından yararlanarak kariyeri gelişimsel bir süreçte ele alarak çalışmışlardır. Bu alanda Super ve Ginzberg ve arkadaşlarının kuramları dikkat çekmektedir. Bunun yanında kariyer gelişim teorisi ve pratiği yalnızca teknik ve bilimsel bir müessese olarak görülmemelidir. Richardson'a göre, önce mesleki teori ve çalışmaları kültürel yapıyla desteklenmelidir (Santos ve Ferreira 1998).

#### **2.3.2.3.1. Super'ın benlik veya rol kuramı**

Super'in kuramı, bireylerin meslek seçimi yapmaları onların kendilerini anlamalarıyla bağlantılı olduğunu ortaya koyan (Rasch 2006), benlik kuramı veya rol kuramı (self theory) olarak adlandırılan kavramsal bir modeldir. Benlik bireyin kabiliyetleri ve fiziksel özelliklerinin bir sentezi, kombinasyonudur. Kurama göre, psikolojik olarak kariyer seçimi benlik tarafından yürütülür (Rasch 2006) ve benlik kavramı ile dış sosyal ve ekonomik faktörlerin uzlaşması olarak görülebilir (Erdoğan 2003). Super'e göre insanlar statik değildir, kişisel değişimi sürekli. Super'in kuramı,



farklı hayat rolleri ve çeşitli hayat dönemlerinde elde edilen deneyimin, kişilere değişik etkilerini değerlendirmeye çalışan gelişimsel bir modeldir.

Super'e göre kariyer seçimi (Erdoğmuş 2003):

“Gelişim sürecinde olan birey ile çevrenin etkileşimi sonucu oluşan benlik tasarımının mesleğe yansımalarıdır. “

Kurama göre kişinin seçtiği meslek, onun benliğinin bir yansımasıdır. Kişi mesleği seçerken o zamana kadar geliştirmiş olduğu kendini algılama biçimini uygulayacak ve nasıl bir insan olduğunu ortaya koyacaktır.

Super, kuramında bir meslek için karar vermenin ötesinde, hayat boyu devam eden bir gelişim sürecini savunmuştur (Kuzgun 2004). İnsan hayatı boyunca çeşitli roller oynar ve bu rollerde kendinin ve başkalarının onu değerlendirmelerini referans alarak kendisi hakkında çeşitli yargılar edinir. Bu yargıları birleştirerek benlik tasarımını oluşturur. Bütün davranışları bu benlik tasarımına göre şekillenir ve mesleki kararlarda da benlik tasarımına uygun kararlar alır (Erdoğmuş 2003). Super'ın kuramına göre, kişinin benlik tasarımının oluşması ve bunun bir mesleki tercihe dönüşmesi gelişim süreci boyunca çeşitli basamaklara ayrılır (Kuzgun 2004, Rasch 2006):

#### *Büyüme (Doğumdan-14 yaşa kadar)*

Bu çağda çocuk fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak gelişir. Gelecekte meslek seçimi için kritik olan benlik oluşur. Super bu dönemi, hayal, deneme ve gerçeklik olarak 3 alt basamağa ayırır.

#### *Araştırma (15-24 yaş)*

Bu dönemde bireylerin mesleklere farkındalıkları gelişmeye başlar. Bu dönemin erken ve hayal periyodunda, bireylerin seçimleri sık sık gerçekçi olmayan bir şekilde ve oyunla bağlantılıdır.

Bu dönemin deneme periyodundan sonra geçiş periyodu gelir ve bu periyotta seçimler sınırlıdır fakat benlik ve iş dünyası ile ilgili tamamlanmamış bilgiler vardır.

Bu dönemin son periyodunda, benlik ve çevrenin gelişmesiyle, bireyler daha gerçekçi amaçlar edinir ve olası seçimlerin listesi daha sınırlıdır.

#### *Yerleşme (25-40 yaş)*

Bu dönemde bireyler gerçek çalışma hayatındadırlar, bir düzen kurmuşlardır ve

bunu devam ettirme amacındadırlar. Başlangıçta uygun görülen birkaç çalışma alanı bireyi tatmin etmeyebilir ve gerçek çalışma hayatına başlamadan birkaç iş değiştirme söz konusu olabilir. Fakat yaş ilerledikçe (35-40) meslek netleşir ve yaratıcılık artar.

*Koruma (41-65)*

Birey, çalışma hayatında bir yer edindikten sonra onu elde tutmaya ve geliştirmeye yönelir. Bu dönemde mesleki gelişimde inişler-çıkışlar veya duraklamalar söz konusu olabilir.

*Çöküş (66 yaş ve üstü)*

Yaşlılık dönemine gelen bu dönemde kişi, beden gücünden ziyade geçmiş tecrübe ve bilgisini kullanabileceği alanlara yönelir. Bu dönemim ilk periyodunda (65-70), birey iş temposunu yavaşlatır, son dönemi olan 71 yaş ve sonrasında meslekten ayrılma ve işi tamamen bırakma durumuna gelir.

Super, kariyer dönemleri arasındaki geçişlerin zamanını ele alırken, kronolojik yaştan daha fazla bireylerin kişilikleri ve hayat durumlarını göz önünde bulundurmuştur (Smart ve Peterson 1997).

### **2.3.2.3.2. Ginzberg'in gelişim kuramı**

Ginzberg vd'ne göre, kariyer seçimi, belli bir anda verilen bir karar sonucu değil, bir işe girme çağı gelinceye kadar oluşan ve gelişen, büyük ölçüde geri dönülemez davranış örüntüleri sonucunda gerçekleşir. Bu yüzden Ginzberg ve arkadaşlarına göre, kariyer seçimi yerine kariyer gelişimi demek daha doğru olacaktır (Kuzgun 2004). Kariyer seçimi iç faktörler ile dış faktörlerin belli bir zamanda uzlaşması üzerine inşa edilir (Taylor ve Giannantonio'dan aktaran Erdoğan (2003)).

Ginzberg ve arkadaşlarının gelişim kuramına göre, bireyler ilk önemli kariyer seçimini yapmadan önce "safha modeli" olarak adlandırılan üç ana aşamadan geçerler (Kuzgun 2004, Rasch 2006):

*Hayal Dönemi (Doğumdan-11 yaşa kadar)*

Bu dönemde çocukların meslek hakkındaki düşünceleri, yetişkin olma hakkında hayalleriyle bağlantılıdır. Kişisel yetenekler ve mesleki talepler hakkında önemli düşünceler yoktur.

*Deneme Dönemi (11-17 yaş)*

Geç çocuk ve ergen dönemlerinde bireyler, kendilerine odaklanırlar. İlgilerini (11-

12), kapasitelerini (13-14), değerlerini (15-16) yaşlarında değerlendirirler. Bu dönemin son periyodu olan geçiş periyodunda, kendini tanımaya, meslekler ve çalışma hayatı hakkında bilgilerini zenginleştirmeye başlar.

*Gerçekçi Dönem (17-18 ve üstü)*

Bu dönemde bireyler daha fazla elde edilebilir kariyerlere odaklanırlar. Bu dönemin ilk periyodu olan araştırma periyodu, üniversite girişle başlar ve hedeflerin giderek daralması ile sona erer. Üniversite eğitiminin ilk yıllarında birey, temel eğitim almakta olduğundan alanını kesinleştirememiş olabilir. Fakat son kararı verme aşamasına yaklaştığı için, hem ilgi ve yeteneklerini hem de mesleklerin sağlayacakları olanakları daha iyi tanımak için araştırma yapar.

Bu dönemin ikinci periyodu olan billurlaşma periyodunda, bireyin kararları giderek kesinlik kazanır.

Bu dönemin son periyodu olan belirleme periyodu, bireyin bir alanı belirleyerek seçimini pekiştirdiği periyottur.

### **2.3.2.3.3. Oluşturmacı yaklaşım**

Kariyer gelişiminin oluşturmacı kuramı, varoluşçu teori ile ilgilidir ve kariyer gelişimine felsefi bir yaklaşımdır. M.L Savickas ve Vance Peavy tarafından savunulmuştur.

Kuramın temelinde dünyada tek bir gerçek ve amaç olmadığını, çoklu gerçekler ve çoklu amaçlar olduğunu anlayışı vardır. Bireyler kendi amaç ve gerçeklerini deneyimleri sonucu yaratırlar. Bireylerin olayları yorumlamaları farklıdır. İki insan aynı veya benzer olayları yaşayabilirler fakat farklı deneyim algılamalarına sahip olurlar. İnsanların hayatları sürekli revizyonlarla gelişme hikayeleridir.

Oluşturmacı kariyer gelişim yaklaşımı, genellikle hayat planlamayla ilgilidir. Anlamlı kariyerlere sahip olmak için bireyler hayat deneyimlerin yansıtma ihtiyacı duyarlar ve bu ihtiyaç iş/hayat hakkında elde edilen fikirlerle sonuçlanır.

### **2.3.3. Örgütsel kariyer planlama**

Bireyin kendi kariyer planını oluşturmasına olanak tanıyacak, bireyin ilerlemesi için yolları hazırlayacak ve bununla birlikte kendi amaçlarına ulaşmaya çalışacak olan örgütün, kendi amacı ile çalışanın amacını bütünleştirmeye yönelik çalışmaları örgütsel

kariyer planlamanın kapsamına girmektedir.

Örgütsel kariyer planlama kapsamında, personel (insan kaynakları) planlaması, örgüt içi kariyer yollarının belirlenmesi, çalışanların potansiyellerini ve performanslarının değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt içi kariyer fırsatları ile çalışanların hedeflerinin karşılaştırılması gibi faaliyetleri içerir.

Örgütlerin kariyer planlamasından amaçladıkları şunlardır:

- Çalışan verimliliğini arttırmak.
- Örgütsel hedeflere çalışanlarla daha kolay ulaşmak.
- Çalışanların iş tatmini ve huzurunu arttırmak.
- Personel devir hızını azaltmak.
- Aidiyet duygusunu arttırmak.
- Uzman kişilerin kurumda tutulmasını sağlamak.

Walker'a göre kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydalar şu başlıklar altında incelenebilir (Aytaç 2005):

*İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak:* Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. İş zenginleştirme, iş rotasyonu veya eğitimler gibi kariyer araçları, işgücünün bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesini ve çeşitlenmesini sağlar.

*Uluslar arası istihdamı kolaylaştırmak:* Örgütler ve ülkeler arası sınırların kalktığı günümüz şartlarında çokuluslu şirketler, kariyer planlamasını ülkeler arası hareketliliği sağlamak ve bu hareketliliğe hazırlamak için destek olmak için kullanmaktadırlar.

*İş sadakati sağlamak:* Kariyer planlama, çalışanların kendi geleceklerini ve hedeflerini, örgütün dikkate aldığını ve önemseydiğini gösterir bir insan kaynakları yönetimi aracıdır. Dolayısıyla örgütün hedefleriyle, çalışanların geleceklerini bir görmek üzere planlamalar yapan bir kurumda çalışmak, çalışanın o kuruma bağlılığını ve sadakatini artırır, aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.

*Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak:* Kariyer planlama, bazı açık pozisyonların kurum içinden doldurulmasını sağlar ve bu şekilde işe alım maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunur. Bunun yanında üst düzey görevler için kariyer planlama stratejileri doğrultusunda örgütsel yedekleme sistemlerinin oluşmasını sağlar.

*Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak:* Kariyer planlama, başlangıçta çalışanların değerlendirilmesini, personel planlamasını, performans değerlendirmesini kısacası tüm insan kaynakları süreçlerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla örgütün elinde, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri bilgi olarak bulunmaktadır. Kariyer planlama ve birlikte çalıştığı süreçlerden elde edilen bu bilgi, örgütün geleceğe yönelik hedefler belirlemesini ve bu hedefleri çalışanları ile bütünleştirmesini kolaylaştıracaktır.

*Örgütsel hareketliliği sağlar:* Kariyer planlama sistemi dahilinde kullanılan araçlar, çalışanların, örgütsel sisteme göre yatay, dikey ya da çapraz fonksiyonlarda harekete etmesini sağlar.

Etkili bir kariyer planlaması için, örgütün, çalışanlarına gerçeği beklentiler edinmeleri için destek olması gerekir.

Aytaç'ın (2005), Werther'den aktardığı, çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların kariyerle ilgili isteklerinde beş temel faktör bulunmuştur:

1. *Eşit kariyer:* Çalışanlar yaş ve cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin kariyer fırsatlarından, gelişim ve ilerleme imkanlarından yararlanmak istemektedirler. Özellikle Türkiye'de kadınların evlenmeleri ve hamile kalmaları ile işinden uzaklaşma ihtimaline karşı kilit pozisyonlarda kadınlara çok fazla görev verilmemektedir. Bunun yanında gerekli nitelikleri taşımasına ve başarılı olmasına rağmen yalnızca çok genç olduğu için üst düzey pozisyonlar teklif edilmeyen veya üst düzey pozisyonlarda görevlendirilemeyen pek çok genç çalışan bulunmaktadır. Bu kişilerin potansiyellerinden tam anlamıyla yararlanılmamakta ve üst düzey pozisyonlar için yaşlanmaları beklenmektedir.

2. *Yönetici desteği:* Çalışanlar, yöneticilerini kendilerine performans geri bildirimlerini sağlayarak, kariyer yollarını çizmelerine danışmanlık yaparak, kariyer planında aktif rol oynamasını istemektedir.

3. *Fırsatlardan haberdar olmak:* Çalışanlar kariyer yolları boyunca ilerleme ve gelişme fırsatlarını bilmek istemektedirler

4. *Çalışan farklılığı:* Çalışanlar, kariyere bakış açılarından farklı ilgi düzeylerine ve bunun yanında sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere göre farklı ihtiyaç ve beklentilere sahiplerdir. Çalışanların beklentileri, kariyer planlamada kişilerden kaynaklanan bu farklılıkların göz önünde bulundurulmasıdır.

5. *Kariyer tatmini*: Çalışanlar yaş ve mesleklerine bağlı olarak farklı düzeylerde kariyer tatminine ulaşmaktadırlar. Bu durumda göz önünde bulundurulmasını beklemektedirler.

Etkili bir kariyer planlama sistemi, çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların sisteme entegre edilebildiği düzeyde mümkün olacaktır. Bugün, en önemli insan kaynakları yönetimi süreçlerinden ve kariyer geliştirme araçlarından biri olan eğitimlerde dahi, grup eğitimlerin etkinliği ve kişiye özel eğitim sunmanın yolları tartışılmaktadır. Çünkü kişilerin algıları, ihtiyaçları, öğrenme süreçleri, beklentileri ve tatmin düzeyleri farklıdır.

Telci'den aktaran, Aytaç (2005), örgüt tarafından hazırlanan kariyer planının üç konuyu içermesi gerektiğini belirtmiştir:

- Çalışanların kendi kariyer gereksinimlerini ve hedeflerini değerlendirmeleri konusunda destek olmak.
- Örgüt içindeki kariyer yolları ve ortaya çıkan kariyer fırsatları hakkında çalışanı bilgilendirmek.
- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini, kariyer fırsatlarını değerlendirebilmeleri üzere geliştirmek.

Kariyer planlamaya bütün olarak baktığımızda, çalışanın, örgütün ve yöneticinin sorumlulukları bulunmaktadır. Bu üç boyut kariyer planlamanın sac ayakları olarak düşünülebilir. Boyutlardan birinin olmaması, kariyer planlamanın yapılmasına ve uygulanmasına engel olur.

Bireysel ve örgütsel kariyer planlama kararlarına işlerlik kazandırmak ve dinamik bir yapıda geri bildirimlerle uzun dönemli bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak, planların etkin yönetimi ile mümkündür. Yani bireysel ve örgütsel kariyer planlarının gerçekleşebilmesi, kariyer yönetimi ile mümkündür.

## **2.4. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi, işe alım, oryantasyon, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, yedekleme, koçluk-mentorluk, terfi, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, motivasyon gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile bağlantılı süreçtir.

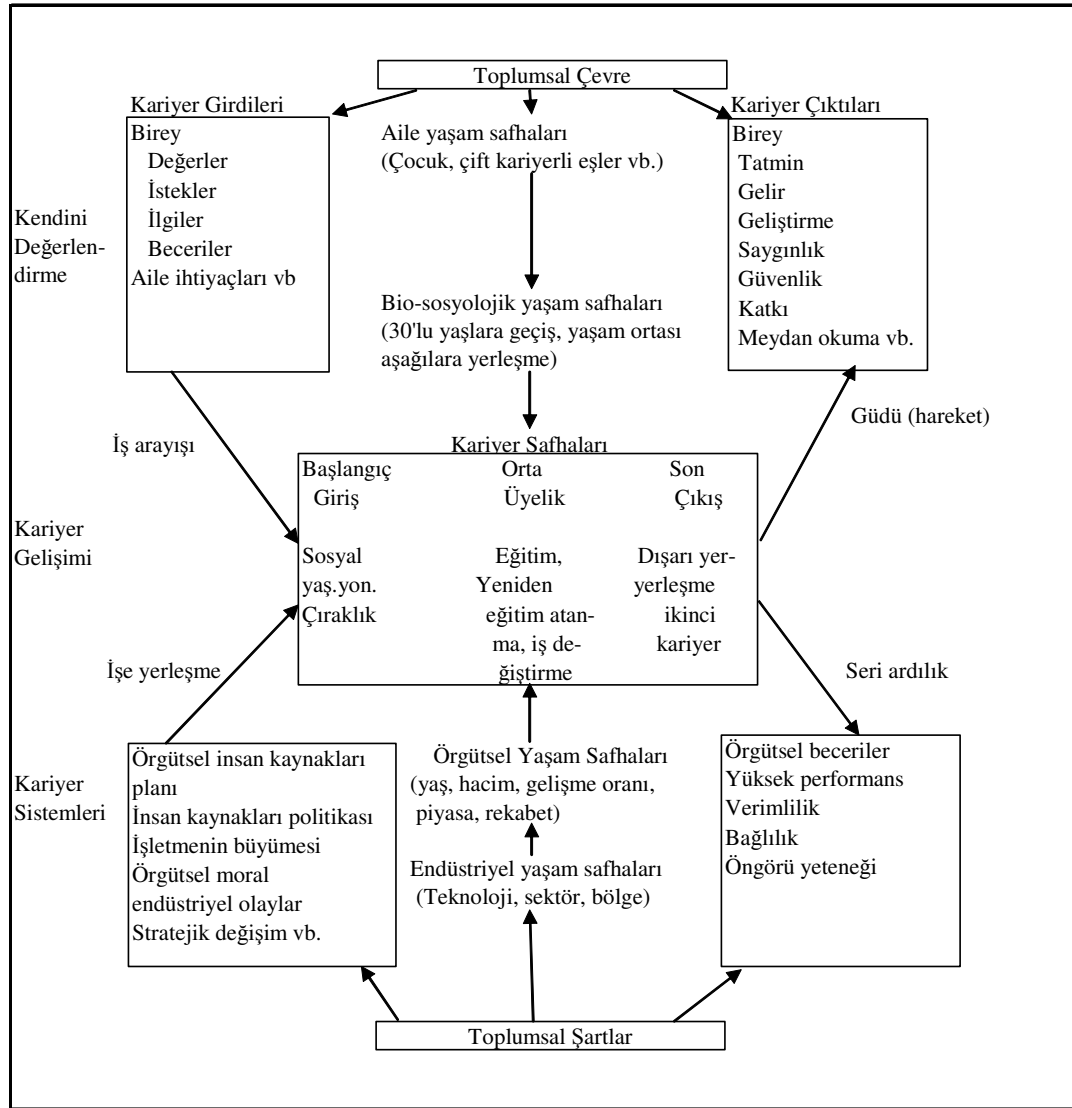
Kariyer yönetimi, bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için, örgüt tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1998)

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve örgütsel planlarla entegre edilmesini içerir.

Kariyer yönetimi, sürekli ve sürekli ilerleyen bir faaliyettir. Aytaç (2005) ın aktardığı, Riley'e göre, kariyer yönetimi, çalışanların istekleriyle, örgütsel gereksinimleri dengeleme sürecidir. Yani potansiyel fırsatları dengeleyen ve gelişim etkenlerini tanımlayan bir yönetimdir.

Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısaca kendini geleceğe hazırlamasıdır (insankaynaklari.com içerik ekibi 2003).

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyer planlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olacak eylemleri kapsar. Kariyer yönetimi, özünde örgütün sorumlu olduğu bir süreçtir. Kariyer yönetimi süreci üzerine Sonnenfeld'in önerdiği model, birey, örgüt ve ikisi arasındaki etkileşimi bir bütün olarak ortaya koymasından önemlidir. Şekil 2.4'de yer alan model; girdiler, gelişim safhaları ve çıktılar olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır (Aytaç 2005).



**Şekil 2.4** Kariyer yönetim elemanları (Sonnenfeld J. Career Management'den aktaran Aytaç 2005)

Kariyer yönetimi süreciyle, bireyler kendi kariyer planlarına ulaşırken, örgüt de hedeflerine ulaşmak için insan kaynağının yönetimini, planlar, hedefler ve stratejiler oluşturarak gerçekleştirir.

Kariyer yönetiminin, diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi stratejik bir anlayışla ele alınması, örgütlerin, birikimlerini arttırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kilit çalışanları elde tutmasını, verimliliğini arttırmasını, büyümeyi sağlamasını kolaylaştırır (Barutçugil 2004).

Kariyer yönetimi programlarının genel amacı, örgüt içinde mevcut veya



oluşabilecek fırsatlarda çalışanların değerlendirebilmesi için çalışanların geleceğe yönelik gereksinimlerini, yetenek ve amaçlarını uyumlu ve hazır hale getirmektir. Bu programlarla amaçlanan, doğru insanı, doğru zamanda ve doğru yerde bulundurmadır.

Kariyer yönetiminin amacını, kişilerin örgüt içinde bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerine uygun ve yüksek performans gösterebilecekleri görevlerde istihdam edilmesi veya potansiyelleri göz önünde bulundurularak gelecekte istihdam edilmesi planlanan görevler için geliştirme/geleceğe hazırlama olarak da belirtebiliriz.

Barutçugil (2004), kariyer yönetimini, bireyin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını arttırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Aytaç'ın (2005) aktardığı, Erbaşlar kariyer yönetiminin başarısını etkileyen dört faktörden söz etmiştir:

- Kariyer yönetimi planlı olmalıdır
- Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir
- Yöneticiler, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir
- Kariyer uyumuna önem verilmelidir. Örgütsel kariyer planları ile bireysel kariyer planları uyumlu olmalıdır

Kariyer yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için ve rekabet edebilir durumda bulunmaları için, çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanmaları ve onları iyi organize etmeleri adına yürütülen bir süreçtir.

Kariyer yönetimi, işe alım süreci, terfi ve ilerleme planlaması, örgütsel yedekleme planlaması, transferler ve yer değiştirme, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma, emeklilik gibi faaliyetleri içerir.

Kariyer yönetimi faaliyetlerinden ilki olan işe alımın gerçekleşmesi için öncelikle, örgütün insan kaynakları planlamasını yapmış olması sonrasında ise, başvuru sağlama, seçme sürecini yürütme, yerleştirme işlemlerini gerçekleştirme ve örgütsel ve bireysel kariyer planlama kapsamında üzerinde anlaşılan destekleri vermek için oryantasyon sürecini, yürütmeyi içerir.

Terfi ve ilerlemeler, bireyin bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma geçmesi anlamına gelmekte, daha yüksek bir statüde, daha fazla sorumluluk ve daha iyi çalışma şartları elde etmesini sağlamaktadır. Fakat kariyer yönetimi faaliyeti olan terfi ve ilerlemelerin nasıl yapıldığına dair çalışanların mutlaka açık ve net bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde özellikle üzerinde sıklıkla durulan konulardan bir tanesi olan bir diğer kariyer yönetim faaliyeti, yedeklemedir. Örgüt içi çalışanlardan, potansiyele sahip olan çalışanları, üst düzey yöneticiler ve kurumsal liderler olarak yetiştirme süreci yedekleme sisteminin temelini oluşturur.

Transfer ve yer değiştirmeler kapsamında çalışanlar yatay, dikey ve çapraz bir şekilde veya farklı bölge ve ülkelerde yer alan şubelere atanarak fiziksel ve psikolojik bir hareketlilik içindedir. Çalışanların bu fırsatlara hazırlamak, uygulamak ve destek olmak, kariyer yönetim faaliyetlerindedir.

Bireyin ve örgütün üzerinde anlaşıldığı kariyer planlarını uygulamak için, örgütün çalışanlara sunduğu eğitim ve gelişim fırsatlarına yönlendirmesi ve destek olması kariyer yönetim faaliyetlerindedir.

İşten çıkarma, son yıllarda gerek çalışanın gerekse örgütün bir geri bildirim süreci olarak ele alındığı ve etkilerinin en aza indirilmeye çalışıldığı bir süreç olarak karşımızda durmaktadır. Nasıl ki işe alımda çeşitli görüşmeler yapılmakta ise aynı şekilde de işten çıkarma mülakatları ile örgütsel geri bildirim sağlanmakta, bireyinde kariyer geçişleri arasında yaşayacağı psikolojik etkilerini azaltmak için, istihdam desteği sağlamak kariyer yönetim faaliyetlerinin en önemlilerinden biridir. Fakat örgüt ve birey için ciddi bir geri bildirim süreci olan işten çıkarma çok da fazla önemsenmez.

Emekli olmayı bekleyen veya emekli olan kişilere emeklilik öncesi sunulan bir kariyer yönetim faaliyetidir. Bu faaliyet emeklilikle ilgili sosyal, mesleki, finansal planları kapsamaktadır.

Örgütlerin, sürekli ve hızlı bir şekilde değişen dış çevre şartlarına ayak uydurabilmesi, insan kaynağını planlaması, geliştirmesi ve esnek bir şekilde örgütsel amaçlara iin yönlendirebilmesi ile mümkündür. Kariyer yönetimi değişimi yönetmede en önemli insan kaynakları yönetimi araçlarındandır.

### 2.4.1. Kariyer yönetimi kuramları / örgütsel kuramlar

Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalar 1970'li yılların ortalarından itibaren hız kazanmıştır. Bireylerin çalışma yaşamına yönelik ihtiyaçları ve beklentileriyle, örgütlerin çalışandan beklentileri ve ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmeyi amaçlayan kariyer yönetimi çalışmaları, Erdoğan'ın (1998), Hall'dan aktardığına göre, Lewin'in Alan Kuramı, Chicago Sosyoloji Okulu, politika bilimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çalışmalardan büyük ölçüde etkilenmiştir.

Lewin'e göre bireyin davranışı, birey ve çevrenin her ikisinin ürünüdür (Hall'dan aktaran Erdoğan 1998). Lewin birey üzerinde yoğunlaşarak çevrenin birey üzerindeki etkisini incelemiştir.

Chicago Sosyoloji Okulu sosyologlarından Thomas, sosyal rol ve bireyin sosyal rolü nasıl gerçekleştirdiğine çalışmıştır (Hall'dan aktaran Erdoğan 1998).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların esas amacı, bireyin amaç ve ihtiyaçları ile, örgütün amaç ve ihtiyaçlarının başarılı biçimde bütünleştirilmesidir. Dolayısıyla kariyer yönetimi çalışmalarına temel olmuştur.

Kariyer yönetimi kuramlarından en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan 1998, Erdoğan 2003):

- Hall'un Psikolojik Başarı Kuramı
- Schein'in Üç Boyutlu Kariyer Modeli
- Schein'in Örgüt Etkileşimi Kuramı
- Van Maanen'ın Örgütsel Sosyalleşme Kuramı
- Driver'ın Kariyer Kavramları
- Dalton vd'nin Profesyonel Kariyerin Dört Aşaması

Arthur'a göre kariyer yönetimi ile ilgili dikkati çeken dört husus şöyledir (Erdoğan 1998):

- Bu çalışmalar, bütün çalışanlara ve iş rolleri dizisinin tamamına uygulanabilecek bir kariyer kavramını teyit etmektedir. Bu kariyer kavramının evrensel olarak bütün insanlara ve bütün organizasyon biçimlerine uygulanabileceğini söyleyen Chicago Sosyoloji Okulu'na mensup Hughes ve Columbia'daki eğitim psikologu Super'deki kariyer tanımı ile aynıdır.

- Birey örgüt ilişkisinde en önemli araç zaman boyutudur
- Kariyer konusu farklı alanlardan bilim adamları tarafından çalışıldığı için disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmıştır.
- Kariyerin objektif ve subjektif yönleri birlikte değerlendirilmiştir.

Çalışmanın belli alanlarda sınırlandırılması nedeniyle bu bölümde kariyer yönetim kuramları detaylı bir şekilde incelenmeyecektir.

## 2.5. Kariyer Geliştirme

Erdoğan'ın (1998) aktardığı, Gutteridge ve Hall çalışmalarında, kariyere gelişimsel açıdan bakarak, kariyer planlamayı ve kariyer yönetimini içine alan kariyer geliştirme kavramının üzerinde durmuşlardır.

Kariyerin sorumluluğu ilk çalışmalarda yalnızca bireye yüklendiği, sonrasında örgüt temelli çalışmalarda daha çok örgütlerin sorumluluğuna girdiği söylenebilir. Fakat günümüzde gelinen noktada, kariyerin sorumluluğu hem bireylere hem de örgütlere aittir. Çünkü Erdoğan'ın (2003), Arthur'dan aktardığı gibi, kariyer geliştirmeden söz etmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerekir.

Kariyer yönetimini uygulayan bir çok örgütte görülen, çizilmiş kariyer yollarının ve geçiş kurallarının olduğu ve bu kurallar doğrultusunda görev değişiklikleri yaptıklarıdır. Kariyer yönetimi de çalışanın, bir adım sonra nerede olacağını bilmesi olarak tanımlanmıştır. Fakat bu tür bir yaklaşımda sabit ve değişmez yollar tanımlandığında çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini farklılaştırmaları ve gelişmelerini sağlamaları ikinci plana atılmaktadır (Zaimler 2003). Dolayısıyla kariyer planlarını gerçekleştirmek üzere yürütülen kariyer yönetimi çalışmaları yetersiz, durağan ve esnekliği az kalabilmektedir.

Gutteridge ve Hutcheson'a göre kariyer geliştirme, bir örgütün işgücü ihtiyacı ile, bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurmak amacıyla yürütülen organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaların tümüne denir (Erdoğan 2003). Kariyer geliştirme bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olana kariyer yönetiminin amaç doğrultusunda birleştirilmesi, bütünleştirilmesi için planlı çalışmalar olarak da tanımlanabilir. Barutçugil'e (2004) göre kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerini ve geliştirmelerine destek olmaktır.

Kariyer geliştirmeyi tanımlarken işi yapan bireyi ve işi tanımlayan örgütün her ikisini de göz önünde bulundururuz. Aytaç'a (2005) göre kariyer geliştirme, kişişel bir kariyer planının uygulanması için gerekli programları ve faaliyetleri içerir.

Bir başka tanıma göre, kariyer geliştirme, çalışanların işi yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetlerdir (Barutçugil 2004).

**Tablo 2.2** Kariyer geliştirmede sorumluluklar (Palmer 1995)

Örgütün Sorumluluğu	Bireyin sorumluluğu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak</li> <li>• Örgütün sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek</li> <li>• İçeriden terfi politikası uygulamak</li> <li>• Çalışanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek</li> <li>• Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmeti sağlamak</li> <li>• Destek ve değerlendirme programları sunmak</li> <li>• Çalışanlara eğitim ve gelişim olanakları sunmak ve bu konudaki çabalarını desteklemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak</li> <li>• Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak</li> <li>• İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişişel hedeflerini belirlemek</li> <li>• Yeni fırsatlar aramak</li> <li>• Örgütün sağladığı araçlardan yararlanmak</li> <li>• Bütün seçenekleri araştırmak</li> <li>• Kişişel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak</li> </ul>

Palmer (1995) de kariyer geliştirmede örgütün ve bireylerin sorumluluklarını Tablo 2.2'deki gibi tanımlamıştır.

Mathis ve Jackson'a göre, kariyer geliştirme, genelde daha iyi işi yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entelektüel yeteneklerde genişlemeyle ilgilidir (Aytaç 2005). Kariyer geliştirme yaklaşımlarında gelişim ilk planda tutulmaktadır ve dolayısıyla en önemli özelliği dinamikliğidir (Zaimler 2003). Kariyer geliştirmenin mantığı, çalışanın geçmiş performansına bakarak ödül veya ceza vermek değil, potansiyelini de ortaya koyarak amaçlar doğrultusunda geliştirmektir. Bunun yanında kariyer gelişiminde, kariyer yönetiminden anlaşılan dikey hareketlilik değil, gelişim ve yatay hareketlilik seçenekleri sunulmaktadır.

Günümüzde çalışanların beklentileri de bu yönde değişmiştir. Ücret ve çalışma şartları gibi maddi imkanlardan çok daha fazla önem verilen konu, sunulan eğitim ve gelişim fırsatları veya olanaklarıdır. Artık ne günümüz çalışanı ne de günümüz örgütleri gelişimi yok sayarak veya görmezden gelerek varlıklarını devam ettiremeyeceklerdir.

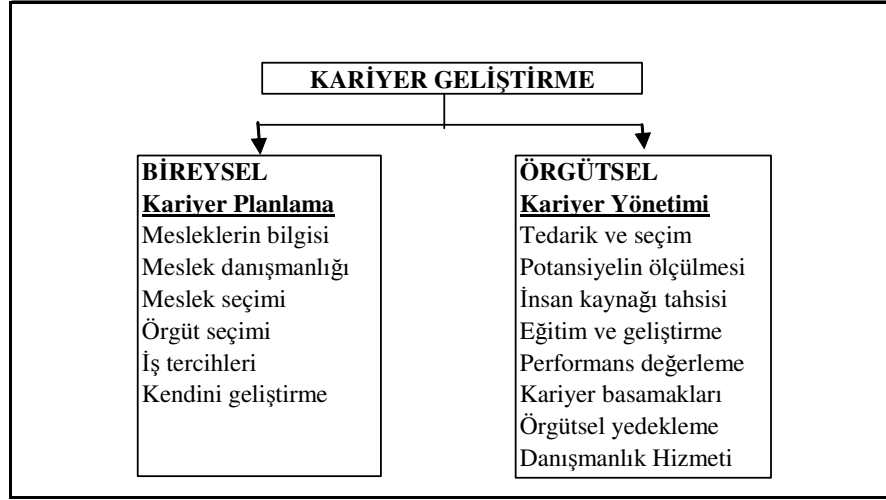
Aydemir'e göre kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü, sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirme işlemidir (Erdoğan 2003).

Kariyer ile ilgili literatürdeki kuramlara baktığımızda daha önceki konularda üzerinde durulan iki yaklaşımla karşılaşmaktayız. Kariyer geliştirme de bu iki yaklaşımın bütünleştirilmesi sürecidir. Bunlardan birincisi, kariyeri bireysel düzeyde ele alan, bireyin meslek seçimini, örgüt seçimini, kişisel gelişimini yani iş hayatını ele alan kuramlardır. İkincisi ise, kariyere örgütsel düzeyde bakarak, bireyin örgüt içi ve örgütler arası hareketliliğini incelemiştir (Erdoğan 2003).

Beach'e göre kariyer geliştirme sistemi, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü çalışmaktadır (Aytaç (2005)). Kariyer planlama, bireysel yaklaşımlar; kariyer yönetimi ise örgütsel yaklaşımlar olarak ele alınabilir ve Hall'a göre bireysel yaklaşımlar temelini psikolojiden alırken, örgütsel yaklaşımlar temelini sosyolojiden alır (Erdoğan 1998). Hall'a göre bireysel ve örgütsel kariyer yaklaşımları arasındaki farklar iki temel açıdan ele alınabilir (Erdoğan 1998):

- Örgütsel yaklaşımlar, zaman dilimi olarak kariyeri hayat boyu devam eden iş tecrübeleri olarak çalışırken; bireysel yaklaşımlar, kariyeri yüksek okul ve kolej öğrencilerinin meslek seçimi olarak görür
- Bireysel yaklaşımlar, karar verme, kişi-iş uygunluğu gibi temel bireysel süreçlerle ilgili iken; örgütsel yaklaşımlar performans, iş hareketlilikleri, örgütsel bağlılık gibi örgütsel kariyeri etkileyen durumsal etkiler üzerinde odaklanır.

Erdoğan'un (2003) aktardığı, Gutteridge ile Burack ve Mathys tarafından sunulan kariyer geliştirme yaklaşımları paralelinde, günümüzde kariyer geliştirme sürecini genel hatlarıyla Şekil 2.5'deki gibi gösterebiliriz.



**Şekil 2.5** Kariyer geliştirme modeli (Gutteridge, Hutcheson'dan aktaran Erdoğan 2003)

Barutçugil de (2004), Şekil 2.5'deki yapıyla uyumlu olarak, kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmanın da kariyer geliştirme tanımına girdiğini belirtmiştir.

Kariyer geliştirme ile ilgili kuramları birbirinden bağımsız ele almak, gelişim yaklaşımını göz önünde bulundurduğumuzda yanlış olacaktır. Çünkü birey kariyer planlamasını yaparken dış etkilerden bağımsız bir şekilde karar almamakta, içinde bulunduğu çevredeki değişimlerden etkilenmektedir. Bunun yanında, hızla değişen dünyayla birlikte geleneksel kariyer planlama ve yönetimi yaklaşımları önemini oldukça yitirmiştir. Artık bireyler ve örgütler uzun vadeli planlar yapma ve bunları aynı standartlarda uygulama özgürlüğüne ve kolaylığına sahip değildir. Dolayısıyla bireylerin ömür boyu uygulayabilecekleri planlar yapmaları, yerini artık, değişen çevre şartlarına göre kariyer geliştirmeye bırakmıştır.

Kariyer geliştirme için örgüt içinde çeşitli araçlar kullanılır. Bunlardan en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

*Eğitim ve geliştirme:* Çalışanın gelişiminin sağlanması, eksikliklerinin giderilmesi adına dolayısıyla bireyin, örgütü ile üzerinde anlaştığı kariyer planlarına ulaşmasını sağlamak için düzenlenen etkinlik olarak tanımlayabiliriz.

*Proje çalışmaları:* Proje çalışmalarında amaçlanan çalışanların farklı bilgi, beceri kazanmaları ve yeteneklerini farklılaştırmalarıdır. Örgüt içinde ve dışında farklı kişilerle çalışarak ilişki ağlarını geliştirmeleri, örgütün genel işleyişi hakkında bilgi edinmeleri, büyük resmi görmeleri adına yapılan bir çalışmadır.

*İş zenginleştirme:* İş zenginleştirme, bir çalışanın yaptığı işin çerçevesinin genişletilmesiyle söz konusu olur. Mevcut iş, yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden organize edilir. İş zenginleştirme ile çalışanlar kendi işlerini planlama ve organize etme sorumluluğuna sahip olup yeni bilgiler edinmesini sağlayacaktır.

*İş rotasyonu:* İş rotasyonu örgüt içinde çalışanın yatay bir şekilde yer değiştirerek değişik görevler üstlenmesidir. Çalışanların farklı işlere yönlendirilmesi, onlara kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı verir. İş rotasyonu ile çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanırlar.

Bunların yanında kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri de bireysel gelişim katalogları, liderlik programları, kariyer danışmanlığı, koçluk-mentörlük, psikoteknik testler, yazılı kaynaklar ve alıştırma kitapları, örgüt içinde kariyer geliştirme faaliyetleri olarak ele alınabilir.

## **2.6. Kariyerin Değişen Yapısı**

Çalışma yaşamı kadar eski olan kariyer kavramı başlangıçta meslek olarak ele alınırken, endüstrinin gelişimiyle birlikte daha sık kullanılmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra söz konusu olan zenginlik ve refah döneminde kariyer olgusu şekillenmiş ve gelişmeye başlamıştır. Ekonomik gelişmeyle birlikte mevcut örgütlerin büyümesi ve yeni iş alanlarının ortaya çıkmasıyla insan kaynağına olan ihtiyaç artmıştır. Çalışanlar başlangıçta kariyerlerini tek bir örgüte bağlı kalarak, o örgütte ömür boyu çalışmak olarak kabul ettiler.

Kuruma ve bireye güven sağlamak amacıyla, her iki taraf arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme söz konusuydu. Psikolojik sözleşmeler geçmişte düz bir çizgide devam etmekteydi. Sims'e göre çalışanın da işverenin de beşikten-mezara kadar durağan ve değişmez bir ilişki kurduğu, uzun dönemli çalışmanın esas olduğu bu ilişkide çalışan geleceğini önceden bilirdi (Bowen ve Siehl 1997). İşveren çalışanın



çıkarlarını korur, çalışanlar da çok sıkı çalışarak işlerine kendilerini adanlardı. Bu tip psikolojik kontrat çalışan ve işveren arasında bağlılık göstergesidir (Bowen ve Siehl 1997).

İki çeşit psikolojik sözleşmeden bahsedilebilir, ilişkisel ve işe yönelik. İlişkisel sözleşmeler genellikle uzun dönemlidir ve yüksek derecede bağlılık gerektiren geleneksel kariyer bakış açısının kabul ettiği psikolojik sözleşmedir. İşe yönelik sözleşme ise, kısa dönemlidir ve bağlılığın düşük olduğu, performansa dayalı sözleşmedir (Aytaç 2005).

Yönetim biliminde Japon (J ) Tipi örgütlenmeleri uzun süreli istihdama, Amerikan (A) Tipi örgütlenmelerde kısa süreli istihdama dayalıdır (Kovancı 2001). Tablo 2.3.'de de görüldüğü gibi “J” tipi örgütler uzun süreli istihdamı, dolayısıyla çalışanın kuruma bağlılığını sağlamak için, çalışanların uzmanlaşmasını mesleğe bağlı değil, kuruma bağlı olarak yapılandırmıştır. Bunun için de çalışanların farklı bölümlerde, farklı işlerde çalıştırılmasını ve kurumla ilgili bir çok işin nasıl yapıldığını bilmelerini sağlamışlardır.

Japonya'nın başarısı da büyük ölçüde organize olmuş hareketsizliğe, yani “ömür boyu istihdam”ın getirdiği hareketsizliğe dayanmıştır. Ömür boyu istihdamda bireyi yöneten kurumdur. Birey yönetilmektedir (Drucker 2000).

**Tablo 2.3** A ve J tipi örgüt yapılarının özellikleri (Kovancı 2001)

<b>“A” ve “J” Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması</b>	
<b>Japon “J” Tipi Örgütler</b>	<b>Amerikan “A” Tipi Örgütler</b>
Yaşam Boyu İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Yavaş Değerleme ve Terfi	Hızlı Değerleme ve Terfi
Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme	Uzmanlaşmış Mesleki Gelişme
Açık Olmayan-Hissettirilmeyen Denetim	Açık-Hissettirilen Deneyim
Kolektif Karar Alma	Bireysel Karar Alma
Kolektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Bütünleşmiş İlgil	Bölünmüş İlgil

Fakat, son on yılda yaşanan yeniden yapılanmalar ve küçülmeler, organizasyonel dengeyi koruyan geleneksel yaklaşımları zora soktu, çalışan ve işveren arasında “yeni psikolojik anlaşmaların” tanımlanmasına yol açtı (Bowen ve Siehl 1997). Hızlı değişimler karşısında, örgütsel kariyer anlayışı önemini yitirmekle birlikte sona ermek

üzeredir. Küreselleşme ile birlikte artan agresif rekabet, bilgiye ulaşımın, paylaşımın kolaylaşması, teknolojik gelişmelerdeki inanılmaz hız, hem kurumların insan kaynağına bakış açısını hem de kişilerin kendi kariyerlerine bakış açılarını değiştirmiştir. Artık, büyük ölçekteki firmalar, ilişkisel psikolojik sözleşmedeki durumun tersine, ihtiyaç duyulan anda, istenilen becerilere sahip, istenilen pozisyonlar için işgücü arayışındadırlar.

Rekabet karşısında ayakta kalabilmek için, organizasyonlar küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri, çokuluslu ortaklıklar gibi yapılarla karşı karşıya kalmışlardır. Beyaz yakalı çalışanların artması ve değişimin öncekinden çok daha hızlı olması (Bowen ve Siehl 1997) ve bu gelişmelerle şekillenen günümüz belirsiz ve değişken şartlarında bir kariyere ulaşmak bir yana, kariyerin ne olduğunu belirlemek bile zorlaşmıştır.

Günümüzde ömür boyu istihdam hem çalışan açısından hem de çalışan istese dahi organizasyonlar açısından oldukça güçtür. Çünkü hem organizasyonların, hem de çalışanların beklenti ve istekleri, içinde buldukları şartlar değişmekte ve değişmeye devam etmektedir. Yeni ekonominin gelmiş olduğu noktada, her iki tarafta daha fazla esneklik, daha fazla dinamizm ve daha fazla bireysel sorumluluk talep etmektedir (Richardson ve Mallon 2005).

Geçmişten günümüze iş yapma şekillerinde teknolojiden kaynaklanan değişimler insana verilen önemi olmasa bile insanın çalışma hayatındaki konumlanmasını, yine geçmişten günümüze değiştirmiştir. İnsana verilen önem değişmemiştir, çünkü insana özgü gereksinimler veya motivasyonlar günümüzde olduğu kadar geçmişte de önemlidir. Fakat öncelik sıralaması farklıydı. Geçmişte Frederick Taylor'un, işlerde uzmanlaşma ile ilgili çalışmalarında, işler parçalara bölünmüş ve çalışanların uzmanlaşmasıyla birlikte verimlilik artmıştır. Fakat işlerin parçalara bölünmesiyle çalışanlar yalnızca vida sıkma hale gelmiştir. Bu yıllarda verimlilik çalışmaları genellikle makineler üzerineydi. Bir süre uzmanlaşmanın getirdiği verimlilik artışının karşısında, motivasyon kaybının oluşturduğu verimlilik kaybı problemi ortaya çıkmıştır. Bu ise insanın bir makine gibi ele alınamayacağını göstermiştir. 1950'lerden sonra ise insan-makine sistemlerinde insan öncelik sırasında en önemli yeri almıştır. Çünkü insan psikolojik ve bilişsel özellikleri ile verimliliği sağlama noktasında iyi yönetildiğinde diğer kaynaklardan kat be kat fazla katma değer sağlayabilmekte, kötü yönetildiğinde

ise kurumların başlıca sorun ve maliyet kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre günümüzde kurumlar üç temel sorun yaşamaktadır. 1) Sistemden kaynaklanan sorunlar 2) İnsandan kaynaklanan sorunlar 3) Finansal sorunlar. Yine yapılan araştırmalara göre yönetim için harcanan zamanın %60'ı insanla ilgili sorunları aşmak için kullanılmaktadır, kurumların giderlerinin %50'si insanla ilgili maliyetlere gitmekte ve bu oran bazı kurumlarda %80'lere kadar çıkabilmektedir (Drucker 2000). İnsan dışındaki faktörlerden kaynaklanan sorunları somut olarak görebilmekteyken, insandan kaynaklanan sorunları çoğu zaman ölçmemekte ve yönetememekteyiz. İnsanla ilgili sorunları çözdüğümüzde ve etkin olarak yönetebildiğimizde diğerlerinin de büyük oranda azaldığını da söyleyebiliriz.

Bu noktadan hareketle günümüzde farkı yaratan insandır, farkı yaratan insanın farkı ise, bilgiyi üretmesidir. Her an hayatımıza bir yenisini eklenen teknolojik yenilikler bilginin yayılmasını, kullanılmasını, paylaşımını kolaylaştırmıştır. Fakat bu bilgiyi en başta üreten, sonrasında kullanan, analiz eden, muhakeme eden, karar veren ve tekrar üretme sürecine giren insandır. Gelişen teknolojinin hakim olduğu fabrikalarda insan gücünün kullanılmadığını göreceğiz. Bu demek değildir ki teknoloji, kurumlara insan sayısında azaltma yapma imkanı sağlayacaktır. Fiziksel çabanın azalması iş yükünün azalması anlamına gelmeyecektir. Çünkü değişen sistemin arkasında bu sistemi tasarlayan, kuran, yöneten, veri toplayan, analiz eden ve tekrar tasarlayan çalışanlar olacaktır. Aynı sayıda çalışanla daha fazla üretim yapılacaktır. İnsanın değişen konumu bu noktada ortaya çıkmaktadır. Fiziksel çaba yerini zihinsel çabaya bırakmaya başlamıştır. Emek yoğun çalışma ortamından zihin (bilgi) yoğun bir çalışma ortamına geçiş devam etmektedir.

İktisat teorisinin temellerinden olan kıt kaynakların da etkin kullanılması yerini, bol ve sınırsız bir kaynağın, insanın ürettiği bilginin, etkin yönetilmesine bırakmıştır (Drucker 2000).

İçinde bulunduğumuz çağda zenginlik bilginin ürünüdür. Bilgi artık alıp sattığımız bir şeydir. Bilgi başlı başına üretimin en önemli faktörü haline geldiği için, entelektüel varlıkları yönetme (entelektüel sermayeyi bulup, geliştirmek, saklamak, satmak, paylaşmak) de başlı başına firmaların önünde en önemli görev haline gelmiştir (Stewart 1997)

Bilgi toplumunda her şey öncekinden farklıdır. Organizasyonel yapılar, çalışma yaşamı, çalışan profili bu yeni toplum düzeninde baştan aşağı değişmektedir. Bilimsel yönetim temeline dayalı hiyerarşik organizasyon yapıları kurumlarda giderek yataylaşmakta ve esnekleşmektedir. Çalışanlar için tam zamanlı ve sürekli çalışmanın yerini, esnek çalışma modelleri almaktadır. Büyük bir kurumda uzun bir kariyerin rahatlığı artık yoktur. Her yeni yılda bir üst makama terfi etme anlayışı kalmamıştır. Stewart (1997) a göre, yirminci yüzyıla damgasını vuran dev organizasyon yapısı da üstünlüğünü tamamen olmasa bile büyük oranda yitirmiştir. Fortune dergisinin ilk kez 1954’de yayımladığı En Büyük 500 Şirket listesinden yer alan kurumların üçte ikisi bu listenin kırkıncı yılında ya ortadan kalkmış ya da listeye girebilecek kadar büyük olmaktan çıkmıştır. Bilgiye dayalı ekonomide başarı yeni becerilere, yeni türden örgütlenmelere ve yönetime bağlıdır.

Bilgi çağına girmiş durumdayız fakat henüz bu çağın toplumsal ve ekonomik anlamda etkileri üst düzeyde hissedilmemektedir. Bu yaşanan kargaşa sürecinin çalışanlara etkisi aslında kişiseldir, çünkü bu değişim ve dönüşüm sürecinin ucu bireylerin çalıştıkları kurumlara ve kariyerlerine dokunmaktadır.

Bilgi toplumunda, gitgide bilgi işçilerinin tümü “Kendi kendini yönetmek” durumunda kalmaktadırlar. Kendilerini, en büyük katkıyı sağlayacakları yere yerleştirmek ve kendilerini geliştirmeyi öğrenmek zorunda kalacaklardır (Drucker 2000).

Hızlı değişim aynı zamanda kişilerin uzmanlık olarak adlandırdıkları niteliklerin de bir anda anlamsızlaşmasına sebep olmaktadır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin hızı yani bilgi üretiminin ulaştığı hız, kişilerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekliliği ile karşı karşıya bırakmıştır. Ömür boyu çalışılacak pozisyon veya organizasyon bulunsa dahi bu hıza kişisel olarak ayak uyduramayan çalışanların ömür boyu kalabilmeleri de pek mümkün gözükmemektedir. Çünkü çağımızda gittikçe artan oranda kişi “bilgi işçisi” olarak çalışmaktadır, “enformasyon” ve “bilgi” bu kişilerin emeğinin hem hammaddesi hem de ürünüdür.

Bunun yanında enformasyonun, günümüz örgütlerin ve çalışanların çalışma ve iş ilişkilerinde yaşamış oldukları değişim sürecine girmesine sebep olan en önemli özelliği, “enformasyonun özgür olma isteği”dir (Drucker 2000). Bu nedenle çalışanlar

gittikçe artan oranda işverenlerine değil mesleklerine ve proje gruplarına bağlılık göstermektedir. Bunun yanında bireysel çalışma artmıştır. Aynen sporcular da olduğu gibi “insanlar kiralanabilir ama asla sahip olunamaz” anlayışı, artık günümüz bilgi çalışanı için de geçerlidir.

Erdoğan (2003), kariyerin değişen yapısını:

“İş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilen kariyer son zamanlarda, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.”

şeklinde ele almıştır.

Kariyer yollarının belirsizleştiği ve izlenecek yolların çeşitlendiği bu çalışma tarzı, kariyer seçimini altı önemli noktada etkilemektedir;

*Kariyer bir basamaklar dizisi değil, bir geçici tezgahlar dizisidir:* Kariyer bakımından ilerlemenin belirtileri, yapılan işin içeriğinin zenginliği ve kuruluş üzerindeki etkisinin boyutudur. Nasıl ki bir kurumun yarattığı değer sahip olduğu maddi varlıklardan çok ürettiği ve uyguladığı bilgiden kaynaklanıyorsa, artık bir kariyerin önemini ve değerini belirleyen de hiyerarşideki konum, etiket değil kişinin çalıştığı kurumun hedeflerine destek olma yönünde bilgi sağlayıp harekete geçirme yeteneğidir (Stewart 1997).

Günümüz kariyer anlayışında hedef, meslekte uzmanlaşmak ve gelişmektir. Çünkü bilginin geçerlilik süresi oldukça kısalmıştır. Eskisi gibi 30 yıl boyunca aynı bilgilerle meslekte çalışmak artık kesinlikle söz konusu değildir. Gelecekte kariyeri şirkete göre tanımlama -Vestel’de çalışıyorum, Sabancı’da çalışıyorum- yerine mesleğe veya uzmanlık alanına göre tanımlama -tekstil aksesuarları tasarlıyorum, portföy yönetiyorum- anlayışı güçlenecektir. Sonuç olarak kariyerin şekillenmesinde hiyerarşilerin rolü azalacak, piyasaların rolü artacaktır.

Kırel kariyerle ilgili popüler görüş olan örgüt basamaklarından yukarıya doğru tırmanma düşüncesinin, kariyerin anlamını tam karşılamadığını belirtmektedir (Aytaç 2005). Çünkü kariyer, işle ilgili faaliyet ve tecrübelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumları içerir. İnsanlar hiyerarşik basamaklarda yükselmeksizin, aynı işe

sahip olarak becerilerini ve bilgilerini geliştirerek başarılı bir kariyer elde edebilirler.

Eski işlevsel organizasyonel yapılarda, kimin neden sorumlu olduğu belli olup, belirsizlikten uzaktı. Katı ve değişimlere zor ayak uyduran bu yapılanma şekli, eskinin pazar şartlarına oldukça uyumluydu. Çünkü seri üretim yapan yapılarda müşteriyle iletişime geçen bölüm, kurumun zaten üretmiş olduğu ürünleri müşteriye beğendirmek ve almasını sağlamakla görevliydi (Stewart 1997). Fakat günümüzde, benzeşik ürünlerin piyasayı doldurması ve rekabetin artması nedeniyle, müşteriye özel çözümler sunmak ve müşteriye ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak gerekmiştir. Bu ihtiyaç nedeniyle bilginin, yetkiyi, mevkinin belirlediği, geleneksel hiyerarşik yapılanma bilginin çok yavaş dolaşması nedeniyle geçerliliğini yitirmiştir. Bu hızı elde etmek için müşteriyle konuşan kişiye yetki vermek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yetki de bu yapıda ancak uzmanlıkla birlikte var olabilmektedir.

Ashkenas vd'ne göre organizasyonel başarı eskiden 4 faktöre bağlıydı; büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol. Değişen dünyayla birlikte bu faktörler engel olmaya başlamış ve başarı faktörlerinin yeni unsurları ortaya çıkmıştır. Ashkenas'a göre bu unsurlar arasında, hızlılık, esneklik, bütünleşmek ve yenilik bulunmaktadır (Bowen ve Siehl 1997).

Günümüzde hiyerarşik basamaklar yerini, elektrik devresi panellerini andıran örgütler içinde zikzak ilerlemelere bırakmıştır. Bu panellerde enerji ve kontrol hatları olası her yöne uzanmaktadır (Stewart 1997). Hız ve değişim gücünü elinde bulunduran organizasyonlar odak konularını büyüklüğe değil, esnek işgücüne kaydırmışlardır.

Artık kişilerin özgeçmişlerinde gelecekte, çok az şirket fakat bir çok unvan yerine, daha az unvan ve daha çok işverenin daha makbul sayılacağı öngörülmektedir. Gün geçtikçe insanların ne yaptığı önem kazanmaktadır, bunu kimin için yaptığı değil.

Yaşam boyu, emekli olana dek çalışma önemini yitirdiğine göre daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmak ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla kariyer çok boyutlu ve içinde bulunduğu ortama ayak uydurarak esnek bir hale gelmiştir.

Kariyer gücünü artık hiyerarşiden değil, artan beceri düzeyinden almaktadır.

*Proje yönetimi başarılı kariyerlerin dövlülüp işlendiği ocaktır* (Stewart 1997): Günümüzde, işlerin yerini artık projeler almıştır. Organizasyon şemaları, katmanlaşmış

işlevsel gruplardan çok çapraz işlevli proje gruplarından oluşacaktır.

Bilgiyi paketleyip satan projelerin yönetimi değişimin yönetimi olacaktır. Dolayısıyla kariyerde kıdem değil, en son yapılan iş ve elde edilen başarılar önemli olacaktır. 10 yıllık deneyime sahip olmaktan ziyade, çalışılan yıllarda hangi başarılarla imza atıldığı, hangi projelerin kotarıldığı (“XXX özelliklere sahip yeni bir ürünün mimarıyım”, “YYY şirketleri ile işi bağladım”) önemli olacaktır.

*Yeni örgütlenmede, yetkinin kaynağı mevki değil, uzmanlıktır* (Stewart 1997): Bilgi çağı işçisi yetkiyi, mevki yada bütçeden değil, daha değerli kaynaklardan alır.

Proje yönetiminin kariyerleri oluşturduğu belirten bir önceki konuyu destekleyen bu anlayış çerçevesinde kişi uzmanlığı çerçevesinde bir projede yönetici olarak görev alırken, bir diğerinde eleman olarak görev alabilir. Kariyer kişinin sahip olduğu tecrübe sonucu elde ettiği tutumlar ise, yetki ve gücün kaynağı da artık uzmanlıktır. Yani bilgi ve beceridir.

Türkiye’de ise hala kişilerin itibarları ve yetkileri, yönettikleri bütçe ve insan sayısı ile ölçülmektedir. Kariyer, genellikle müdür olmakla eş tutulmaktadır. Yirmi otuz yıl boyunca mühendis sıfatıyla çalışan ve yönetici etiketi alamamış bir mühendise “bu adamda iş yok” gözüyle bakılır (Özer 2001). Halbuki kariyer bir basamaklar dizisi değil, geçici tezgahlar dizisidir, yaklaşımında da belirtildiği gibi, mühendis asistanlığından, mühendisliğe, sonra baş mühendisliğine oradan da yöneticiliğe yükselmek artık geride kalmıştır.

*Bir kuruluştaki rollerin çoğu gerek içeriden, gerekse dışarıdan kişiler tarafından yerine getirilebilir* (Stewart 1997): İster strateji belirleyici, ister proje yöneticisi, ister yetenekli bir eleman olsun artık bir şirkete iş yapmak için o şirkete çalışıyor olmak gerekmemektedir. Günümüzde kurumlar işleri ve projeleri outsourcing (dış kaynak kullanımı) yoluyla uzmanlara yaptırmakta ve ihtiyaç halinde bu kişilere başvurumaktadırlar. ABD’de geçici işler, 1983’te 619 bin iken, 1994’te 2.25 milyona çıkmıştır ve İş İstatistikleri Bürosu bu sayının artışının hızla devam etmesini beklemektedir.

Ayrıca yasalara göre ücret karşılığı çalışan kişi statüsü taşımakla birlikte, bağımsız olarak kaynak sağlama işini yürüten şirketlere iş yapan çok sayıda çalışan vardır.

750.000 geçici çalışanı kapsayan ücret bordrosuyla ülkenin en büyük işvereni konumunda olan şirket, gelirlerinin %15'ini ileri teknoloji işçileri işe yerleştirmekten elde etmektedir. Geçici hizmet şirketlerinde çalışan serbest meslek sahiplerine ve yöneticilere ödenen toplam ücret bordrosu, 1991'de yalnızca 335 milyon dolarken, 1995'te 1.6 milyar dolara fırlamış bulunuyor.

Artık kurumlar tam zamanlı çalışmayla birlikte işe alım, geliştirme ve işten ayrılma/çıkarma maliyetleriyle maddi anlamda külfet olan çalışanlar yerine, işin uzmanından, ihtiyaç duyduğu sürelerde hizmet satın alma yoluna gitmektedirler.

1994 tarihli bir araştırmaya göre, ihtiyaç durumunda işçi tutan işverenlerin bir meslek örgütü olan Ulusal Teknik Hizmetler Birliği'ne bağlı şirketler için çalışan sözleşmeli elemanların %37'si sözleşmeli çalışmayı "kariyer seçimim" olarak nitelendirmiştir (Stewart 1997). Çünkü bilgi toplumundaki birey eski kuşaklardan farklıdır. Stewart (1997) a göre "yetenek loncaları" iş hayatının önemli bir parçası haline gelmektedir.

Bilgi toplumunda eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte bireylerin istek ve beklentileri değişmektedir. Artık yeni nesil özgürlüğüne düşkün, iletişime önem veren, seçici, kendine güvenen bir yapıya sahip ve esnek bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Rutin işlerden sıkılmakta, yaratıcılığını ortaya koyarak farklılık yaratmak, işe katkısını görmek ve sonucunu almak istemektedir. Özer (2001) kariyer kavramı ve anlayışındaki değişimi, şu şekilde yansıtmaktadır (Bkz Ek-1);

"DÜN: Kariyer demek bir çizgi çizmek ve onu hayat boyu izlemek demektir  
BUGÜN: Batı'da yapılan araştırmalar bugün bir profesyonelin hayatı boyunca en az bir kez kariyer değişikliği yaptığını; ikisi kendi iradesi dışında olmak üzere, en az dört kez de şirket değiştirdiğini gösteriyor. "

*Kariyerler hiyerarşi içinde değil, piyasalarda edinilir* (Stewart 1997): Stewart (1997) bu konuda şunları söylemektedir;

İster daimi, ister dışarıdan çalışan bir kişi olun, kendinizi iş piyasasında serbest bir çalışan bir katılımcı olarak görmenizde fayda var. Bunun bir nedeni, serbest çalışmaya dayalı kafa yapısının akıllıca bir savunma mekanizması olması, işsiz kalma ve iş arama olasılığın karşı sağduyulu bir zihinsel hazırlığa olanak vermesidir.



Stewart (1997), kurum içi ve kurum dışı hareketlilik konusunda bireylerin, zihinsel olarak hazırlıklı olmasını ve fırsatları değerlendirme konusunda algılarının açık olması ve iletişim kanallarının kuvvetli olması gerektiğini anlatmak istemiştir.

Özellikle son zamanlarda sıkça söz edilen, iş başvurusu süreci içinde ele alınan “network” oluşturmak buna örnek verilebilir. Kişilerin istedikleri işe sahip olması, sahip oldukları iletişim (şebeke) ağı kadar yakındır.

*Temel kariyer seçimi bir şirket ve öteki şirket arasında değil, uzmanlaşma ve genel beceriler edinme arasındadır* (Stewart 1997): Yeni nesil için başarının anlamı farklılaşmış, hayatı bir bütün olarak ele almaktadır, işe bakış açısı kendi kişiliğini yansıtmak ve yaşamını sürdüreceği bir gelir elde etmekten ibarettir. Eski neslin “Ekmek kapısı” olarak gördüğü organizasyon, yeni nesil için “bilgi kiracısı”ndan öte bir şey değildir. Bunun sonucu olarak yeni nesil çalışanı, bilgisini en iyi değerlendirecek organizasyona gitmekte kendisini özgür hissetmektedir. (Özden 2003). ABD’de yapılan araştırmalar çalışanların eskiye oranla işlerine daha kolay veda edebildiklerini, halen işsiz olanlar arasında işini kendi isteğiyle bırakanların oranının %14, 32 yaşında bir Amerikalı’nın ortalama 9 iş değiştirdiğini göstermiştir (Özer 2001)

Temple Barker&Sloane şirketinin kurucusu olan, Harvard İşletmecilik Okulu mezunları için orta yaş kariyer seminerleri düzenleyen Carl Soane, erişkinlerin kimlik duygusunun gelişimi ile ilgili aşamaları şu şekilde özetler (Stewart 1997):

- Kişilerden etkilenme: Ebeveynleri ve büyükleri taklit ederek bir yetişkin olmayı öğrenmek. Gelecekte arıcılık yapma düşü kuran genç, işletme yüksek lisansına sahiptir ve kendisine biçilen bir iş olması nedeniyle bir bankaya girer.
- Kurumlardan etkilenme: Bir gruba bağlanmak ve onun rengine bürünmek. Okulun maskarası genç, asık suratlı biri olup çıkar, çünkü bankacıların gülmemesi gerekir.
- Kendinden etkilenme: Kendini tanımlamak. Bankacı, arı yetiştiricisi, baba, aşık.

Klasik kariyer anlayışında, kurumlardan etkilenme aşaması ücret verenlerin kimliğe de damga vurması anlamına gelirdi. Fakat günümüzde bu yaklaşım kariyer bunalımı ve kimlik bunalımı yaratmaktadır. Günümüzde mesleğe bağlılık, kuruma bağlılıktan daha önemlidir.

Kaldı ki günümüzde organizasyonların rekabet gücü daha çok bilgiye dayandığı için ve bilgi de inanılmaz bir hızla değiştiği için, organizasyonların buldukları konumu sağlama almaları veya uzun süre korumaları gibi bir durum pek mümkün olmamaktadır. Öyle ki ABD’de ilk 500 firmanın listesine bakıldığında, listede son yıllarda yaşanan önemli değişimler söz konusu olduğu görülmektedir.

Bunun yanında insan ömrünü ortalama 75 yıl olarak ele alırsak, çalışma yaşamını ortalama 50 yıl olarak düşünebiliriz. Fakat başarılı bir kurumun ortalama ömrü 30 yıldır. 50 yıllık çalışma ömürleriyle insanlar, kendilerine iş veren kurumdaki daha fazla yaşayacak gibi görünmektedir. Dolayısıyla bir organizasyonda ömür boyu çalışma ve klasik kariyer gelişimi anlayışının uygulanması pek mümkün gözükmemektedir.

Kurumlardan daha çok mesleğe olan bağlılık, Stewart’a (1997) göre, bizi kariyer konusunda bir tercih yapmak durumunda bırakır; uzmanlık mı? yoksa genel becerilere sahip olmak mı?

Geleneksel kariyer anlayışı genel becerilere sahip olmanın daha iyi olduğu yönündedir. Seçeneklerin hiçbir zaman daraltılmaması gerektiğini savunan bu anlayış, kariyerin tek bir uzmanlık alanına yatırılmasını, bütün paranın tek bir hisse senedine yatırılmasına benzetmektedir (Stewart 1997).

Buna karşılık, kurumlara baktığımızda yeri kolaylıkla doldurulabilecek insanlara oranla kıt kaynak olarak baktıkları, uzmanlara daha fazla önem verirler. Kaldı ki, uzmanlığını derinleştirmiş kişilerin bireysel olarak çalışmaları, kurumlara dışardan hizmet vermeleri daha olası ve daha uygundur. Stewart’a (1997) göre tek bir uzmanlığa sahip kişilerin birden fazla müşterinin ulaşabileceği konuma yönelmeleri daha anlamlıdır.

*Entelektüel sermaye bireyler için olduğu kadar kuruluşlar için de zenginlik kaynağıdır ve her iki tarafında ortak malıdır* (Stewart 1997):

Bilgi çağındaki tüm bu gelişmeler ışığında kariyerde başarıyı, bilgi ve beceri kümeleri belirler. Stewart (1997), entelektüel sermayeyi hem çalışanın hem de kurumun para çekebildiği müşterek bir banka hesabına benzetir. Çünkü bir tarafta psikolojik sözleşmenin yapısının değiştiği bir çalışan-işveren ilişkisinin hakim olduğu kurum, diğer tarafta ise, diğer tarafta projelere odaklanmış ekipler var.

İnsan faktörünün başlıca kaynak olduğu bir ekonomide, bireyler kendi şanslarının peşinden koşma olanağına her zamankinden daha fazla sahiptir.

Son 15-20 yılda yaşanan bu değişimler karşısında kariyer gelişimi boyutunda önemli bir soru ortaya çıkmaktadır: kariyer üzerine yapılan önceki çalışmaların ne kadarı hala geçerliğini korumaktadır? Kariyer gelişimini dar, belli bir düzende sürekli ve metodolojik aktiviteler olarak kabul eden kariyer yönetimine ait önceki kuramlar günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında ne kadar uygulanabilecek? Bugün artık hızlı değişim ve dönüşüm süreciyle birlikte geleneksel kariyer anlayışı yerini farklı kariyer modellerine bırakmıştır.

1990-1998 yılları arasında 18 Avrupa ülkesinde elde edilen veriler, saatlik yapılan sözleşmeler, dönemsel sözleşmeler, evde çalışma, dış kaynak kullanımı gibi esnek çalışma yapılarında önemli artış meydana geldiği görülmüştür. Bu durumlar direk günümüz kariyer yapısıyla ilgilidir (Mayrhofer vd 2004).

Bireylerin ve kurumların beklentilerine göre şekillenen bu kariyer modelleri, günümüzde ve gelecekte ağırlığını oldukça fazla hissettirecektir. Bu yeni kariyer modellerine, çalışanlar kurumlardan daha hazırlıklı olsa da, hem çalışanlar hem de kurumlar henüz yaygın olarak özümsemiş değillerdir. Dönüşüm ve değişim süreci kariyere bakış açıları itibarıyla oldukça sancılı geçecektir.

## **2.7. Yeni Kariyer Yaklaşımları**

Günümüzde organizasyonlar global alanda yer edinebilmek için değişmektedirler. Rekabet edebilmek için organizasyonlar daha küçük, daha yetenekli ve daha hızlı olmak durumundadırlar. Yaşanan gelişmelerle birlikte organizasyonların bir çoğunun kariyer sistemleri düzensizleşmiştir (Hall ve Moss 1998).

Günümüzde kariyer modelleri çeşitlidir. Yeni kariyer konseptleri akademik anlamda geniş çalışma alanlarına sahip iken gerçekte uygulamaları limitlidir. Gerek çalışanların gerekse organizasyonların bu yeni modellere alışması ve kabullenmesi zaman alacaktır.

### **2.7.1. Çok yönlü kariyer**

Çok yönlü (protean) kariyer, kariyere bireysel yönelimler kapsamında, bireyin

yalnızca kendi değerleriyle yönetebileceği kariyerdir (Briscoe ve Hall 2005). Bu kariyer modelinin popülerliği daha az ödül, daha fazla hareketlilik ve belirsizlik tarafından tanımlanan günümüz ekonomi ve çalışma ilişkilerinden almaktadır.

Çok yönlülük esneklikle benzerdir, şekil değiştirmeyi çağrıştırmaktadır. Concise Oxford Dictionary'de *protean*, bir çok şekli alabilen olarak tanımlanmıştır (Inkson 2005).

Çok yönlü kariyeri Hall ve Hall, bireysel yönelimli mesleki davranışlar doğrultusunda kariyer başarısını amaçlayan kariyer olarak tanımlamıştır (Briscoe vd 2005).

Hall ve meslektaşları, çok yönlü kariyerin karakteristik özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır, organizasyon tarafından değil birey tarafından yönlendirilir, amaçlar bireysel temelde tanımlanmıştır, tüm yaşamı içine alır, ödül, terfi gibi objektif başarılar tarafından değil psikolojik başarı tarafından yönlendirilir. Niles vd'ne göre, çok yönlü kariyeri benimsemiş bireyler ihtiyaçlarına göre değişirler, değişimi hazırlayan bireylerin kariyerleridir (Inkson 2005).

Çok yönlü kariyeri benimsemiş bireyler, bireylerin kariyerlerinin başarısının ölçümü ve yol gösteren iç değerlerin değerlerle yönetimi ve bireysel kariyer yönetiminde kendi kendine yönetim iki önemli özelliktir (Briscoe ve Hall 2005).

Fugate vd'ne göre günümüzde iş ortamında başarılı olmak için bireylerin yüksek adaptasyona sahip olması ve çoklu kimlikleri yönetebilmesi ihtiyacı vardır. Dolayısıyla çok yönlü kariyer esneklik ve belirsizlik gibi modern problemleri karşılayabilir (Inkson 2005). Hall, bu amaçla, çok yönlü kariyerin yeniden yapılanma, sorumluluğun dağıtılması ve globalleşme gibi, organizasyonel gelişimlerle bağlantısını incelemiştir.

### **2.7.2. Sınırsız kariyer**

Arthur ve Rousseau'nun kitabı yayınlandığından beri sınırsız kariyere ilgi artmış ve bu konuda bir çok araştırmacı çalışmıştır. Dünyanın her alanda içine girmiş olduğu değişimin iş yaşamına etkisi, kurumların yapısal olarak daha esnek, daha yatay olması şeklinde olmuştur. Bunun yanında, rekabet şansını arttırmak için kurumların küçülme, şirket evlilikleri, satın alma ve işbirliği yapma gibi değişimlerle karşı karşıya kalmaları yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyeri (boundaryless career) ortaya çıkarmıştır.

Sınırsız kariyer, kariyerde bireysel yönetimin kariyerin merkezine oturması, organizasyonla psikolojik sözleşmenin değişmesi, uzun dönemli öğrenme, denge ve macera aracı olarak kariyere bakış açısının değişmesiyle adından söz ettirmeye başlamıştır (Richardson ve Mallon 2005).

Arthur ve Rousseau tarafından tanımlanan sınırsız kariyer, sınırlı değildir, tek bir organizasyona bağlı değildir, art arda sıralı iş dizileri şeklinde gösterilmemektedir, daha az dikey hareket ve durağanlık söz konusudur (Briscoe ve Hall 2005). Sınırsız kariyer tek istihdam yapısı olan organizasyonel kariyerin, karşısındadır ve organizasyonlar arası kariyerdir (Inkson 2005).

Miner ve Robinson'a göre, sınırsız kariyer, organizasyonel üyeliğin, departmanlara bağlı kimliğin ve iş görevlerinin muğlaklığı olarak tanımlanmışlardır. Sınırsız kariyer sonsuz olasılıkta kariyer sunar, başarıya götüren avantajları elde bulundurmaya ve nasıl kullanılacağını belirtir (Briscoe ve Hall 2005).

Sınırsız kariyerin anlamı konusunda hala bazı yanlış anlamalar vardır. Sınırsız kariyeri tanımlarken bazı araştırmacılar yalnızca iş anlaşmalarındaki fiziksel hareketliliği göz önünde bulundurmışlardır. Bunun yanında bazı araştırmacılar da yalnızca psikolojik hareketliliği içeren çok yönlü kariyer üzerinde durmuşlardır. Sınırsız kariyerin daha açık anlaşılması ve kavramsallaştırılması üzerine Inkson (2002), Pringle ve Mallon ile Sullivan ve sınırsız kariyerin çok yönlü kariyerden ayrılan noktaları üzerine Hall çalışmışlardır (Sullivan ve Arthur 2005). Sınırsız kariyeri benimseyen birey, kariyerini besleyen ve geliştiren bir organizasyona bağlıdır; buna karşın çok yönlü kariyeri benimseyen birey ise bağımsız seçimler gösterir ve sınırlarla işbirliği tercih edilmez (Briscoe vd 2005).

Arthur'a göre, sınırsız kariyer organizasyonel terfi ve kariyer yollarına bağlı olmayan fırsat yapılarını içeren kariyer boyutlarının çok düzeyli analizine odaklanmıştır

Arthur ve Rousseau'nun kitabında sınırsız kariyerin anlamını altı maddede detaylandırmıştır (Sullivan ve Arthur 2005):

1. Farklı işverenler arasında hareketi içeren Silikon Vadisi kariyeri gibi .
2. Mevcut işveren dışında geçerliliği-pazarlanabilirliği olan kariyer, akademisyenler gibi.

3. Dış ilişkiler ve ağ tarafından güçlenen kariyer, emlak acenteleri gibi.
4. Hiyerarşi ve kariyer yükselmeleri hakkında geleneksel organizasyonel anlayışın bırakılması.
5. Bireysel ve aileden kaynaklanan sebeplerden dolayı, var olan kariyer fırsatlarını bireylerin reddetmesi.
6. Gelecekte yapısal kısıtlar ne olursa olsun, sınırsızlığı algılayan kariyer aktörünün yorumlarına dayanmaktadır.

Gunz vd, Sullivan ve Mainiero sınırsızlığı, sınırların çeşitleri (örneğin mesleki ve kültürel sınırlar) karşısında, hareketlilik olduğu şeklinde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar, sınırsız kariyerin 1 ve 4 deki anlamlarına karşılık gelen fiziksel hareketlilik üzerinde durmuşlardır (Sullivan ve Arthur 2005). Fiziksel hareketlilik, işler, meslekler ve ülkeler arası hareket ve yer değiştirmeyi ifade etmektedir. Psikolojik hareketlilik kariyer aktörlerinin zihinsel anlamda yer değişimini ifade etmektedir.

Sınırsız kariyer, geleneksel kariyer anlayışında olduğu gibi yukarı doğru hareketlilik yerine yatay olarak becerilerin gelişimi ve çeşitliliği üzerine odaklanmıştır. Dolayısıyla günümüzde zamanı geldiği için ve kıdeminden dolayı terfi yerine, sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekler ve bunların gelişimi söz konusudur.

### **2.7.3. Ekspatriate kariyer kavramı**

Global anlamda değişikliklerle birlikte organizasyonların global hareketlilik ve transferlere yaklaşımları değişmiştir. Proje bazlı işlerde, birleşme ve satın almalar, başlangıç operasyonları, yeniden yapılanmalar nedeniyle geleneksel yurtdışı çalışanlar yerlerini geleneksel olmayan transfer tiplerine bırakmıştır. Kısa dönemli atamalar, lokal transferler, uluslar arası gidiş-gelişler, iş seyahatleri artmıştır (Cappellen ve Janssens 2005).

Mendelhall'a göre kendi yurdu dışında görevlendirmeler, uluslararası iş stratejilerinin uygulanması ve global yöneticiler yetiştirilmesinde önemli rol oynar (Stahl vd 2002).

Literatürde, kendi yurdu dışında diğer ülkelere giden kişilere Ekspatriate olarak tanımlanmakta ve bu alanda çok az çalışma bulunmaktadır.

Uluslar arası çalışmadan sonra bireyleri daha değerli yapan yetkinlikleri olmaktadır.

Dolayısıyla bu kariyer yolunu benimsemiş çalışanlarına profesyonel gelişim için yeterli fırsatları sunmazlarsa rekabet faktörü olan insan kaynakları değerlerini kaybedebilirler. Bu nedenle uluslar arası deneyime sahip çalışanları elde tutmak firmalar için odak konusu haline gelmiştir (Stahl vd 2002)

#### **2.7.4. Esnek kariyer**

Esnek kariyer, sürekli öğrenme çabası içinde olan ve değişim hızına ayak uydurmak için beceri ve niteliklerini geliştiren ve yenileyen çalışanların sahip olduğu kariyerdir. Esnek kariyere sahip bireyler iş pazarının ihtiyaçlarına göre kendini geliştirirken, içinde çalıştıkları kuruma sağlayacakları yararları veya kurumun gereksinim duyduğu bilgi ve beceriye sahip olmayı da göz önünde bulundururlar.

Esnek kariyerli bireylerin kariyer başarısı, hem kendi kariyerlerini yönetmeye hem de üyesi oldukları çalışma ortamının şartlarına bağlıdır. Rekabet şansını korumak ve arttırmak için değişen iş gereklerine, çalışanlarından talep edilen bilgi ve becerilere sahip olanları ile adapte olmaya çalışan kurumla iş ilişkisini devam ettirebilmek için sürekli gelişimini sağlayan birey esnek kariyere sahiptir. Dolayısıyla, Waterman vd'ne göre, esnek kariyere sahip bireylerin iş ilişkisi, geleneksel çalışan-işveren ilişkisinden farklı olarak bağlılıkları birbirlerine katkı sağladıkları süre boyunca devam eder (Erdoğan 2003).

Geleneksel kariyer anlayışında söz konusu olan dikey hareket veya kıdeme bağlı terfiler, hem günümüz kurumlarının hem de günümüz çalışanın beklentilerini karşılamamaktadır. Bunun yanında yeni kariyer yaklaşımlarında söz konusu olan kariyeri tamamen bireyin sorumluluğu altına alan ve örgütsel kariyer yönetiminin karşısında olan yeni kavramların pozitif yanlarının yanında negatif tarafları, araştırmacılar (Peiperl ve Baruch 1997) tarafından çalışılmıştır. Geleneksel ve diğer yeni kariyer anlayışlarını göz önünde bulundurduğumuzda, esnek kariyer, örgütsel ihtiyaçlar ile bireyin gereksinimleri arasında denge vazifesi görmektedir. Birey, gelişimini sağlarken aynı zamanda örgütün beklentilerini yerine getirmekte ve kariyer yönetimini, örgütün sunduğu fırsatları yöneterek yürütmektedir. Bireylerin esnek kariyere sahip olmaları için, örgütün de gelişim fırsatlarını bireye sunması gerekmektedir.

Bireyselliğe vurgu yapan ve sınırsızlığa doğru taşınan yeni kariyer konseptleriyle

birlikte kariyerin bireysel değil, bağlantılı ve ilişkili olduğu tartışılmaktadır. Danny vd geçmişte büyük oranda kariyer, organizasyonların sorumluluğunda iken, bugün kariyeri yalnızca bireyselliğin bir özelliği veya mülkü olarak görme tehlikesinde olduğunu belirtmiştir (Richardson ve Mallon 2005).

Hiyerarşik organizasyon yapısının yataylaşması, çerçevesi belirlenmiş görev tanımları yerine proje bazlı uygulamalarla çapraz hareketliliği sağlama, uzun dönemli kariyer yönetimi yerine, kısa dönemli hedeflere ve gelişime dayalı planlamalar kurumların çalışanlarıyla birlikte esnekliği sağlamasında önemlidir.

### **2.7.5. Portföy kariyer**

Handy'nin yonca biçimli üç yapraklı modelinde, birinci yaprak; yönetici, teknik elemanlar ve profesyonellerden oluşan ve kurumun ayakta kalmasını sağlayan temel yapı taşları yani çekirdek kadrodur. Bu kişiler kurum için olmazsa olmaz kişilerdir. İkinci yaprak örgütün dışındaki tedarik, dağıtım, kontrol gibi değişik ihtiyaçları karşılayan uzman kişi veya örgütleri temsil eder. Üçüncü yaprak ise geçici ve kısmi çalışanları gösterir (Erdoğan 2003).

Templer ve Cawsey bu yaklaşımın varsayımlarını şu şekilde sıralamışlardır; çalışan örgütte yükselmek için değil, belli bir görev için sözleşmeli alınır. Kariyer gelişimi bireyin kendi sorumluluğundadır. Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür (Erdoğan 2003).

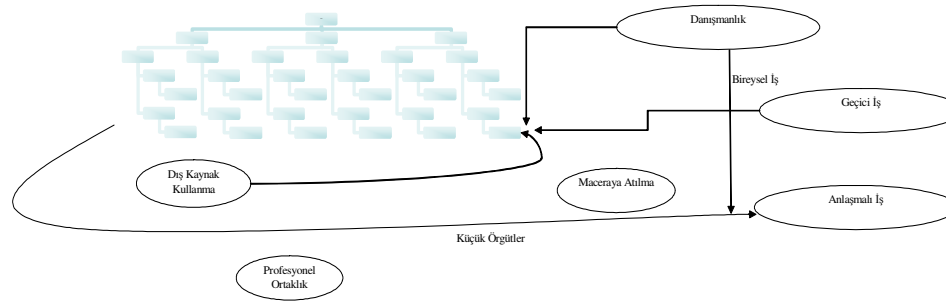
Handy'e göre bu kariyer yaklaşımında çalışanlar bir örgüte bağlı olmak ve oradan ücret almak yerine, bağımsız bir şekilde, sundukları hizmetin (yaptıkları işin) karşılığını alırlar (Erdoğan 2003).

### **2.7.6. Şirket ötesi /çağdaş kariyerler**

Günümüz şartlarında organizasyonların sabit, değişmez kariyer yolları yoktur, bireyler bir-iki yıl sonrasını görememektedirler. Peiperl ve Baruch (1997) yeni kariyer nasıl olacak ve bireyler başarı şanslarını maksimize edebilmek için ne yapabilirler sorularından yola çıkarak yeni bir model geliştirmiş ve modeli şirket ötesi kariyer (post-corporate career) olarak adlandırmışlardır. Bu modele göre terfilerin olmadığı, bireyi geliştiren yatay kariyer yolları önemli hale gelmiştir. Organizasyonel esneklik ve hız bu modelde daha fazla olmaktadır.



Şirket ötesi dünyada işlerin değişen yapısı hakkında bir çok araştırmacı çalışmış, organizasyonlarda kariyerlerin geleceğini araştırmışlar ve farklı kariyer modelleri sunmuşlardır. Şekil 2.6.'da görülen çağdaş kariyerler (contemporary career), organizasyonların dışında veya onların karşısındadır. Sıklıkla, kariyerin bu tipi bireyler büyük organizasyonlardan ayrıldıktan sonra gelişir. Şekil 2.6.'da büyük organizasyonlardan ayrılan kişiler tarafından elde edilen işlerin birkaçını göstermektedir. Bunlardan üçü, hizmet ilişkisinin bu çeşidini gösterir.



**Şekil 2.6** Çağdaş kariyerler (Peiperl ve Baruch 1997)

Bu kariyer modelinde organizasyonel esneklik dikey kariyer yoluna göre daha fazladır. Bu kariyerler bireylere bağımsızlık kazandırır, beklenti ve taleplere hızlı cevap verecek esnekliğe sahip olurlar. Bu kariyer modelinde ödüller , terfiler yoktur. Ticari başarının bireysel ölçütleri şunlardır: gelir yaratma, varlık / kar gelişimi ve bireyin kendi işinin gelişimidir.

Bu kariyer tipinde, bireyler kariyer planlarını tek bir organizasyona bağlı yapmaktan ziyade o organizasyonun uzmanlık ve sektör alanında yapar. Çağdaş kariyerler, kişiye ev ve aile arasında daha rahat bir denge kurmasını sağlar.

Bunların yanında bu model nadiren kolay olmaktadır. Çünkü daha fazla işte vakit geçirme durumu, insanlardan ve meslektaşlarından izole olması gibi durumlar da söz konusu olabilir (Peiperl ve Baruch 1997).

### 2.7.7. Çift basamaklı kariyer

Çift basamaklı (dual ladder) kariyer, teknik kariyer ile yönetsel kariyer ayırımına dikkat çekmektedir. Yani bu model, teknik işlerde çalışanların kariyer problemlerini aşmak için kullanılmaktadır.

Teknik elemanları yukarıya doğru hareketliliğine imkan tanıyan bu model, bireylerin uzmanlık bilgilerini kullanmasıyla birlikte yönetim becerilerinin de değerlendirilmesine imkan tanır (Aytaç 2005). Çünkü Debackere vd'ne göre, yönetsel kariyerlerde ilerlemek, hem çalışan hem de toplum tarafından daha cazip gelmektedir ve teknik kariyere sahip çalışanlar yönetsel kariyere sahip çalışanlarla aynı ücrete ve statüye sahip olsalar bile güce sahip olamamaktadırlar (Erdoğan 1998).

Teknik elemanlar alanlarında belirli bir uzmanlık düzeyine ulaştıktan sonra, yönetsel pozisyonları hedeflemektedirler. Alt kademelerde yönetim görevleri daha fazla teknik beceri gerektirdiği için, teknik elemanların yönetsel görevler üstlenmeleri çok problem olmamaktadır. Fakat, yönetim kademesi yükseldikçe, teknik beceriler yerine yönetsel yetkinlikler daha fazla önem kazanmaktadır (Erdoğan 2003). Dolayısıyla, teknik elemanlar yönetsel görevler üstlendiklerinde kötü bir yönetici olabilmekte ve teknik yeteneklerini de kaybedebilmektedirler. İşte teknik çalışanların yönetsel pozisyonlara gelmeden iş tatminlerinin sağlanması veya belli bir süreçten sonra yönetsel görevlere getirilmesi ile ilgili uygulamalar çift basamaklı kariyer yolunun çalışma alanı içine girmektedir.

Çift basamaklı kariyer yolu, örgütlerin basıklaşmasıyla ve günümüzde uzmanlık bilgisinin yöneticilik yeteneği kadar önemli olması nedeniyle yaygın hale gelmektedir.

## **2.8. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Yetkinlikler**

Yeni kariyer yaklaşımlarında belli bir işe özgü bilgi ve beceri yerine, birden çok iş için kullanılabilecek bilgi ve beceri sahibi olmaya vurgu yapılması, yetkinlik kavramının önemini arttırmıştır. Çünkü organizasyonel yapıların değişen günümüz şartlarına uyum sağlamak için esnek bir yapıda olması, işleri ve o işleri yapmak için gerekli, bilgi, beceri ve tutumları da etkilemektedir. Yapılan işte üstün ve gözlemlenebilir performansa sebep olan bilgi, beceri ve tutumlar yetkinlik olarak ele alınmaktadır.

Günümüzde, kurumların hızla değişen dış çevre şartlarına hızla adapte olma zorunlulukları, kurumları esnek yapılar sağlama ve devam ettirme durumuyla karşı karşıya bırakmıştır. İş analizleri sonucu oluşan, ne yapılması gerektiğine odaklanan görev ve sorumluluklar, detaylı iş tanımları yerine; değişen şartlara göre ortaya çıkan

ihtiyaçların nasıl yerine getirileceğine odaklanan, yetkinliklere dayalı yapılanmalar söz konusudur. Yetkinliklere dayalı yapılanmalar esnektir, çünkü mikro açıdan (kurum) da ele alınsa, makro açıdan (meslek, sektör, toplumsal değişimler) da ele alınsa yetkinlikler ihtiyaca ve zamana göre değişebilmektedir. Bunun yanında yetkinlikler, gelişme gibi bir amaca hizmet ederler. Yetkinliklere dayalı geri bildirimler kişilerin amaçlara göre gelişim ihtiyaçlarını tespit eder ve uygular.

Kurumların yetkinliklere dayalı yapılanmaları ve bu yöndeki değişimleri, kariyer seçimini yapacak kişilerin ve buna bağlı kariyer seçim destek hizmetlerinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli verilerden bir tanesidir. Çünkü piyasa şartları eğer değişiyorsa, buna bağlı kariyer seçiminde kullanılacak bilgilerin ve destek hizmetlerin de stabil ve durağan olmaktan çıkması gerekmektedir.

Mesleklerin, alanların, sektörlerin ihtiyaç duyduğu yetkinlik profillerinin çıkarılarak bu verilerin hem kariyer seçimi aşamasına hem de eğitim programlarına yansıtılması, piyasanın ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutumlara sahip kişilerin iş piyasasına kazandırılması anlamına gelecektir. Bu da kişilerin ömür boyu istihdam amacıyla durağan ve değişmez kariyer seçimleri yapmalarına, hoyratça savrulan milli kaynakların heba olmasına, yanlış işe alımların gerçekleştirilmesine, iş dünyasından kopuk eğitim programları uygulanmasına engel olacaktır.

Sürekli iş dünyasından akan sağlıklı ve güncel verilerle, eğitim programları da dinamik bir hale getirilecek ve kişilerin amaca yönelik gelişmesi sağlanacaktır.

### 3. YETKİNLİK KAVRAMI VE LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Global rekabetin artması, üretim işlerinin deniz aşırı ülkelere taşınması, kar miktarının düşmesi gibi ekonomik şartlar, yeniden yapılanma ve küçülmenin etkisiyle talepler değişmiştir. Günümüz ekonomik şartlarında kilit sorun, tanımlanmış işlerin ve çıktılarının zor ölçümlenmesidir. Bunun sebebi, işlerin günümüzde daha kompleks ve çoğu zaman biçimsiz olması, çapraz fonksiyonlar arası gidip gelmelerin söz konusu olması daha doğrusu profesyonel sınırsızlığın söz konusu olmasıdır.

Günümüzde, ekonomik şartlar ve kariyer alanlarının ve yollarının farklılaşmasıyla, daha fazla kişiler arası etkileşim, müşteriye ulaşmak ve takım çalışmalarına ihtiyaç duyulmuştur. İş performansı için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve görevlerin etraflıca tanımlandığı ve sınırlarının çizildiği iş-görev analizleri, günümüz bilgi işçisinin ihtiyacı olan yetenekleri tam olarak karşılayamamakta ve bünyesinde barındıramamaktadır. Çünkü, geleneksel organizasyonlarda büyüklüğe olan odak esnek iş gücüne kaymıştır, iş tanımlarını açıklığı ve kesinliği, iş tanımlarının esnekliğine dönmüştür. Bridges'e göre iş dünyasında geleneksel işin sonu gelmiştir (Bowen ve Siehl 1997). Ennis'e (1997) göre, ölçümün tek yolu, çıktıların ölçütü olarak, bilgi, beceri ve kişilerin işteki davranışlarının değerlendirilmesidir. Kaldı ki organizasyonların rekabet edebilir stratejiler geliştirmesi ve iş amaçlarına ulaşması, insan kaynakları uygulamalarını organizasyon stratejileri ile uyumlu hale getirmesi ile mümkün olacaktır. Yani organizasyonel stratejileri doğrultusunda, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini yapılandıracaktır. Çünkü bilgiye dayalı ekonomilerde çalışanlar rekabet avantajına ulaşabilmek için başlıca bileşendir (Singh ve Greenhaus 2004).

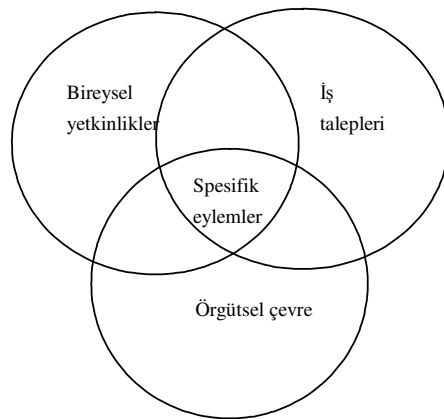
#### 3.1. Yetkinliğin Tarihçesi

Yetkinlik kavramının literatürdeki çalışma alanlarına bakıldığında stratejik yönetim ve insan kaynakları alanlarında kullanıldığını görmekteyiz.

Yetkinlik kavramı ilk defa 1957'de Selznick tarafından "ayırddedici yetkinlik" biçiminde, bir örgütün kilit başarı faktörlerine işaret eden süreci açıklamak amacıyla

kullanılmıştır. Ancak yetkinlik kavramı, 1990 yılında Prahalad ve Hamel'in "The Core Competence of The Corporation" adlı makalesinde kullanımından sonra yaygınlık kazanmıştır. Makalede örgütlerin temel yetkinlikleri üzerine çalışılmıştır (Bayraktar 2002). Yetkinlik kavramının insan kaynakları alanında ilk kullanımı White, 1959'da kullanmış fakat asıl ilgiyi, David McClelland'ın 1973'de yayınladığı "Testing for Competence Rather than Intelligence" çalışmasından sonra çekmiştir (Mansfield 2000). McClelland iş yetkinliği çalışmalarında, işi iyi yapmak için hangi karakteristiklere sahip olunması gerektiği konusunda, analizlerine herhangi ön yargıya sahip olmadan doğrudan işi yapan kişiden başlamış ve açık uçlu davranışsal vaka görüşmeleri ile, iş başarısını ortaya çıkaran karakteristikleri tanımlamıştır. Amacı üstün başarıyı doğrudan etkileyen karakteristikleri tespit etmektir (Bayraktar 2002).

Yetkinlik modelleri 1982 yılında McClelland'ın çalışma ekibinden Richard Boyatzis tarafından düzenlenmiş ve "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" adlı yayın ortaya çıkmıştır. Boyatzis çalışmasında, 21 anahtar yönetsel yetkinlik önermiş, 12 organizasyonda, 41 yönetim işinden, 2000 yönetici ile çalışmalarını temelinde, yetkinlikler ile iş başarıları arasında bağlantı kurmuştur (Hauenstein 2000). Boyatzis, bir işte etkili performansın ortaya çıkmasını sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklere değil, işte kişiden ne beklendiğine ve işin gerçekleştirildiği organizasyonel çevreye de bağlı olduğunu belirtmiştir. Boyatzis'in "Etkili İş Performansı" modeli olarak adlandırdığı yaklaşımı Şekil 3.1'de görülmektedir.



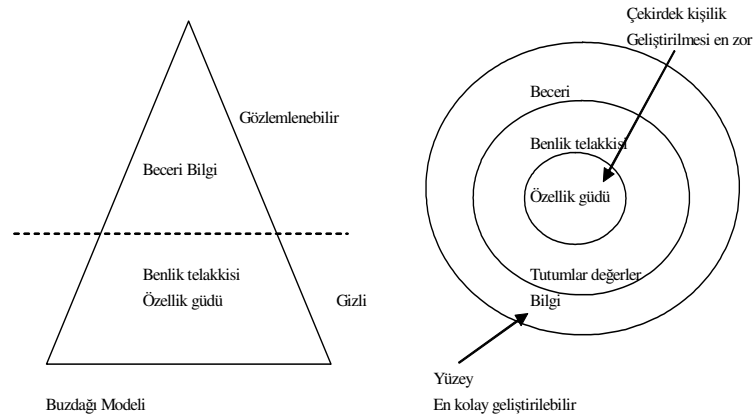
**Şekil 3.1** Boyatzis'in etkili iş performansı modeli (Bayraktar 2002)

Lyle Spencer ve Signe Spencer (1993), "Competence At Work" 'de, Boyatzis'in

yetkinlik araştırmasını güncelleştirmiş, iş ortamında yetkinliklere odaklanmış, görülebilir/yüzey yetkinlikler (beceriler) ile gizli/temel yetkinlikler (motivasyon ve kişilik özellikleri) arasındaki farklılığa çalışmıştır.

Spencer ve Spencer'a göre temel yetkinlikler kişiliğin oldukça derin parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergedir. Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin değişik durumlara uyarlanabilen, belli bir süre boyunca devam eden düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder (Bayraktar 2002). Yetkinliğin 1) Güdüler 2) Özellikler 3) Benlik telakkisi 4) Bilgi 5) Beceri'den oluşan beş tip özelliği vardır.

Şekil 3.2'de Spencer ve Spencer'ın yüzey ve temel yetkinlikleri görülmektedir.



**Şekil 3.2** Spencer ve Spencer'ın yüzey ve temel yetkinlikleri (Bayraktar 2002)

Şekil 3.2'de de görüldüğü gibi bilgi ve beceri yetkinlikleri, insan karakterinin yüzeyini oluşturur, bu özellikler gözlemlenebilir ve daha kolay geliştirilebilir. Benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri ise gizlidir, bu yetkinlikleri gözlemlemek, değerlendirmek ve geliştirmek daha zordur. Benlik telakkisi, özellik ve güdü, davranış için gerekli olan beceriyi, dolayısıyla iş performansı sonucunda elde edilebilecek hasılayı öngörürler.

### 3.2. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlikler insan davranışlarını önceden tahmin etmek ve anlamak için uzun zamandır araştırmacılar tarafından araştırılmakta ve çalışılmaktadır. Yetkinlikle kavramı konusunda literatürde belirsizlik devam etmektedir. Literatürde kavramla ilgili *competence*, *competency* veya *competent* kelimeleri kullanılmaktadır. *Competency* kelimesi Türkçe'ye, yeterlilik, yetkinlik veya liyakat olarak çevrilmiştir. TDK tarafından yetkinlik, gerekli olgunluğa erişmiş, kamil, mükemmel olarak tanımlanmaktadır.

Arnold ve Davey'e göre yetkinlik yaygın olarak şu anlamlarda kullanılmaktadır (Erdoğan 1998):

- Genel kişilik özellikleri
- Genel kabiliyet özellikleri
- Transfer edilebilir bilgi, beceri ve davranışlar
- Örgüte özgü bilgi, beceri ve davranışlar

Oxford Dictionary'de, *competency* kelimesinin sıfat karşılığı olan *competent* kelimesinin karşılığı olarak, "kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi vb. ne sahip olma durumu" olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar 2002).

Margaret yetkinlikler hakkında genel olarak şunları söylemiştir:

- Yetkinlikler yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir
- Üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır
- Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar

Örgütün değerler kümesine göre, görev, iş ve rollerde, performansa dayalı, davranışsal tanımlamalarla gösterilen model veya profildir (Ennis 1997).

Leibowitz'e göre yetkinlik, etkin iş performansı için gerekli bilgi ve kabiliyet olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan 1998). Bir başka tanıma göre yetkinlik, spesifik işlerde kişinin iyi performans sunmasını sağlayan beceriler, yetenekler, alışkanlıklar, karakter özellikleri ve bilgilerin kümesidir (Anonim 2004).

Yetkinliği Schoonever (2001), özel bir iş (iş, rol, işler grubu, fonksiyon veya tüm organizasyon) bağlamında mükemmel performansı tanımlayan davranışlar seti olarak tanımlamıştır.

Yetkinlik hakkında çoklu yorumlar yapılmıştır. Yorumlar arasında esaslı farklılık, kişisel özellikler (trait) veya performansın gözlemlenebilir yönünün (gerekli davranışlar ve aktiviteler) yetkinlik olup olmadığından kaynaklanmaktadır. Bu farklılık yetkinlikler, özellikle personel seçiminde kullanıldığında önemsiz değildir. Yorumlardaki diğer esaslı farklılığın nedeni, başarılı performans için gereklilikler veya mükemmel başarı için gerekliliklerin yetkinlik olup olmadığıdır. Bu farklılık da yetkinlikler, gelişimsel derlendirme için kullanıldığında önemsiz sayılamaz.

Öncü (2003), yetkinlikleri bilgi, beceri ve tutumların dışı vurumu olarak tanımlayarak, bunu şu örnekle açıklamıştır. Örneğin pazarın fiyatlandırma dinamiklerini bilgi olarak kabul edebileceğimizi, ve bu bilgiyi kullanarak rekabetçi fiyatlandırma modellerinin geliştirilmesinin de yetkinliği ifade ettiğini belirtmiştir. Aynı şekilde tutumlarda da daima mükemmeliyeti yakalama arzusu da yetkinlik olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım yetkinlik ile bilgi ve beceri arasındaki ilişkinin aktarıldığı bölümde detaylı aktarılmıştır.

Yetkinliğin en yaygın ve ortak tanımı, işle ilgili, bilginin tipi, teknik beceriler veya motivasyonlarla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir (Hauenstein 2000).

Boyatzis yetkinliği şu şekilde tanımlamıştır, işi etkili ve mükemmel performansla sonuçlanan kişinin karakteristikleridir (Hauenstein 2000). Mükemmel performans, iş ortamında ortalama ve zayıf performanstan sürekli olarak daha fazla söz konusu olan davranışlardır. Karakteristikler, mükemmel performansa sebep olan anahtar davranışları içeren 80-20 kuralını izler (Schoonever 2001). 80 20 kuralına göre, bir olayın %80 sonuçlarına, nedenlerin %20'si yol açar.

Meyer vd tarafından yetkinlik, tatmin edici bir biçimde işi gerçekleştirmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanmıştır (Erdoğmuş 1998)

Özden (2003), literatürdeki tanımların ortak beş özelliğinden söz ederek yetkinliği şu şekilde tanımlamıştır:



“Yetkinlikler, mükemmel performansı elde edilmesinden ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan, gözlemlenebilir davranışlardır.”

Özden (2003), yetkinliğin beş boyutunu şu şekilde ele almıştır:

- Bilgi:* Yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır
- Beceri:* Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur
- Tutum:* Kişilik özellikleri karakter, inanç ve değerler gibi subjektif özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusunda yaklaşımıdır
- Gözlemlenebilir davranış:* Yetkinliğin gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışa dönüşmesidir
- Üstün performans:* Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Yetkinlikler, gittikçe organizasyonlar tarafından daha sık kullanılmaktadır. Çünkü önemli problemlerin çözümüne ve kararların alınmasına yardımcı olur. Yetkinlikler (Hauenstein 2000, Schoonever 2001):

- İşgücü standartlarını ve beklentilerini açıklar
- Organizasyonun iş stratejileri ile bireyleri, takımları ve yöneticileri birleştirir, aynı düzlemde buluşturur.
- İş gereklerini tanımlamak için ortak bir dil sağlar
- Güçlendirme, değerlendirme, koçluk ve performans gelişimi süreçlerini destek olur.
- Değer ve ücret kararlarında adillik geliştirir

### 3.3. Yetkinlik Modeli

Yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli anahtar davranışları içeren yetkinliklerin, başarı faktörlerinin kümesidir (Schoonever 2001).

İnsan kaynaklarında, insana dair yetkinlikler üç kategoriye ayrılır; minimum standart, tanımlayıcı ve ayırıcı yetkinlikler olarak.

Minimum standart yetkinlik modellerinde, bilgi ve beceriler kolaylıkla gözlemlenebilir, iş gereklilikleri ve kriterleri temelinde yapılandırılır. Minimum standart yetkinlik modelleri aritmetik okur-yazarlık, fork-lift operatörlüğü gibi basit görevler için çok uygundur. Bu modeller yetkinlik değerlendirme tartışmalarını içermez,

kullanılan testleri dizayn etme ve kullanma pahalı değildir. Fakat bilgileri depolama, geçmiş kayıtları elde bulundurma ve kullanma maliyetleri daha yüksektir (Ennis 1997).

Tanımlayıcı yetkinlik modeli, performansın nasılına bakan modeldir. İş analizleri ve metodolojilerinin yapısal tasarımını temel alır. Bu modeller, görev ve iş rolünün performans davranışlarını, bilgi, beceri gibi bireysel ihtiyaçların ne olduğunu tanımlar. Tanımlayıcı model, davranışçı psikologlar (Skinner, Edward Thorndike, Clark Hull ve diğerleri) tarafından ortaya çıkarılmıştır. McClelland'a göre gözlemlenebilir davranışlara, güdülerden daha fazla bağlıdır ve eğilim, özellik, tutum ve diğer psikolojik karakteristikler sıklıkla öylesine tanımlanır veya tamamen eksiktir. Bu model, başarılı performansa sebep olan, kritik karakteristikleri farklılaştırılmaz fakat başarılı performans için ihtiyaç duyulan başlangıç yetkinlikleri belirlemek için önemlidir (Ennis 1997).

Ayırıcı yetkinlik modelleri, üstün ve mükemmel performans için kullanılır ve başarılı iş performansına etki eden kritik insan karakteristikleri tanımlanır. Spencer ve Spencer'a göre, ayırıcı yetkinlik, bireylerin işte üstün ve etkili performansa sebep olan referans kriterlerle bağlantılı, temel karakteristikleridir. Bu tanıma göre yıldız oyuncular (çalışanlar) tanımlanabilir, onların yıldız olmasına sebep olan figürler, karakteristiklerinin davranışsal tanımlamaları, motivasyonları, kişilik özellikleri, benlikleri çalışılarak değerlendirilir ve diğerleri eğitilir. Spencer ve Spencer, kompleks iş ve rollerde, bilgi, işle ilgili beceriler, zeka veya kimliğin öneminin azaldığını; motivasyon faktörleri, kişiler arası beceriler gibi yetkinliklerin öneminin arttığını belirtmiştir (Ennis 1997).

Bu modeli, Freud, Henry Murray, Carl Rogers, Abraham Maslow, David McClelland gibi kişilik psikologları çalışmıştır.

Bu modelin yetkinlik değerlendirmeye katkıda bulunan 3 çıktısı vardır:

- İç dinamikler temelinde kavramsal düşünme, özgüven gibi yetkinlikler tanımlanabilir mi?
- Diğerleri onları ölçüp değerlendirebilir mi?
- Yetkinlikler nasıl tanımlanır?

Ayırıcı yaklaşım üzerinde çalışmalardan sonra çeşitli kitaplar yayınlanmıştır. Stephen Covey, "The 7 Habits of Highly Effective People" adlı ve "Etkili İnsanların 7

Alışkanlığı” adıyla Türkçe’ye çevrilen kitabında, anekdotlar, literatür ve kişisel deneyimlerinden faydalanarak 7 evrensel yetkinlik tanımlamıştır. Bu yetkinlikler bilgi, beceri ve isteklerin kesişimidir (Covey 2001).

Daniel Goleman, (1995) “Emotional Intelligence” adlı ve “İşbaşında Duygusal Zeka” adıyla Türkçe’ye çevrilen kitabında sunduğu duygusal zeka yaklaşımı, davranışsal yayınlar ve beyin araştırmaları temelinde ampirik çalışmaların kombine edilmesiyle ortaya çıkan yeni bir yaklaşımdır (Goleman 2000).

Yetkinlik yaklaşımı, yalnızca kişilerin istenilen düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaları ile değil, bunların iş davranışına dönüştürülmesi yeteneği ile ilgilenmektedir. Bilgi ve becerinin iş davranışına dönüştürülmesi, yetkinliklerin amacıdır. Dolayısıyla her yetkinlik modelinde tanımlamalar ve anahtar davranış göstergeleri yer alır.<sup>1</sup>

Tanımlamalar ve anahtar davranış göstergelerinin yanında her yetkinlik için ihtiyaç düzeyi belirtilir. Çünkü, yetkinliğin eksikliği kadar fazlalığı da problem oluşturur (Bayraktar 2002). Yetkinlik modellerinde yetkinlik düzeyi belirlemek için, farklı ölçekler (3’lü ölçek, 5’li ölçek) kullanılabilir.

### 3.4. Yetkinlikler ile Beceri ve Bilgi

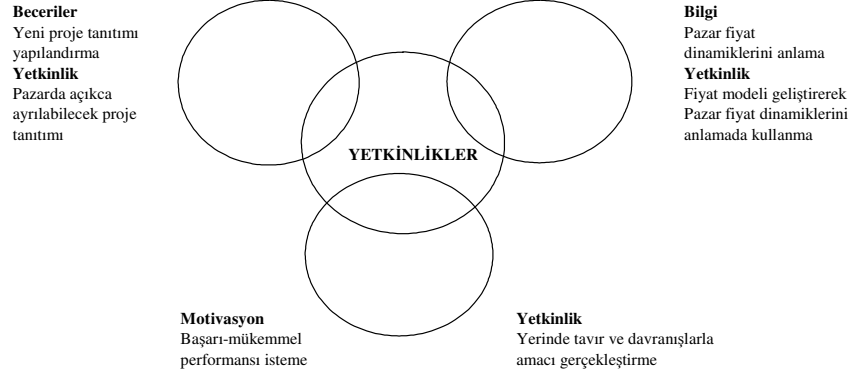
Yetkinlikler, temel beceriler ve bilgi (örneğin telefona cevap verme, mektup yazma vb.), iş görevleri ve tek kişi için başarı yaratan alışılmadık davranışları içermez. Yetkinlikler mükemmel performansa sebep olan davranışları içerdiği için bilgi içermez fakat “uygulama” bilgisi veya başarıyı üreten bilginin davranışsal uygulamasını içerir. Bunun yanında yetkinlikler yalnızca başarı üreten becerilerin var olması ve belli olması durumunda beceri içerir. Yetkinlikler motivasyonları da içermez, fakat motivasyonla bağlantılı gözlemlenebilir davranışları içerir. Bu ana noktalar Şekil 3.3.’de görülmektedir.

<sup>1</sup> Yetkinlik adı: Müşteri hizmeti yönlendirme

Tanım: Müşteri memnuniyeti sağlayan tavır ve davranışlarla, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve katma değer yaratmak

Davranış göstergeleri:

- İç ve dış müşterileri ve onların ihtiyaçlarını derinlemesine anlar
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren uygun kaynakları harekete geçirir
- Müşteri memnuniyeti için kişisel sorumluluk alır (değer yaratacak iletişime odaklanır)
- Müşteri ile açık ve direkt iletişim kurarak, güven ve güvenilirlik oluşturur (etkili dinleme, zamanında cevap, geribildirim vb.)
- Müşterilere sorunlarına inandığını ve yüksek önceliğe sahip olduklarını hissettirir



**Şekil 3.3** Yetkinliğin bilgi, beceri ve motivasyon boyutu

### 3.5. Yetkinlik Modeli Yapılandırma Metodolojileri

Yetkinlik modelleri iş stratejileri ve nerede (ücret ve seçim, değerlendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme) kullanılacağı doğrultusunda geliştirilir.

Hemen hemen bütün sosyal araştırmacılar, yetkinlikleri tanımlamak için anket, odak gruplar, beyin fırtınası, literatür taraması, yazılım araçları, görüşmeler ve kişilik testleri kullanılır. Veriler, çoklu perspektifle, müşterilerden, akranlardan ve yöneticilerden, cevaplı ölçümler yoluyla toplanır. Bazı uygulamacılar, cevaplı ve operant ölçümlerinin ikisini de kullanır.

Yetkinlik tanımlama metodolojisinin belirlenmesinden önce bazı soruların cevaplarının elde edilmesi gerekir (Ennis 1997):

1. Yetkinlik modeli yaratmak için iş ihtiyacı nedir?
2. Veriler nasıl değerlendirilecek?
3. Hangi yetkinlik modeli kategorisi (minimum, tanımlayıcı, ayırıcı) kullanılacak?
4. Model nasıl uygulanacak?
5. Yapı (organizasyon, çalışanlar, kişiler) bu çalışmalara hazır mı?

Modelin tipi ve veri toplama metodolojisi, iş üzerinde sonuç bilgilerinin nasıl kullanılacağına bağlıdır. Kararın verilmesi için kullanılabilir yetkinlik modeli karar

matrisi Tablo 3.1.'de görülmektedir.

**Tablo 3.1** Yetkinlik modeli karar matrisi (Ennis 2006)

Yetkinlik Modeli Tipi	Metodoloji	İş Uygulaması
<b>Minimum Standart</b>	Görev ve iş analizi Cevaplı ölçümler	Görev açılımları
<b>Tanımlayıcı</b>	Rol ve iş analizi Performans gereklilikleri analizi Ölçüt örnekleri Cevaplı ölçümler	Performans amaçları Eğitim tasarımı Gelişim planı İşin yeniden tasarımı Yeniden yapılanma İşgücü planlama
<b>Ayırıcı</b>	Çoklu perspektif Cevaplı ölçümler Ölçüt örnekleri Operant ölçümler	Seçim Sertifikasyon Kompleks proje atamaları Kilit çalışanlar için gelişim

LeBleu ve Roger, bir yetkinlik modelinin en önemli özelliğinin esneklik olduğunu belirtmiş ve yenileme ve güncellemeye açık olmayan bir modelin uygulanmaması gerektiğini belirtmiştir (Bayraktar 2002).

Yetkinlik modeli yapılandırmak için kullanılan en önemli üç teknik, 1) Uzmanlarla yapılan panel veya odak gruplar, 2) Kritik olay görüşmeleri, 3) Genel yetkinlik sözlükleridir (Mansfield 2000).

### 3.5.1. Odak grup tekniği

Odak gruplar genellikle yapısal bir süreci izler ve iş hakkında yapısal düşünmeyi gerektirir. İşle ilgili etkinlik için kişi becerileri ve diğer karakteristikler düşünülür. Standart sorular sorulur (ana sorumluluklar, görevler, formel ve informel performans ölçümleri, etkinlik için çalışan karakteristikleri) ve cevapları yazılır. Modelin en önemli bölümlerinden biri gelecek görüşüdür.

### 3.5.2. Uzmanlar paneli tekniği

Uzmanlar paneli üstün performans gösteren çalışanların, kişisel özellikleri hakkında veri toplamak üzere toplanan bir gruptur. Konu ile ilgili uzmanlar veya insan kaynakları konusunda çalışan danışmanlar panele katılabilirler. Panele katılımın çok fazla

olmaması gerekmektedir. Panelde katılımcılar işle ilgili yetkinlikleri belirleyerek, yetkinlikleri önem düzeylerine göre derecelendirmektedirler.

Çalışma, kısa zamanda daha fazla veri elde edilmesi ve katılımcıların kısa zamanda yetkinlikler hakkında bilgi sahibi olmaları açısından avantajlıdır (Orhan 2003).

Panel katılımcıların psikolojik ve teknik terimlere hakim olmamaları durumunda kritik yetkinliklerin atlanabilmesi, panele katılacak uzmanların bulunmasının zor olması ise yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir (Orhan 2003).

### **3.5.3. Kritik olaylar görüşmesi tekniği**

Bir çok araştırmacının kullandığı kritik olaylar görüşmeleri, az sayıda olay ve deneyimlerin etraflıca araştırılmasını içerir. Bu görüşmeler uzmanlık gerektiren, araştırma stratejileri kullanır. Bazı araştırmacılar kritik olayların, daha fazla sayıda olay ve deneyimlerin daha limitli araştırmasını içeren farklı tiplerini geliştirmişlerdir.

Gerçek iş ortamında spesifik yetkinliklerin nasıl gösterildiğini detaylandıran örnekler sağlayan ve tek işe odaklanan kritik olay görüşmeleri mutlaka kayıt altına alınmalıdır.

### **3.5.4. Genel yetkinlik sözlükleri**

Yetkinliklerle ilgili çalışan araştırmacılar ve danışman kuruluşlar, yetkinliklerin kavramsal yapıları ve davranışsal beklentilerini içeren genel yetkinlik sözlükleri geliştirmiştir. Bu sözlükler 20-40 yetkinliği, 5-15 davranış göstergesini içerir. Bu sözlükler bir çok modelin yapılandırılmasında, işle ilgili yetkinliklerin seçimi için kullanılabilir ve model geliştirme ekibi için başlangıç noktasıdır. Davranış beklentileri, kritik olay görüşmelerinde analiz için yol gösterici olabilir.

### **3.5.5. Anket tekniği**

Anket tekniği, çok sayıda katılımcıya ulaşmayı sağlayan bir tekniktir. Anket tekniği diğer tekniklere göre daha kolaydır. Kısa zamanda çok sayıda kişiye ulaşılabilir. Fakat Spencer ve Spencer'a göre, yöntemin bazı dezavantajları vardır. Bunlardan ilki anketlerin başlangıçta genel çerçevesinin araştırmacılar tarafından belirlenmesidir (Orhan 2003) Her ne kadar ankete katılanların yeni yetkinlikler eklenmesine izin verilse

de katılımcılar bu konuda çok istekli olmamaktadırlar. Bunun yanında anket vasıtasıyla çok sayıda kişiye ulaşılması konusunda yapılan eleştiride şudur (Orhan 2003); bir işte üstün performans gösteren bireylerin sahip oldukları beceri ve karakteristikler, o işte çalışanların çoğu tarafından gösterilememekle birlikte anlaşılammamaktadır (Mansfield 2000)

### 3.5.6. Diğer teknikler

Yukarıda detaylandırılan yetkinlik modeli yapılandırma tekniklerinin yanında araştırmacıların kullandığı diğer teknikler şunlardır (Orhan 2003):

- Konuşturucu bilgi toplama tekniği
- Davranışsal olay görüşmesi
- Delfi tekniği
- Gözlem tekniği
- Uzman sistemler tekniği

### 3.6. Yetkinlik Modeli Geçerliliği

Yetkinlik modelleri insan kaynağı ile ilgili her türlü kararın alınmasında rol oynayacağı için, güvenilir olmalı ve geçerliliği test edilmelidir.

Spencer ve Spencer, yetkinlik modellerinin geçerliliğinin test edilmesi için üç yöntem önermiştir. İlki, üstün ve vasat performans gruplarında yer alan ve modelin yapılandırılması aşamasında dikkate alınmayan grup analiz edilerek, modelin üstün ve vasat performansı öngörme konusundaki başarısı test edilir. İkinci yöntem göre, modeldeki yetkinlikleri ölçmek için testler geliştirilir ve bu testler, yine modelin yapılandırılması sırasında dikkate alınmayan gruba uygulanır. Üçüncü yöntem göre ise, örgüt içinde belirlenen yetkinliklere sahip olmayan kişiler belirlenerek, eğitim yoluyla bu yetkinlikler kazandırılır ve gelecekteki iş performansları gözlemlenir (Bayraktar 2002).

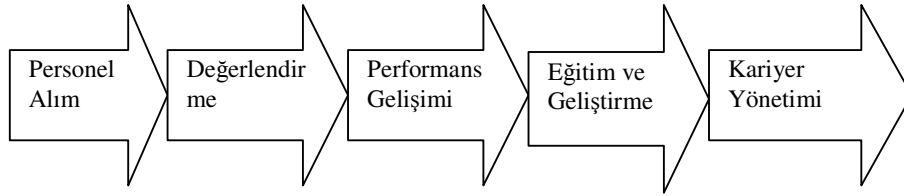
### 3.7. Yetkinlik Değerlendirme

Yetkinlik değerlendirme, bilgi, beceriler, davranış ve kişilik özellikleri gibi önceden belirlenen kriterleri ölçme sürecidir. Bu süreç dört adımdan oluşur; 1) Kriter tanımlama,

2) Veri toplama, 3) Sonuçları analiz etme, 4) Sonuçları (bulguları) işleme.

Öncelikle yetkinliklerin nasıl kullanılacağı belirlenmeli hangi yetkinliklerin değerlendirileceği belirlenmeli, onların dikkatli ölçümleri yapılmalı ve değerlendiriciler, açık yönlendirmelerle ve araçlar hakkında eğitilmeli, hazırlanmalıdır. En önemlisi ve zor olanı, sonuçların uygulanması (gelişim planlama süreci, eğitim programları) aşamasıdır. Yetkinlik değerlendirme bir karar verme aracıdır ve tek ve biten bir durum değildir. İyi bir değerlendirme süreci, gelişim önerisi sunan süreçtir (Ennis 1997).

Yetkinlik modellerinin ve değerlendirme sonuçlarının gelişim sürecine dahil edilmesi ancak tüm insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleştirilmesi gerekir. Şekil 3.4.'de belirtildiği gibi, her bir uygulamanın implementasyonu, anahtar yetkinlikler kullanılarak yapılır (Schoonever 2001).



**Şekil 3.4** Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi

Yetkinlik değerlendirmede ölçümler yalnızca, cevaplı, çoklu seçim testleri ve anketleri içeriyorsa yeterli değildir. Karar verme iş ortamında nadiren statiktir. İş üstünde operant ölçümlerler daha iyi sonuçlar verir. Operant ölçümlerler, davranışsal olay ve kritik olay görüşmeleri (Flanagan, Spencer ve Spencer) ve tematik algı testleridir (McClelland) (Ennis 1997).

### 3.8. Yetkinlik ve Eğitim

Yaşamış olduğumuz yüzyılda bilginin rekabet için en önemli faktör olduğu daha önceki bölümlerde detaylı belirtilmişti. Dolayısıyla bilgi çağında, gerek bireylerin tek tek gerek organizasyonların gerekse top yekun bir ülkenin her anlamda rekabeti ve bu rekabet avantajını ekonomik refaha dönüştürmesi birçok faktöre bağlıdır. Sahip olunan imkan ve kaynakların miktarı ve bunların kalitesi, farklı ekonomik rol üstlenen



bireylerin beceri, yetenek ve dolayısıyla yetkinlikleri kilit öneme sahiptir.

Hızla değişen dünyada sürdürülebilir bir şekilde rekabet avantajını elde tutmak ve etkili kariyer planlama yapmak isteyen bireylerin piyasanın ihtiyaç duyduğu ve duyacağı yetkinlikleri oluşturmaya ve geliştirmeye odaklanması gerekmektedir.

Makro açıdan baktığımızda, ekonomiler arasında farklılıklar üzerine son dönemde yapılan araştırmalar sıklıkla insan kaynağı üzerine odaklanmıştır ve bu farklılıklar da insan kaynağının ana bileşeni olan yetkinliklere ve iş gücüne işaret etmektedir. Uygulamalı iktisat alanında yapılan araştırmalarda, eğitim öğretim ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bilgi çağında rekabet avantajını elde bulundurmaya isteyen ülkeler, rekabet avantajını oluşturan bireyleri yetiştirmek zorundadır. Bu durumda okulların önemi ön plana çıkmaktadır. Eğitim ve öğretimin yapısı ve özellikleri, iş gücü kalitesini etkilediğinden, bu konuda verimlilik ve etkinlik ekonomik performansı etkilemektedir (Spencer Spencer'dan aktaran Anonim 2000).

Makro ve mikro ekonomide, yaşanan hızlı değişimler süreci, yeni yetkinliklerin kazanılmasını ve geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Değişimle birlikte ortaya çıkan farklı iş yapış şekilleri, iş gücünün/bireylerin yetkinliklerinin bu değişime entegre olmasını zorunlu kılmıştır. Bu gereklilik eğitim sistemi ve yapısında yeniden yapılanma sürecinin gündeme geleceğinin işareti olmaktadır. Değişen ekonomik ihtiyaçlara entegre yetkinliklerin büyük bir kısmı ve bunlarla ilgili temel altyapı okullarda elde edilebilmelidir.

Okullarda söz konusu olacak değişim yön ve şekli Tablo 3.2'de özetlenmiştir.

Eğitim sisteminde söz konusu olacak bu değişim, gerekli yetkinliklere sahip bireylerin oluşturduğu toplumların ekonomik başarıya ulaşma şanslarını diğerlerinden daha fazla olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle iş ve meslek türlerinin ve ihtiyaç düzeylerinin belirlenmesi ve buna yönelik olarak sahip olunması gereken yetkinliklerin kazandırılmasına odaklanmış eğitim-öğretim sistemi, gerek bireylerin gerekse ülkenin, gelecek planlamasında önemli bir araç olarak ortaya çıkacaktır. Bu çalışmalar, gelecekteki istihdam alanları ve iş gücü arzı projeksiyonunu, her meslek ve iş alanı için gerekli yetkinliklerin tespiti ve bunların bireylere aktarılması, mevcut eğitim ve öğretim programlarının değerlendirilmesi, uygun eğitim ve öğretim programlarının geliştirilmesi

ve uygulanması, bu çalışmalara entegre, meslek ve kariyer planlama çalışmalarına ağırlık verilmesini içermektedir.

**Tablo 3.2** Okullarda söz konusu olacak değişimin yön ve şekli (Spencer Spencer'dan aktaran Anonim 2000)

Günümüz Okulları	Geleceğin Okulları
<b>Strateji</b>	
Temel yetenekleri geliştirmeye odaklanma	Düşünme yeteneklerini geliştirmeye odaklanma
Öğretimden uzak ölçme ve değerlendirme	Öğretime entegre edilmiş değerlendirme
<b>Öğrenme Ortamı</b>	
Ezberleme ve kısa dönem hafızadan hatırlama	Öğrencilerin aktif şekilde kendileri için bilgi oluşturması
Öğrencilerin bireysel çalışması	Birlikte problem çözme
Hiyerarşik sistem-temelden ileri düzeyde yönelme	Reel problemler bağlamında öğrenilmiş yetenekler
<b>Yönetim</b>	
Yönetim tarafından yapılan denetim	Öğrenci merkezli ve öğretmen yönetimli yetenekler
<b>Sonuç</b>	
Sadece bazı öğrenciler düşünmeyi öğrenmekte	Tüm öğrenciler düşünmeyi öğrenmekte

## 4. ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ VE KARIYER

Bu bölümde mühendislik kavramı ele alınarak, endüstri mühendisliği mesleği hakkında yapılan literatür araştırması sunulmuştur. Çalışmanın uygulama konusu endüstri mühendisliği eğitimi olduğu için endüstri mühendislerinin kariyer sorunlarına ışık tutulmuştur. Endüstri mühendislerinin kariyer sorunlarına, lisans eğitimini de içine alan çözümler önerilmiştir.

### 4.1. Mühendislik Kavramı

İngilizce'deki engineer (mühendis) sözcüğünün kökeni icat etmede yaratıcı kişi anlamına gelen Latince “ingeniatorem” sözcüğüdür. Mühendis Arapça kökenli bir kelimedir ve hendese bilen anlamında kullanılmaktadır ve hendese, geometri demektir (Anonim 1985)

TDK tarafından mühendis, insanların her türlü ihtiyacını karşılamaya dayalı, yol, köprü, bina gibi bayındırlık; tarım, beslenme gibi gıda; fizik, kimya, biyoloji, elektrik, elektronik gibi fen; uçak, otomobil, motor, iş makineleri gibi teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış, belli bir eğitim görmüş kimse olarak tanımlanmaktadır (TDK 2006).

Bir diğer tanıma göre mühendislik, maddenin özellikleri ve doğadaki enerji kaynaklarının yapılarda, makinelerde ve ürünlerde insana faydalı kılınması ile ilgili bilimdir (Anonim 1981).

Medeniyet tarihi kadar eski olan mühendislik alanında Sanayi Devrimi'ne kadar ciddi bir eğitim yoktu. Dünyada ilk mühendislik okulu 1757 yılında Fransa'da açılmıştır. Ünlü Ecole-Polytechnic ise 1794 yılında kurulmuştur (Erdoğan 2003). Fakat mühendislik mesleğinin kimliğine kavuşması 19.yy da gerçekleşmiştir. Meslek olarak ilk mühendislik alanı makine mühendisliğidir. Makine mühendisliğinin meslek olarak ortaya çıkması 1880 yılında gerçekleşmiştir. 1884'de elektrik mühendisliği, 1908'de kimya mühendisliği, meslek olma niteliklerine kavuşmuşlardır. Endüstri mühendisliği ise 1948 yılında Amerikan Endüstri Mühendisleri Odasının kuruluşu ile

tanınmıştır.

Kasapoğlu'na göre, mühendisliğin amacı, bilimlerin ortaya koyduğu kuram ve ilkelere dayanarak bireylerin değişik gereksinimlerini karşılamak, sorunlara güvenli, ekonomik ve pratik çözümler sunmaktır (Erdoğmuş 2003).

ABET (The Accreditation Board for Engineering and Technology), mühendisliği şu şekilde tanımlamıştır (Akbaba 2003):

“Mühendislik, matematiksel ve doğal bilimlerden, ders çalışma deneyim ve uygulama yollarıyla kazanılmış bilgileri akıllıca kullanarak, doğanın madde ve kuvvetlerini insanoğlunun yararına sunmak üzere ekonomik yöntemler geliştiren bir meslek dalıdır. “

Mühendisler genellikle araştırma, geliştirme, tasarım, üretim ve yönetim işleri ile uğraşırlar. Mühendislerin bu fonksiyonları icra etmesi için bazı özellikler gerekmektedir. Yine ABET'e göre bir mühendiste şu özelliklerin bulunması gerekmektedir (Akbaba 2003):

- Matematik, fen ve mühendislik bilimlerini uygulama
- Deneysel tasarlama, yapma ve sonuçları analiz etme
- Disiplinler arası çalışmaları yürütecek takımlarda çalışma
- Etik ve sorumluluk bilinci
- Sözlü ve yazılı olarak etkili iletişim kurma
- Yaşam boyu öğrenmenin gerekli olduğu bilinci
- Güncel sorunları mesleği ile ilişkilendirme

Mühendisliğin tanımı ve eğitim programlarından beklenenlere bakılarak mühendislik eğitiminde alt yapının çok önemli olduğu söylenebilir.

Yurtdışında mühendislik itibarını korumak ve belirli standartlara bağlı olarak yürütebilmek için profesyonel mühendislik uygulamaları gibi çalışmalar önerilmektedir. Çünkü mühendislerin üniversitede almış oldukları teorik ve uygulamadan uzak eğitimle, profesyonel bir şekilde çalışamayacakları düşünülmektedir. Amerika'da profesyonel mühendislik için bazı ön koşullar getirilmiştir (Erdoğmuş 2003):

- ABET tarafından onaylanmış en az 4 yıllık bir üniversitenin mühendislik bölümünden lisans derecesi ile mezun olmak

- Uygulayıcı bir danışmanlık şirketinde mühendislik alanında, en az 4 yıl çalışmış ve deneyim kazanmış olmak
- Mühendislik alanında proje veya projelere katılmış ve yürütmüş olmak
- ABD’de profesyonel mühendislik belgesine sahip 5 mühendisten referans mektubu almış olmak
- ABD dışındaki bir üniversiteden mezun olanlar için İngilizce (TOEFL) sınavından en az 600 puan almış olmak

Kerr vd’ne göre mühendislik özü itibariyle profesyonel meslekler grubunda yer almaktadır. Mühendisliğin aşağıdaki özellikleri, onu profesyonel meslekler grubuna girmesine sebep olur (Erdoğan 2003):

- Uzmanlık: Soyut bilgi ile uğraşan bir kurumda uzun bir süre uzmanlık eğitimi almak
- Özerklik: Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olma hakkına sahip olmak
- İşe kendini adanma: Kişinin seçtiği uzmanlık dalında çalışırken gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılık
- Ahlak: Kendi çıkarlarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bir bağ kurmadan hizmeti icra etmek
- Standartlar: Profesyonel meslektaşlarının, tutumlarının düzene sokulmasında yardımcı olmaya çalışmak

Mühendisliğin genel çerçevesi itibari ile, belirtilenler ortak olmakla birlikte uzmanlık alanlarına göre farklılaşan çok sayıda mühendislik dalı vardır. Mühendislik dalları arasında diğerlerinden bir çok yönden ayrılan ve kariyer olanakları açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan endüstri mühendisliği, bu alanda kariyer kavramının çalışılması açısından çeşitlilik içermektedir.

#### **4.2. Endüstri Mühendisliği**

19.yy da bilim ve mühendislikteki gelişmelerle birlikte buhar gücünden yararlanılması sonucunda Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir. Sanayi devrimiyle birlikte, planlama, örgütlenme ve yönlendirilmesi daha zor olan, yönetimi için özel beceriler gerektiren sistemler geliştirilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla insan, makine, malzeme ve paradan oluşan sistemlerin tasarım, geliştirme ve kuruluşuyla ilgilenecek ve özellikle sistemin insan boyutuna önem verecek, bir mühendislik dalına gereksinim duyulmuştur. Bu gereksinim sonucunda endüstri mühendisliği konusunda çalışmalara başlanmıştır (Anonim 2005).

Endüstri mühendisliği ürün ve hizmetlerin tasarımı, üretim ve dağıtımını için gerekli olan insan, araç-malzeme gibi kaynakların en verimli şekilde kullanan sistemleri tasarlayan ve uygulayan mühendislik dalıdır (Özsoy 2004). Bütün örgütlü insan etkinlikleri, endüstri mühendislerinin ilgi alanına girer. İnsana, doğaya, bilgi, teknoloji ve finansmana dayalı kısıtlı kaynakların üretim ve hizmet amacıyla bütünleştirildiği sistemler, bu etkinliklere girer. İnsan, para, zaman, hammadde gibi kıt kaynaklardan oluşan sistemlerin tasarımından, gelişimine, iyileştirilmesinden işletilmesine kadar olan süreçle ilgilenir. Endüstri mühendisleri bu çerçevedeki düzenlemelerin tasarımı, planlaması, kurulması, iyileştirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında görev alırlar. Endüstri mühendisleri geniş ilgi alanı nedeniyle imalat sanayinin yanında hizmet sektörleri, ekonomik planlama, savunma, genel ve yerel kamu yönetimi pek çok uygulama alanına katkılarda bulunurlar (Anonim 2005a).

Endüstri mühendisliğinin farklı kaynaklarda farklı tanımları vardır. Fakat geçirdiği evrimsel süreç sonunda bugün geldiği noktayı en iyi açıklayan ve en fazla kabul gören tanım, Amerikan Endüstri Mühendisleri Odası tarafından yapılan tanımdır (Anonim 2005):

“Endüstri mühendisliği, insan, makine ve malzemeden oluşan bütünleşik sistemlerin tasarımı, geliştirilmesi ve kurulması ile ilgilenir. Bu tür sistemlerden elde edilecek sonuçların belirlenmesi, kestirilmesi ve değerlendirilmesinde matematik, fizik ve sosyal bilimlerdeki özel bilgi ve beceriyi mühendislik çözümlene ve tasarımının ilke ve yöntemleriyle birleştirerek kullanır.”

Endüstri mühendislerin çalışmalarında sürekli olarak sistemin insan boyutunu göz önünde bulundurması önemli bir yaklaşımdır.

Endüstri mühendisliği alanında ilk disiplinli çalışmalar, bir makine mühendisi olan Frederick Winslow Taylor tarafından başlatılmıştır. Taylor'un çalışmalarından önce de endüstri mühendisliği alanında bazı çalışmalar yapılmıştır (Anonim 2005):

- Adam Smith'in verimliliği artırma amacıyla iş bölümü konusundaki çalışmaları
- Matthew Boulton ve James Watt'ın örgütsel geliştirme konusundaki çalışmaları
- Charles Babbage'in verimlilik artırma konusundaki çalışmaları

- Henry Ford'un otomobil montajında konveyör kullanımı ve üretim hattı oluşturulması konusundaki çalışmaları

Taylor'un, endüstri mühendisliği konusundaki çalışmaları 1881'de metal kesimi konusuyla başlamıştır. Daha önce elle yapılan, kesici aletlerin şekli, hızları ve ilerleme miktarları belirleme işi, çalışmalardan sonra bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Taylor daha sonra kürekle yapılan işlerin çözümlenmesi üzerinde durmuştur. Bu çalışmalarının sonucunda verimlilikte çok önemli artışlar gözlenmiştir. Taylor'un üzerinde çalıştığı, metot etüdü, zaman etüdü, aletlerin standartlaştırılması, planlama bölümü, yönetimin ayrıcalık ilkesi, işçiler için yönerge kartları, metal kesimi için hesap cetveli, parça ve ürünler için sınıflandırma sistemi, rotalama sistemi, maliyetlendirme yöntemleri, işe bağlı olarak işçi seçimi, işin belirli bir sürede tamamlanması durumunda prime izin veren bir görev düşüncesi gibi çalışmalar günümüzde halen güncelliğini korumaktadır. Endüstri mühendisliğinin babası olarak kabul edilmektedir (WEB\_1 2006)

Endüstri mühendisliği çalışmalarına katkıda bulunan bir diğer isim bir tuğla ustasının yanında çalışma hayatına atılan ve üniversite okumayan Gilbreth'dir. Gilbreth yaptığı çalışmalarla inşaat işlerinde büyük başarılar kazanmış ve kendi inşaat şirketini kurmuştur. Yaptığı çözümlerle bir işçinin bir saatte ördüğü tuğla sayısını yaklaşık %200 arttırarak, 120'den 3502'ye çıkarmıştır. Gilbreth'in üzerinde çalıştığı konulardan bir diğeri temel hareketlerin çözümlenmesi olmuş ve insanın temel hareketlerini sınıflandırmıştır. Gilbreth, Taylor'un çalışmalarından etkilenmekle birlikte farklı konularda uygulama yapmışlardır. Bunun yanında Gilbreth çalışmalarında insan faktörüne daha fazla önem vermiştir (Anonim 2005)

Endüstri mühendisliği konularında çalışan diğer bilim adamları ve çalışmaları şu şekilde özetlenebilir:

Carl Barth: Taylor'un ekibindedir. Zaman etüdünde yorgunluk toleransının belirlenmesi üzerine çalışmıştır.

Henry Laurance Gantt: Taylor'un ekibindedir. Üretim çizelgelemesinde kullanılan şemaları geliştirmiştir. Gantt'ın bir diğer çalışması, standart olarak belirlenen çalışma hızından daha hızlı çalışan işçilere belli oranda teşvik edici prim ödemeyi sağlayan, teşvikli ücret sistemidir.

Harrington Emerson: Standart maliyetler üzerine çalışmış, teşvikli ücret sistemi

konusunda çalışmaları olmuştur.

Endüstri mühendisliğinin temelini oluşturan ilke, yöntem ve problem çözme yaklaşımlarının diğer alanlara uygulanmasını sağlayan bilim adamları arasında, F.W.Harris, F.E.Raymond, W.A. Shewart, Eugene Grant, Ireson sayılabilir.

Türkiye’de ilk endüstri mühendisliği bölümü 1969 yılında ODTÜ’de kurulmuştur ve endüstri mühendisleri, çalışmalarında sistem yaklaşımı ve sistem düşüncesi doğrultusunda matematik, yöneylem araştırması, istatistik ve bilişim bilimlerini, sosyal ve doğa bilimleri bilgilerini ve mühendislik analiz ve tasarım prensiplerini bir arada kullanmaktadırlar. Endüstri mühendisliği, yönetim, istatistik, bilgisayar, yöneylem araştırması, yönetim bilimi, ergonomi gibi disiplinlerle çalışır ve belli başlı görevleri şunlardır; iş tasarımı, iş ölçümü, ücret yönetimi, iş yeri düzenleme ve malzeme yönetimi, üretim planlaması ve kontrolü, maliyet ve bütçe kontrolü, kalite yönetimi, ergonomi

### **4.3. Kariyer Yolları**

Endüstri mühendisliği belirli bir sektör veya faaliyet alanı ile sınırlı olmadığı için çalışma alanı oldukça geniştir. Endüstri mühendislerinin çalıştığı alanlarla ilgili bazı üniversitelerin yapmış olduğu kısıtlı çalışmalar dahilinde, endüstri mühendisleri genel olarak bilişim teknolojileri, proje yönetimi, yönetim ve yönetim danışmanlığı, üretim ve ürün yönetimi, finans ve sigorta hizmetleri, kalite yönetimi, satış ve pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları yönetimi, bilimsel alanlarında kariyerlerini planlayabilmektedirler.

Endüstri mühendisleri, kariyer planlamalarında diğer mühendisliklerin yaşadıkları sorunlardan kısmen uzaktır. Çünkü endüstri mühendisleri, hem teknik hem de yönetim ve denetim becerilerine sahip olacak şekilde eğitilmekte ve görev aldığı örgütlerde karar mekanizmalarına aktif katılım sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, özellikle mühendis gibi teknik kadrolar için önerilen çift kariyer yolu endüstri mühendisliği için yaygın kullanılmamaktadır.

Endüstri mühendisleri, çalıştıkları örgütlerde yukarıda bahsedilen alanlarda sistemlerin yönetimi ve denetimi konularında çalışırlar ve kariyer konusunda önlerinde geniş bir seçenek söz konusudur. Bunun yanında endüstri mühendislerinin örgütlerden bağımsız, serbest olarak danışmanlık gibi alanlarda da çalışmaları olasıdır.



#### 4.4. Kariyer Sorunları

Endüstri mühendisleri, sahip oldukları nitelikler, almış oldukları lisans eğitimi ve ilgi alanına giren konular itibariyle zengin alternatiflere sahip olmakla birlikte gerçekte kariyerlerinde yaşamış oldukları sorunlar da söz konusudur.

Endüstri mühendisliğinin yaşamış olduğu sorunları incelemeyen önce bir konunun meslek olabilmesinin şartlarını sıralamak gerekir. Bir konunun meslek olabilmesi için (Anonim 2005):

- Yapılandırılmış bir eğitim ve öğretim süreci,
- Uygulama/stajyerlik süreci,
- Bir meslek üyesi olarak topluma ve meslektaşlarına karşı sorumluluk duyulması,
- Meslek standartlarının bir üst kuruluş tarafından belirlenmesi gerekmektedir.

Şartlara baktığımızda eğitim, öğretim açısından Türkiye'deki üniversitelerde endüstri mühendisliği bölümü öğrencilerine verilen derslerde ve ders saatlerinde genel olarak benzerlik söz konusu olmasına rağmen belli bir standart yoktur. Bu durum endüstri mühendislerinin kazanmış oldukları niteliklerin üniversiteden üniversiteye farklılaştığını gösterir. Farklılaşma genel anlamda bir eksiklik olmasına rağmen zamanla bu alanda yapılan çalışmalarla ortaklık sağlanacak ve belli standartlar oluşturulacaktır. ABD'de fakülteler arası ortak bir eğitim standardının oluşturulması amacıyla 1930'lu yıllarda çeşitli mühendislik odalarının desteğiyle kurulan ABET, o günden bugüne ABD'de lisans düzeyindeki mühendislik fakültelerini denetlemekte ve akreditasyon (yetkinlik) vermektedir. Ülkemizde bu alanda çalışan bir kurumun olmaması nedeniyle üniversiteler akreditasyon gereksinimlerini yurtdışındaki kurumlarda karşılamaktadır (Akbaba 2003). Günümüzde yalnızca bazı büyük üniversitelerin akreditasyon çalışmalarının diğer üniversitelere yaygınlaşması da ortak standartların oluşmasına destek olacaktır.

Stajyerlik konusunda ise, üniversiteler arasında ortak kabul edilmiş bir standart yoktur. Hatta bazı üniversiteler zorunlu stajlarını müfredattan kaldırarak, endüstri mühendisinin en önemli etkinliği olan yaşayarak öğrenme imkanını sağlamamaktadır. Stajların içeriklerine bakıldığında ise, genel çerçevede uzmanlıktan ve herhangi beceri edinmeden uzak yapılandırıldığı görülmektedir. Bunun yanında örgütlerin, stajyer

öğrenciye sunduğu imkanların da yetersizliği öğrencilerin bu dönemlerini verimsiz ve amacından uzak geçirmelerine sebep olmaktadır.

Meslek olmanın üçüncü şartında yaşanan sıkıntılar, endüstri mühendisliğinin kariyer planlamada karşılaştığı sorunların temelini oluşturmaktadır. Çünkü bir toplumda belirli işlerin belirli meslekler tarafından yapılabilir olması ve yasal olarak yapılmasına izin verilmesi o meslek mensuplarının hem topluma hem de meslektaşlarına karşı sorumluluk duymasına sebep olur. Böylelikle, bir işin o işin uzmanı tarafından en iyi şekilde yapılması sağlanacak ve ülkenin her türlü kaynağının etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Günümüzde imalat ve hizmet sektörlerine baktığımızda, teorikte endüstri mühendislerinin çalışması gereken alanlarda, herhangi bir yaptırım söz konusu olmadığı için başka mesleklerden kişiler çalışmaktadır. Yaptırımın söz konusu olması için meslek mensuplarının yapacağı işler ve işlerin standartlarının belirlenmesi ve bunun meslek olmanın dördüncü maddesinde de belirtildiği gibi üst makamlarca belirlenmesi gerekmektedir.

Endüstri mühendislerinin üyesi olduğu meslek kuruluşu bugün, Türkiye Makine Mühendisleri Odası'dır. Bağımsız bir odası yoktur. Odaya kayıtlar konusunda da endüstri mühendislerinin ilgisi yüksek değildir. Çünkü odaya kayıt yaptırmanın, meslek standartları belirlenmemiş olduğu için, yapılan işe herhangi bir katkısı olmamaktadır.

Bu sıkıntıların bir çok sebebi vardır. Bunlardan ilki, endüstri mühendislerinin ne iş yaptıklarının net bilinmemesi veya her işi yaptıklarına dair bir anlayışın söz konusu olmasıdır. Endüstri mühendislerinin, her işten anladıkları ve hiçbir işi tam olarak yapamadıklarına dair geçmişten beri süregelen bir tartışma söz konusudur. Endüstri mühendislerinin lisans eğitim süreçlerine bakıldığında, meslekle ilgili her konuda derinlemesine bilgilerin verilmediği ve zaten böyle bir amacın olmadığı görülmektedir. Böyle bir eğitim sistemi hem çok uzun zamanla hem de ciddi kaynaklarla söz konusu olabilir. Endüstri mühendisliği, disiplinler arası bir meslektir. İlgili disiplinleri derinlemesine öğrenciye aktarmak imkansızdır. Ayrıca eğitim süreci temel eğitimi vererek kişinin iş hayatında yaşayarak öğrenmesini hedeflemektedir.

Fakat eğitim sisteminin amacının, örgütler tarafından ve hatta endüstri mühendisliği öğrencileri tarafından algılanamaması mesleğin net anlaşılmasını ve kabul edilmesini engellemektedir. Bu nedenle endüstri mühendislerinin kariyer sorunlarına çözüm

bulabilmek ve örgütler tarafından net anlaşılmasını sağlamak için endüstri mühendislerinin çalışabilecekleri alanlar, çalışabilecekleri sektörler, iş standartları mutlaka oluşturulmalı ve bu standartlar eğitim sistemine yansıtılmalıdır.

Endüstri mühendislerinin kariyer sorunlarının bir diğer sebebi, yasal olarak hiçbir konuda imza yetkisinin olmaması ve çalışılabilecek alanlarda bir üst mercinin kısıtlama ve zorlamalarının söz konusu olmamasıdır. Örneğin, iş yeri seçimi ve tesis yerleşimi konusunda endüstri mühendisleri bilgiye ve uygulama bakış açısına sahip olmalarına rağmen, ülkemizde bu konuların yasal çerçevesinin belirlenmemiş olması gelişigüzel kararların alınmasına sebep olmaktadır. İşin uzmanının, seçim ve yerleşim kararında imzasının olması gerekirken, böyle bir süreç gelişmediği için yanlış kararlarla ülke kaynakları heba olmaktadır. Kalite belgelendirme çalışmalarında benzer bir durum söz konusudur. Günümüzde özel eğitim kuruluşlarında Kalite Belgelendirme eğitimlerini tamamlayan ve bir sistem kurma anlamında bilimsel, sistemli eğitime tabi tutulmayan kişiler belgelendirme çalışmalarına imza atmaktadır. Endüstri mühendisleri sistem tasarımı, etkinliği, yönetim ve denetimi gibi konularda bilimsel eğitime tabi tutulmalarına rağmen, bu konuda kamuoyu oluşturulamaması ve belli standartların olmaması nedeniyle ortaya verimsiz iş sonuçları çıkmaktadır. Proje yönetimi, verimlilik, planlama, yapılabirlik analizleri, ergonomide de benzer sıkıntılar söz konusudur.

Günümüzde, bazı çevrelerin “Endüstri mühendisliği gerekli bir mühendislik mi?”, “Temel mühendislik eğitiminden sonra iki yıllık eğitim ile endüstri mühendisliği niteliklerine ulaşılabilir mi?”, “Sadece matematik bilen endüstri mühendisi olabilir mi?”, “Hem hizmet hem de imalat sektörlerinde çalışan biri mühendis olabilir mi?”, “Endüstri mühendisinin uzmanlaşması için yüksek lisans yapması şarttır”, “ Endüstri mühendisleri uzman değildir” gibi konularla sıklıkla meşgul olması endüstri mühendisliği mesleğinin gerek eğitim sürecinde, gerek yasal düzenlemelerinde, gerekse tanıtımı ve anlaşılrlığı konularında eksikliklerin söz konusu olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### **4.5. Çözüm Önerileri**

Kariyer sorunlarında bahsedilen sıkıntıların yanında, çalışma ve ilgi alanlarının çeşitliliğine bağlı olarak endüstri mühendislerinde, yeni mezunların çoğunlukla mühendislik yapabilmek için yeterli pratik bilgi ve beceriyi öğrenememeleri sorun

olarak karşımıza çıkmaktadır.

Endüstri mühendisliği mesleğinde, kişilerin hak ettiği çalışma haklarına kavuşması için, yasal düzenlemeleri gerekli kılacak ve bu düzenlemelerin yolunu açacak bir yapılandırma süreci üzerine çalışılması gerekmektedir. Yapılandırmanın temelini oluşturacak üst mercii günümüzde endüstri mühendisliği eğitimi veren üniversiteler olacaktır. Çünkü iş hayatında başarının temelleri lisans eğitimi ile atılmaktadır. Kişiler üniversite eğitimi ile mesleğe dair bakış açısına ve yetkinliğe kavuşmaktadırlar.

İşverenlerin eğitim programlarından beklentilerinin araştırıldığı bir çalışmada, iş çevresinin eğitim ile ilgili görüşleri Tablo 4.1.'de ki gibi şekillenmiştir (Yenen ve Gözlü 2005);

**Tablo 4.1** İş çevresinin eğitim ile ilgili görüşleri (Yenen ve Gözlü 2005)

Görüşler	Ortalamalar
Öğrenciler uygulamadan uzak eğitimler görüyorlar	4,57
Üniversitelerle ortak projeler	4,54
Üniversite sanayi iş birliği yeterli değil	4,46
Eğitim öğrencilerin sosyal ve sanatsal yönlerini geliştirmeli	4,28
Öğrenmeyi öğretmemesi	4,17
Üniversite eğitimi genel anlamıyla yeterli değil	4,07
Mezunlara ayrıca eğitim	3,96
Mezunlara staj	3,71
Öğretim üyeleri teorik bilgi uygulamada yeterli değil	3,67
Eğitimde uzmanlaşmaya gidilmeli	3,42
Yeni mezunlara sorumluluk yüklenebilir	3,18
Yeni mezunların bilgisi hemen çalışmaya yetecek düzeyde değil	2,46
Eğitim programlarının belirlenmesinde sanayi ile işbirliği	2,25

İş çevresinin eğitimden beklentileri analiz edildiğinde, ortaya endüstri mühendisliği için de geçerli şöyle bir tablo çıkmaktadır; iş çevresi üniversite sanayi arasındaki işbirliğinin yetersiz olduğunu, üniversite eğitimin genel anlamıyla yeterli olmadığını düşünmekte ve eğitimde uzmanlaşmaya gidilmesini istemektedir. Bunun yanında yetkinlikler iş çevresi için önemli (öğrenmeyi öğrenme, sosyal ve sanatsal beceriler) olduğu sonucu da araştırmanın sonuçları arasındadır. Eğitim programlarının belirlenmesinde ise sanayi ile işbirliği konusuna ise katılmamışlardır. İş verenlerin eğitim programlarını yeterli görmezken bu konuya katılmamaları konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından veya bu konu ile ilgili hiç çalışma yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, endüstri mühendislerinin uzmanlık nosyonunu mezuniyetle birlikte

kazanmaları için, uzmanlaşmaya dayalı bir eğitim sisteminin yapılandırılması ve öğrencilerin bu sisteme entegrasyonu yaklaşımı ele alınmıştır. Uzman, TDK tarafından, belli bir işte, belli bir konuda, bilgi, görüş ve becerisi çok olan kimse, mütahassıs, bilir kişi olarak tanımlanmaktadır (TDK 2006).

Öğrencilerin, uzmanlık kazanmasını hedefleyen bir eğitim programının ilk amacı uzmanlık alanlarını, uzmanlık alanlarında başarılı olmak için kişinin sahip olması gereken ve talep edilen bilgi, beceri, yetenek ve karakteristik özelliklerini belirlemektir. Sonraki aşamalarda eğitim sistemini tasarlamak ve öğrencilerin bu uzmanlık alanlarından birini tercih etmeleri yönünde destek olmak danışmanlık yapmaktır.

Bu amaçlardan yola çıkarak, uygulamada endüstri mühendisliği öğrencileri için yetkinliklere dayalı kariyer planlama süreci üzerine çalışılmıştır.

## 5. ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ÖĞRENCİLERİ İÇİN YETKİNLİKLERE DAYALI KARİYER PLANLAMA UYGULAMASI

Bu bölüme kadar kavramsal boyutu sunulan kariyer planlama, yetkinlikler ve endüstri mühendisliği konularının uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Endüstri mühendisliği öğrencilerinin lisans eğitimi döneminde uzmanlık alanlarından birinde eğitimine devam etmesi için, öğrencilere destek olmak amacıyla, yeni kariyer yaklaşımlarıyla birlikte önemi artan ve yeni yaklaşımların ortak özelliği olan yetkinliklere dayalı kariyer planlama yaklaşımı önerilmiş ve örnek bir uygulama yapılmıştır.

### 5.1. Uygulamanın Hedef ve Amaçları

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, Türkiye’de kariyer/meslek seçimi, oldukça bilinçsiz bir sürecin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Seçilen mesleğin kişiye uygun olup olmadığına bakılmaksızın sınav puanları ile lisans programlarını eşleştirmeye dayalı bir seçim süreci yürütülmektedir. Bu lisans programları arasında endüstri mühendisliği bölümü de yer almaktadır.

Endüstri mühendislerinin eğitim ve iş yaşamında karşılaştığı sorunlar 4. Bölümde kariyer sorunları başlığı altında ele alınmıştır. Burada endüstri mühendislerinin mezun olurken, temel endüstri mühendisliği bakış açısı korunarak bir alanda uzman olarak mezun olmalarını sağlamak amacıyla eğitim sisteminin yapılandırılması gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Eğitim sistemiyle bağlantılı kariyer seçiminde de göz önünde bulundurulması gereken konu, iş yaşamının ve iş yapış şekillerinde yaşanan hızlı değişimdir. Eğitim sisteminin bu hızlı değişime hızlı adapte olma zorunluluğu vardır. Çünkü, piyasaların hızlı değişimlere uyum sağlama çabaları, çalışanlarından bekledikleri ve onların sahip olması gereken, bilgi, beceri, yetenek ve karakteristik özellikleri ile yakından ilgilidir. Piyasaların çalışanlardan üstün performans sağlamak için, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, tutum gibi gözlemlenebilir davranışlarına yetkinlik denmektedir. Yetkinlikler, ikinci bölümde bahsedilen, günümüzün yeni kariyer yaklaşımlarında da

önemli bir konudur. Sınırsızlığı, hızlı adaptasyonu ve esnekliği temel alan çalışma yaşamı, çalışanların yetkinliklerine odaklanmaktadır. Bu nedenle çalışmada yeni kariyer yaklaşımlarının odak noktası olan yetkinliklere dayalı bir yöntem ele alınmıştır.

Gerçek çalışma yaşamının, çalışanlardan beklentileriyle uyumlu, geleceğin dünyasında başarıyı hedefleyen öğrenciler yetiştirmeyi hedefleyen eğitim kurumlarının, eğitim sistemlerine ve öğrencilerin kariyer sorunlarına yaklaşımları da bu yeni yaklaşımlarla aynı düzlemde olmalıdır.

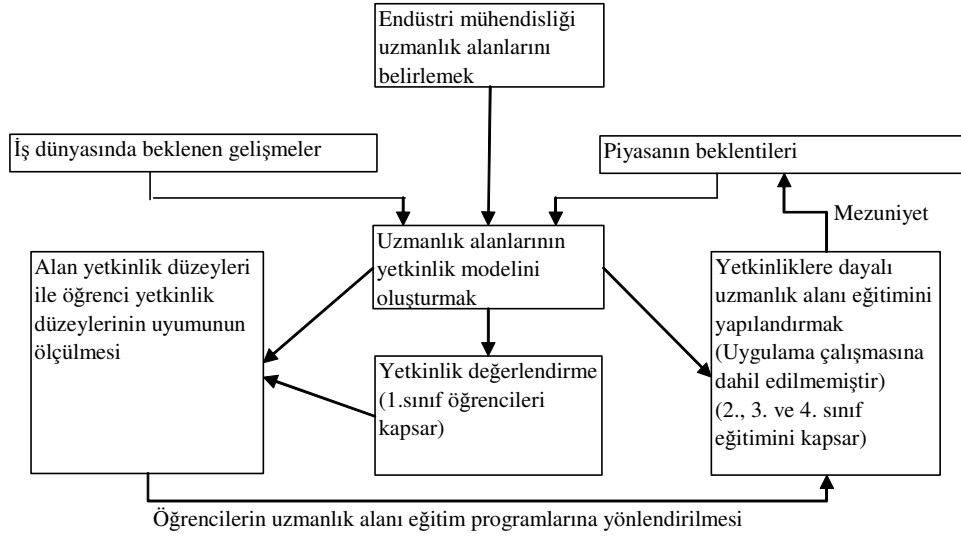
Kariyer seçiminde yapılan hatalar, endüstri mühendislerinin kariyer sorunları ve yetkinlik konularının bir hedef doğrultusunda bu çalışmada ele alınması, endüstri mühendisliği öğrencileri için geç kalınmış bir kariyer problemine çözüm önerisi getirecektir.

Çalışma, endüstri mühendisliği öğrencilerinin, üniversite eğitimlerinin ilk yılında kariyer planlamalarının yapılması ve bu planlara göre daha sonraki yıllarda gelişimlerinin planlaması düşüncesine dayanmaktadır. Çalışma uzun vadede, yetkinliklere dayalı bir endüstri mühendisliği lisans eğitim sistemi yapılandırma üst fikri temelinde yapılandırılmıştır. Yetkinliklere dayalı bir eğitim sisteminin yapılandırılması için, endüstri mühendisliği uzmanlık alanlarının ve alan yetkinlik modellerinin öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada yetkinlikler temel alınarak eğitim sisteminin yapılandırılması ve öğrencilerin ilk yıl eğitimlerini tamamlamalarıyla birlikte uzmanlık alanı eğitim programlarından birinde kariyer planının hazırlanması gerekmektedir.

Uygulamada temel olarak hedeflenen, endüstri mühendisliği birinci sınıf öğrencilerinin kariyer planlarını, lisans eğitimi döneminden başlayarak yetkinliklere dayalı olarak belirlemektir. Yetkinliklere dayalı eğitim sisteminin yapılandırılması çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Yukarıda belirtilen hedefi gerçekleştirmek için, endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanları (uzmanlık alanı) tespit etmek, alanlarda günümüz şartlarında ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlemek, öğrencilerin yetkinlik düzeylerinin değerlendirmek ve uzmanlık alanı yetkinlik düzeyleri ile öğrenci yetkinlik düzeylerinin uyumunu değerlendirerek öğrencilerin kariyer planı oluşturmalarına yardımcı olmak gibi amaçlar gerçekleştirilecektir.

Şekil 5.1’de çalışmanın hedef ve hedefi gerçekleştirmeye yönelik amaçları aktarılmıştır. Bu akışa göre endüstri mühendisliği uzmanlık alanlarının yetkinlik modeli iş dünyasından ve piyasanın beklentilerinden yola çıkılarak yapılandırılacak, lisans eğitiminin ilk yılı boyunca öğrencilerin yetkinlikleri değerlendirilecektir. Sonrasında uzmanlık alanları yetkinlik düzeyleri ile öğrencilerin yetkinlik düzeylerinin uyumu araştırılarak, öğrencilere 2., 3. ve 4. sınıfta yetkinliklere dayalı bir eğitim sistemi sunulacaktır.



Şekil 5.1 Çalışmanın amaçları

## 5.2. Uygulama Aşamaları ve Yöntem

Uygulama çalışmasında sırasıyla aşağıdaki ana adımlar izlenmiş ve belirtilen yöntemler kullanılmıştır.

1. Endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanların listesinin hazırlanması  
Yöntem: Daha önce yapılmış çalışmalar, özel istihdam büroları
2. Yetkinlik modeli yapılandırma  
Yöntem: Literatür taraması, uzmanlar paneli anket, odak grup toplantıları
3. Yetkinlik değerlendirme  
Yöntem: Değerlendirme merkezi (masamda bekleyen işler, örnek olay çalışması, rol oynama, yetkinlik testi)
4. Uzmanlık alanı yetkinlik düzeyleri ile öğrenci yetkinlik düzeylerinin



uyumunun belirlenmesi

Yöntem: Öklid uzaklığı

### 5.3. Uygulamanın Kısıtları

Uygulamanın hedef ve amaçları bölümünde belirtilen hedeflere, gerçekçi bir şekilde ulaşmak, uzun zaman ve maddi kaynak ayrılması gereken bir süreci gerektirmektedir. Dolayısıyla uygulama çalışması aşağıdaki kısıtlar temelinde yapılandırılmıştır

#### *Genel Sınırlılık*

1. Çalışmanın hedefleriyle bağlantılı olmasına rağmen, eğitim sistemi tasarımı uygulamaya dahil edilmemiştir. Uygulama çalışması yalnızca endüstri mühendisliği alanlarında yetkinlik modelinin oluşturulması ve öğrencilerin bu alanlardan birini tercih etmeleri yönünde kariyer danışmanlığını kapsamaktadır.

#### *Alan Boyutu*

1. Endüstri mühendislerinin çalıştığı alanların tanımları ve görev içeriklerinde idari/ yönetsel pozisyondan kaynaklanan farklılıklar göz ardı edilmiştir. Alanlar genel görev içerikleri ile ele alınmıştır.
2. Araştırma aşamasında, endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanların tespitinde geçmiş ve gelecek şartları göz önünde bulundurulmamıştır. Yalnızca günümüzde söz konusu olan alanlar ele alınmıştır.
3. Uygulama aşamasında, endüstri mühendislerinin çalıştığı tüm alanlar dikkate alınmamıştır. Zaman ve maddi kaynak kısıtları nedeniyle, endüstri mühendislerinin en çok çalıştığı üç alan üzerinde detaylı çalışma yapılmıştır.

#### *Yetkinlik Boyutu*

1. Yetkinlikleri modelinde bilgi, beceri, tutum gibi gözlemlenebilir davranışlardan, bilgi boyutu eğitim sistemi tasarımı çalışmasının kapsamına girdiği için göz ardı edilmiştir.
2. Yetkinlik modelinin yapılandırılmasında gelecek projeksiyonu göz önünde bulundurulmamıştır. Alanların yetkinlik modelleri, uygulamanın yapıldığı günün şartları göz önünde bulundurularak yapılandırılmıştır.
3. Yetkinlik modeli yapılandırmada, veri toplama aşamasında katılımcıların deneyim süreleri göz önünde bulundurulmamıştır. Çünkü, alanlarda idari

pozisyonlar göz ardı edilmiştir.

4. Yetkinlik değerlendirmenin çalışmadaki amacı yalnızca seçim sürecine destek olmasıdır. Yetkinliğin geliştirmeyi hedefleyen yanı, eğitim sistemi tasarımı çalışmasına girdiği için ele alınmamıştır.
5. Yetkinlik değerlendirme süreci zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle beş öğrenci ile sınırlandırılmıştır.

#### **5.4. Uygulamanın Varsayımları**

Çalışmanın kısıtlarından kaynaklanan sınırlılıklar nedeniyle, uygulama aşağıdaki varsayımlar temelinde yürütülmüştür.

##### *Yetkinlik Boyutu*

1. Yetkinlik modeli yapılandırma aşamasında veri toplamak için kullanılan yöntemlerin yeterli olduğu varsayılmıştır
2. Elde edilen yetkinlik modeli zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle geçerli kabul edilmiştir.

#### **5.5. Uzmanlık Alan Listesi**

Endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlar, yetkinlik modellerinin yapılandırılması amacıyla, yüz yüze görüşmelerden, endüstri mühendisliği mesleğinde daha önce yapılan araştırmalardan ve özel istihdam bürolarından yararlanarak elde edilmiştir. Taramalar sonucu elde edilen alanlardan birbirine yakın olanlar aynı grup içerisinde ele alınmıştır. Örneğin girişimciler genel yönetim alanında; imalat ve hizmet sektörlerinde üretim planlama, bakım planlama alanında çalışanlar genel olarak planlama alanında ele alınmış ve 11 alan listelenmiştir. 1) Genel Yönetim, 2) Planlama, 3) Kalite Güvence Sistem Yönetimi, 4) Satınalma, 5) Finans/Bütçe Planlama, 6) Bilgi Sistemleri, 7) Pazarlama, 8) Satış, 9) İnsan Kaynakları Yönetimi, 10) Ar-Ge, 11) Eğitim

Elde edilen 11 alan, pozisyon farklılıkları gözetmeksizin tanımlanmış ve genel görev içerikleri, O\*NET OnLine servisinden (<http://online.onetcenter.org>) faydalanılarak yapılandırılmıştır. Literatürde mesleki bilgi kaynakları hakkında çeşitli kitaplar vardır. En çok bilineni *The Dictionary of Occupational Titles (DOT)* 'dır. Bu kitap 12.000'den fazla mesleğin bilgi ve tanımını içermektedir. Mesleki bilgi sistemleri

altın çağını bilgisayarla yaşamıştır. Bu anlamda *DOT*'u bilgisayara taşıyan *O\*NET 98 (Occupational Information Network)* en önemli kaynaktır (McDaniel ve Snell 1999). *O\*NET OnLine* ile iş tanımları (*job titles*) ve görevler (*tasks*) netleştirilmiştir. Alanlar, iş tanımları ve görev içerikleri Ek-3'de sunulmuştur. Alanların iş tanımları ve görev içerikleri günümüz çalışma hayatı göz önünde bulundurularak yapılandırılmıştır. Çünkü meslekler, zamanla teknoloji ve pazar güçleri doğrultusunda değişebilirler.

## 5.6. Yetkinlik Modeli Yapılandırma

Yetkinliklere dayalı bir kariyer planlama süreci için, öncelikle uzmanlık alan yetkinlik modellerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Yetkinlik modellerini yapılandırma sürecinde verilmesi gereken karar, veri toplama yönteminin belirlenmesidir.

Yetkinlik modeli yapılandırma çalışmalarında, veri toplamak için anket, odak gruplar, uzman panelleri, beyin fırtınası, davranışsal olay görüşmesi, kritik olaylar tekniği gibi pek çok yöntem kullanılmaktadır. Literatürde söz konusu olan yöntemler, çalışmanın zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bunun yanında veri toplayacak kişinin, yöntemle göre sahip olması gereken uzmanlık alanları da dikkate alınmıştır. Yöntemin kısıtlı zamanda en fazla örnekleme ulaşması da seçim için göz önünde bulundurulmuştur. Zaman, maliyet, uzmanlık ve örneklem sayısı gibi kriterler açısından yöntemler değerlendirildiğinde, literatür taraması, uzmanlar paneli, anket ve odak grup toplantısı yöntemlerini kademeli olarak kullanma kararı verilmiştir. Davranışsal olay görüşmesi, kritik olaylar tekniği gibi yöntemler, araştırmacıların sıklıkla tercih ettiği yöntemler olmasına rağmen, bu yöntemlerde veri toplama sürecinin uzun olması ve görüşmeleri yapacak kişinin bu konuda uzman olması gerekliliği nedeniyle tercih edilmemiştir.

Aşağıdaki bölümlerde literatür taraması, uzmanlar paneli, anket ve odak grup toplantıları tekniklerinin süreçleri aktarılmıştır.

### 5.6.1. Literatür taraması yöntemi

Endüstri mühendislerinin yaygın olarak çalıştıkları alanların yetkinliklerini belirlemek için başlangıç yetkinlik listesinin literatür taraması sonucu elde edilmesine karar verilmiştir. Çünkü taramalar sonucu elde edilen 11 alanın başlangıç yetkinlik

listesini, diğer yöntemleri kullanarak belirlemek oldukça zaman alıcı olacaktır. Literatür taramasında, satış grubu elemanlarında kullanılabilir yetkinlik modelleri üzerinde çalışma yapan Orhan'ın (2003) literatür taraması sonucu elde etmiş olduğu 148 yetkinlik ve O\*NET OnLine'da yer verilen beceriler (skills) ve yetenekler (abilities) listelenmiştir. Elde edilen başlangıç yetkinlik listesi Ek-4'de sunulmuştur.

### **5.6.2. Uzmanlar paneli yöntemi**

Uzmanlar panelinde amaç, elde edilen başlangıç yetkinliklerini tartışmaktır. Uzmanların, alan yetkinlikleri hakkında sözel görüş bildirmesine ve gerekli duyurulursa yetkinlik eklemesine izin verilmiştir. Uzmanlar paneli sonucunda yeni yetkinlik eklenmemekle birlikte, alan yetkinlikleri olarak ele alınamayacaklar listeden çıkartılmıştır. Yetkinliklerin net, anlaşılır tanımları yapılmış, kavram ve anlam kargaşasına sebep olmamak için yakın tanıma sahip olanlar birleştirilmiştir. Uzmanlar paneli çalışması sonucunda elde edilen 54 yetkinlik, tanımları ile birlikte alfabetik sırayla Ek-5'de sunulmuştur.

### **5.6.3. Anket yöntemi**

Anket yönteminde alan yetkinlik modellerinin yapılandırılması için veri toplamak amaçlanmıştır. Fakat öncelikle endüstri mühendislerinin oransal olarak yoğunluklu çalıştığı üç alanı tespit etmek gerekmektedir. Bu nedenle anket iki aşamalı olarak yapılandırılmıştır. Birinci aşama ankette temel amaç, alanların dağılımlarını tespit etmek olmakla birlikte demografik bilgiler de elde edilmiştir. İkinci aşama ankette ise, temel amaç alan yetkinliklerinin belirlenmesi olup performansla ilgili sorular yöneltilmiştir.

#### **5.6.3.1. Birinci aşama anket çalışması**

Birinci aşama anketin temel amacı, endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanların dağılımı belirlemektir. Bu bilgilerin yanında endüstri mühendislerinin çalışma şartları konusunda sistematik bilgi sağlamak adına demografik sorulara da yer verilmiştir.

Ankette 11 soru sorulmuş ve cevapları ise seçenekli bir şekilde hazırlanmıştır.

Anket web ortamında hazırlanmıştır. Link bağlantıları endüstri mühendislerinin üye olduğu paylaşım gruplarına, üniversitelerin endüstri mühendisliği bölümlerine ve çeşitli

firmalarda çalışan kişilere mail yoluyla ulaştırılmış ve endüstri mühendislerinin ankete katılımı sağlanmıştır. Ankete yalnızca istihdam piyasasına katılmış endüstri mühendisleri katılmıştır.

Ankete öncelikle, tez çalışmasının genel amacı, anketin amacı ve kesinlikle cevaplanması gereken alanlar hakkında katılımcıların bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Birinci aşama anketin web sayfa görüntüsü ve soruları Ek-2’de sunulmuştur.

Ankete 171 kişi katılmıştır. Ankete katılanlardan 47 kişi, doldurulması zorunlu alanları boş bıraktıkları için, geçersiz kabul edilmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Analizlere dahil edilen örneklem sayısı 124’tür.

Anket veri tabanı olarak Access kullanılmış, ankete katılan endüstri mühendislerinden gelen veriler web programlamaya bağlı olarak Access tablosuna kaydedilmiştir. Ankete elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

Endüstri mühendislerinden, “Hangi alanda çalışıyorsunuz?” sorusunda, kendilerini uzman kabul ettikleri ve deneyim sahibi oldukları alanı düşünerek seçim yapmaları istenmiştir.

Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlar değerlendirildiğinde sırasıyla ilk üç alan; Planlama (%37,90), Bilgi Sistemleri (% 13,70), Kalite Güvence Sistem Yönetim (12,90) olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 5.1’de de görüldüğü gibi, ikinci aşama anket çalışmasında üzerinde çalışılacak alanlar Planlama, Bilgi Sistemleri ve Kalite Güvence Sistem Yönetimi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5.1** Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlara göre dağılımı

<b>Alan</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b><i>Planlama</i></b>	<b><i>47,00</i></b>	<b><i>37,90</i></b>
<b><i>Bilgi Sistemleri</i></b>	<b><i>17,00</i></b>	<b><i>13,71</i></b>
<b><i>Kalite Güvence Sistem Yönetimi</i></b>	<b><i>16,00</i></b>	<b><i>12,90</i></b>
Genel Yönetim	11,00	8,87
Finans Bütçe Planlama	6,00	4,84
Pazarlama	6,00	4,84
Eğitim	6,00	4,84
Satış	4,00	3,23
İnsan Kaynakları Yönetimi	4,00	3,23
Satınalma	3,00	2,42
Ar-Ge	2,00	1,61
Diğer	2,00	1,61
<b>Toplam</b>	<b>124,00</b>	<b>100,00</b>

İkinci soruda endüstri mühendislerinin birinci soruda işaretlemiş olduğu alanda kaç yıldır çalıştıkları araştırılmıştır. Seçenekler “0-2 yıl”, “2-4 yıl”, “4-6 yıl”, “6-8 yıl” ve “10 yıl üstü” olarak belirlenmiştir. Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalışma süreleri, çalıştıkları alanlara (Tablo 5.2) göre belirlenmiştir.

**Tablo 5.2** Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlarda deneyim sürelerinin dağılımı

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>0-2 Yıl</b>	<b>2-4 Yıl</b>	<b>4-6 Yıl</b>	<b>6-8 Yıl</b>	<b>8-10 Yıl</b>	<b>10 Yıl ve Üstü</b>	<b>Toplam</b>
<b>Alan</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
Planlama	<b>72,34</b>	10,64	6,38	10,64	0,00	0,00	100,00
Bilgi Sistemleri	<b>58,80</b>	23,50	11,8	0,00	0,00	5,90	100,00
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	<b>56,30</b>	37,50	6,30	0,00	0,00	0,00	100,00
Genel Yönetim	<b>81,80</b>	9,10	0,00	0,00	0,00	9,10	100,00
Finans Bütçe Planlama	<b>50,00</b>	0,00	16,70	16,70	0,00	16,70	100,00
Pazarlama	<b>66,70</b>	33,30	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Eğitim	16,70	<b>50,00</b>	0,00	0,00	0,00	33,30	100,00
Satış	25,00	<b>50,00</b>	25,00	0,00	0,00	0,00	100,00
İnsan Kaynakları Yönetimi	<b>75,00</b>	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Satınalma	<b>66,70</b>	0,00	0,00	0,00	33,30	0,00	100,00
Ar-Ge	<b>50,00</b>	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Diğer	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00

Ankete katılanların çalıştıkları alanlardan bağımsız olarak deneyim sürelerine (Tablo 5.3) bakıldığında, “0-2 yıl” (%63,70), “2-4 yıl” (%20,20) deneyimli olanlarının dağılımının yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

**Tablo 5.3** Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre dağılımı

<b>Deneyim Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>0-2 Yıl</b>	<b>79</b>	<b>63,70</b>
<b>2-4 yıl</b>	<b>25</b>	<b>20,20</b>
<b>4-6 Yıl</b>	<b>8</b>	<b>6,50</b>
6-8 Yıl	6	4,80
8-10 Yıl	1	0,80
10 Yıl ve Üstü	5	4,00
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

Endüstri mühendislerinin, hangi sektörlerde daha sık çalıştığını araştıran soruda, lokomotif sektörlerle yer verilmiştir. Mobilya, metal, enerji, yapı alanlarını içeren

“Diğer” (% 30,10), “Tekstil” (%16,30) ve “Otomotiv” (%16,30) sektörlerin yüksek dağılıma sahip olduğu görülmüştür Tablo 5.4). Diğer olarak belirtilen sektör, metal sanayi, inşaat sektörü, makine sanayilerini içine almaktadır.

**Tablo 5.4** Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları sektörlere göre dağılımı

Sektör	N	%
<b>Diğer</b>	<b>37</b>	<b>30,10</b>
<b>Tekstil</b>	<b>20</b>	<b>16,30</b>
<b>Otomotiv</b>	<b>20</b>	<b>16,30</b>
Bilişim	14	11,40
Danışmanlık	7	5,70
Eğitim/Üniversite	7	5,70
Finans/Sigorta	6	4,90
Lojistik/Nakliye	4	3,30
Perakende/Mağazacılık	3	2,40
Sağlık	2	1,60
Dış Ticaret	2	1,60
Kimya	1	0,80
Geçersiz	1	0,80
<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Endüstri mühendislerinin çalıştıkları organizasyonel yapıda idari pozisyonlarını araştıran soruda, “Eleman”, “Mühendis”, “Şef”, “Orta Düzey Yönetici” ve “Üst Düzey Yönetici” seçeneklerine yer verilmiş olup seçim yapmaları istenmiştir. Bu sorudan, anlamlı sonuçlar elde etmek amacıyla pozisyonların dağılımı, alanlara (Tablo 5.5) ve deneyimlere (Tablo 5.6) göre elde edilmiştir.

**Tablo 5.5** Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlara göre pozisyonların dağılımı

Pozisyon	Eleman	Mühendis	Şef	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	Geçersiz	Toplam
<b>Alan</b>							
Genel Yönetim	9,10	<b>45,50</b>	0,00	27,30	18,20	0,00	100
Planlama	0,00	<b>59,60</b>	14,90	17,00	6,40	2,10	100
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	0,00	<b>56,30</b>	6,30	18,80	6,30	12,50	100
Satınalma	0,00	<b>66,70</b>	0,00	33,30	0,00	0,00	100
Finans Bütçe Planlama	<b>33,30</b>	16,70	16,70	0,00	0,00	0,00	100
Bilgi Sistemleri	11,80	<b>41,20</b>	5,90	29,40	0,00	11,80	100
Pazarlama	16,70	16,70	0,00	<b>66,70</b>	0,00	0,00	100
Satış	0,00	<b>75,00</b>	0,00	25,00	0,00	0,00	100
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,00	<b>50,00</b>	0,00	<b>50,00</b>	0,00	0,00	100
Ar-Ge	0,00	<b>100</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eğitim	<b>50,00</b>	16,70	0,00	33,30	0,00	0,00	100
Diğer	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	100

Endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlardaki pozisyonlarına bakıldığında, genel yönetim alanında çalışanların %45,50'sinin mühendislik pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla endüstri mühendisinin, mühendis etiketi, onların yalnızca teknik pozisyonlarda değerlendirilmesi gibi bir kariyer problemine neden olmamaktadır. Bu verilerden, endüstri mühendisleri, çalıştıkları örgütlerde karar mekanizmalarında aktif katılım sağlamaktadır şeklinde sonuç çıkarılabilir. Buna karşılık bazı alanlarda endüstri mühendislerinin, mühendislik etiketini kullanamadıkları sonucuna da ulaşılmıştır. Örneğin pazarlama alanında çalışanların % 66,70'i orta düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Endüstri mühendisleri anketten elde edilen sonuçlara göre genellikle eleman, mühendis ve orta düzey yönetici pozisyonlarında çalışmaktadırlar.

**Tablo 5.6** Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre pozisyonların dağılımı

Pozisyon	Eleman	Mühendis	Şef	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	Geçersiz	Toplam
0-2 Yıl	7,60	<b>58,20</b>	5,10	24,70	2,50	0,00	100
2-4 Yıl	12,00	<b>44,00</b>	4,00	28,00	4,00	0,00	100
4-6 Yıl	0,00	<b>37,50</b>	50,00	0,00	0,00	12,50	100
6-8 Yıl	16,70	16,70	16,70	0,00	<b>50,00</b>	0,00	100
8-10 Yıl	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>	0,00	0,00	100
10 Yıl ve Üstü	0,00	20,00	0,00	<b>60,00</b>	20,00	0,00	0,00

Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim süreleri ve pozisyonlarına bakıldığında ise kariyerlerinin başında mühendis pozisyonunda, deneyim kazandıkça da orta ve üst düzey pozisyonlarda görev aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılan endüstri mühendislerinin ücret dağılımlarını araştıran soruda katılımcılara ücret aralıkları sunulmuş ve seçim yapmaları istenmiştir. Değerlendirme sonucu ücretlerin alanlara göre değil deneyim süresine bağlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.7). Deneyim süresi arttıkça alınan ücret de artmaktadır. Ankete katılan “0-2 yıl” deneyime sahip endüstri mühendislerinin %36,70'i, “751-1000 YTL” arasında ücret almaktadır, “8-10 yıl” deneyime sahip olanların %100'ü, “10 yıl üstü” deneyime sahip olanların %60'ı “1501 YTL ve Üstü” ücret almaktadır.



**Tablo 5.7** Ankete katılan endüstri mühendislerinin deneyim sürelerine göre ücret aralıklarının dağılımı

Ücret Aralığı	500 YTL ve Altı	501-700 YTL	751-1000 YTL	1001-1250 YTL	1251-1500 YTL	1501 YTL ve Üstü	Geçersiz	Toplam
0-2 Yıl	2,50	17,70	36,70	20,30	8,90	11,40	0,00	100
2-4 Yıl	0,00	0,00	20,00	16,00	16,00	40,00	0,00	100
4-6 Yıl	0,00	0,00	0,00	0,00	12,50	75,00	12,50	100
6-8 Yıl	0,00	0,00	0,00	0,00	16,70	83,30	0,00	100
8-10 Yıl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00
10 Yıl Üstü	0,00	0,00	0,00	20,00	20,00	60,00	0,00	0,00

Ankete katılan endüstri mühendislerinin %85'i "100 ve üstü" çalışana sahip organizasyonlarda çalışmaktadırlar (Tablo 5.8). Çalışan sayısına göre, organizasyonların endüstri mühendisi istihdamına bakıldığında, çalışan sayısının artmasıyla endüstri mühendisi istihdam oranının da arttığı görülmektedir (Tablo 5.9).

**Tablo 5.8** Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları organizasyonların çalışan dağılımı

Çalışan Sayısı	N	%
0-10	4	3,20
11-50	18	14,50
51-100	13	10,50
101 ve Üstü	85	68,50
Geçersiz	4	3,20
Toplam	120	100

**Tablo 5.9** Organizasyonlarda çalışan sayısına göre endüstri mühendisi istihdamının dağılımı

EM Sayısı	0-3	3-5	5-10	10 üstü	Geçersiz	Toplam
Çalışan Sayısı						
0-10	75,00	25,00	0,00	0,00	0,00	100
11-50	83,30	11,10	5,60	0,00	0,00	100
51-100	76,90	7,70	7,70	7,70	0,00	100
101 ve Üstü	28,20	22,40	20,00	29,40	0,00	100

Birinci aşama ankette, ikinci aşama ankete veri oluşturması amacıyla, örneklem grubuna, uzmanlık alan yetkinlikleri ile ilgili soru yöneltilmiştir. Ankette katılımcılara 54 yetkinlik ve bu yetkinliklerin tanımları da sunulmuş "Görevinizin gereği olarak ihtiyaç duyduğunuz yetkinlikler nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan yetkinlikleri seçerken, birinci soruda işaretlemiş olduğu alanda ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri önem sırasına göre 1'den 10'a kadar zorunlu sıralaması istenmiştir. En çok

önemli olan yetkinliğe 10 puan, en az önemli olan yetkinliğe 1 puan vererek aradaki yetkinlikleri de önem sırasına göre puanlandırmaları gerektiği konusunda katılımcılar yönlendirilmiştir.

Katılımcıların 10'dan fazla veya az yetkinlik işaretlemelerini ve verilen puanın bir daha kullanılmasını engellemek amacıyla web tasarımında katılımcıyı uyaracak yapılar kullanılmıştır.

Anketten elde edilen yetkinlik verileri, yalnızca ikinci aşama ankette yer verilecek alanlar (Planlama, Bilgi Sistemleri Kalite Güvence Sistem Yönetimi) göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Planlama alanı için yetkinliklerin aldığı puanların ortalama değerleri Tablo 5.10'da, Bilgi Sistemleri alanı için yetkinliklerin aldığı puanların ortalama değerleri Tablo 5.11'de, Kalite Güvence Sistem Yönetimi alanı için yetkinliklerin aldığı puanların ortalama değerleri Tablo 5. 12'de görülmektedir.

Planlama, kalite güvence sistem yönetimi ve bilgi sistemleri alanlarında çalışanların yetkinlikleri zorunlu sıralaması sonucu vermiş oldukları puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır.

İkinci aşama ankette yer almayacak ve önemsiz sayılabilecek yetkinlikler, yetkinlik listesinden çıkarılacaktır. Bu amaçla ilk olarak her alan için grup ortalamasının, son % 30'unda yer alan yetkinlikler belirlenmiştir. Sonraki aşamada bu %30'luk dilimde yer alan yetkinliklerden her üç alan için de ortak olan yetkinlikler belirlenmiş ve 5 yetkinlik (risk alma, kavramsal düşünme, temsil etme, etik değerler, duyarlılık), yetkinlik listesinden çıkarılmıştır. Böylelikle ikinci aşama ankette kullanılacak 46 yetkinlik belirlenmiştir.

**Tablo 5.10** Ankete katılan planlama, alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri

Planlama Yetkinlikler	Ortalama Puan	Planlama Yetkinlikler	Ortalama Puan
Analitik Düşünme	5,06	Düzenli Olma	1,53
Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	4,40	Dinleme	1,49
Araştırmacılık	4,30	Eleştiri ve Önerilere Açık Olma	1,47
Alternatifli Düşünme	4,30	Yaratıcılık	1,36
Planlama ve Organize Etme	4,15	Çatışma Çözümleme	1,36
Bir Plana Göre Çalışabilme	3,94	<b>Sonuç Odaklılık</b>	<b>1,32</b>
Koordinasyon Yeteneği	2,55	<b>Kendini ve Diğerlerini Motive Etme ve Pozitif Düşünme</b>	<b>1,30</b>
Etkili İletişim	2,53	<b>İşbirliğine ve Dayanışmaya Açık Olma</b>	<b>1,28</b>

(Devamı arkada)

<b>Planlama_Yetkinlikler</b>	<b>Ortalama Puan</b>	<b>Planlama_Yetkinlikler</b>	<b>Ortalama Puan</b>
İnisiyatif Kullanma	2,47	Esneklik	1,28
Kritik Noktaları Düşünebilme	2,45	Proaktif Olma	1,26
Karar verme	2,45	Yazılı İletişim	1,23
Strateji Geliştirme	2,36	Kıyaslama Becerisi	1,21
Liderlik Yeteneği	2,34	İlişkileri Yönetme	1,19
Strese Dayanıklı Olma ve Tolerans	2,32	Etkileme ve Etki Yaratma	1,19
Özgüven Sahibi Olma	2,30	Diğerlerini Geliştirme	1,17
Problem Çözme Becerisi	2,26	Pekçok Kaynaktan Bilgi Kullanma	1,11
Matematiksel Bakış Açısı	2,13	Risk Alma *	*1,02
Kaynakları Kullanma	2,11	İstikrar	1,02
İnsanları Yönetme	2,06	Empati	1,00
Muhakeme Yapma	1,94	Müzakere Becerisi	0,96
Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	1,85	Kontrol Yeteneği	0,96
Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	1,85	Etkin Bilgi Yönetimi	0,94
Değişimi Yönetme	1,77	Duyarlılık*	*0,87
İkna Edicilik	1,70	Etik Değerler*	*0,85
Eleştirel Düşünme	1,57	Temsil Etme Yeteneği*	*0,79
		Kavramsal Düşünme*	*0,79

\* Yetkinlik listesinden çıkarılan yetkinlikler

**Tablo 5.11** Ankete katılan bilgi sistemler, alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri

<b>Bilgi Sistemleri Yetkinlikler</b>	<b>Ortalama Puan</b>	<b>Bilgi Sistemleri Yetkinlikler</b>	<b>Ortalama Puan</b>
Analitik Düşünme	6,00	Dinleme	2,24
Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	5,24	İlişkileri Yönetme	2,18
Alternatifli Düşünme	5,00	Koordinasyon Yeteneği	2,18
Araştırmacılık	5,00	Yazılı İletişim	2,18
Problem Çözme Becerisi	4,53	Düzenli Olma	2,12
Bir Plana Göre Çalışabilme	4,29	Esneklik	2,12
Etkili İletişim	3,71	Kritik Noktaları Düşünebilme	2,12
Yaratıcılık	3,65	Müzakere Becerisi	2,12
Matematiksel Bakış Açısı	3,53	Empati	2,06
Strateji Geliştirme	3,12	Kıyaslama Becerisi	2,06
İşbirliğine ve Dayanışmaya Açık Olma	3,06	Etkileme ve Etki Yaratma	2,00
Planlama ve Organize Etme	3,00	İnisiyatif Kullanma	2,00
Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	2,71	Özgüven Sahibi Olma	2,00
Değişimi Yönetme	2,65	Proaktif Olma	2,00
Kaynakları Kullanma	2,65	Diğerlerini Geliştirme	1,94
Kendini ve Diğerlerini Motive Etme ve Pozitif Düşünme	2,65	İnsanları Yönetme	1,88
Eleştirel Düşünme	2,59	Kontrol Yeteneği	1,88
Eleştiri ve Önerilere Açık Olma	2,59	İstikrar	1,82
Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	2,53	Kavramsal Düşünme*	*1,82
Etkin Bilgi Yönetimi	2,53	Temsil Etme Yeteneği*	*1,82
Karar verme	2,53	Duyarlılık*	*1,71
Sonuç Odaklılık	2,53	Çatışma Çözümleme	1,53
Pekçok Kaynaktan Bilgi Kullanma	2,47	Etik Değerler*	*1,53
Liderlik Yeteneği	2,47	İkna Edicilik	1,53
Strese Dayanıklı Olma ve Tolerans	2,47	Risk Alma *	*1,24
Muhakeme Yapma	2,29		

\* Yetkinlik listesinden çıkarılan yetkinlikler

**Tablo 5. 12** Ankete katılan kalite güvence sistem yönetimi alanında çalışan endüstri mühendislerinin yetkinlik puan ortalama değerleri

Kalite Güvence Sistem Yönetimi Yetkinlikler	Ortalama Puan	Kalite Güvence Sistem Yönetimi Yetkinlikler	Ortalama Puan
Kontrol Yeteneği	4,31	Matematiksel Bakış Açısı	2,00
İkna Edicilik	4,19	Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	1,94
Değişimi Yönetme	4,13	Etkileme ve Etki Yaratma	1,88
Karar verme	3,81	Bir Plana Göre Çalışabilme	1,88
Analitik Düşünme	3,75	Koordinasyon Yeteneği	1,75
Planlama ve Organize Etme	3,69	Muhakeme Yapma	1,75
Empati	3,44	Müzakere Becerisi	1,75
Alternatifli Düşünme	3,13	Strese Dayanıklı Olma ve Tolerans	1,75
Araştırmacılık	3,13	İstikrar	1,56
Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	3,13	Sonuç Odaklılık	1,56
Etkili İletişim	3,00	Yazılı İletişim	1,56
Kendini ve Diğerlerini Motive Etme ve Pozitif Düşünme	2,94	<b>Düzenli Olma</b>	<b>1,50</b>
Liderlik Yeteneği	2,88	<b>Esneklik</b>	<b>1,50</b>
Problem Çözme Becerisi	2,81	<b>Kıyaslama Becerisi</b>	<b>1,50</b>
Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	2,69	<b>Duyarlılık*</b>	<b>*1,31</b>
İşbirliğine ve Dayanışmaya Açık Olma	2,69	<b>Kaynakları Kullanma</b>	<b>1,31</b>
Eleştirel Düşünme	2,63	<b>Strateji Geliştirme</b>	<b>1,25</b>
Diğerlerini Geliştirme	2,63	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	<b>1,19</b>
Eleştiri ve Önerilere Açık Olma	2,56	<b>Risk Alma *</b>	<b>*1,19</b>
Etkin Bilgi Yönetimi	2,44	<b>İlişkileri Yönetme</b>	<b>1,13</b>
İnsanları Yönetme	2,31	<b>Pekçok Kaynaktan Bilgi Kullanma</b>	<b>1,06</b>
İnisiyatif Kullanma	2,25	<b>Kavramsal Düşünme*</b>	<b>*1,00</b>
Yaratıcılık	2,25	<b>Proaktif Olma</b>	<b>0,94</b>
Dinleme	2,13	<b>Etik Değerler*</b>	<b>*0,88</b>
Özgüven Sahibi Olma	2,06	<b>Temsil Etme Yeteneği*</b>	<b>*0,81</b>
Çatışma Çözümleme	2,00		

\* Yetkinlik listesinden çıkarılan yetkinlikler

### 5.6.3.2. İkinci aşama anket

İkinci aşama anketin amacı endüstri mühendislerinin Planlama, Bilgi Sistemleri ve Kalite Güvence Sistem Yönetimi alanlarında üstün performansı ortalama performanstan ayıran özellikleri belirlemek, yani yetkinlik modelini oluşturmaktır.

Anket web ortamında hazırlanmıştır. Link bağlantıları endüstri mühendislerinin üye olduğu paylaşım gruplarına, üniversitelerin endüstri mühendisliği bölümlerine ve çeşitli firmalarda çalışan kişilere mail yoluyla ulaştırılmış ve endüstri mühendislerinin ankete katılımı sağlanmıştır. Ankete yalnızca istihdam piyasasına katılmış endüstri mühendisleri katılmıştır. Birinci aşama anket ile ikinci aşama anketin örneklem grupları aynı değildir.

Anketin ilk bölümünde, tez çalışmasının genel amacı, birinci aşama anket hakkında genel bilgi, ikinci aşama anketin amacı ve kesinlikle cevaplanması gereken alanlar

hakkında katılımcıların bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Ek-6'da ikinci aşama anket soruları ve web sayfa görüntüsü sunulmuştur.

Ankete 85 kişi katılmıştır. Ankete katılanlardan 14 kişi, doldurulması zorunlu alanları boş bıraktıkları için, geçersiz kabul edilmiş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Analizlere dahil edilen örneklem sayısı 71'tir.

İkinci aşama ankette, alan yetkinlik modelini oluşturmak için ankete katılan endüstri mühendislerinin çalıştıkları alanlar ve deneyim süreleri hakkında bilgi elde edilmiştir. Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlara göre dağılımları Tablo 5.13'de ve alanlara göre deneyim süreleri de Tablo 5.14 belirtilmiştir. Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlara göre dağılımlarına bakıldığında % 66,20 ile planlama alanında çalışanların daha fazla oldukları görülmektedir.

**Tablo 5.13** Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlara göre dağılımı

Alan	N	%
Planlama	47	66,20
Bilgi Sistemleri	11	15,50
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	13	18,30
Toplam	71	100

**Tablo 5.14** Ankete katılan endüstri mühendislerinin alanlardaki deneyim süresi dağılımları

Çalışma Süresi	0-2 Yıl	2-4 Yıl	4-6 Yıl	6-8 Yıl	8-10 Yıl	10 Yıl Üstü	Toplam
Alan	%	%	%	%	%	%	%
Planlama	42,60	27,70	8,50	10,60	4,30	6,40	100
Bilgi Sistemleri	54,50	0,00	36,40	0,00	0,00	9,10	100
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	46,20	30,80	7,70	7,70	0,00	7,70	100

Ankete katılan endüstri mühendislerinin çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında, deneyim süresi çok fazla olmayan katılımcıların oranlarının daha fazla olduğu görülmektedir. 0-2 yıl ve 2-4 yıl deneyimlilerin alanlardaki dağılımı daha fazladır. Az deneyimlilerin dağılımlarının fazla olmasının, anketin güvenilirliğine etki düzeyi ilerleyen aşamalarda analiz edilecektir.

Ankette, üzerinde çalışılan alanlarda, üstün performansı, ortalama performanstan ayıran beceri, yetenek ve tutumları belirlemek için ankete katılan kişilerin kendi

performanslarının öz değerlendirmesini yapmaları istenmiştir. Görevlerini gerçekleştirmedeki başarılarını değerlendirmek için endüstri mühendislerine 6'lı ölçek sunulmuştur. Ölçekte her bir derecenin net ve açık bir şekilde tanımı yapılmış ve davranış göstergeleri eklenmiştir. Performans öz değerlendirme 6'lı ölçeği aşağıda (Tablo 5. 15) ve detayları Ek-7'de sunulmuştur.

“6” en yüksek performansı “1” en düşük performansı göstermektedir. Bunun yanında “6” bu çalışmada üstün performansa; “5” ve “4” ortalama performansa; “3” , “2” ve “1” zayıf performansa işaret etmektedir.

“6” Puan	Üstün Performans
“5” ve “4” Puan	Ortalama Performans
“3”, “2” ve “1” Puan	Zayıf Performans

**Tablo 5. 15** Performans öz değerlendirme ölçeği

Performans Puanı	Açıklama
6	Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir, istenenden daha iyisini yapar, sürekli işi geliştirmek için çalışır
5	Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir
4	Belirlenen görevleri istenen standartlarda (zaman, maliyet, kalite) (en az birinde) yerine getirme konusunda zaman zaman sıkıntı yaşar
3	Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirme konusunda sıklıkla sorun yaşar, vaktinin çoğunu ortaya çıkardığı problemleri çözmeye ayırır
2	Belirlenen görevleri yerine getirirken sürekli sorun yaşar, desteğe ve yardıma ihtiyaç duyar
1	Belirlenen görevleri yerine getirmez

İlerleyen aşamalarda performans puanları yetkinliklerin analizinde tekrar ele alınacak olmakla birlikte, bu aşamada ankete katılan kişilerin çalışma sürelerine göre performans öz değerlendirme puan ortalamaları elde edilmiştir (Tablo 5.16). Performans öz değerlendirme puan ortalamalarına bakıldığında katılımcıların %100'ünün kendilerine “4 “ve üstü puanla değerlendirdikleri, “1”, “2”, “3” performans puanını hiç kimsenin işaretlemediği dikkat çekmektedir. Bu durum katılımcıların kendilerini değerlendirmede objektif bir tutum geliştirememeleri nedeniyle yüksek puanlardan yana tercih yapmalarından kaynaklanabilir. Bunun yanında analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, çalışma süresi arttıkça ankete katılan endüstri mühendislerinin performans öz değerlendirme puanlarının arttığı, hatta “8-10” ve “10 yıl üstü” çalışanların %100'ünün performans öz değerlendirme puanı ”6”; “üst düzey performans” tır.

**Tablo 5.16** Çalışma süresine göre, performans öz değerlendirme puan dağılımları

<b>Performans Puanı</b>							
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Toplam</b>
0-2 Yıl	0,00	0,00	0,00	<b>9,40</b>	<b>28,10</b>	<b>62,50</b>	100
2-4 Yıl	0,00	0,00	0,00	<b>11,80</b>	<b>23,50</b>	<b>64,70</b>	100
4-6 Yıl	0,00	0,00	0,00	<b>11,10</b>	<b>22,20</b>	<b>66,70</b>	100
6-8 Yıl	0,00	0,00	0,00	<b>33,3</b>	0,00	<b>66,70</b>	100
8-10 Yıl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>	100
10 Yıl Üstü	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>	100

İkinci aşama ankette, birinci aşama anketten elde edilen 46 yetkinlik yer almıştır. Yetkinliklerin açık, anlaşılır ve net tanımları ankete katılan endüstri mühendislerinin bilgilerine sunulmuştur. Ankete katılan her endüstri mühendisi kendi alanı ile ilgili olarak yetkinlikleri puanlandırmıştır. Endüstri mühendislerinden, kendilerine verilen 46 yetkinliği, 6'lı ölçekte puanlandırmaları istenmiştir. Puanlandırma için, kullanılan ölçeğin her bir derecesinin açık ve net tanımı yapılmıştır (Tablo 5.17).

**Tablo 5.17** Yetkinlik puanlandırma ölçeği

<b>En Önemli</b>	
<b>6</b>	Yetkinlik alanda üstün performans göstermede etkilidir ve fark yaratmak için gereklidir
<b>5</b>	Yetkinlik alanda başarılı olmak için gereklidir
<b>4</b>	Yetkinlik alanda ortalama performans için gereklidir
<b>3</b>	Yetkinlik alanda başarılı olmak için önemsizdir fakat başarıya katkısı olabilir
<b>2</b>	Yetkinlik alanda başarılı olmak için çok etkili değildir
<b>1</b>	Yetkinlik alanda başarılı olmak için hiç gerekli değildir, hiçbir önemi yoktur
<b>En Önemsiz</b>	

Ankete katılan “Planlama” alanında çalışan endüstri mühendislerinin, yetkinlikleri 6'lı ölçekte puanlandırması sonucu elde edilen yetkinlik ortalama puanları Tablo 5.18'da görülmektedir. Yetkinlik modelinin elde edilmesi için, planlama alanında çalışan endüstri mühendislerinin üstün performansı ortalama performanstan ayıran özelliklerini tespit etmek gerekmektedir. Bu amaçla, yetkinlik puanları ortalama ve üstün performans gösterenler ayrılarak elde edilmiştir.

Planlama alanında ortalama performans gösterenlerin verilerinin grup içi güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,92, üstün performans gösterenlerin verilerinin grup içi güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,97 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 5.18** Ankete katılan planlama alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları

Sıra No	Yetkinlikler	Ortalama Performans		Üstün Performans	
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	12	5,25	35	5,29
2	Analitik Düşünme	12	4,75	35	5,09
3	Araştırmacılık	12	4,33	35	5,06
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	12	4,00	35	5,17
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	12	4,83	35	4,97
6	Çatışma Çözümleme	12	4,08	35	4,54
7	Değişimi Yönetme	12	4,58	35	5,26
8	Diğerlerini Geliştirme	12	3,67	35	4,83
9	Diğerlerini ve Kendini Motive Etme ve Pozitif Düşünme	12	4,50	35	5,03
10	Dinleme	12	4,00	35	4,97
11	Düzenli Olma	12	4,67	35	4,31
12	Eleştirel Düşünme	12	4,92	35	4,91
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	12	4,75	35	5,09
14	Empati	12	4,75	35	4,83
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	12	5,17	35	5,11
16	Esneklik	12	4,48	35	5,03
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	12	4,50	35	5,06
18	Etkin Bilgi Yönetimi	12	4,83	35	
19	İkna Edicilik	12	4,33	35	5,06
20	Etkili İletişim	12	5,08	35	5,17
21	İlişkileri Yönetme	12	4,83	35	4,94
22	İnisiyatif Kullanma	12	5,00	35	5,14
23	İnsanları Yönetme	12	4,42	35	5,06
24	İstikrar	12	4,83	35	4,97
25	İşbirliği Ve Dayanışmaya Açık Olma	12	4,92	35	4,83
26	Karar Verme	12	5,08	35	5,40
27	Kaynakları Kullanma	12	4,83	35	4,89
28	Kıyaslama Becerisi	12	4,42	35	5,14
29	Kontrol Yeteneği	12	5,00	35	5,26
30	Koordinasyon Yeteneği	12	5,33	35	5,46
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	12	4,83	35	5,43
32	Liderlik Yeteneği	12	5,00	35	5,31
33	Matematiksel Bakış Açısı	12	5,17	35	4,94
34	Muhakeme Yapma	12	5,08	35	5,23
35	Müzakere Becerisi	12	4,08	35	4,86
36	Özgüven Sahibi Olma	12	4,83	35	5,14
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	12	4,42	35	5,06
38	Planlama Ve Organize Etme	12	5,50	35	5,57

(Devamı arkada)



Sıra No	Yetkinlikler	Ortalama Performans		Üstün Performans	
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan
39	Proaktif Olma	12	4,92	35	5,06
40	Problem Çözme Becerisi	12	5,00	35	5,37
41	Sonuç Odaklılık	12	5,50	35	5,40
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	12	5,17	35	5,03
43	Strateji Geliştirme	12	4,83	35	5,37
44	Yaratıcı Olma	12	4,92	35	5,17
45	Yazılı İletişim Becerisi	12	4,08	35	4,54
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	12	5,08	35	5,23

Üstün performansı, ortalama performanstan ayıran özelliklerin tespiti için, her bir yetkinliğin ortalama mutlak sapma değerleri hesaplanmıştır. Her bir yetkinlik için üstün performans gösterenlerden elde edilen ortalama puanların, ortalama performans gösterenlerden elde edilen yetkinlik puanlarından sapma değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5.19) Her bir yetkinlik için sapma değerleri mutlak olarak ifade edilmiştir. Tüm yetkinliklerin yer aldığı yetkinlik listesinin mutlak sapma ortalaması elde edilerek, mutlak sapma ortalamasının altında sapma değeri olan yetkinlikler listeden çıkarılmıştır.

**Tablo 5.19** Anket tekniği ile elde edilen planlama alanı yetkinlik listesinin oluşturulması

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Performans		Üstün Performans		Sapma	Mutlak Sapma
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan		
1	Alternatifli Düşünme	12	5,25	35	5,29	0,04	0,04
2	Analitik Düşünme	12	4,75	35	5,09	0,34	0,34
3	<b>Araştırmacılık</b>	<b>12</b>	<b>4,33</b>	<b>35</b>	<b>5,06</b>	<b>0,72</b>	<b>0,72*</b>
4	<b>Bağlantıları Kurma Ve Destekleme</b>	<b>12</b>	<b>4,00</b>	<b>35</b>	<b>5,17</b>	<b>1,17</b>	<b>1,17*</b>
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	12	4,83	35	4,97	0,14	0,14
6	<b>Çatışma Çözümleme</b>	<b>12</b>	<b>4,08</b>	<b>35</b>	<b>4,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,46*</b>
7	<b>Değişimi Yönetme</b>	<b>12</b>	<b>4,58</b>	<b>35</b>	<b>5,26</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67*</b>
8	<b>Diğerlerini Geliştirme</b>	<b>12</b>	<b>3,67</b>	<b>35</b>	<b>4,83</b>	<b>1,16</b>	<b>1,16*</b>
9	<b>Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme</b>	<b>12</b>	<b>4,50</b>	<b>35</b>	<b>5,03</b>	<b>0,53</b>	<b>0,53*</b>
10	<b>Dinleme</b>	<b>12</b>	<b>4,00</b>	<b>35</b>	<b>4,97</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97*</b>
11	Düzenli Olma	12	4,67	35	4,31	-0,35	0,35
12	Eleştirel Düşünme	12	4,92	35	4,91	0,00	0,00

(Devamı arkada)

13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	12	4,75	35	5,09	0,08	0,08
14	Empati	12	4,75	35	4,83	-0,05	0,05
15	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak</b>	<b>12</b>	<b>5,17</b>	<b>35</b>	<b>5,11</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97*</b>
16	<b>Esneklik</b>	<b>12</b>	<b>4,48</b>	<b>35</b>	<b>5,03</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45*</b>
17	<b>Etkileme Ve Etki Yaratma</b>	<b>12</b>	<b>4,50</b>	<b>35</b>	<b>5,06</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56*</b>
18	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	<b>12</b>	<b>4,83</b>	<b>35</b>	<b>5,23</b>	<b>0,40</b>	<b>0,40*</b>
19	<b>İkna Edicilik</b>	<b>12</b>	<b>4,33</b>	<b>35</b>	<b>5,06</b>	<b>0,72</b>	<b>0,72*</b>
20	Etkili İletişim	12	5,08	35	5,17	0,09	0,09
21	İlişkileri Yönetme	12	4,83	35	4,94	0,11	0,11
22	İnisiyatif Kullanma	12	5,00	35	5,14	0,14	0,14
23	<b>İnsanları Yönetme</b>	<b>12</b>	<b>4,42</b>	<b>35</b>	<b>5,06</b>	<b>0,64</b>	<b>0,64*</b>
24	İstikrar	12	4,83	35	4,97	0,14	0,14
25	İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma	12	4,92	35	4,83	-0,09	0,09
26	Karar Verme	12	5,08	35	5,40	0,32	0,32
27	Kaynakları Kullanma	12	4,83	35	4,89	0,05	0,05
28	<b>Kıyaslama Becerisi</b>	<b>12</b>	<b>4,42</b>	<b>35</b>	<b>5,14</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73*</b>
29	Kontrol Yeteneği	12	5,00	35	5,26	0,26	0,26
30	Koordinasyon Yeteneği	12	5,33	35	5,46	0,12	0,12
31	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	<b>12</b>	<b>4,83</b>	<b>35</b>	<b>5,43</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60*</b>
32	Liderlik Yeteneği	12	5,00	35	5,31	0,31	0,31
33	Matematiksel Bakış Açısı	12	5,17	35	4,94	-0,22	0,22
34	Muhakeme Yapma	12	5,08	35	5,23	0,15	0,15
35	<b>Müzakere Becerisi</b>	<b>12</b>	<b>4,08</b>	<b>35</b>	<b>4,86</b>	<b>0,77</b>	<b>0,77*</b>
36	Özgüven Sahibi Olma	12	4,83	35	5,14	0,31	0,31
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	12	4,42	35	5,06	0,05	0,05
38	Planlama Ve Organize Etme	12	5,50	35	5,57	0,07	0,07
39	Proaktif Olma	12	4,92	35	5,06	0,14	0,14
40	Problem Çözme Becerisi	12	5,00	35	5,37	0,37	0,37
41	Sonuç Odaklılık	12	5,50	35	5,40	-0,10	0,10
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	12	5,17	35	5,03	-0,14	0,14
43	<b>Strateji Geliştirme</b>	<b>12</b>	<b>4,83</b>	<b>35</b>	<b>5,37</b>	<b>0,54</b>	<b>0,54*</b>
44	Yaratıcı Olma	12	4,92	35	5,17	0,25	0,25
45	<b>Yazılı İletişim Becerisi</b>	<b>12</b>	<b>4,08</b>	<b>35</b>	<b>4,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,46*</b>
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	12	5,08	35	5,23	0,15	0,15
<b>GRUP ORTALAMA SAPMA</b>							<b>0,37</b>

\*Yetkinlik Sapma Değeri> Yetkinlik Listesi Ortalama Mutlak Sapma Değeri

\* Sapma= (Üstün Performans Yetkinlik Ortalama Puanı-Ortalama Performans Yetkinlik Ortalama Puanı)

Tablo 5.19’da da görüldüğü gibi yetkinlik listesinin ortalama mutlak sapma değerinden (0,37) düşük sapma değerine sahip yetkinlikler listeden çıkarılmıştır ve listeye dahil edilen yetkinlikler koyu puntolarla işaretlenmiştir. Üstün performansa sebep olmayan özelliklerin çıkarılmasıyla anket çalışmasından elde edilen planlama alanı için yetkinlik listesi Tablo 5.20’de görülmektedir. 5,43 puan ile “kritik noktaları düşünebilme”, 5,37 puan ile “strateji geliştirme”, 5,26 puan ile “değişimi yönetme” anket tekniği ile elde edilen planlama alanında en önemli ilk üç yetkinliktir.

**Tablo 5.20** Anket tekniğiyle elde edilen planlama alanı yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Puan
3	Araştırmacılık	5,06
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	5,17
6	Çatışma Çözümleme	4,54
<b>7</b>	<b>Değişimi Yönetme</b>	<b>5,26</b>
8	Diğerlerini Geliştirme	4,83
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	5,03
10	Dinleme	4,97
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	5,11
16	Esneklik	5,03
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5,06
18	Etkin Bilgi Yönetimi	5,23
19	İkna Edicilik	5,06
23	İnsanları Yönetme	5,06
28	Kıyaslama Becerisi	5,14
<b>31</b>	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	<b>5,43</b>
35	Müzakere Becerisi	4,86
<b>43</b>	<b>Strateji Geliştirme</b>	<b>5,37</b>
45	Yazılı İletişim Becerisi	4,54

Bilgi sistemleri alanının yetkinlik modelini oluşturmak için, planlama alanında izlenen yol izlenmiştir. Bilgi sistemleri alanında, ortalama performans gösterenlerden elde edilen verilerin grup içi güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,96, üstün performans gösterenlerden elde edilen verilerin grup içi güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,84 olarak elde edilmiştir. Tablo 5.21’de bilgi sistemleri alanında ortalama ve üstün performansa sahip endüstri mühendislerinin, yetkinliklere vermiş oldukları puanlar görülmektedir.

**Tablo 5.21** Ankete katılan “bilgi sistemleri” alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları

Sıra No	Yetkinlikler	Ortalama Performans		Üstün Performans	
		N	Ortalama	N	Ortalama
1	Alternatifli Düşünme	5	4,80	6	5,50

(Devamı arkada)

		Ortalama Performans		Üstün Performans	
		5	5,40	6	5,00
2	Analitik Düşünme	5	5,40	6	5,00
3	Araştırmacılık	5	5,40	6	5,50
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	5	5,20	6	5,50
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	5	4,80	6	5,00
6	Çatışma Çözümleme	5	4,20	6	5,83
7	Değişimi Yönetme	5	5,20	6	5,50
8	Diğerlerini Geliştirme	5	5,00	6	4,83
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif	5	4,60	6	4,33
10	Dinleme	5	4,80	6	5,83
11	Düzenli Olma	5	4,80	6	4,00
12	Eleştirel Düşünme	5	5,40	6	5,00
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	5	5,00	6	5,00
14	Empati	5	4,40	6	5,17
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı	5	4,80	6	5,50
16	Esneklik	5	5,20	6	5,17
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5	4,60	6	4,50
18	Etkin Bilgi Yönetimi	5	4,80	6	5,83
19	İkna Edicilik	5	4,40	6	5,17
20	Etkili İletişim	5	4,80	6	5,50
21	İlişkileri Yönetme	5	4,00	6	5,17
22	İnisiyatif Kullanma	5	4,00	6	5,33
23	İnsanları Yönetme	5	4,60	6	6,00
24	İstikrar	5	4,80	6	4,83
25	İşbirliği Ve Dayanıma Açık Olma	5	4,60	6	5,00
26	Karar Verme	5	4,60	6	5,00
27	Kaynakları Kullanma	5	5,00	6	5,00
28	Kıyaslama Becerisi	5	5,20	6	5,00
29	Kontrol Yeteneği	5	5,20	6	4,83
30	Koordinasyon Yeteneği	5	5,40	6	5,67
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	5	5,60	6	5,50
32	Liderlik Yeteneği	5	4,40	6	5,67
33	Matematiksel Bakış Açısı	5	4,80	6	4,50
34	Muhakeme Yapma	5	5,00	6	5,33
35	Müzakere Becerisi	5	4,40	6	5,00
36	Özgüven Sahibi Olma	5	5,40	6	5,00
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	5	5,20	6	5,17
38	Planlama Ve Organize Etme	5	5,20	6	5,17
39	Proaktif Olma	5	4,60	6	5,00
40	Problem Çözme Becerisi	5	5,20	6	6,00
41	Sonuç Odaklılık	5	5,40	6	5,33
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	5	5,00	6	5,50
43	Strateji Geliştirme	5	5,80	6	5,67
44	Yaratıcı Olma	5	5,80	6	5,00
45	Yazılı İletişim Becerisi	5	4,60	6	4,33
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	5	4,80	6	5,50

Tablo 5.22'de, bilgi sistemleri alanında çalışan endüstri mühendislerinin üstün

performansına etkisi olmayan özellikler listeden çıkarılmıştır.

**Tablo 5.22** Anket tekniği ile bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesinin oluşturulması

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Performans		Üstün Performans		Sapma	Mutlak Sapma
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan		
<b>1</b>	<b>Alternatifli Düşünme</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>6</b>	<b>5,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70*</b>
2	Analitik Düşünme	5	5,40	6	5,00	-0,40	0,40
3	Araştırmacılık	5	5,40	6	5,50	0,10	0,10
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	5	5,20	6	5,50	0,30	0,30
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	5	4,80	6	5,00	0,20	0,20
<b>6</b>	<b>Çatışma Çözümleme</b>	<b>5</b>	<b>4,20</b>	<b>6</b>	<b>5,83</b>	<b>1,63</b>	<b>1,63*</b>
7	Değişimi Yönetme	5	5,20	6	5,50	0,30	0,30
8	Diğerlerini Geliştirme	5	5,00	6	4,83	-0,17	0,17
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	5	4,60	6	4,33	-0,27	0,27
<b>10</b>	<b>Dinleme</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>6</b>	<b>5,83</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03*</b>
11	Düzenli Olma	5	4,80	6	4,00	-0,80	0,80
12	Eleştirel Düşünme	5	5,40	6	5,00	-0,40	0,40
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	5	5,00	6	5,00	0,00	0,00
<b>14</b>	<b>Empati</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>	<b>6</b>	<b>5,17</b>	<b>0,77</b>	<b>0,77*</b>
<b>15</b>	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>6</b>	<b>5,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70*</b>
16	Esneklik	5	5,20	6	5,17	-0,03	0,03
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5	4,60	6	4,50	-0,10	0,10
<b>18</b>	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>6</b>	<b>5,83</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03*</b>
<b>19</b>	<b>İkna Edicilik</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>	<b>6</b>	<b>5,17</b>	<b>0,77</b>	<b>0,77*</b>
<b>20</b>	<b>Etkili İletişim</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>6</b>	<b>5,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70*</b>
<b>21</b>	<b>İlişkileri Yönetme</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>	<b>6</b>	<b>5,17</b>	<b>1,17</b>	<b>1,17*</b>
<b>22</b>	<b>İnisiyatif Kullanma</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>	<b>6</b>	<b>5,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33*</b>
<b>23</b>	<b>İnsanları Yönetme</b>	<b>5</b>	<b>4,60</b>	<b>6</b>	<b>6,00</b>	<b>1,40</b>	<b>1,40*</b>

(Devamı arkada)

		Ortalama Performans		Üstün Performans			
24	İstikrar	5	4,80	6	4,83	0,03	0,03
25	İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma	5	4,60	6	5,00	0,40	0,40
26	Karar Verme	5	4,60	6	5,00	0,40	0,40
27	Kaynakları Kullanma	5	5,00	6	5,00	0,00	0,00
28	Kıyaslama Becerisi	5	5,20	6	5,00	-0,20	0,20
29	Kontrol Yeteneği	5	5,20	6	4,83	-0,37	0,37
30	Koordinasyon Yeteneği	5	5,40	6	5,67	0,27	0,27
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	5	5,60	6	5,50	-0,10	0,10
<b>32</b>	<b>Liderlik Yeteneği</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>	<b>6</b>	<b>5,67</b>	<b>1,27</b>	<b>1,27*</b>
33	Matematiksel Bakış Açısı	5	4,80	6	4,50	-0,30	0,30
34	Muhakeme Yapma	5	5,00	6	5,33	0,33	0,33
<b>35</b>	<b>Müzakere Becerisi</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60*</b>
36	Özgüven Sahibi Olma	5	5,40	5	5,40	-0,40	0,40
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	5	5,20	5	5,20	0,00	0,00
38	Planlama Ve Organize Etme	5	5,20	5	5,20	-0,03	0,03
39	Proaktif Olma	5	4,60	5	4,60	0,40	0,40
<b>40</b>	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	<b>5</b>	<b>5,20</b>	<b>5</b>	<b>5,20</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80*</b>
41	Sonuç Odaklılık	5	5,40	5	5,40	-0,07	0,07
<b>42</b>	<b>Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı</b>	<b>5</b>	<b>5,00</b>	<b>5</b>	<b>5,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50*</b>
43	Strateji Geliştirme	5	5,80	5	5,80	-0,13	0,13
44	Yaratıcı Olma	5	5,80	5	5,80	-0,80	0,80
45	Yazılı İletişim Becerisi	5	4,60	5	4,60	-0,27	0,27
<b>46</b>	<b>Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>5</b>	<b>4,80</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70*</b>
<b>GRUP ORTALAMA SAPMA</b>							<b>0,49</b>

\*Yetkinlik Mutlak Sapma Değeri> Yetkinlik Listesi Ortalama Mutlak Sapma Değeri

\* Sapma=(Üstün Performans Yetkinlik Ortalama Puanı-Ortalama Performans Yetkinlik Ortalama Puanı)

Tablo 5.23'de bilgi sistemleri alanında üstün performansa sebep olmayan özelliklerin yetkinlik listesinden çıkarılmasıyla anket yöntemiyle elde edilen yetkinlik

listesi yer almaktadır. 6,00 puan ile “insanları yönetme”, 5,83 ile “çatışma çözümü”, “dinleme”, “etkin bilgi yönetimi” anket tekniği ile elde edilen bilgi sistemleri alanında en önemli ilk dört yetkinliktir.

**Tablo 5.23** Anket tekniği ile elde edilen bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	5,50
<b>6</b>	<b>Çatışma Çözümü</b>	<b>5,83</b>
<b>10</b>	<b>Dinleme</b>	<b>5,83</b>
14	Empati	5,17
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	5,50
<b>18</b>	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	<b>5,83</b>
19	İkna Edicilik	5,17
20	Etkili İletişim	5,50
21	İlişkileri Yönetme	5,17
22	İnisiyatif Kullanma	5,33
<b>23</b>	<b>İnsanları Yönetme</b>	<b>6,00</b>
32	Liderlik Yeteneği	5,67
35	Müzakere Becerisi	4,40
40	Problem Çözme Becerisi	5,20
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	5,50
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	4,80

Planlama ve bilgi sistemleri alanlarının yetkinlik modelini oluşturmak için izlenen yol kalite güvence sistem yönetimi için de uygulanmıştır. Tablo 5.24’de kalite güvence sistem yönetimi alanı için yetkinlik puanları görülmektedir. Kalite güvence sistem yönetimi alanında çalışan endüstri mühendislerinden ortalama performans gösterenlerden elde edilen verilerin güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,98, üstün performans gösterenlerden elde edilen verilerin güvenilirlik katsayısı (Alpha) 0,94 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 5.24** Ankete katılan “kalite güvence sistem yönetimi” alanında çalışan, ortalama ve üst düzey performansa sahip endüstri mühendislerinin yetkinliklere vermiş oldukları puanların ortalamaları

Sıra No	Yetkinlikler	Ortalama Performans		Üstün Performans	
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	6	5,00	7	5,29
2	Analistik Düşünme	6	5,17	7	5,71
3	Araştırmacılık	6	5,00	7	4,86
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	6	4,83	7	5,14
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	6	5,00	7	4,71
6	Çatışma Çözümü	6	5,00	7	5,43
7	Değişimi Yönetme	6	5,17	7	5,29
8	Diğerlerini Geliştirme	6	5,00	7	4,43

(Devamı arkada)

		Ortalama Performans		Üstün Performans	
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	6	5,50	7	5,14
10	Dinleme	6	4,50	7	4,86
11	Düzenli Olma	6	4,83	7	4,43
12	Eleştirel Düşünme	6	4,83	7	5,14
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	6	4,67	7	4,17
14	Empati	6	3,83	7	5,29
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	6	5,00	7	5,00
16	Esneklik	6	4,83	7	4,86
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	6	4,67	7	5,57
18	Etkin Bilgi Yönetimi	6	5,33	7	4,29
19	İkna Edicilik	6	4,67	7	5,00
20	Etkili İletişim	6	4,83	7	5,14
21	İlişkileri Yönetme	6	5,33	7	4,86
22	İnisiyatif Kullanma	6	4,83	7	4,86
23	İnsanları Yönetme	6	5,00	7	4,86
24	İstikrar	6	5,17	7	5,00
25	İşbirliği Ve Dayanışmaya Açık Olma	6	4,67	7	4,57
26	Karar Verme	6	4,83	7	5,00
27	Kaynakları Kullanma	6	4,83	7	5,00
28	Kıyaslama Becerisi	6	5,00	7	4,86
29	Kontrol Yeteneği	6	4,33	7	5,14
30	Koordinasyon Yeteneği	6	4,83	7	5,29
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	6	4,83	7	5,29
32	Liderlik Yeteneği	6	5,17	7	5,43
33	Matematiksel Bakış Açısı	6	4,50	7	5,00
34	Muhakeme Yapma	6	4,83	7	5,14
35	Müzakere Becerisi	6	4,83	7	4,71
36	Özgüven Sahibi Olma	6	5,17	7	5,29
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	6	4,67	7	5,00
38	Planlama Ve Organize Etme	6	5,00	7	5,00
39	Proaktif Olma	6	4,67	7	5,29
40	Problem Çözme Becerisi	6	4,83	7	5,57
41	Sonuç Odaklılık	6	4,83	7	5,57
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	6	5,00	7	5,29
43	Strateji Geliştirme	6	4,67	7	5,71
44	Yaratıcı Olma	6	4,67	7	5,00
45	Yazılı İletişim Becerisi	6	5,00	7	4,86
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	6	4,83	7	4,86

Kalite güvence sistem yönetimi alanında üstün performansa sebep olan özellikleri tespit etmek amacıyla, yetkinlik listesi ortalama mutlak sapma değerinden küçük sapmaya sahip yetkinlikler, listeden çıkarılmıştır (Tablo 5.25).

**Tablo 5.25** Ankete tekniği ile kalite güvence sistem yönetimi alanı yetkinlik listesinin oluşturulması

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Performans		Üstün Performans		Sapma	Mutlak Sapma
		N	Ortalama Puan	N	Ortalama Puan		
1	Alternatifli Düşünme	6	5,00	7	5,29	0,29	0,29
2	Analitik Düşünme	6	5,17	7	5,71	0,55	0,55*

(Devamı arkada)



		Ortalama Performans		Üstün Performans			
3	Araştırmacılık	6	5,00	7	4,86	-0,14	0,14
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	6	4,83	7	5,14	0,31	0,31
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	6	5,00	7	4,71	-0,29	0,29
<b>6</b>	<b>Çatışma Çözümleme</b>	<b>6</b>	<b>5,00</b>	<b>7</b>	<b>5,43</b>	<b>0,43</b>	<b>0,43*</b>
7	Değişimi Yönetme	6	5,17	7	5,29	0,12	0,12
8	Diğerlerini Geliştirme	6	5,00	7	4,43	-0,57	0,57
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	6	5,50	7	5,14	-0,36	0,36
10	Dinleme	6	4,50	7	4,86	0,36	0,36
11	Düzenli Olma	6	4,83	7	4,43	-0,40	0,40
12	Eleştirel Düşünme	6	4,83	7	5,14	0,31	0,31
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	6	4,67	7	4,17	-0,10	0,10
<b>14</b>	<b>Empati</b>	<b>6</b>	<b>3,83</b>	<b>7</b>	<b>5,29</b>	<b>1,45</b>	<b>1,45*</b>
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	6	5,00	7	5,00	0,00	0,00
16	Esneklik	6	4,83	7	4,86	0,02	0,02
<b>17</b>	<b>Etkileme Ve Etki Yaratma</b>	<b>6</b>	<b>4,67</b>	<b>7</b>	<b>5,57</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90*</b>
18	Etkin Bilgi Yönetimi	6	5,33	7	4,29	-1,05	1,05
19	İkna Edicilik	6	4,67	7	5,00	0,33	0,33
20	Etkili İletişim	6	4,83	7	5,14	0,31	0,31
21	İlişkileri Yönetme	6	5,33	7	4,86	-0,48	0,48
22	İnisiyatif Kullanma	6	4,83	7	4,86	0,02	0,02
23	İnsanları Yönetme	6	5,00	7	4,86	-0,14	0,14
24	İstikrar	6	5,17	7	5,00	-0,17	0,17
25	İşbirliği Ve Dayanışmaya Açık Olma	6	4,67	7	4,57	-0,10	0,10
26	Karar Verme	6	4,83	7	5,00	0,17	0,17
27	Kaynakları Kullanma	6	4,83	7	5,00	0,17	0,17
28	Kıyaslama Becerisi	6	5,00	7	4,86	-0,14	0,14
<b>29</b>	<b>Kontrol Yeteneği</b>	<b>6</b>	<b>4,33</b>	<b>7</b>	<b>5,14</b>	<b>0,81</b>	<b>0,81*</b>
<b>30</b>	<b>Koordinasyon Yeteneği</b>	<b>6</b>	<b>4,83</b>	<b>7</b>	<b>5,29</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45*</b>
<b>31</b>	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	<b>6</b>	<b>4,83</b>	<b>7</b>	<b>5,29</b>	<b>0,45</b>	<b>0,45*</b>
32	Liderlik Yeteneği	6	5,17	7	5,43	0,26	0,26
<b>33</b>	<b>Matematiksel Bakış Açısı</b>	<b>6</b>	<b>4,50</b>	<b>7</b>	<b>5,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50*</b>
34	Muhakeme Yapma	6	4,83	7	5,14	0,31	0,31
35	Müzakere Becerisi	6	4,83	7	4,71	-0,12	0,12
36	Özgüven Sahibi Olma	6	5,17	7	5,29	0,12	0,12
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	6	4,67	7	5,00	0,33	0,33
38	Planlama Ve Organize Etme	6	5,00	7	5,00	0,00	0,00
<b>39</b>	<b>Proaktif Olma</b>	<b>6</b>	<b>4,67</b>	<b>7</b>	<b>5,29</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62*</b>
<b>40</b>	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	<b>6</b>	<b>4,83</b>	<b>7</b>	<b>5,57</b>	<b>0,74</b>	<b>0,74*</b>
<b>41</b>	<b>Sonuç Odaklılık</b>	<b>6</b>	<b>4,83</b>	<b>7</b>	<b>5,57</b>	<b>0,74</b>	<b>0,74*</b>
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	6	5,00	7	5,29	0,29	0,29
<b>43</b>	<b>Strateji Geliştirme</b>	<b>6</b>	<b>4,67</b>	<b>7</b>	<b>5,71</b>	<b>1,05</b>	<b>1,05*</b>

(Devamı arkada)

		Ortalama Performans		Üstün Performans				
44	Yaratıcı Olma	6	4,67	7	5,00	0,33	0,33	
45	Yazılı İletişim Becerisi	6	5,00	7	4,86	-0,14	0,14	
46	Zamanı Yönetme	6	4,83	7	4,86	0,02	0,02	
<b>GRUP ORTALAMA SAPMA</b>							<b>0,37</b>	

\* Yetkinlik Mutlak Sapma Değeri > Yetkinlik Listesi Ortalama Mutlak Sapma Değeri

\* Sapma=(Üstün Performans Yetkinlik Ortalama Puanı-Ortalama Performans Yetkinlik Ortalama Puanı)

Kalite güvence sistem yönetimi alanında, üstün performansa etkisi olmayan özellikler çıkarılarak, anket yöntemi ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi alanı yetkinlik listesi Tablo 5.26’da görülmektedir. 5,71 puan ile “analitik düşünme”, “strateji geliştirme” anket tekniği ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi alanında en önemli ilk iki yetkinliktir.

**Tablo 5.26** Anket tekniği ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlik Adı	Ortalama Puan
2	<b>Analitik Düşünme</b>	<b>5,71</b>
6	Çatışma Çözümleme	5,43
14	Empati	5,29
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5,57
29	Kontrol Yeteneği	5,14
30	Koordinasyon Yeteneği	5,29
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	5,29
33	Matematiksel Bakış Açısı	5,00
39	Proaktif Olma	5,29
40	Problem Çözme Becerisi	5,57
41	Sonuç Odaklılık	5,57
43	<b>Strateji Geliştirme</b>	<b>5,71</b>

#### 5.6.4. Odak grup toplantısı tekniği

Birinci aşama anket tekniği ile elde edilen 46 yetkinlik, öncelikle ikinci aşama anket tekniği ile araştırılmıştır. Uzmanlık alanları yetkinlik modeli oluşturmak için, yetkinlik listesi, ikinci aşama anket tekniğinden elde edilen verilerden bağımsız olarak odak grup toplantısı ile araştırılmıştır. Odak grup toplantısına, ortalama 3-13 yıl tecrübeye sahip, endüstri mühendisliği bölümü bir öğretim görevlisi, endüstri psikolojisi üzerine çalışan bir öğretim görevlisi, bilgi sistemleri alanında proje müdürü olarak çalışan bir endüstri mühendisi, imalat sektöründe planlama alanında çalışan iki endüstri mühendisi, üretim sektöründe kalite güvence sistem yönetimi alanında çalışan bir endüstri mühendisi, insan kaynakları danışmanlık sektöründe personel seçme ve yerleştirme alanında çalışan bir endüstri mühendisi olmak üzere, yedi uzman katılmıştır. Odak grup toplantısına başlamadan önce, çalışmanın amacı ve hedefleri konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Yapılandırılmış yetkinlik listeleri tanımları ile birlikte katılımcılara

verilmiştir. Yetkinlik listeleri ile birlikte yetkinlik puanlandırma formları da katılımcılar verilmiştir. Yetkinlikler 6'lı ölçekte puanlandırılmış ve ortalama 3 saat devam etmiştir. Çalışma içerisinde alanlarda ilgili yetkinliklerin önemi hakkında fikirler dile getirilmiştir. Katılımcıların her biri deneyimleri ve uzmanlık alanları nedeniyle üç alan için de yetkinlik puanı vermişlerdir. Tablo 5.27'de planlama alanı için odak grup toplantısı tekniği ile elde edilen yetkinlik puanları görülmektedir.

**Tablo 5.27** Odak grup toplantısı sonucu elde edilen “planlama” alanı için yetkinlik ortama puanları

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
1	<b>Alternatifli Düşünme</b>	7	<b>5,43*</b>
2	<b>Analitik Düşünme</b>	7	<b>5,71*</b>
3	Araştırmacılık	7	4,57
4	<b>Bağlantıları Kurma Ve Destekleme</b>	7	<b>5,29*</b>
5	<b>Bir Plana Göre Çalışabilme</b>	7	<b>5,71*</b>
6	Çatışma Çözümleme	7	5,14
7	Değişimi Yönetme	7	4,29
8	Diğerlerini Geliştirme	7	3,86
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	7	4,29
10	Dinleme	7	4,71
11	<b>Düzenli Olma</b>	7	<b>5,43*</b>
12	<b>Eleştirel Düşünme</b>	7	<b>5,29*</b>
13	<b>Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma</b>	7	<b>5,29*</b>
14	Empati	7	4,14
15	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak</b>	7	<b>6,00*</b>
16	Esneklik	7	4,57
17	<b>Etkileme Ve Etki Yaratma</b>	7	<b>5,29*</b>
18	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	7	<b>5,29*</b>
19	İkna Edicilik	7	4,57
20	<b>Etkili İletişim</b>	7	<b>5,29*</b>
21	İlişkileri Yönetme	7	5,00
22	<b>İnisiyatif Kullanma</b>	7	<b>5,71*</b>
23	<b>İnsanları Yönetme</b>	7	<b>5,43*</b>
24	İstikrar	7	5,00
25	<b>İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma</b>	7	<b>5,71*</b>
26	<b>Karar Verme</b>	7	<b>5,86*</b>
27	<b>Kaynakları Kullanma</b>	7	<b>6,00*</b>
28	Kıyaslama Becerisi	7	4,29
29	<b>Kontrol Yeteneği</b>	7	<b>5,86*</b>
30	<b>Koordinasyon Yeteneği</b>	7	<b>5,86*</b>
31	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	7	<b>5,86*</b>
32	Liderlik Yeteneği	7	5,00
33	<b>Matematiksel Bakış Açısı</b>	7	<b>5,71*</b>
34	Muhakeme Yapma	7	5,14
35	Müzakere Becerisi	7	4,71
36	<b>Özgüven Sahibi Olma</b>	7	<b>5,43*</b>
37	<b>Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma</b>	7	<b>5,43*</b>
38	<b>Planlama Ve Organize Etme</b>	7	<b>6,00*</b>

(Devamı arkada)

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
39	Proaktif Olma	7	5,00
<b>40</b>	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	<b>7</b>	<b>6,00*</b>
<b>41</b>	<b>Sonuç Odaklılık</b>	<b>7</b>	<b>5,57*</b>
<b>42</b>	<b>Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı</b>	<b>7</b>	<b>5,71*</b>
43	Strateji Geliştirme	7	5,14
44	Yaratıcı Olma	7	4,00
45	Yazılı İletişim Becerisi	7	4,86
<b>46</b>	<b>Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma</b>	<b>7</b>	<b>5,71*</b>
<b>Ortalama</b>			<b>5,22</b>

Odak grup toplantısı çalışmasıyla puanlandırılan yetkinlik listesinden üstün performansa sebep olan özellikleri elde etmek için, yetkinlik listesinin puan ortalaması hesaplanmıştır. Elde edilen yetkinlik listesi puan ortalamasının üstünde puana sahip yetkinlikler, odak grup toplantısıyla elde edilen yetkinlik listesine eklenmiştir. Planlama alanı için odak grup toplantısıyla elde edilen yetkinlik listesi Tablo 5.28’de görülmektedir. 6,00 puan ile “engelleri vaktinden önce sezme ve hazırlıklı olmak”, “kaynakları kullanma”, “planlama ve organize etme”, “problem çözme becerisi” odak grup tekniği ile elde edilen planlama alanı yetkinlik listesinde en önemli ilk dört yetkinliktir.

**Tablo 5.28** Odak grup toplantısı ile elde edilen planlama alanı yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	7	5,43
2	Analitik Düşünme	7	5,71
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	7	5,29
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	7	5,71
11	Düzenli Olma	7	5,43
12	Eleştirel Düşünme	7	5,29
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	7	5,29
<b>15</b>	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezme Ve Hazırlıklı Olmak</b>	<b>7</b>	<b>6,00</b>
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	7	5,29
18	Etkin Bilgi Yönetimi	7	5,29
20	Etkili İletişim	7	5,29
22	İnisiyatif Kullanma	7	5,71
23	İnsanları Yönetme	7	5,43
25	İşbirliği Ve Dayanışmaya Açık Olma	7	5,71
26	Karar Verme	7	5,86
<b>27</b>	<b>Kaynakları Kullanma</b>	<b>7</b>	<b>6,00</b>
29	Kontrol Yeteneği	7	5,86
30	Koordinasyon Yeteneği	7	5,86
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	7	5,86
33	Matematiksel Bakış Açısı	7	5,71
36	Özgüven Sahibi Olma	7	5,43
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	7	5,43
<b>38</b>	<b>Planlama Ve Organize Etme</b>	<b>7</b>	<b>6,00</b>
<b>40</b>	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	<b>7</b>	<b>6,00</b>

(Devamı arkada)

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
41	Sonuç Odaklılık	7	5,57
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	7	5,71
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	7	5,71

Bilgi sistemleri alanı için odak grup toplantısı sonucu elde edilen yetkinlik puanları Tablo 5.29'da görülmektedir.

**Tablo 5.29** Odak grup toplantısı sonucu “bilgi sistemleri” alanı için yetkinlik ortama puanları

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
1	<b>Alternatifli Düşünme</b>	7	<b>5,29*</b>
2	<b>Analitik Düşünme</b>	7	<b>5,57*</b>
3	<b>Araştırmacılık</b>	7	<b>5,71*</b>
4	<b>Bağlantıları Kurma Ve Destekleme</b>	7	<b>5,57*</b>
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	7	4,57
6	Çatışma Çözümleme	7	4,00
7	<b>Değişimi Yönetme</b>	7	<b>5,29*</b>
8	<b>Diğerlerini Geliştirme</b>	7	<b>5,00*</b>
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	7	3,57
10	Dinleme	7	4,57
11	<b>Düzenli Olma</b>	7	<b>4,86*</b>
12	<b>Eleştirel Düşünme</b>	7	<b>5,29*</b>
13	<b>Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma</b>	7	<b>5,14*</b>
14	Empati	7	4,14
15	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezme Ve Hazırlıklı Olmak</b>	7	<b>5,14*</b>
16	Esneklik	7	4,43
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	7	4,00
18	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	7	<b>6,00*</b>
19	İkna Edicilik	7	3,86
20	Etkili İletişim	7	4,14
21	İlişkileri Yönetme	7	3,43
22	İnisiyatif Kullanma	7	3,43
23	İnsanları Yönetme	7	3,86
24	İstikrar	7	3,86
25	<b>İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma</b>	7	<b>5,00*</b>
26	Karar Verme	7	4,57
27	Kaynakları Kullanma	7	4,43
28	<b>Kıyaslama Becerisi</b>	7	<b>4,71*</b>
29	Kontrol Yeteneği	7	4,57
30	<b>Koordinasyon Yeteneği</b>	7	<b>5,00*</b>
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	7	4,71
32	Liderlik Yeteneği	7	4,29
33	<b>Matematiksel Bakış Açısı</b>	7	<b>5,14*</b>
34	<b>Muhakeme Yapma</b>	7	<b>4,71*</b>
35	Müzakere Becerisi	7	3,57
36	Özgüven Sahibi Olma	7	4,14
37	<b>Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma</b>	7	<b>5,86*</b>
38	Planlama Ve Organize Etme	7	4,57
39	Proaktif Olma	7	4,43

(Devamı arkada)

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
40	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	7	<b>5,14*</b>
41	<b>Sonuç Odaklılık</b>	7	<b>4,71*</b>
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	7	4,14
43	<b>Strateji Geliştirme</b>	7	<b>4,86*</b>
44	Yaratıcı Olma	7	4,14
45	<b>Yazılı İletişim Becerisi</b>	7	<b>5,00*</b>
46	<b>Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma</b>	7	<b>5,14*</b>
<b>Ortalama</b>			<b>4,64</b>

Planlama alanında yetkinlik modelini tespit etmek için izlenen yol bilgi sistemleri için de uygulanmıştır. Bilgi sistemleri alanı için odak grup toplantısıyla elde edilen yetkinlik listesi Tablo 5.30’da görülmektedir. 6 puan ile “etkin bilgi yönetimi”, 5,86 puan ile “pek çok kaynaktan bilgi kullanma”, 5,71 ile “araştırmacılık”, odak grup tekniği ile elde edilen bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesinde en önemli ilk üç yetkinliktir.

**Tablo 5.30** Odak grup toplantısı ile elde edilen bilgi sistemleri alanı yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	7	5,29
2	Analitik Düşünme	7	5,57
3	<b>Araştırmacılık</b>	7	<b>5,71</b>
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	7	5,57
7	Değişimi Yönetme	7	5,29
8	Diğerlerini Geliştirme	7	5,00
11	Düzenli Olma	7	4,86
12	Eleştirel Düşünme	7	5,29
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	7	5,14
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	7	5,14
18	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	7	<b>6,00</b>
25	İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma	7	5,00
28	Kıyaslama Becerisi	7	4,71
30	Koordinasyon Yeteneği	7	5,00
33	Matematiksel Bakış Açısı	7	5,14
34	Muhakeme Yapma	7	4,71
37	<b>Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma</b>	7	<b>5,86</b>
40	Problem Çözme Becerisi	7	5,14
41	Sonuç Odaklılık	7	4,71
43	Strateji Geliştirme	7	4,86
45	Yazılı İletişim Becerisi	7	5,00
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	7	5,14

Kalite güvence sistem yönetimi alanı için odak grup çalışması sonucu elde edilen yetkinlik puanları Tablo 5.31’de görülmektedir.

**Tablo 5.31** Odak grup toplantısı sonucu “kalite güvence sistem yönetimi” alanı için yetkinlik ortama puanları

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
1	Alternatifli Düşünme	7	4,57
2	Analitik Düşünme	7	4,71
3	Araştırmacılık	7	4,57
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	7	4,00
<b>5</b>	<b>Bir Plana Göre Çalışabilme</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
6	Çatışma Çözümleme	7	4,57
7	Değişimi Yönetme	7	4,14
<b>8</b>	<b>Diğerlerini Geliştirme</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
9	Diğerlerini Ve Kendini Motive Etme Ve Pozitif Düşünme	7	4,43
10	Dinleme	7	4,57
<b>11</b>	<b>Düzenli Olma</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
12	Eleştirel Düşünme	7	4,71
13	Eleştiri Ve Önerilere Açık Olma	7	4,71
14	Empati	7	4,00
<b>15</b>	<b>Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
16	Esneklik	7	4,43
<b>17</b>	<b>Etkileme Ve Etki Yaratma</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
<b>18</b>	<b>Etkin Bilgi Yönetimi</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
<b>19</b>	<b>İkna Edicilik</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
<b>20</b>	<b>Etkili İletişim</b>	<b>7</b>	<b>5,43*</b>
<b>21</b>	<b>İlişkileri Yönetme</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
<b>22</b>	<b>İnisiyatif Kullanma</b>	<b>7</b>	<b>5,00*</b>
<b>23</b>	<b>İnsanları Yönetme</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
<b>24</b>	<b>İstikrar</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
<b>25</b>	<b>İşbirliği Ve Dayanılmaya Açık Olma</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
<b>26</b>	<b>Karar Verme</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
27	Kaynakları Kullanma	7	4,57
28	Kıyaslama Becerisi	7	4,43
<b>29</b>	<b>Kontrol Yeteneği</b>	<b>7</b>	<b>5,71*</b>
<b>30</b>	<b>Koordinasyon Yeteneği</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
<b>31</b>	<b>Kritik Noktaları Düşünebilme</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
<b>32</b>	<b>Liderlik Yeteneği</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
33	Matematiksel Bakış Açısı	7	4,57
34	Muhakeme Yapma	7	4,71
35	Müzakere Becerisi	7	4,57
<b>36</b>	<b>Özgüven Sahibi Olma</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
37	Pek Çok Kaynaktan Bilgi Kullanma	7	4,14
<b>38</b>	<b>Planlama Ve Organize Etme</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
<b>39</b>	<b>Proaktif Olma</b>	<b>7</b>	<b>4,86*</b>
<b>40</b>	<b>Problem Çözme Becerisi</b>	<b>7</b>	<b>5,14*</b>
41	Sonuç Odaklılık	7	4,71
<b>42</b>	<b>Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı</b>	<b>7</b>	<b>5,00*</b>
43	Strateji Geliştirme	7	4,71
44	Yaratıcı Olma	7	3,00
<b>45</b>	<b>Yazılı İletişim Becerisi</b>	<b>7</b>	<b>5,29*</b>
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	7	4,71
<b>Ortalama</b>			<b>4,80</b>

Planlama ve bilgi sistemleri alanında yetkinlik modelini tespit etmek için izlenen yol kalite güvence sistem yönetimi alanı için de uygulanmıştır. Kalite güvence sistem

yönetimi alanı için odak grup toplantısıyla elde edilen yetkinlik listesi Tablo 5.32’de görülmektedir. 5,71 puan ile “kontrol yeteneği”, 5,43 puan ile “etkili iletişim”, odak grup tekniği ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi yetkinlik listesinde en önemli ilk iki yetkinliktir.

**Tablo 5.32** Odak grup toplantısı ile elde edilen kalite güvence sistem yönetimi alanı yetkinlik listesi

Sıra No	Yetkinlikler	N	Ortalama Puan
5	Bir Plana Göre Çalışabilme	7	5,14
8	Diğerlerini Geliştirme	7	4,86
11	Düzenli Olma	7	5,14
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek Ve Hazırlıklı Olmak	7	5,14
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	7	5,14
18	Etkin Bilgi Yönetimi	7	4,86
19	İkna Edicilik	7	5,29
<b>20</b>	<b>Etkili İletişim</b>	<b>7</b>	<b>5,43</b>
21	İlişkileri Yönetme	7	5,29
22	İnisiyatif Kullanma	7	5,00
23	İnsanları Yönetme	7	5,29
24	İstikrar	7	5,29
25	İşbirliği Ve Dayanışmaya Açık Olma	7	5,29
26	Karar Verme	7	4,86
<b>29</b>	<b>Kontrol Yeteneği</b>	<b>7</b>	<b>5,71</b>
30	Koordinasyon Yeteneği	7	4,86
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	7	4,86
32	Liderlik Yeteneği	7	5,14
36	Özgüven Sahibi Olma	7	5,29
38	Planlama Ve Organize Etme	7	4,86
39	Proaktif Olma	7	4,86
40	Problem Çözme Becerisi	7	5,14
42	Strese Dayanıklı Olma Ve Toleransı	7	5,00
45	Yazılı İletişim Becerisi	7	5,29

### 5.6.5. Alan yetkinlik modelinin ve düzeylerinin oluşturulması

Yetkinlik değerlendirme çalışmasında anket ve odak grup toplantısı tekniğinde elde edilen tüm yetkinlikleri alarak, yetkinlik modelinin hantallaşmasını engellemek için, anket ve odak grup toplantısı tekniklerinden elde edilen yetkinlik modelleri karşılaştırılmış ve her ikisinde de yer alan yetkinlikler son yetkinlik modeline dahil edilmiştir. Yetkinliklerin düzeyleri için ise, anket ve odak grup toplantısından elde edilen yetkinlik puanlarının ortalaması hesaplanmış ve çıkan değer yetkinliğin önem derecesini gösteren puan olarak alınmıştır.

Tablo 5.33’de planlama alanı için elde edilen son yetkinlik modeli ve yetkinlik düzeyi görülmektedir. Tabloda aynı zamanda değerlendirme aşamasında açıklanan



denkleştirilmiş puanlara da yer verilmiştir.

**Tablo 5.33** Planlama alanı için elde edilen son yetkinlik modeli

Sıra No	Yetkinlikler	Anket Ortalama Puan	Odak Grup Ortalama Puan	Anket ve Odak Grup Ortalaması	Denkleştirilmiş Yetkinlik Puanı
4	Bağlantıları Kurma Ve Destekleme	5,17	5,29	5,23	61,50
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezme Ve Hazırlıklı Olmak	5,11	6,00	5,56	78,00
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5,06	5,29	5,17	58,50
18	Etkin Bilgi Yönetimi	5,23	5,29	5,26	63,00
23	İnsanları Yönetme	5,06	5,43	5,24	62,00
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	5,43	5,86	5,64	82,00

Tablo 5.34’de bilgi sistemleri alanı için elde edilen son yetkinlik modeli ve yetkinlik düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 5.34** Bilgi sistemleri alanı için elde edilen yetkinlik modeli

Sıra No	Yetkinlikler	Anket Ortalama Puanı	Odak Grup Ortalama Puan	Anket ve Odak Grup Ortalama Puanı	Denkleştirilmiş Yetkinlik Puanı
1	Alternatifli Düşünme	5,5	5,29	5,40	70,00
15	Engelleri Vaktinden Önce Sezme Ve Hazırlıklı Olmak	5,5	5,14	5,32	66,00
18	Etkin Bilgi Yönetimi	5,83	6,00	5,92	96,00
40	Problem Çözme Becerisi	5,2	5,14	5,17	58,50
46	Zamanı Yönetme Ve Etkin Kullanma	4,8	5,14	4,97	48,50

Tablo 5.35’de kalite güvence sistem yönetimi alanı için elde edilen son yetkinlik modeli ve yetkinlik düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 5.35** Kalite güvence sistem yönetimi alanı için elde edilen yetkinlik modeli

Sıra No	Yetkinlikler	Anket Ortalama Puanı	Odak Grup Ortalama Puan	Anket ve Odak Grup Ortalama Puanı	Denkleştirilmiş Yetkinlik Puanı
17	Etkileme Ve Etki Yaratma	5,57	5,14	5,36	68,00
29	Kontrol Yeteneği	5,14	5,71	5,43	71,50
30	Koordinasyon Yeteneği	5,29	4,86	5,08	54,00
31	Kritik Noktaları Düşünebilme	5,29	4,86	5,08	54,00
39	Proaktif Olma	5,29	4,86	5,08	54,00
40	Problem Çözme Becerisi	5,57	5,14	5,36	68,00

## 5.7. Yetkinlik Değerlendirme

Endüstri mühendisliği öğrencilerinin, lisans eğitiminde bir alanda uzmanlaşmasını hedefleyen yetkinliklere dayalı kariyer planlama yaklaşımında, yetkinlikleri değerlendirmek için öncelikle hangi yetkinliklerin değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla değerlendirme aşamasına kadar yetkinlik modeli oluşturma çalışmaları yapılmıştır. Yetkinlik modelinin oluşturulmasından sonraki aşama yetkinliklerin değerlendirilmesidir. Öğrencilerin alanların yetkinliklerine ne derece uyum sağladıklarını tespit etmek amacıyla yürütülecek değerlendirme süreci için öncelikle değerlendirme yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmada yetkinlikleri değerlendirmek için değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmıştır. Değerlendirme yönteminin belirlenmesinden sonra değerlendirme ölçeğinin belirlenmesi, değerlendirici eğitimi, değerlendirme ve son olarak değerlendirme ile ilgili yorum ve analiz çalışması yapılmıştır.

### 5.7.1. Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezi kişilerin yalnızca var olan performanslarını değil aynı zamanda potansiyellerini de ölçmeye yardımcı olduğu için tercih edilmiştir. Değerlendirme merkezi, kişilerin yetkinliklerini iş benzeri (simulasyon) ortamlar yaratarak ölçümleyen bir yöntemdir. Değerlendirme merkezi kişilerin güçlü ve gelişime açık alanlarının tarafsız bir şekilde saptama ve mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmek amacıyla kullanılır.

Değerlendirme merkezi, konu ile ilgili eğitim almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir biçimde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, çok sayıda kişiyi karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir (ikportal.com 2006).

Değerlendirme merkezleri, işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim alanlarını saptamak amacıyla ve kişilerin gelişim planlarının hazırlanması amacıyla da kullanılmaktadır.

Standart bir değerlendirme merkezi süreci için (ikportal.com 2006):

- Önceden belirlenmiş alanın yetkinlikler ve davranış tanımlamaları yani değerlendirme kriterlerinin açık bir şekilde belirlenmesi

- Her yetkinliğin en az kere değerlendirilmesi, gözlenmesinin sağlanması
- Kişilerin, değerlendirmeye katılmadan sürecin içeriği hakkında bilgilendirilmesi
- Açık ve herkes için standart bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması
- Değerlendiricilerin değerlendirmesi gereken davranışları gözlemleyebilmesi için zaman planının aşamalar halinde detaylı olarak tasarlanması
- Konu ile ilgili ve bağlantılı değerlendirme araçlarının hazırlanması
- Mümkün ise birden fazla değerlendiricinin gözlem içinde yer alması
- Değerlendiricilerin gözlemlerinin istatistiksel olarak değerlendirilmesi ve sonunda tüm bilgilerin entegre edilerek karara varılması sağlanmalıdır.
- Değerlendirme merkezi uygulamaları hazırlık, uygulama ve sonuç olmak üzere 3 aşamada gerçekleştirilmektedir;

Bu aşamalar Tablo 5.36’da belirtilmiştir (Solmuş 2005):

**Tablo 5.36** Değerlendirme merkezi uygulama adımları

Hazırlık	Uygulama	Sonuç
İş analizinin yapılması Alana ilişkin yetkinliklerin belirlenmesi Hangi araçların kullanılacağı belirlenmesi Değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimi Değerlendirme ölçeğinin belirlenmesi Zaman planlamasının yapılması Kişilere uygulama tarihinin bildirilmesi	Kişilere uygulamaların amacı, süresi ve detaylı olmamakla birlikte simülasyonla ilgili bilgilerin verilmesi	Her kişinin güçlü ve gelişmeye açık olduğu alanlarla ilgili raporların yazılması Kişilere geri bildirimlerin verilmesi Gerek kişilerden, gerekse değerlendiricilerden tüm uygulama sürecine ilişkin geri bildirimlerin alınması Belirli bir süre sonra sonuçlarının geçerliliğinin alınması (örneğin kişi ile ilgili karar verildikten 6 ay sonra performans değerlendirmesi yapılması)

### 5.7.2. Değerlendirme merkezi araçları

Değerlendirme merkezi uygulamaları çok yönlü ve çok boyutlu, birkaç

değerlendirme tekniğinden oluşmaktadır. Bu tekniklerin çıkış noktası, kişi ile ilgili karar verildikten sonra kişinin karşılaşılabileceği durumlara örnek teşkil etmesidir.

Değerlendirme merkezinde, ölçümlenmesi beklenen yetkinlikler göz önünde bulundurularak değerlendirme merkezi araçlarından biri veya bir kaçını kullanılabılır. Hangi aracın ne şekilde uygulanacağı, yetkinliklere ve sürece bağlı olarak değişir.

Değerlendirme merkezinde kullanılabilen araçlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

*a. Bilgi-Beceri Testleri*

Yabancı dil, teknik bilgi, sözel-sayısal-genel yetenek gibi konularda kişilerin seviyelerini ölçme amaçlı uygulanan testlerdir

*b. Kişilik Envanterleri*

Kişilik envanterleri, kişilerin davranış ve yetkinliklerine yönelik bilimsel veriler sağlayan testlerdir. Değerlendirme merkezinde kullanılan test ve envanterler kullanımı en hassas uygulamalardan biridir. Çünkü, kullanılacak testlerin kültüre uyumu, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Bunun yanında kullanılacak test ve envanterin ölçümlenmesi istenen yetkinlikler hakkında bilgi vermesi ve testin genel yapısının yapılan çalışmaya uygun olması gerekmektedir.

*c. Grup/Bireysel Alıştırmalar*

Yetkinliklerin ölçümlenmesi amacıyla tasarlanan alıştırmalardır. Alıştırmalar, gerçek çalışma ortamlarının simüle edilmesi yoluyla kişilerin davranış ve yetkinliklerini gözleme ve değerlendirme olanağı vermektedir.

Grup/Bireysel alıştırmalar kapsamında genel olarak şu çalışmalar yapılmaktadır;

*Masamda bekleyen işler:* Bu çalışmada, kişinin kısıtlı zamanda birikmiş işlerini planlaması ve bazı problemleri çözmesi istenmektedir (Solmuş 2005). Kişiye bir çok kayıtlı doküman verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, e-posta, kısa notlar vb olabilmektedir. Bu dokümanlar direk kendisi ile ilgili olabileceği gibi ilgisiz de olabilmektedir. Kişinin kendisine verilen süre içinde önündeki dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. Kişiye üstlendiği rol ve içinde bulunduğu yapı ile ilgili detaylı bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kişi yalnızca yazdıklarından değerlendirilir ve bu konu hakkında da

bilgilendirilerek olabildiğince detaylı ve açık yazması talep edilir (makalem.com 2006)

*Rol oynama:* Bu çalışmada, kişiden belirli bir rolü oynaması ve bir probleme çözüm bulması beklenmektedir. Kişiyeye problemle ilgili yazılı bir metin verildikten sonra hazırlanması içinin belirli bir süre tanınır (Solmuş 2005). Kişiyeye, bu çalışmada eşlik eden ya genellikle profesyonel bir oyuncu ya da değerlendircidir. Oyuncu ile kişi, amaca yönelik bir iletişim kurmaktadır.

*Örnek olay çalışması:* Örnek olay çalışmaları masamda bekleyen işler çalışmasına benzemekle birlikte, daha fazla sayıda ve daha geniş çaplı bilgiyi işleme ve yorumlama gerekliliği nedeniyle farklılaşır. Örnek olay çalışmaları değerlendirme merkezi çalışmaları içinde en çok zihinsel performans gerektiren çalışmadır (Solmuş 2005). Sözlü veya yazılı yapılabilmektedir.

*Sunum:* Bu çalışmada kişiyeye bir konu başlığı verilir ya da çeşitli başlıklardan birini tercih etmesi istenmektedir. Kişiden dağınık halde verilmiş problemi teşhis edip, olup biteni anlayarak bu konu hakkında değerlendircilere sunum yapması istenmektedir. Kişi yeterince bilgi verip, doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözüm önerileri sunar ve değerlendircilerin soru sormalarına izin verir (makalem.com 2006). Bu çalışma yaklaşık 10-20 dakikalık hazırlık aşamasını, 10 dakikalık sunumu ve 5-10 dakikalık değerlendircilerin soru sorabilecekleri süreleri kapsar. Bu çalışma belirli bir problem/durum/iş senaryosu ve çözüm süreci anlayışına sahip olması nedeniyle, örnek olay çalışmasına benzemekle birlikte sözel iletişimi içermesi nedeniyle ondan ayrılmaktadır (Solmuş 2005).

*Grup tartışması:* Bu çalışmada değerlendirilecek kişilerden oluşan bir grubun kendilerine verilen problemi çözmesi ve ortak bir karar vermesi istenmektedir. Grup tartışmaları lidersiz olabileceği gibi her adayın belirli bir rolü taşıyıp/taşınamasına göre de farklılaşabilir (Solmuş 2005). İdeal grup sayısı altı kişiliktir. Değerlendirciler toplantı esnasında kişileri gözlemleyerek notlar alırlar ve her bir kişiyi ayrı değerlendirirler.

*Gerçekleri Bulma:* Bu çalışmada kişiden çözüm bulması değil, konu ile ilgili zekice geliştirilmiş sorular sorması beklenmektedir. Bu sorular rol oynayana (değerlendirici ya da profesyonel oyuncu) yönlendirilir. Kişi bu olayda neyin kapsamı neyin kapsamadığını, hangi bilgilerin eksik olduğunu bulmak zorundadır. Sorulardan sonra kişiyeye kısa bir süre verilerek, çözüm için karara

varması beklenir (makalem.com 2006)

*Yetkinlik bazlı mülakat tekniği:* Yetkinlik bazlı mülakat tekniğinde görüşmeci, her bir yetkinliğin ölçülmesine yönelik sorular sormakta ve katılımcının somut örneklerle yetkinliğini açıklayıcı örnekler vermesini istemektedir. Bireyin gelecekteki performansının en iyi tahmin edicisinin, geçmişteki davranışları olduğu temeline dayanan yetkinlik bazlı mülakat tekniği, kişinin geçmişteki durum, görev, davranış, sonuç süreci göz önünde bulundurularak yapılandırılır.

Bu uygulamalar sonucu kişinin elde ettiği değerler bir havuzda toplanır ve bütünleştirme adı verilen süreçte bir karar verilir.

Değerlendirme merkezleri kişinin farklı araçlarla, farklı açılardan değerlendirilmesine imkan verdiği için, adaletli, kişisel değer yargılarından uzak, bilimsel geçerliliği olan ve güvenilir bir yöntemdir.

### **5.7.3. Değerlendirme merkezi yapılandırma**

Yetkinlik modelinin değerlendirilmesi için değerlendirme merkezi araçlarından zaman ve maliyet kısıtları ile yetkinlikler göz önünde bulundurularak masamda bekleyen işler, rol oynama, örnek olay çalışması ve yetkinlik testi araçları kullanılmıştır.

Yetkinlik modelindeki yetkinliklerin en az iki araç tarafından ölçülmesine dikkat edilmiştir. Değerlendirme araçlar yapılandırılırken, endüstri mühendisliği birinci sınıf öğrencilerinin günlük hayat içerisinde karşılaştıkları ve bilgi sahibi oldukları konular seçilmiştir.

#### **5.7.3.1. Masamdaki işler**

Masamdaki işler değerlendirme aracında, öğrenciye e-mail, telefon kayıtları ve üyesi olmuş olduğu endüstri mühendisliği topluluğu tarafından gerçekleştirilmesi hedeflenen organizasyon ile ilgili rapor ve bilgiler verilmiştir. Öncelikle öğrenci çalışmanın amacı ve süreci hakkında bilgilendirilmiştir. Çalışma kapsamında beş günlük süre ile şehir dışına çıkan öğrenciden ve geri döndüğünde birikmiş işlerini kısıtlı zaman içerisinde planlaması ve söz konusu olan bazı problemleri çözmesi istenmiştir. Masamdaki işler kapsamında öğrenciye sunulan veriler, herhangi teknik bilgiyi içermemekte birlikte, lisans eğitimlerinde aşına oldukları konular üzerine

yapılandırılmıştır. Öğrenciye bu çalışma için 1 saat süre verilmiş ve yapmış olduğu planlar ve bulduğu çözümler yazılı bir şekilde geri alınmıştır. Kendisine verilen doküman ve veriler üzerinde yapılan çalışmalar geçersiz sayılmış, yalnızca değerlendiricilere teslim edilen yazılı raporlar dikkate alınmıştır. Öğrencinin yetkinlikleri, değerlendiricilere teslim ettiği yazılı rapor temel alınarak değerlendirilmiştir.

### **5.7.3.2. Örnek olay çalışması**

Örnek olay çalışmasında, öğrenciye çözüme ulaştırması gereken bir problem yazılı bir şekilde verilmiştir. Problem ile birlikte, problemin çözümüne yardımcı olacak bilgi kaynakları ve veriler karışık bir şekilde verilmiştir. Öğrenciye öncelikle çalışmanın amacı ve süreci hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında bulunduğu pozisyon ve pozisyon ile ilgili sorumluluk ve görevleri açıklanmıştır. Yeni başlamış olduğu iş yerinde, bir müşteri probleminin eldeki bilgiler yardımıyla çözülmesi gerekmektedir. Öğrenciler iş hayatına yönelik herhangi teknik bilgiye sahip olmadıkları ve değerlendirme belirli bir pozisyon için yapılmadığından dolayı, çalışmanın içeriği ve öğrenciye sunulan bilgi kaynakları ve veriler, pozisyonla bağlantılı teknik bilgileri içermemektedir. Örnek olay çalışması sürecinde öğrenci çözüm önerileri sözel iletişim kanalıyla dile getirmiş ve çalışmanın sonunda öğrenciden izlediği yolu içeren yazılı bir rapor sunması istenmiştir. Öğrencinin yetkinlikleri, süreç içerisinde sözel paylaşımları ve süreç sonunda sunduğu yazılı raporlar temel alınarak değerlendirilmiştir. Yazılı iletişim dışındaki diğer yetkinliklerin değerlendirilmesi süreç devam ederken yapılmıştır.

### **5.7.3.3. Rol oynama**

Rol oynama çalışmasında, öğrenci öncelikle çalışmanın amacı ve süreci hakkında bilgilendirilmiştir. Bu çalışmada öğrencinin, kendisine belirtilen bir rolü üstlenmesi, bu rolü oynayarak kendisine verilen problemi çözmesi ve süreci yönetmesi istenmiştir. Öğrenciden, yeni başlamış olduğu iş yerinde karşılaştığı bir değişim problemini çözmesi beklenmiştir. Problem içeriği ve çözüm yolları herhangi teknik bilgiyi gerektirmemektedir. Çalışmada, günlük hayat içerisinde de söz konusu olabilecek bir değişim probleminin kurumsal çatı altında söz konusu olması durumunda çözüme ulaştırılmasını içermektedir. Çalışmada öğrenci, önceden görevlendirilmiş ve rol oynayan değerlendirici ile yüz yüze iletişim kurarak ve rolünü oynayarak problemi

çözmeye çalışmıştır. Öğrenciyi rol oynayan değerlendirici dahil olmak üzere diğer değerlendiriciler, süreç içerisinde değerlendirmiştir. Örnek olay çalışması ile rol oynama çalışmaları aynı problemin parçaları şeklinde art arda öğrenciye sunulduğu için değerlendirme sonuçları tek bir tablo üzerinde elde edilmiştir.

#### 5.7.3.4. Yetkinlik testi

Aşağıdaki yetkinlikleri ölçmeyi amaçlayan yetkinlik testi, bu çalışma için özel geliştirilmemiştir. Araştırmalar sonucunda elde edilen test, yetkinlik modelindeki yetkinlikleri ölçebilecek, piyasada kullanılan ve geçerliliği test edilmiş bir yetkinlik testidir. Test 100 soruyu içeren bir kağıt-kalem testidir. Testin değerlendirilmesi, uzman bir psikolog tarafından gerçekleştirilmiş olup sonuçlar 25 puan üzerinden elde edilmiştir.

Tablo 5.37’de yetkinlikler ve çalışmada onları ölçmek için hangi değerlendirme merkezi araçlarının kullanıldığı yer almaktadır.

**Tablo 5.37** Yetkinlikler ve değerlendirme merkezi araçları

Yetkinlikler	Masamdaki İşler	Örnek Olay-Rol Oynama Çalışması	Yetkinlik Testi
Alternatifli Düşünme	X	X	X
Bağlantıları Kurma ve Destekleme	X	X	-
Engelleri Vaktinden Önce Sezme ve Hazırlıklı Olmak	-	X	X
Etkileme ve Etki Yaratma	-	X	X
Etkin Bilgi Yönetimi	X	X	X
İnsanları Yönetme	X	X	X
Kontrol Yeteneği	X	X	-
Koordinasyon Yeteneği	-	X	X
Kritik Noktaları Düşünebilme	X	X	-
Problem Çözme Becerisi	X	X	X
Proaktif Olma	X	X	-
Zaman Yönetimi	X	X	-

X: Değerlendirme aracı yetkinliği değerlendirmek için kullanılacaktır

-: Değerlendirme aracı yetkinliği değerlendirmek için kullanılmayacaktır

#### 5.7.4. Değerlendiricilerin seçimi ve eğitimi

Değerlendirme merkezi uygulamalarında değerlendiricilerin seçimi, sürecin yapılandırılmasında önemli bir adımdır. Değerlendiricilerin, bu konuda uzman olması, sürecin güvenilirliği açısından önemlidir.

Çalışmada değerlendiricilerin seçiminde, sürecin tamamında yer alabilecek ve bu



konuda uzman kişiler seçilmiştir. 13 yıllık deneyime sahip ve öğrencileri yıl içinde gözlemlene fırsatı bulan bir öğretim görevlisi, on yıldır profesyonel danışmanlık yapan eğitimci danışman ve üç yıl boyunca personel seçme ve yerleştirme alanında çalışmış seçme sorumlusundan oluşan üç kişilik bir değerlendirme ekibi kurulmuştur. Değerlendirme ekibi yetkinlik testi dışında tüm çalışmalarda yer almışlardır. Yetkinlik testlerinin değerlendirilmesi uzman psikolog tarafından yapılmıştır.

Değerlendirme ekibinin oluşturulmasından sonra, her bir değerlendirici, çalışmanın amacı, yetkinlikler, yetkinliklerin detaylı tanımları, yetkinlik davranış göstergeleri, kullanılacak değerlendirme araçları, değerlendirme süreci, değerlendirme ölçeği, değerlendirme formları hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirilmiştir. Değerlendirme ekibinin eğitiminde amaçlanan, yetkinlikler, davranış göstergeleri ve ölçek hakkında aynı düşünce yapısına sahip olmalarını sağlamak ve kişisel yorumlardan kaynaklanan değerlendirmeleri engellemektir.

Değerlendirme çalışmaları boyunca ekip üyelerinden her biri, öğrenci yetkinliklerini ayrı ayrı değerlendirmiştir. Değerlendirme sonuçları konusunda, değerlendiricilerin değerlendirme puanlarına ve istatistiksel analizlerine yer verilmiştir.

### **5.7.5. Değerlendirme sonuçları**

Anket ve Odak Grup çalışmaları sonucu ortaya çıkan yetkinliklerin ortalamalarına bakıldığında, yetkinliklerin 4,00 ve 6,00 arasında puan aldığı görülmektedir.

Yetkinlik puanları ile değerlendirme yöntemlerinin ölçüm puanlarının denkliğini sağlamak amacıyla 100 üzerinden puanlama yapan ölçek kullanılmıştır. Dolayısıyla, yetkinlik puanları ile, değerlendirme merkezi araçlarından elde edilen puanlar 100 puanı temel alan ölçeğe göre denkleştirilmiştir.

Bu denklige göre yetkinlik modelinde yetkinliklerin denkleştirilmiş puanları Tablo 5.33'de (Planlama), Tablo 5.34'de (Bilgi Sistemleri), Tablo 5.35'de (Kalite Güvence Sistem Yönetimi) belirtilmiştir. Değerlendiricilerin değerlendirme merkezi çalışmalarında öğrencilerin davranış göstergelerini doğru bir şekilde gözlemleyebilmeleri ve puanlandırmaları için yetkinliklerin davranış göstergeleri ve dereceleri belirlenmiştir. Bazı yetkinliklerin davranış göstergeleri ve dereceleri Ek-8'de sunulmuştur. Değerlendiriciler yetkinlik davranış göstergelerini temel alarak öğrencileri

100 puan üzerinden değerlendirmiş ve her bir öğrenci için her bir değerlendirme aracında, üç değerlendiricinin puan ortalamaları alınmıştır.

Değerlendirme merkezi araçlarından masamdaki işler Tablo 5.38’de, örnek olay çalışması ve rol oynama Tablo 5.39’da, yetkinlik testi Tablo 5.40’da değerlendirme sonuçları aktarılmıştır. Öğrencilerin üç değerlendirme aracından elde ettikleri puanların ortalamaları alınmış ve öğrenci yetkinlik düzeyleri ortaya çıkmıştır. Tablo 5.41’de öğrencilerin değerlendirme sonucu elde ettikleri yetkinlik düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 5.38** Öğrencilerin masamdaki işler çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları

Alanlar	Yetkinlikler	Masamdaki İşler Değerlendirme Aracı				
		Öğrenci 1	Öğrenci 2	Öğrenci 3	Öğrenci 4	Öğrenci 5
Planlama	Bağlantıları Kurma ve Destekleme	70,00	60,00	80,00	70,00	65,00
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak					
	Etkileme ve Etki Yaratma					
	Etkin Bilgi Yönetimi	57,50	75,00	85,00	60,00	50,00
	İnsanları Yönetme	52,50	55,00	55,00	65,00	55,00
	Kritik Noktaları Düşünebilme	50,00	50,00	82,50	57,50	42,50
Bilgi Sistemleri	Alternatifli Düşünme	67,50	67,50	62,50	62,50	45,00
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak					
	Etkin Bilgi Yönetimi	57,50	75,00	85,00	60,00	50,00
	Problem Çözme Becerisi	70,00	47,50	65,00	60,00	50,00
	Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	70,00	60,00	70,00	65,00	65,00
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	Etkileme Ve Etki Yaratma					
	Kontrol Yeteneği	50,00	52,50	82,50	65,00	50,00
	Koordinasyon Yeteneği	57,50	72,50	82,50	70,00	62,50
	Kritik Noktaları Düşünebilme	50,00	50,00	82,50	57,50	42,50
	Proaktif Olma	55,00	55,00	45,00	55,00	50,00
	Problem Çözme Becerisi	70,00	47,50	65,00	60,00	50,00

**Tablo 5.39** Öğrencilerin örnek olay-rol oynama çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları

Alanlar	Yetkinlikler	Örnek Olay-Rol Oynama Değerlendirme Aracı				
		Öğrenci 1	Öğrenci 2	Öğrenci 3	Öğrenci 4	Öğrenci 5
Planlama	Bağlantıları Kurma ve Destekleme	70,00	62,50	60,00	65,00	60,00
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	80,00	65,00	70,00	60,00	65,00
	Etkileme ve Etki Yaratma	56,67	50,00	13,33	35,00	31,67
	Etkin Bilgi Yönetimi	51,67	25,00	31,67	48,33	36,67
	İnsanları Yönetme	63,33	53,33	31,67	46,67	31,67
	Kritik Noktaları Düşünebilme	63,33	43,33	21,67	51,67	31,67
Bilgi Sistemleri	Alternatifli Düşünme	61,67	50,00	18,33	31,67	48,33
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	80,00	65,00	70,00	60,00	65,00

(Devamı arkada)

		Örnek Olay-Rol Oynama Değerlendirme Aracı				
	Etkin Bilgi Yönetimi	51,67	25,00	31,67	48,33	36,67
	Problem Çözme Becerisi	66,67	45,00	28,33	55,00	46,67
	Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	70,00	60,00	50,00	65,00	65,00
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	Etkileme Ve Etki Yaratma	56,67	50,00	13,33	35,00	31,67
	Kontrol Yeteneği	56,67	53,33	13,33	50,00	36,67
	Koordinasyon Yeteneği	56,67	41,67	15,00	31,67	36,67
	Kritik Noktaları Düşünebilme	63,33	43,33	21,67	51,67	31,67
	Proaktif Olma	55,00	55,00	45,00	55,00	50,00
	Problem Çözme Becerisi	66,67	45,00	28,33	55,00	46,67

**Tablo 5.40** Öğrencilerin yetkinlik testi çalışmasından elde ettikleri yetkinlik puanları

Alanlar	Yetkinlikler	Yetkinlik Testi Değerlendirme Aracı				
		Öğrenci 1	Öğrenci 2	Öğrenci 3	Öğrenci 4	Öğrenci 5
Planlama	Bağlantıları Kurma ve Destekleme					
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	92,00	68,00	84,00	84,00	68,00
	Etkileme ve Etki Yaratma	92,00	68,00	84,00	84,00	68,00
	Etkin Bilgi Yönetimi	76,00	88,00	80,00	80,00	72,00
	İnsanları Yönetme	92,00	72,00	76,00	84,00	80,00
	Kritik Noktaları Düşünebilme					
Bilgi Sistemleri	Alternatifli Düşünme	84,00	76,00	92,00	56,00	68,00
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	92,00	68,00	84,00	84,00	68,00
	Etkin Bilgi Yönetimi	76,00	88,00	80,00	80,00	72,00
	Problem Çözme Becerisi	88,00	76,00	100,00	68,00	64,00
	Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma					
Kalite Güvence Sistem Yönetimi	Etkileme Ve Etki Yaratma	92,00	68,00	84,00	84,00	68,00
	Kontrol Yeteneği					
	Koordinasyon Yeteneği	80,00	68,00	76,00	60,00	64,00
	Kritik Noktaları Düşünebilme					
	Proaktif Olma					
	Problem Çözme Becerisi	88,00	76,00	100,00	68,00	64,00

**Tablo 5.41** Öğrencilerin değerlendirme merkezi tekniğinden elde ettikleri ortalama yetkinlik puanları

Alanlar	Yetkinlikler	Değerlendirme Merkezi Ortalama				
		Öğrenci 1	Öğrenci 2	Öğrenci 3	Öğrenci 4	Öğrenci 5
Planlama	Bağlantıları Kurma ve Destekleme	70,00	61,25	70,00	67,50	62,50
	Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	86,00	66,50	77,00	72,00	66,50
	Etkileme ve Etki Yaratma	74,33	59,00	48,67	59,50	49,83
	Etkin Bilgi Yönetimi	61,72	62,67	65,56	62,78	52,89
	İnsanları Yönetme	69,28	60,11	54,22	65,22	55,56
	Kritik Noktaları Düşünebilme	56,67	46,67	52,08	54,58	37,08
Bilgi Sistemleri	Alternatifli Düşünme	71,06	64,50	57,61	50,06	53,78

(Devamı arkada)

		Değerlendirme Merkezi Ortalama				
		Engelleri Vaktinden Önce Sezmek ve Hazırlıklı Olmak	86,00	66,50	77,00	72,00
	Etkin Bilgi Yönetimi	61,72	62,67	65,56	62,78	52,89
	Problem Çözme Becerisi	74,89	56,17	64,44	61,00	53,56
	Zamanı Yönetme ve Etkin Kullanma	70,00	60,00	60,00	65,00	65,00
<b>Kalite Güvence Sistem Yönetimi</b>	Etkileme Ve Etki Yaratma	74,33	59,00	48,67	59,50	49,83
	Kontrol Yeteneği	53,33	52,92	47,92	57,50	43,33
	Koordinasyon Yeteneği	64,72	60,72	57,83	53,89	54,39
	Kritik Noktaları Düşünebilme	56,67	46,67	52,08	54,58	37,08
	Proaktif Olma	55,00	55,00	45,00	55,00	50,00
	Problem Çözme Becerisi	74,89	56,17	64,44	61,00	53,56

Öğrencilerin üç değerlendirme aracından elde ettikleri puanların ortalamaları alınmış ve öğrenci yetkinlik düzeyleri ortaya çıkmıştır. Tablo 5.41’de öğrencilerin değerlendirme sonucu elde ettikleri yetkinlik düzeyleri görülmektedir.

### 5.8. Alan ve Öğrenci Yetkinlik Düzeylerinin Uyumunun Araştırılması

Çalışmanın konusu endüstri mühendisliği birinci sınıf öğrencilerinin, uzmanlık alanı eğitim programlarının seçiminde, yetkinliklere dayalı bir yaklaşımla destek olmaktır. Bu amaçla, uyum aşamasına kadar uzmanlık alanları seçilmiş, uzmanlık alanı yetkinlik modelleri oluşturulmuş, öğrencilerin yetkinlikleri değerlendirilmiştir.

Öğrencilerin uzmanlık alanı seçim sürecine destek olmak için, öğrencilerin yetkinlik düzeyleri ile alanların talep etmiş olduğu yetkinlik düzeylerinin uyumunu ortaya koymak gerekmektedir. Öğrencilerin yetkinlik düzeylerinin, alanların yetkinlik düzeylerinin altında yer alması kadar üstünde yer alması da uyum açısından problemdir. Bu nedenle, öğrenci yetkinlikleri ile alan yetkinliklerinin uyum düzeyini en iyi sağlayacak olan bir yöntem araştırılmıştır.

Uyum düzeyinin tespiti için öklid uzunluk ölçütünden yararlanılmıştır. Öklid uzunluk ölçütünü hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılır.

$$d(Y, A)_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (y_{ij} - a_i)^2}; \quad j = 1, \dots, n$$

**Y** her bir uzmanlık alanı yetkinlik modelindeki, yetkinlik düzeylerini gösteren matristir. Dolayısıyla,  $y_{ij}$ ,  $j$ . uzmanlık alanının  $i$ . yetkinliği için gerekli kıldığı yetkinlik düzeyini göstermektedir;  $i=1, \dots, m$  ve  $j=1, \dots, n$ . Bu çalışmada, yetkinlik

derecelendirilmesinde 100 puanı temel alan ölçek kullanıldığından,  $y_{ij}$ , sadece 0 ile 100 aralığında değerler alabilir. Ayrıca,  $A$  her bir öğrencinin yetkinlik değerlendirme sonucu elde edilen yetkinlik düzeylerini gösteren vektördür.

$$Y = \begin{bmatrix} y_{11} & \cdots & y_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{m1} & \cdots & y_{mn} \end{bmatrix} \text{ ve } A = [a_1, a_2, \dots, a_m]^T$$

Öğrencinin yetkinliklerine göre her bir uzmanlık alanı için elde edilen  $d(Y, A)_j$  değerleri arasından minimum olan tespit edilecektir. Minimum öklid uzaklığını veren uzmanlık alanı öğrenci için en uygun uzmanlık alanı olarak önerilecektir. Aşağıda planlama, bilgi sistemleri ve kalite güvence sistem yönetimi alanları için elde edilen yetkinlik modeli ve yetkinlik düzeyleri ile, öğrenci<sub>1</sub> için değerlendirme merkezi çalışması sonucu elde edilen yetkinlik düzeylerinin öklid uzaklık formülüne göre matris şeklinde ifadesi görülmektedir.

$$\begin{array}{l}
 Y_{\text{planlama}} = \begin{bmatrix} 1 [61,50] \\ 2 [78,00] \\ 3 [58,50] \\ 4 [63,00] \\ 5 [62,00] \\ 6 [82,00] \end{bmatrix} \\
 \\
 Y_{\text{bilgi sistemleri}} = \begin{bmatrix} 1 [70,00] \\ 2 [66,00] \\ 3 [96,00] \\ 4 [58,50] \\ 5 [48,50] \end{bmatrix} \\
 \\
 Y_{\text{kalite güvence}} = \begin{bmatrix} 1 [68,00] \\ 2 [71,50] \\ 3 [54,00] \\ 4 [54,00] \\ 5 [54,00] \\ 6 [68,00] \end{bmatrix}
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{l}
 A_{\text{öğg.1, planlama}} = \begin{bmatrix} 1 [70,00] \\ 2 [86,00] \\ 3 [74,33] \\ 4 [61,72] \\ 5 [69,28] \\ 6 [56,67] \end{bmatrix} \\
 \\
 A_{\text{öğg.1, bilgi sistemleri}} = \begin{bmatrix} 1 [71,06] \\ 2 [86,00] \\ 3 [61,72] \\ 4 [74,89] \\ 5 [70,00] \end{bmatrix} \\
 \\
 A_{\text{öğg.1, kalite güvence}} = \begin{bmatrix} 1 [74,33] \\ 2 [53,33] \\ 3 [64,72] \\ 4 [58,67] \\ 5 [55,00] \\ 6 [74,89] \end{bmatrix}
 \end{array}$$

Yukarıda öğrenci<sub>1</sub> için örneği verilen uzmanlık alan yetkinlik ihtiyaç matrisi ( $Y$ ) ve öğrencilerin yetkinlik vektörleri ( $A$ ) kullanılarak ve öklid uzaklık formülünden yararlanarak her bir adayın uzmanlık alanlarına uzaklıkları tespit edilmiş ve Tablo

5.42’de sunulmuştur.

**Tablo 5.42** Uzmanlık alan yetkinlik düzeyleri ile öğrenci yetkinlik düzeyleri arasındaki öklid uzaklık değerleri

Öğrenci	Alan-Öğrenci Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki Öklid Uzaklığı		
	Planlama	Bilgi Sistemleri	Kalite Güvence Sistem Yönetimi
Öğrenci 1	33,23	38,51	<b>23,25</b>
Öğrenci 2	37,37	34,36	<b>25,81</b>
Öğrenci 3	33,87	33,90	<b>32,28</b>
Öğrenci 4	29,06	39,33	<b>17,85</b>
Öğrenci 5	48,87	46,82	<b>40,43</b>

Uzmanlık alanı yetkinlik düzeyleri ile, öğrenci yetkinlik düzeyleri değerlendirme sonuçları, öklid uzunluk ölçütünden yararlanılarak hesaplanmıştır. Öklid uzunluk ölçütünün minimum olduğu uzmanlık alanı öğrencinin üstün performans gösterebileceği alanı ifade etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre Öğrenci<sub>1</sub>’in planlama alanında öklid uzunluk ölçütü 76,31, bilgi sistemleri alanında 92,43, kalite güvence ve sistem yönetiminde 56,03’tür ve öğrenci<sub>1</sub> için en uygun alan Kalite Güvence Sistem Yönetimi’dir. Diğer öğrenciler için de minimum öklid uzunluk ölçütleri belirlendiğinde, değerlendirmeye alınan öğrencilerin hepsinin kalite güvence sistem yönetimi alanında daha başarılı olacakları sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.9. Öğrenciye Kariyer Danışmanlığı

Gerek okul seçimine bağlı olarak meslek seçiminin, gerekse kişinin özelliklerine bağlı olarak iş seçiminin doğru yapılması ve insan kaynaklarının verimli kullanılması amacıyla makro düzeyde önlemler alınması gerekmektedir. Bu noktada kariyer danışmanlığının önemi ortaya çıkmaktadır. kariyer danışmanlığı günümüzde daha çok özel danışmanlık kuruluşları tarafından yürütüldüğü gibi, az da olsa üniversiteler tarafından da yürütülmektedir. Fakat üniversitelerde kariyer çalışmaları genellikle, firmalarla öğrencileri buluşturan kariyer günleri çerçevesinde algılanmaktadır. Bu çalışma kapsamında temel alınan sistem öğrenciyi lisans eğitimi boyunca iş hayatına en iyi hazırlayacak şekilde destek olmak ve ona sistemli çalışmaların ürünü olan seçenekleri sunmaktır. Kısacası amaç öğrencinin iş bulmasını sağlayarak kariyer danışmanlığı değil, öğrenciyi piyasanın beklentilerine göre geliştirmektir. Elde edilen sonuçlarla bağlantılı yapılacak gelecek çalışmaları ve yetkinliklere dayalı entegre bir

kariyer geliştirme sisteminin kurulması ile ilgili öneriler sonuçlar bölümünde tartışılmıştır.

## 6. BULGULAR VE GELECEK ÇALIŞMA ÖNERİLERİ

Bu bölümde çalışmanın bulgularına yer verilerek çeşitli yönleri ile ele alınmıştır. Bunun yanında, önerilen yöntem ile ilgili gelecek çalışmalarına yer verilmiştir.

### 6.1. Bulgular ve Tartışma

Ülkeler arası sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte tüm dünya ülkelerinin içine girmiş olduğu değişim sürecine Türkiye’de pek çok alanda yaptığı atılımlarla girmiştir. Bunun yanında AB üyeliğine aday bir ülke olarak sosyal, ekonomik ve siyasi bir dönüşüm ve değişim sürecinin tohumlarının atılmaktadır. Ülkenin yüzüne güldüren çalışmaların olmasının yanında alınan kararların uygulamaya aktarılma ve benimsenmesi sürecinde ciddi sıkıntılarla boğuşulmaktadır. Makro ve mikro anlamda ülkede yaşanan ekonomik yetersizlik, işsizlik, sosyal bir kargaşanın ve buhranın söz konusu olması, sosyal ve kültürel erozyon, kamusal ve özel alanda mevcut sistemsizlik, eğitim, sağlık gibi hayati alanlarda eksiklikler günümüzde ülke gündemini oldukça meşgul etmektedir.

Yurt dışında ve özellikle Avrupa’da, Türkiye’nin karşısına sorun olarak çıkan konuların bizden çok önce belli bir temele oturtulduğu ve şu anda artık sistemlerini geliştirmekle meşgul oldukları görülmektedir. Fakat Türkiye’nin gelecek adına diğer ülkelerden farklı olarak çok önemli bir avantajı bulunmaktadır; genç insan potansiyeli. Bir ülkenin rekabet için en önemli avantajı sahip olduğu genç insan nüfusudur. Türkiye’de 0-20 yaşları arasındaki nüfusunun toplam nüfusa oranı %50,2’dir. Avrupa’da bu oran %26 ile %30 arasında değişmektedir ve bugün Avrupa’nın en önemli sorunu yaşlılar ülkesi olarak yaşlıların emeklilik sistemine getireceği yük ve çalışabilir yaştaki kişileri nasıl temin edileceğidir. Türkiye’nin elindeki avantajı çok iyi bir şekilde değerlendirmesi ve bu potansiyelden yararlanması, eğitim sisteminin çağın gereklerine göre yapılandırmasına bağlıdır.

Eğitim sisteminin çağın gereklerine göre yapılandırmak, eğitim sistemiyle bağlantılı çağın gereklerini iyi analiz etmekten geçmektedir. Küresel sınırların ortadan kalkması,



ekonomik, siyasi ve sosyal her alanda etkisini göstermiştir. Küreselleşme kavramının en sık dile getirildiği alan iş dünyasıdır. Sınırların kalkmasıyla iş dünyasında rekabet için kalite ve verimlilik kavramları tek başlarına yeterli olmaktan çıkmıştır. İnsan faktörü en önemli rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun yanında rekabet, örgütlerin yapısal anlamda farklılaşmasına sebep olmuştur. Küçülme, yeniden yapılanma, birleşme ve satın alma yoluyla şirket evlilikleri iş dünyasının gündemini sıklıkla meşgul eder hale gelmiştir. Çünkü yeni çağın örgütsel yapılanmaları örgütlerin çalışanlarından beklentilerini ve çalışanlarıyla ilişkilerini yeniden sorgulamalarına neden olmuştur. Örgütler artık, ömür boyu sadakat ve bağlılık yerine bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlık gibi konulara önem verir hale gelmişlerdir. Bu önemin sebebi hem esnek ve hızlı olarak fark yaratma arzusu hem de maliyet faktörleridir. Çalışan boyutunda da örgütten beklentiler değişmiştir. Çalışanlar artık bir kuruma değil mesleklerine bağlı olma isteği içindedirler. Bilgi, beceri ve yeteneklerini sunabilecekleri ve kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri örgütler, pozisyonlar ve ülkeler arasında hareket etmektedirler. Dolayısıyla yeni dünya düzeni, çalışanların kariyerlerine dokunmaktadır. Artık yeni kariyerlerde bilgi, beceri, yetenek, kişisel karakteristikler ve uzmanlık ön plandadır. Bu şu anlama gelir, yetkinlik adı verilen üstün performansa sebep olan bilgi, beceri, yetenek ve tutum gibi gözlemlenebilir davranışların önemini arttırmıştır.

Eğitim sisteminin sürekli geri bildirim alması gereken ana alanlardan biri olan iş dünyasında meydana gelen ve gelecek yıllarda daha çok gündeme gelecek değişimlerin eğitim sistemlerinin yapılandırılmasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Geleceğin en önemli karar aracı olacak yetkinlik kavramının eğitim sistemine dahil edilmesi gerekmektedir.

Yetkinlik sisteminin eğitime dahil edilmesi, mesleki yetkinlik analizlerinin yapılması, yetkinliklere dayalı eğitim programlarının yapılandırılması, yetkinliklere dayalı eğitim değerlendirme sistemlerinin kurulmasıyla mümkündür.

Geleceğin dünyasında fark yaratacak ve ihtiyaç duyulacak mesleklere ve alanlara bakıldığında yönetim ve denetim alanında insan faktörünü ön plana alan bir meslek olarak karşımıza çıkan endüstri mühendisliği mesleği de uzmanlık konusu başta olmak üzere çeşitli kariyer sorunları yaşamaktadır. Uzmanlık alanına sahip olmaması, her alanda bilgi sahibi olmasına rağmen bir alanda uzman olmaması, iş dünyasında mesleğin anlaşılabilmesi gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışmada önerilen görüşte, endüstri mühendisliği öğrencilerinin uzmanlıklara dayalı bir lisans eğitimi alması fikrinden hareket edilmiştir. Bu sistemin yapılandırılmasında yetkinlikler temel alınmıştır. Bunun yanında sistemin etkin kullanılması için, öğrencilerin hangi uzmanlık alanlarında eğitim alacağı kararının verilmesi gerekmektedir. Çalışma bu fikirler üzerine inşa edilmiştir.

Avrupa Topluluğunda Eğitim ve Meslek Danışmanlığı Raporu'nda (OECD 1996) eğitim ve kariyer danışmanlığının unsurları olarak dile getirilen unsurlar çalışmanın hedefi doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Yeniden yapılandırma sonucunda bilgi sağlama, kariyer eğitimi, değerlendirme, öneri sunma ve seçim süreçleri tezin uygulamasında zaman ve maddi kaynaklar sınırlılıkları göz önünde bulundurularak ele alınmıştır.

Çalışmanın yapısal zeminini hazırlamak için kariyer, yetkinlik ve endüstri mühendisliği konuları ile ilgili kavramsal araştırmalar ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümde sunulmuştur.

Sadece yol ve yöntem önerisi sunmayı hedefleyen ve sonuçlarının gerçek hayatta kullanılması durumunda güvenilirlik ve geçerlik testlerinin yapılması önerilen uygulama çalışmasında ilk olarak endüstri mühendislerinin çalıştığı alanlar literatür araştırması ve özel istihdam büroları ile yüz yüze görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Belirlenen alanlar üzerinde çalışılarak, iş tanımları ve görev içerikleri örgütsel pozisyonlardan bağımsız olarak hazırlanmıştır. Bazı alanlar içerik açısından birleştirilmiş ve sonuçta endüstri mühendislerinin çalışabileceği 11 alan tespit edilmiştir.

Sonraki aşamada endüstri mühendisliği uzmanlık alanları için yetkinlik modelleri yapılandırılmıştır.

Yetkinlik modelini yapılandırmak için literatür taraması, uzmanlar paneli, iki aşamalı anket ve odak grup toplantıları teknikleri kullanılmıştır. Literatür taramasında daha önceki çalışmalarda kullanılmış yetkinlik listeleri elde edilmiştir. Uzmanlar panelinde, literatür taraması sonucu elde edilen yetkinlik listeleri gözden geçirilmiş, alanlarla ilgisi olmayan yetkinlikler çıkarılmış ve diğerleri tanımlanmıştır. Tanımlama aşamasında hemen hemen aynı anlama gelen yetkinlikler birleştirilmiştir. Uzmanlar paneli çalışması sonucunda 51 yetkinlik tanımlarıyla birlikte elde edilmiştir.

Yetkinlik modelinin yapılandırılması için sınırlılıklar nedeniyle endüstri mühendislerinin en çok çalıştığı ilk 3 alan araştırılmıştır. Bu nedenle 2 aşamalı anket tekniği kullanılmıştır. Web üzerinden yayınlanan ve yalnızca endüstri mühendislerinin katıldığı birinci aşama ankette endüstri mühendislerinin en çok çalıştıkları alanlar (Planlama, Bilgi Sistemleri, Kalite Güvence Sistem Yönetimi) tespit edilmiştir

Birinci aşama ankette aynı zamanda uzmanlar paneli ile elde edilen 51 yetkinlik tanımlarıyla birlikte katılımcılara sunulmuş ve yetkinliklerin 10 tanesinin seçilerek 1 ile 10 arasında puan verilmesi istenmiştir. Katılımcılardan yetkinlikleri puanlandırmaları istenirken yalnızca kendi çalıştıkları alanı göz önünde bulundurmaları istenmiştir. Birinci aşama anketin SPSS istatistik programında değerlendirilmesi sonucu önemsiz sayılan 5 yetkinlik (risk alma, kavramsal düşünme, temsil etme, etik değerler, duyarlılık) listeden çıkarılmıştır.

Web üzerinden yayınlanan ikinci ankette ise, katılımcıların çalıştıkları alanı seçmesi, kendi performanslarını 6'lı ölçekte öz değerlendirmesi ve kendi alan yetkinliklerini 6'lı ölçekte puanlandırması istenmiştir. 6 üstün performansa, 5 ve 4 ortalama performansa, 3-2-1 zayıf performansa işaret etmektedir. Verilerin SPSS istatistik programında değerlendirilmesi sonucu, üstün performansı ortalama performanstan ayıran özellikler ve düzeyleri her alan için ayrı ayrı tespit edilmiştir.

Anket tekniği ile eş zamanlı yürütülen odak grup toplantısına, ele alınan alanlarda çalışan uzman endüstri mühendisleri ve endüstri psikologu katılmıştır. Odak grup toplantısında katılımcılardan yetkinlikleri 6'lı ölçekte her alan için puanlandırmaları istenmiştir. Veriler SPSS istatistik programında değerlendirilmiş ve her alanın puan ortalaması elde edilmiştir. Alan puan ortalamasının üzerinde yer alan yetkinlikler yetkinlik modeline dahil edilmiştir.

Son yetkinlik modelini tespit etmek için anket tekniği ve odak grup toplantısıyla elde edilen yetkinlikler karşılaştırılmış ve ortak olan yetkinlikler son yetkinlik modeline dahil edilmiştir. Yetkinlik düzeyleri ise, iki teknikten elde edilen puan ortalamaları hesaplanarak tespit edilmiştir. Yetkinlik düzeyleri değerlendirme çalışmasında kullanılmak üzere 100 puan temel alınarak denkleştirilmiştir.

Endüstri mühendisliği öğrencilerinin yetkinlik düzeylerini tespit etmek amacıyla değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmıştır. üç uzmanın yürüttüğü değerlendirme

merkezi uygulamasında masamdaki işler, rol oynama, örnek olay çalışması ve yetkinlik testi araçları kullanılmış ve bu araçlar yapılandırılmıştır. Endüstri mühendisliği birinci sınıf öğrencilerinden 5 öğrenci değerlendirme merkezine tabi tutulmuş ve sonuçlar elde edilmiştir.

Öğrencilerin yetkinlik düzeyleri ile uzmanlık alanı yetkinlik düzeylerinin uyumunun araştırılması için öklid uzunluk ölçütü kullanılmıştır. Öklid uzunluk ölçütü değeri minimum çıkan alan öğrencinin yönlendirilebileceği uzmanlık alanına işaret etmektedir.

## 6.2. Sonuç

Çalışma temel olarak çalışma hayatı ile eğitim sistemi entegrasyonunu sağlama hedefine yönelik bir öneri sunmaktadır. Bu hedefi bütünsel bir şekilde gerçekleştirmek için devam çalışmalarının büyük önemi vardır. Çünkü yetkinlik sistemlerinin asıl amacı gelişimdir. Gelişim ihtiyaçlarının tespit edilerek öğrencilere bu yönde bir eğitim sunulması gerekmektedir.

Gelecek çalışmalarında, yetkinliklerin önem kazanmasıyla yalnızca endüstri mühendisleri için değil diğer tüm meslekler için meslek yetkinlik rehberlerinin oluşturulacağı düşünülmektedir. Meslek yetkinlik rehberlerinin oluşturulması hem iş dünyası hem de eğitim sistemi açısından, doğru kararlar vermek adına oldukça kullanışlı ve faydalı olacaktır.

Çalışma yaşamını eğitim sistemine dahil eden bu tarz çalışmalar günümüzde yetersiz düzeyde olan üniversite-sanayi işbirliğinin kuvvetlenmesi adına da bir adım olacaktır. İş dünyasından gelen geri bildirimlerin ve gelecek projeksiyonunun da göz önünde bulundurularak yapılandırıldığı eğitim sistemlerinin başarısız olma gibi bir ihtimali söz konusu değildir. Çünkü gerçek başarı masa üzerinde belirlenen teorik öngörülerle değil, gerçek yaşamdan elde edilen verilerle mümkündür.

Çalışmanın tez kapsamında ele alınan kariyer danışmanlığı boyutu da günümüzde üniversitelerde yürütülen kısıtlı kariyer çalışmalarına da yeni bir boyut kazandıracaktır. Ülkemizde kariyer ve meslek seçimi konusunda yürütülen yetersiz çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, öğrencilere üniversitede geç kalınmış fakat yine de yararlı bir danışmanlık süreci sunacaktır. Kariyer danışmanlığının sınırları yalnızca alan seçimi ile değil, gerçek iş görüşmeleri, mülakat teknikleri, stajlar konusunda da destek

verilerek genişletilebilir. Çünkü çalışma sırasında değerlendirmeye katılan endüstri mühendisliği bölümü 1. sınıf öğrencileri değerlendirme merkezi çalışmalarının kendileri için çok faydalı ve farklı bir çalışma olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle daha önceki yıllarda kısa süreli de olsa iş hayatına katılan öğrencilerin çalışmaya diğerlerinden daha kolay uyum sağladığı ve fikirlerini daha rahat dile getirdiği gözlenmiştir. Tüm öğrenciler bu tarz çalışmaların devamlılığının sağlanması konusunda isteklerini belirtmişlerdir. Eğer sanayi ile işbirliği hedeflenen süreçte kuvvetli olursa öğrencinin mezun olduktan sonra iş bulma konusunda da sıkıntısı büyük ölçüde giderilir. Çünkü sanayi ile yürütülen çalışmalarda öğrencilerin aktif rol almasıyla, iş dünyasının beklentilerine göre şekillenen bir eğitim sistemine tabi olmuş öğrenciyi iş çevresi eğitim hayatındayken tanıma ve izleme şansı bulacaktır.

Çalışma, endüstri mühendisliği mesleği açısından bakarsak meslek adına hedeflenenlere ulaşmak için bir adım niteliğinde değerlendirilebilir. Çünkü endüstri mühendisleri uzmanlık alanlarının netleşmemesinden dolayı herhangi konuda imza yetkisine sahip değildir. Örneğin kalite güvence ve sistem yönetimi, fizibilite, yer seçimi ve tesis yerleşimi, verimlilik alanlarında endüstri mühendislerinin uzmanlığı konusunda sistemli çalışmaların artmasıyla endüstri mühendislerinin uzmanlıkları hakkında kamu oyu oluşturma ve bilinçlendirme çalışmalarının yolu açılacaktır. Uzmanlıkların ele alınması ve bu konuda endüstri mühendislerinin yetkinliklerinin kanıtlanması da, meslek üyelerinin üye olabileceği bağımsız bir oda kurulması adına bir adım olacaktır.

Yetkinliklere dayalı eğitim sisteminin endüstri mühendisliği bölümünde uygulanması, üniversiteler arası ders programı farklılıklarının ortadan kalkması ve birliğin sağlanması için zorlayıcı olacaktır.

Gerçek iş dünyasının beklentileriyle şekillenen eğitim sistemlerinin yapılandırılması ve bağlantılı olarak kariyer geliştirme sürecinin bu temelde ele alınması, ulusal kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmesini ve kişisel olarak harcanan zaman ve emek gibi kaynakların da boşa gitmemesini sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Anonim (1981) Webster's Third New International Dictionary, *MA:Merriam-Webster Inc.*, Springfield,
- Anonim (1985) Osmanlıca-Türkçe Sözlük, *Bilgi Yayınevi*, Ankara
- Anonim (2000) Yetkinlikler ve Ekonomik Refah, *ActiveLine*, <http://www.makalem.com> , 12: 1-2
- Anonim (2004) *Houghton Mifflin Company* (<http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com>)
- Anonim (2005) Endüstri Mühendisliği Bölümü, *Başkent Üniversitesi*, (<http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/endmuh.htm>)
- Anonim (2005a) Endüstri Mühendisliği Bölümü, *ODTÜ*, (<http://www.odtu.edu.tr>)
- Anonim (2006) *Hürriyet Gazetesi*, (05.02.2006)
- Akbaba G. (2003) Mühendislik Eğitimi ve Ayrılmaz Parçası Sorunlar. *Bilim ve Teknik*,
- Aytaç, S. (2005) Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, *Ezgi Kitabevi*, Bursa, 322s
- Barutçugil, İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (Başoğlu C.), *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 499s
- Bayraktar O. (2002) Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, *Active Academy*, <http://www.makalem.com>, 1-19
- Bowen D. E. and Siehl C. (1997) The Future of Human Resources Management: March and Simon (1958) Revisited. *Human Resources Management*, Vol. 36, No. 1: 57-63
- Briscoe J.P. and Hall D.T. (2005) The Interplay of Protean and Boundaryless Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 1-15
- Briscoe J.P., Hall D.T. and DeMuth R.L.F (2005) Protean and Boundaryless Career: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 1-18
- Can, H. (1994) Organizasyon ve Yönetim, *Siyasal Kitabevi*, Ankara
- Cappellen T. and Janssens M. (2005). Career Paths of Global Managers: Towards Future Resources. *Journal of World Business*, 40:348-360
- Covey S.R. (2001) Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, (Deniztekin O.Ç. ve Suveren G.), *Varlık Yayınları*, İstanbul

- Decenzo D.A. and Robbins S.P. (1999) *Managing Careers*, Human Resources Management, (Ford E.), **John Willey&Sons, Inc**, New York
- Drucker P.F. (2000) 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Erkmen M./Bahçivangil İ. ve Gorbun G.), **Epsilon Yayıncılık**, İstanbul, 210s
- Eldem Y. (2003) İnsan Kaynakları Beni Kurtar, **Alfa Yayınları**, İstanbul, 301s
- Ennis S. (1997) *Assessing Employee Competencies, Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, (Brown S. And Seidner C.S), **Kluwer Academic Publishers**, Boston (<http://www.tolead.com>)
- Erdoğan N. (1998) Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli, Doktora Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya
- Erdoğan N. (2003) Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, **Nobel Yayın Dağıtım**, Ankara, 272s
- Ergin C. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, **Academyplus Yayınevi**, Ankara, 204s
- Goleman D. (2000) İş Başında Duygusal Zeka, **Varlık Yayınları**, İstanbul
- Hall D.T. (2004) The Protean Career: A Quarter Century Journey. **Journal of Vocational Behavior**, 65:1-13
- Hall D.T. and Moss J.E. (1998) The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. **Organizational Dynamics**, 22-37
- Hauenstein P. (2000) Competency Modeling Approaches and Strategies, **Advantage Hiring Newsletter**, [http://www.advantagehiring.com/newsletter/0700/n0700\\_2.htm](http://www.advantagehiring.com/newsletter/0700/n0700_2.htm)
- Hauenstein P. (2000) Work Roles as an Alternative to Competencies, **Advantage Hiring Newsletter**, [http://www.advantagehiring.com/newsletter/0700/n0700\\_2.htm](http://www.advantagehiring.com/newsletter/0700/n0700_2.htm)
- Inkson K. (2004) Images of Career: Nine Key Metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, 65:96-111
- Inkson K. (2005) Protean and Boundaryless Career as Metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, 1-16
- İnsankaynakları.com İçerik Ekibi (2003) Kariyer Yönetimi ve Planlaması, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, (Tahiroğlu F.), **Hayat Yayınları**, İstanbul, 399s
- Kovancı A. (2001) Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, (Yenice Ş.), **Sistem Yayıncılık**, İstanbul
- Kuzgun Y. (2002) Rehberlik ve Psikolojik Danışma, **ÖSYM Yayınları**, Ankara
- Kuzgun Y. (2004) Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş, **Nobel Yayın Dağıtım**, Ankara, 196s

- Mansfield R.S. (2000) Practical Questions for Bulding Competency Models, *Presented Insight at Information Company Conference Competency Based-Management for the Federal Public Service*, Ottawa (<http://www.tolead.com>)
- Margeret B. (1999) Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, *Reinventing HR*, <http://www.makalem.com>
- Mayrofer M., Meyer M., Iellatchitch A. and Schiffinger M. (2004) Careers And Human Resources Management- A European Perspective. *Human Resources Management Review*, 14: 473-498
- McDaniel M. And Snell A.F. (1999) Holland's Theory and Occupational Information. *Journal of Vocational Behavior*, 55:74-85
- OECD (1996) Mapping the Future: Young People and Career Guidance, *OECD-Centre for Educational Research and Innovation*, Paris
- ONET Online (2005) Occupational Information Network, (<http://onetcenter.org>)
- Orhan K. (2003) Türkiye'de Personel Seçimi Uygulamaları ve Tekstil Sektöründe Kullanılabilecek Bir Personel Seçimi Bataryası Oluşturulması, Doktora Tezi, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir
- Öncü A. (2003) Bilgi ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler, *Active Academy*, <http://www.makalem.com> (12.04.2006)
- Özden M. C. (2003) Yetkinlik In İş Analizleri Out, *insankaynakları.com*, <http://www.insankaynaklari.com>
- Özer Y. (2001) İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar: Ne Yalan Ama, (Sezik N.), *Hayat Yayınları*, İstanbul, 200s
- Özsoy O. (2004) Değişen Dünyada Meslek Seçimi: Geleceğin Meslekleri, (Demir R.), *Hayat Yayınları*, İstanbul, 368s
- Palmer M. (1995) Performans Değerlendirmesi, (Şahiner D.), *Rota Yayınları*, İstanbul
- Peiperl M. and Baruch Y. (1997) Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 7-22
- Rasch J.D. (2006) Review Guide for the CRC Examination: Theories Vocational Development, *University of South Florida*
- Richardson J. and Mallon M. (2005) Career Interrupted? The Case Of The Self-Directed Expatriate. *Journal of World Business*, 40: 409-420
- Santos E.J.R. and Ferreira J.A. (1998) Career Counseling and Vocational Psychology in Portugal: A Political Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 312-322
- Schoonever S.C. (2001) Implementing Competencies: A Best Practices Approach, <http://www.schoonover.com>, s1-8



- Singh R. and Greenhaus J.H. (2004) The Relation Between Career Decision-Making Strategies And Person-Job Fit: A Study Of Job Changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 198-221
- Smart R. and Peterson C. (1997) Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 358-374
- Solmuş T. (2005) Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, (<http://www.isguc.org>)
- Stahl G.K., Miller E.L. and Tung R.L. (2002) Toward the Boundaryless Career: A Closer Look At The Expatriate Career Concept and The Percived İmplications of An International Assigment. *Journal of World Business*, 37: 216-227
- Stewart T. (1997) Entellektüel Sermaye (Elhüseyni N), *MESS Yayın*, İstanbul 294s
- Sullivan S. E. and Arthur M. B. (2005) The Evolution of the Bundaryless Career Concept: Examining Physcal and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 1-11
- TDK (2006) Güncel Türkçe Sözlük, *Türk Dil Kurumu*, <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/>
- Telman N. ve Türetgen İ.Ö. (2004) Psikolojik Testler, Eleman Seçimi, (Padar P.), *Epsilon Yayıncılık*, İstanbul, s54-120
- Toffler A. (1992) Yeni Güçler Yeni Şoklar, (Çorakçı B.), *Altın Kitaplar*, İstanbul
- TÜGİAD (1995) 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, İstanbul
- WEB\_1 Özgür Ansiklopedi <http://vikipedi.org.tr> (01.06.2006)
- WEB\_2 <http://www.makalem.com> (02.03.2006)
- WEB\_2 <http://www.tuscolosa.com> (17.04.2006)
- WEB\_3 <http://ikportal.com> (10.05.2006)
- Yenen V. Z. ve Gözlu S. (2005) İş Çevresinin Üniversite Mezunlarından ve Üniversite Mezunlarından Beklentileri, V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul, 415-419
- Zaimler D. (2003) Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, (Tahiroğlu F.), *Hayat Yayınları*, İstanbul

**EKLER**

**EK-1 Dünden bugüne kariyer kavramı**

<b>DÜN</b>	<b>BUGÜN</b>
Şirketler çalışanlarına kariyer olanakları sunarlar	Herkes kendi kariyerini kendisi yaratır
Şirketler aile gibidir	Şirket aile değil, bir takımdır, oyuncularla yöneticilerin kalıcılığı yoktur, gelir ve giderler
Çalışkan olmak kişinin bir şirketteki garantisidir	Yöneticilerin de şirketlerin de gelecek garantileri yoktur. Çalışanların geleceğini garanti altına aldıklarını söylemeleri doğru değildir
Kariyer demek bir çizgi çizmek ve onu hayat boyu izlemek demektir	Batı'da yapılan araştırmalar bugün bir profesyonelin hayatı boyunca en az bir kez kariyer değişikliği yaptığını; ikisi kendi iradesi dışında olmak üzere, en az dört kez şirket değiştirdiğini gösteriyor
Sakın geri adım atma, yolundan sapma, dolambaçlı yollar girme	Zig-zag yapmadan bir çalışma hayatı düşünmek mümkün değil. Bazen ileride atacağınız birkaç adım için bugün bir adım geriye gitmek gerekebilir
Uzmanlık şart. En azından bir konuda uzman olmalı	En önemli sermaye birden fazla özellik ve yeteneğe sahip olma
Kariyeri motive eden en önemli olgu paradır	Tatmin duygusu ve başarılı olma arzusu çoğu zaman paranın önünde geçer
Bir çalışanın gücü, titri kontrol ettiği bütçe ve insan sayısı ile ölçülür	Bir çalışanın gücü başkalarını etkileme ve motive etmesiyle orantılıdır
Yeteneği olanlar yeteneği görece az olanlara göre daha çabuk yükselirler	Yükselmek değişik kriterlere bağlıdır. Bunlardan yalnızca biri yetenektir. Kurulan ilişkiler, organizasyonun bireye duyduğu gereksinim, hırs, hedeflere ulaşma arzusu çoğu zaman bireyin çok çalışmasının önüne geçer



Aşağıda yer alan anket çalışması, Pamukkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği A.B.D yüksek lisans tez çalışması kapsamında, Yrd. Doç. Dr. Aşkın GÜNGÖR danışmanlığında Emel KORDON tarafından yürütülmektedir.

Anket sonuçlarının veri oluşturacağı çalışma, Endüstri Mühendisliği eğitimi aldıktan sonra mezun olan kişilerin istihdam piyasasına katılırken ortaya çıkan "Endüstri Mühendisi ne iş yapar?" sorusunu ortadan kaldırmak ve lisans eğitimi boyunca, çalışabilecekleri alanlardan birisinde uzmanlığını arttırmak amacıyla, bireyin gözlemlenebilir davranışları göz önünde bulundurularak bir kariyer planı önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada yetkinliklere dayalı kariyer planlama yaklaşımı üzerinde çalışılacağından dolayı, ankette Endüstri Mühendislerinin en çok çalıştığı alanlar ve bu alanlarda çalışırken üstün performans göstermelerini sağlayan mesleki yetkinliklerin araştırılması amaçlanmıştır.

Ankette 1, 2 ve 3. soruların kesinlikle doldurulması gerekmektedir. Diğer sorular, Endüstri Mühendisleri'nin lisans eğitimi ve çalışma hayatı hakkında genel veri oluşturmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın başarısında sizin vereceğiniz bilgilerin önemi oldukça fazladır. Ankette yer alan sorulara dikkatlice cevap vereceğinizi umar katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**\*ANKET YALNIZCA İSTİHDAM PİYASASINA KATILMIŞ ENDÜSTRİ MÜHENDİSLERİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR\***

#### 1. Hangi alanda çalışıyorsunuz?

(Bu soruyu, kendinizi yetkin kabul ettiğiniz ve deneyim sahibi olduğunuz alanı düşünerek işaretleyiniz)

1. Genel Yönetim - Açıklamasını Göster / Gizle

2. Planlama - Açıklamasını Göster / Gizle

3. Kalite Güvence Sistem Yönetimi - Açıklamasını Göster / Gizle

4. Satın alma - Açıklamasını Göster / Gizle

5. Finans/Bütçe Planlama - Açıklamasını Göster / Gizle

6. Bilgi Sistemleri - Açıklamasını Göster / Gizle

7. Pazarlama - Açıklamasını Göster / Gizle

8. Satış - Açıklamasını Göster / Gizle

9. İnsan Kaynakları Yönetimi - Açıklamasını Göster / Gizle

10. Ar-Ge - Açıklamasını Göster / Gizle

11. Eğitim - Açıklamasını Göster / Gizle

12. Diğer

**2. Kaç yıldır 1. Soruda işaretlediğiniz alanda çalışıyorsunuz?**

- 0-2 yıl  
 2-4 yıl  
 4-6 yıl  
 6-8 yıl  
 8-10 yıl  
 10 yıl ve üstü

**3. Görevinizin gereği olarak ihtiyaç duyduğunuz yetkinlikler nelerdir?**

(1. soruda işaretlediğiniz alanda, başarılı olmayı ve üstün performans göstermeyi sağlayan beceri ve yeteneklerden önem sırasına göre 10 yetkinliği işaretleyiniz. En çok önemli olana 10 puandan başlayarak en az önemli olana 1 puanı vererek sıralayınız. Her bir puan ancak bir yetkinliğe verilebilir. Lütfen 10 dan fazla yetkinlik işaretlemeyiniz)

- Seç  Alternatifli düşünme Nedir ?  
 Seç  Analitik düşünme Nedir ?  
 Seç  Araştırmacılık Nedir ?  
 Seç  Bağlantıları kurma ve destekleme Nedir ?  
 Seç  Bir plana göre çalışabilme Nedir ?  
 Seç  Çatışma çözümü Nedir ?  
 Seç  Değişimi yönetme: Nedir ?  
 Seç  Diğerlerini geliştirme: Nedir ?  
 Seç  Kendini ve diğerlerini motive etme ve pozitif düşünme: Nedir ?  
 Seç  Dinleme: Nedir ?  
 Seç  Duyarlılık: Nedir ?  
 Seç  Düzenli olma: Nedir ?  
 Seç  Eleştirel düşünme: Nedir ?  
 Seç  Eleştiri ve önerilere açık olma: Nedir ?  
 Seç  Empati: Nedir ?  
 Seç  Engelleri vaktinden önce sezmek ve hazırlıklı olmak: Nedir ?  
 Seç  Esneklik: Nedir ?  
 Seç  Etik değerler: Nedir ?  
 Seç  Etkileme ve etki yaratma : Nedir ?  
 Seç  Etkin bilgi yönetimi: Nedir ?  
 Seç  İkna edicilik: Nedir ?  
 Seç  Etkili iletişim: Nedir ?  
 Seç  İlişkileri yönetme: Nedir ?  
 Seç  İnisiyatif kullanma: Nedir ?

- Seç  İnsanları yönetme : Nedir ?
- Seç  İstikrar: Nedir ?
- Seç  İşbirliğine ve dayanışmaya açık olma: Nedir ?
- Seç  Karar verme: Nedir ?
- Seç  Kavramsal düşünme: Nedir ?
- Seç  Kaynakları kullanma: Nedir ?
- Seç  Kıyaslama becerisi : Nedir ?
- Seç  Kontrol yeteneği: Nedir ?
- Seç  Koordinasyon yeteneği: Nedir ?
- Seç  Kritik noktaları düşünebilme : Nedir ?
- Seç  Liderlik yeteneği: Nedir ?
- Seç  Matematiksel Bakış Açısı: Nedir ?
- Seç  Muhakeme yapma: Nedir ?
- Seç  Müzakere becerisi: Nedir ?
- Seç  Özgüven sahibi olma: Nedir ?
- Seç  Pek çok kaynaktan bilgi kullanma: Nedir ?
- Seç  Planlama ve organize etme: Nedir ?
- Seç  Proaktif olma: Nedir ?
- Seç  Problem çözme becerisi: Nedir ?
- Seç  Risk alma: Nedir ?
- Seç  Sonuç odaklılık: Nedir ?
- Seç  Strese dayanıklı olma ve toleransı : Nedir ?
- Seç  Strateji Geliştirme : Nedir ?
- Seç  Temsil etme: Nedir ?
- Seç  Yaratıcı olma: Nedir ?
- Seç  Yazılı İletişim becerisi: Nedir ?
- Seç  Zamanı yönetme ve etkin kullanma : Nedir ?

#### 4. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

- Bilişim
- Finans/Sigorta
- Sağlık
- Tekstil
- Turizm
- Otomotiv
- Lojistik/Nakliye
- Gıda
- Dış Ticaret
- Kimya
- Perakende/Mağazacılık
- Danışmanlık
- Eğitim/Üniversite
- Diğer

5. Lisans eğitiminde öğrendiğiniz konuların hangilerini uygulama fırsatı buldunuz? Uygun olanları işaretleyiniz (Lütfen lisans eğitiminizde öğrendiğiniz konuları iş hayatında uygulama fırsatı bulduysanız bu soruyu cevaplandırın)

- Yöneylem Araştırması
- Üretim Planlama ve Stok Kontrol
- İş ve Zaman Etüdü
- Malzeme İhtiyaç Planlaması
- Programlama Dilleri
- Simülasyon
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Ergonomi
- Kalite Yönetimi
- İstatistik
- Maliyet Muhasebesi
- Mühendislik Matematiği
- Bakım Yönetimi
- Tesis Yerleşimi
- Fizibilite
- Sistem Analizi
- Yönetim Bilgi Sistemleri
- Diğer

6. Eğer lisans eğitiminde öğrendiğiniz konuları uygulama fırsatı bulamadıysanız bunun sebepleri nelerdir? Uygun olanları işaretleyiniz

- Lisans eğitiminden farklı bir alanda çalışıyorum
- Bilgilerim teorik, uygulamayla birleştiremiyorum
- İş hayatı ile akademik bilgiler uyuşmuyor
- Akademik bilgiler güncel değil
- Bilgilerim yetersiz kalıyor, hiç bir konuda tam bilgili değilim
- Uygulamak istedim fakat kurumsal bakış açısı önümde engel oluşturdu
- Uygulamak istedim fakat hiyerarşik yapı önümde engel oluşturdu
- Diğer

7. Çalıştığınız kurumda idari pozisyonunuz nedir?

- Eleman
- Mühendis
- Şef
- Orta Düzey Yönetici
- Üst Düzey Yönetici

8. Aldığınız ücret nedir?



- 500 YTL ve altı
- 501-700 YTL
- 751-1000 YTL
- 1001-1250 YTL
- 1251-1500 YTL
- 1500 YTL ve üstü

9. Çalıştığınız kurumda kaç personel istihdam edilmektedir?

- 0-10
- 10-50
- 50-100
- 100 ve üstü

10. Çalıştığınız kurumda kaç endüstri mühendisi istihdam edilmektedir?

- 0-3
- 3-5
- 5-10
- 10 ve üstü

11. Çalıştığınız kurumda endüstri mühendisliğinin tam olarak anlaşıldığına inanıyor musunuz?  
(Cevabınız Hayır ise nedenlerden uygun olanlarını işaretleyiniz.)

- Evet
- Hayır

ANKETE KATIL

### **EK-3 Endüstri mühendisliği alan iş tanımları**

**Genel Yönetim** (Kamu veya özel sektör organizasyonlarının stratejik faaliyetlerini planlar, yön verir, koordine eder ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesine katkı sağlar.)

- Kurumun misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi için stratejik planlar oluşturur
- Kurumun tüm faaliyetleri yönlendirir ve koordine eder
- Hedeflere ulaşılması için görev yönetimi, iş çizelgeleri hazırlama, görev atama
- Finansal raporları, satış ve aktivite raporlarını gibi her türlü performans verilerini analiz eder
- Departmanlar bazında politikaların, amaçların ve prosedürlerin uygulanmasını sağlar
- Organizasyonun finansal ve bütçe aktivitelerini koordine eder

**Planlama** (İmalat ve hizmet sektörlerinde hammadde, enerji, sermaye, insan gücü, araç, malzeme, zaman gibi girdileri ürün ve hizmete dönüştürmek için kısıtlı girdilerin optimizasyonunu ve koordinasyonunu sağlamak)

- Malzeme, makine öncelikler, personel, zaman vb. gibi göz önünde bulundurulması gereken bilgilerle üretim çizelgeleri ve görev tabloları oluşturur
- Personel atamaları, üretim iş akışı, taşıma ve bakım çizelgelerini oluşturur ve kontrol eder
- İşin ilerleyişini ve çalışanları denetler
- Üretim taleplerini karşılamak için stok düzeylerini göz önünde bulundurarak sipariş talebinde bulunur
- İşgücü, malzeme, makine ihtiyaçlarını, üretim maliyetlerini hesaplar
- Durum ve performans raporlarını oluşturur, inceler

**Kalite Güvence Sistem Yönetimi** (Kurumun tüm süreçlerinde ortak bir kalite anlayışı oluşturmak, korumak, geliştirmek ve üretimini ve servisini kalite spesifikasyonlarını uygun olarak gerçekleştirmek)

- Kurumda ortak bir kalite anlayışı oluşturmak
- Ürün ve hizmetin tanımlanan istekleri karşılaması için planlı ve sistematik faaliyetlerde bulunmak
- Kalite güvenliğini yaratılması, geliştirilmesi ve tüm kurumda uygulanması için çalışmalarını koordine etmek
- Belgelendirme çalışmalarında aktif görev almak
- Kalite spesifikasyonlarının oluşturulmasını sağlamak ve uygulamak
- Kalite sistemini sürekli geliştirmek

**Satın alma** (Malzeme, ürün ve hizmet satın almayı kapsayan işleri planlama, yürütme ve koordine etme)

- İhtiyaç duyulan malzeme, ürün veya hizmeti sipariş etmek ve satın almak
- Malzeme, ürün ve hizmetleri sunan tedarikçileri belirleme
- Sipariş miktarı ve dönemi belirleme
- Tedarikçileri değerlendirme ve seçme
- Satın alma bütçesi oluşturma, uygulama ve kontrol etme
- Satın alma taleplerini incelemek, şirket politikalarıyla uyumlu anlaşmalar yapmak
- Satın alma ve anlaşma yönetimi talimatlarını, politika ve prosedürlerini uygulama ve geliştirme

**Finans/Bütçe Planlama** (Bütçe tahminlerinin tam ve doğru bir şekilde oluşturma; prosedür ve düzenlemelerle uyumlu olmasını sağlama. En uygun şartlarda mali kaynak bulup bunları en etkin ve verimli biçimde, programların gerçekleştirilmesinde kullanma yollarını araştırma)

- Aylık bütçe analizleri hazırlama
- Gider kontrolünü göz önünde bulundurarak muhasebe kayıtlarını analiz etmek
- Düzenli faaliyetler ve spesifik faaliyetler için bütçe raporlamaları hazırlama
- Yöneticilerle iletişim içinde bulunarak, program değişikliklerine göre bütçede düzenleme yapmak
- Programlar için denek tahsis etmek
- Maliyet analizi, bütçe hazırlama ve ödenek tahsisi ile ilgili çalışmalarda bulunmak
- Karı arttırmak ve etkinliği sağlamak için yeni yollar araştırmak
- Bütçe tahminleme çalışması yapmak

- Bütçe planlarını etkileyen etmenleri analiz etmek
- Operasyonel işler için fayda-maliyet analizi yapmak, finansal verileri gözden geçirme
- Risk ve yatırımları sınıflandırma ve analiz etme, onların kuruma olan etkisini tanımlama
- Firmanın bugünkü ve gelecekteki finansal durumunu ortaya koyan bilgileri geliştirmek ve analiz etmek
- Bütçe planına göre maliyetleri oluşturmak
- Finansal raporlama sistemi oluşturmak
- Yatırım aktivitelerini değerlendirmek
- Prosedürlerde, sistemde ve bütçede değişiklikler için bilgi sağlama
- Nakit akışını ve finansal enstrümanları yönetme
- Risk ve yatırım programlarını planlama, yönlendirme ve koordine etme
- Bankalarla, aracı firmalarla, risk ve yatırım analizi yapan kurumlarla ve kredi departmanları ile ilişkileri ve aktiviteleri planlamak, uygulamak ve yürütmek

**Bilgi Sistemleri** (Bilgi sistemleri, sistem analizi ve bilgisayar programlama gibi konularda veri toplama, veri analizi, veri sentezi; planlama ve uygulama faaliyetlerini yönlendirme ve koordine etme)

- Kullanıcılardan ve yönetimden geri bildirim alarak sistem gerekliliklerini ve ihtiyaçlarını tespit etmek
- Departmanların günlük operasyonlarını yönlendirme, iş akışını analiz etmek, öncelikleri belirlemek, standartları geliştirmek, veri toplama, veri analiz etme
- Sistem analistleri, programcıları ve diğer bilgisayarla ilgili çalışanları işlere atama ve denetleme
- Gelişen teknolojiye ayak uydurma
- Organizasyonun teknoloji kullanım ve ihtiyaçlarını belirler ve geliştirilmesi için veri sentezi yapar, örneğin yazılım altyapısı gibi

**Pazarlama** (Kurumun sunduğu ürün ve hizmetler için müşterileri, rakipleri ve talepleri tanımlamak. Firmanın karını ve müşteri memnuniyetini maksimize eden stratejiler geliştirmek)

- Kurumun amaçları ile müşteri tatminini dengeleyen ana stratejileri geliştirmek
- Pazarlama stratejilerini, karakteristiklerini, maliyetleri tanımlar, geliştirir ve değerlendirir.
- Ürün geliştirme finansal maliyetini değerlendirir; bütçeler, giderler, ar-ge ödenekleri, yatırım geri dönüşümü ve kar-zarar projeksiyonu vb.
- Pazarlama aktivitelerinin, ürün ve hizmet reklam politikalarını oluşturma, uygulama ve koordine etme
- Dağıtım şebekesi kurma, dağıtım stratejileri geliştirme, ürün dağıtımını sağlayan dağıtıcılarla anlaşmalar yapma
- Ürün geliştirmeye ürün özellikleriyle(dizayn, renk ve ambalaj) ilgili bilgi sağlama
- Piyasa gelişmelerini ve pazarlama trendlerini analiz etmek
- Ürünler ve hizmetlerin karlılığı ve satışı için stratejik planları oluşturma, satış tahminleri yapma

**Satış** (Ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve dağıtımını sağlama ve yönlendirme. Kurumsal satış bölgeleri, kotalar ve amaçlar doğrultusunda satış dağıtım ağını yönlendirme, yönetme ve koordine etme. )

- Teknik geçmiş gerektiren ürün ve hizmetlerin satışını planlamak, uygulamak ve koordine etmek
- Satışta müşteri tercihlerini tanımlamak
- Üretilmiş ürün ve hizmetlerin satışını içeren aktiviteleri uygulama ve koordine etme
- Fiyat çizelgelerini ve indirim oranlarını tanımlama
- Satış rapor, istatistik ve operasyonel kayıtları tutma, analiz etme, örneğin satış potansiyeli, stok gereksinimleri, müşteri memnuniyeti
- Dağıtıcılarla, işlerin etkinliğini sağlayan operasyonel prosedürleri ve politikaları oluşturma
- Markayı ve kurumu temsil etme
- Müşteri ilişkilerini yönetme, müşteri memnuniyeti sağlama

**İnsan Kaynakları Yönetimi** (Kurum stratejileri ile uyumlu insan kaynakları politikaları geliştirmek, çalışan-işveren ilişkilerini planlamak, uygulamak ve koordine etmek. Çalışanların performansını ve kurumun etkinliğini arttıran çalışmalar yapmak)

- Stratejiler ile uyumlu personel ihtiyacını tespit etmek
- İş analizleri ve iş tanımlarını oluşturmak
- Başvuru sağlama, seçme ve yerleştirme
- Çalışan performansı değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme sistemlerini kurmak ve

uygulamak

- Eğitim ihtiyaç analizleri ve eğitim organizasyonu yapmak,
- Çalışan özlük hakları, güvenlik, sağlık ve refah sorumluklarını yerine getirmek
- Katılım ve bütünleşmeyi sağlayan, motivasyonu arttıran çalışmalarda bulunmak

**Ar-Ge** (Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar yapmak)

- Yeni bilgi kazanılması için deneysel ve teorik çalışmalar yapmak
- Torik çalışmaları pratik uygulamalarda test etmek
- Yeni malzeme, ürün ve araçların üretimine; yeni işlemlerin, sistemlerin, hizmetlerin kurulmasına; veya halihazırda üretilmiş veya kurulmuş olanların geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunmak
- Faaliyetlerin bilimsel ve teknik yanlarını planlamak, yönetmek, izlemek, değerlendirmek
- Faaliyetlerin desteklenmesini sağlamak
- Süreç ile ilgili bütçeleme ve maliyet çalışmaları yapmak

**Eğitim** (Bilim ve teknolojik gelişmeleri kullanarak, yeni bilgiler ve bilim verileri üretmek)

- Bilimsel araştırma yapar
- Bilgileri toplar, analiz eder, sentezler ve yeni fikirler ortaya çıkarır
- Bilimsel yayınlar hazırlar, sunar
- Akademik programı hazırlar, uygular ve geri bildirim alır
- Bilimsel toplantı, sempozyumlara katılır
- Üniversite ile ilgili kurumsal çalışmalar aktif katılım sağlar

#### EK-4 Başlangıç genel yetkinlik listesi

1. Açık, doğru ve net biçimde yazma
2. Alana dayalı strateji üretebilme
3. Alternatifli düşünme
4. Analitik düşünme
5. Araştırmacılık
6. Azimli olma
7. Bağlantıları kurma ve destekleme
8. Başarıya odaklanma
9. Başarmak için mücadele gerektiren zorlayıcı hedefler koyma
10. Bedensel dayanıklılık
11. Bilgi toplama
12. Bilgi verme
13. Bilgiyi analiz etme
14. Bilgiyi arama
15. Bilgiyi kullanma
16. Bilgiyle çalışma
17. Bir plana göre çalışabilme
18. Çatışma çözümüleme
19. Değişimi kolaylaştırma
20. Değişimi yönetme
21. Deklaratif bilginin kalitesi
22. Deneyimlerden öğrendiğini uygulama
23. Deneyimlerden öğrenme
24. Diğerlerini geliştirme
25. Diğerlerini motive etme
26. Diğerlerinin davranışlarını yorumlama
27. Diğerlerinin tutumlarını anlama
28. Dinleme
29. Dolaylı etkileme
30. Duyarlılık
31. Duygusal zeka
32. Dürüst olma
33. Düzenli olma
34. Eleştirel düşünme
35. Eleştiri ve önerilere açık olma
36. Empati
37. Enerji sahibi olma
38. Engelleri vaktinden önce sezme ve hazırlıklı olmak
39. Esneklik
40. Etik değerler
41. Etki ve etkileme
42. Etkin bilgi yönetimi
43. Etkin delegasyon
44. Fırsatları değerlendirmek
45. Fikirleri oluşturma ve inşa etme
46. Finansal zeka
47. Fiziksel görünüm
48. Geri bildirimden faydalanma
49. Girişimci kişilik
50. Güç ilişkilerini anlama ve kullanma
51. Güven oluşturabilme
52. Güvenilir olma
53. Haber ve bilgi toplamayı bilme
54. Hedeflerle çalışma
55. İkna edicilik
56. İleri görüşlülük
57. İletişim
58. İlişki kurma
59. İlişkileri yönetme
60. İnatçı olma
61. İnisiyatif kullanma
62. İnsanları anlama
63. İnsanları yönetme
64. İnsanlarla çalışma
65. İstikrar
66. İş geliştirme
67. İşbirliğine ve dayanışmaya açık olma
68. İşe bağlılık
69. İşle ilişkili dostluğu destekleme
70. Kalite odaklılık

- |   |  |
|---|--|
| 71. Karar verme   | öğrenme)   |
| 72. Kararlı olma  | 105.Önceliklerini belirleyebilme, işleri               |
| 73. Kavramsal düşünme   | öncelik sırasına koyabilme                             |
| 74. Kaynakları kullanma                                       | 106.Örgütsel amaçlara bağlılık                         |
| 75. Kendini geliştirme  | 107.Örgütsel bağlılık                                  |
| 76. Kıyaslama becerisi  | 108.Örgütsel farkındalık                               |
| 77. Kişiler arası anlayış                                     | 109.Özgüven sahibi olma                                |
| 78. Kişiler arası ilişki becerisi                             | 110.Öz motivasyon, heves                               |
| 79. Kişisel gelişim yollarını izleme                          | 111.Özsaygı sahibi olma                                |
| 80. Koçluk etme   | 112.Pek çok kaynaktan bilgi kullanma                   |
| 81. Kontrol yeteneği  | 113.Piyasa zekası                                      |
| 82. Koordinasyon yeteneği                                     | 114.Planlama ve organize etme                          |
| 83. Kritik noktaları düşünebilme                              | 115.Proaktif olma                                      |
| 84. Liderlik yeteneği   | 116.Problem çözme becerisi                             |
| 85. Maliyetleri kontrol etme                                  | 117.Proje yönetimi                                     |
| 86. Mesleki uzmanlaşma  | 118.Rapor oluşturma / raporlama                        |
| 87. Motivasyon  | 119.Rekabetçi stratejiler izleme                       |
| 88. Muhakeme yapma  | 120.Rekabete açık olma                                 |
| 89. Mücadeleyi kazanma  | 121.Risk alma  |
| 90. Müşteri bilgisi   | 122.Rol algısı   |
| 91. Müşteri için güvenilir danışman haline gelme              | 123.Sabırlı olma                                       |
| 92. Müşteri ihtiyaçlarını anlama                              | 124.Satış becerileri                                   |
| 93. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ekstra çaba harcama | 125.Sebatlı olma                                       |
| 94. Müşteri odaklılık   | 126.Sır tutma  |
| 95. Müşteri ve şirket ilişkisi bilgisi                        | 127.Soğukkanlılığımı koruma                            |
| 96. Müşterilerin ilgi ve konularına yönelme                   | 128.Sonuç odaklılık                                    |
| 97. Müşterilerin kafasındaki şemalarla başa çıkabilme         | 129.Sorumluluk sahibi olma                             |
| 98. Müşterilerle kişisel iletişim kurma                       | 130.Sözel olmayan davranışları anlama                  |
| 99. Müşterilerle olan bağları izleme ve kontrol etme          | 131.Strese dayanıklı olma ve toleransı                 |
| 100.Müşterinin gizil ihtiyaçlarını keşfetme ve karşılama      | 132.Şimdi ve geçmiş arasındaki benzerlikleri keşfetmek |
| 101.Müzakere becerisi   | 133.Şirket politikası bilgisi                          |
| 102.Objektif ortam oluşturma                                  | 134.Takım çalışmasına yatkın olma                      |
| 103.Optimistik tarz   | 135.Takipçilik   |
| 104.Öğrenmeye açık olma (öğrenmeyi                            | 136.Teknik uzmanlık                                    |
|   | 137.Temsil etme  |
|   | 138.Toplantı planlama                                  |
|   | 139.Uzlaşma yeteneği                                   |
|   | 140.Ürün bilgisi                                       |
|   | 141.Vizyon   |

142. Yaratıcı olma
143. Yazılı iletişim becerisi
144. Yeni yaklaşımları deneme
145. Yenilikçilik
146. Yeteneklerine güven
147. Zamanı yönetme ve etkin kullanma
148. Zorluklardan yılmama
149. Konuşmak
150. Satmak
151. Formatlamak
152. Etkilemek
153. Araştırmak
154. Özetlemek
155. Tercüme etmek
156. Tavsiyede bulunmak
157. Destek vermek
158. Savunmak
159. Delege etmek
160. Programlamak
161. Kategorize etmek
162. Ölçmek
163. Test etmek
164. Onarmak
165. Araç kullanmak
166. Programlamak
167. Göz-el koordinasyonu
168. Fiziksel yeterlilik
169. Koordine etmek
170. Eğitmek
171. Ticari sağduyu
172. Kalite ve sonuç odaklılık

## **EK-5 Yetkinlik listesinde yer alan yetkinliklerin tanımları**

**Alternatifli düşünme:** Daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere veya düşünceler arasında ilişki kurarak, olaylar karşısında pek çok muhtemel cevaba ve düşünceye ulaşabilme

**Analitik düşünme:** Bir durumu ya da konuyu kendi içinde, parçalarına ayırarak veya adım adım mantıksal bir sıra takip ederek anlayabilmek veya çeşitli aksiyonlar arasında önceliklendirme yapmaktır. Olaylara neden sonuç ilişkisinde, başkalarının etkisi altında kalmadan önyargısız bakabilme

**Araştırmacılık:** Bir gerçeği ortaya çıkarmak veya bir konu hakkında bilgi edinmek için yöntemli çalışmak, sormak, soruşturmak

**Bağlantıları kurma ve destekleme:** Bilgilerin parçalarını kombine etmek, birbirinden bağımsız gibi görünen olaylar arasında ilişki bulmak veya kurmak

**Bir plana göre çalışabilme:** Çeşitli faaliyetlerden oluşan bir süreci uygularken plana bağlı kalarak ilerleme sağlama ve planı uygulamak, yürütmek

**Çatışma çözümüleme:** Farklı fikir ve düşüncelerden ortaya çıkan anlaşmazlıkları, uzlaşma çabalarıyla olumlu bir sürece çevirmek, farklılıklardan uzlaşmayı sağlamak

**Değişimi yönetme:** Her türlü yeniliğe karşı açık olma, değişimlere çabuk uyum sağlama ve diğerlerinin uyum sağlamasını kolaylaştırmak, kişisel gelişimini sağlayarak, sürekli öğrenerek, öğrenmeyi öğrenerek yeniliklerin uygulayıcısı olmak

**Diğerlerini geliştirme:** Sahip olunan bilgiyi ve tecrübeyi belirli yöntemler dahilinde çevredeki kişilere aktarma, paylaşma ve kişilerin gelişimlerini destekleme

**Kendini ve diğerlerini motive etme ve pozitif düşünme:** Olaylar karşısında anlık etkilenmelerden uzaklaşarak kendini motive etme, sorunlar karşısında yapıcı yaklaşımlar getirme

**Dinleme:** İnsanların sözlerini kesmeden, kendini dinletirmekten ziyade başkalarını dinlemeyi tercih etmek, karşısındakinden geri besleme olarak aktarılan konunun ana fikrini anlamaya çalışmak

**Duyarlılık:** Çevrede meydana gelen değişikliklere veya uyarıcılara karşı dikkatli olmak, algıların açık olması

**Düzenli olma:** Davranışları bir takım formasyonlara (şablon, standart, plan, yapı, bilgi) tabi tutmak

**Eleştirel düşünme:** Olayların temellerini ve doğruluk durumunu inceleme, sınama, yargılama

**Eleştiri ve önerilere açık olma:** Olumlu veya olumsuz farklı fikir ve yaklaşımları dinleme, dikkate alma, değerlendirme ve yapıcı geri bildirimler sağlama

**Empati:** Başka birinin yüzünden ve sesinden duygularını okuyabilmek ve konuştuğu kişilerin hislerine uyum sağlayabilme ve kendini karşısındakinin yerine koyabilme

**Engelleri vaktinden önce sezmek ve hazırlıklı olmak:** Herhangi bir faaliyetin uygulanma sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları ve engelleri önceden tahmin etmek, öngörmek ve gerekli tedbirleri almak



**Esneklik:** Farklı fikir ve yaklaşımlar karşısında yapıcı tutum sergileme, olaylar karşısında gerektiğinde katı tutum ve yargılar yerine kolay uyum sağlayabilen bir tutum geliştirme

**Etik değerler:** İnsanların uyum içinde yaşamasını sağlayan toplumsal kabullerin bir sistem dahilinde kişinin davranışlarında görülmesi

**Etkileme ve etki yaratma:** Kendi fikirleri, planları ve amaçları doğrultusunda, ilişki biçimini stratejik olarak belirleyip, karşısındakinin düşüncelerine, duygularına ve davranışlarına yön verme becerisidir

**Etkin bilgi yönetimi:** Her türlü bilgiyi arama, toplama, analiz etme, kullanma ve bilgiyle çalışma

**İkna edicilik:** Kişilerin kendi istekleriyle, düşünce, duygu ve tutumlarını kendi istediği şekilde değiştirmektir

**Etkili iletişim:** İnsanlarla duygu ve düşüncelerin akışını ses, söz ve beden dilini kullanarak etkili sağlama, ortak bir anlamda buluşma isteği ve başarısı,

**İlişkileri yönetme:** Kişinin kendi duygularının farkında olup çevresindeki insanlara empatiyle (konuştuğu kişilerin hislerine uyum sağlayarak) uyum sağlama, başkalarının duygularıyla baş etmek, diğerlerinin davranışlarını yorumlamak ve anlamak

**İnisiyatif kullanma:** Gerekli durumlarda bireysel kararlar vererek veya bireysel yargılara vararak olayları kontrol altına alma, yönlendirme veya etkileme

**İnsanları yönetme:** İçinde bulunduğu çevredeki kişileri iyi tanıyarak, anlayarak onları belli bir amacı gerçekleştirmeye yönlendirme, görevlendirme, takip ve kontrol etme, destek olma; onlarla uyumlu bir şekilde çalışma

**İstikrar:** Değişen koşullara uyum sağlayarak, sahip olduğu durumun sürekliliğini ve devamlılığını sağlama, sabırlı tutum geliştirme

**İşbirliğine ve dayanışmaya açık olma:** Ortak bir amaca ulaşmak için birlikte hareket etme, ortak sorumluluğu, işi ve kendi bilgi ve deneyimlerini paylaşma, akışını sağlama

**Karar verme:** Çeşitli alternatiflerden oluşan küme içinden, faydayı maksimum edecek ve zararı minimum edecek şekilde en uygun faaliyeti seçmek için bir yöntem belirleme, uygulama, sonuca varma ve sonuca sahip çıkma

**Kavramsal düşünme:** Olaylara ve problemlere geniş bir açıdan bakmak ve büyük resmi görebilmek, bu sayede kapsamlı, yaratıcı ve kalıpların dışına çıkabilen çözümler getirmek

**Kaynakları kullanma:** Sahip olduğu finansal, insan, malzeme ve zaman vb. kaynakları amaçları doğrultusunda tanımlama, kullanma, hesaplama ve koordine etme

**Kıyaslama becerisi:** Bir değer, olay hakkında yargıya varmak amacıyla, bir referans bütününe baz alarak değer, olay ya da obje hakkında yorum yapmak

**Kontrol yeteneği:** Belirli bir amaca ulaşmak için izlenen planda eylemlerin etkinliğini, süreci takip etme, denetleme

**Koordinasyon yeteneği:** Belirli bir amaca ulaşmak için çeşitli işler arasında bağlantı, uyum ve düzen

sağlama, eş güdüm.

**Kritik noktaları düşünebilme:** Olayların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayabilen mantık, muhakeme ve önsezi geliştirme, süreci etkileyebilecek noktaların önceden farkına varma

**Liderlik yeteneği:** Belirlenen amaçlar çerçevesinde kişi ve grupları etkileme, ikna etme, yönlendirme ve durumsal liderlik, uygulayabilme becerisidir. (Kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerine göre farklı davranışlar sergileyebilme)

**Matematiksel Bakış Açısı:** Olaylar karşısında analiz ve sorgulamaları sayısal bakış açısıyla yapmak, sayısal ifade etme, tanımlama ve sayılarla karar verme

**Muhakeme yapma:** Bir olay ya da durum karşısında yargıya varmak amacıyla değerlendirme yapmak

**Müzakere becerisi:** Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, farklılıklardan uzlaşmayı sağlama çabası

**Özgüven sahibi olma:** Kişinin kendisine güvenerek fikirlerini rahatlıkla ortaya koyması

**Pek çok kaynaktan bilgi kullanma:** Farklı kaynaklardan elde edilen bilgileri algılama, mukayese etme, aralarında kolay geçiş yapabilme, analiz etme ve farklı kaynaklardan gelen bilgileri anlamlı bütünler şeklinde birleştirme

**Planlama ve organize etme:** Belli amaca ulaşmak için faaliyetleri belirlemek, tanımlamak, spesifik kurallara göre faaliyetlerin önem öncelik düzeylerini belirleyerek onları öncelik sırasına koymak, gerekli kaynakların (para, zaman, malzeme, insan vb.) tahsisini ve organizasyonunu yapmak, faaliyetler arası koordinasyonu sağlamak

**Proaktif olma:** Olaylara etki-tepki zinciri içinde değil etkileri kendi yaratan, sonuçları etkileyen davranış biçimini benimsemek, sürekli farkındalık içinde olmak ve yaşama sürekli aktif uyum sağlamak

**Problem çözme becerisi:** Yanlış ya da yanlış giden bir şeyi fark etmek, problemi tanımlamak, çözüm yolları geliştirmek, değerlendirmek ve çözümleri uygulamak

**Risk alma:** Belirli bir zaman aralığında belirli bir hedefe ulaşmak için potansiyel yolların sahip olduğu fırsatları değerlendirmek için kayıp ve zarar gibi olumsuzluklarını da kabul edilebilir sınırlar içinde yüklenme

**Sonuç odaklılık:** Belirli bir amaca ulaşmak için yapılan eylemlerin ortaya çıkaracağı sonuçları göz önünde bulundurarak süreci tanımlamak, uygulamak veya etkilemek

**Strese dayanıklı olma ve toleransı:** Ortam şartlarının yarattığı olumsuzlukları gidermek ve bunu kontrol altına alıp, başkalarına yansıtılmamak

**Strateji Geliştirme:** Belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için yol, yöntem ve eylem planları geliştirme ve tanımlama

**Temsil etme:** Aidiyet duygusu geliştirmek, içinde bulunduğu ortamın kültürü ile özdeşleşerek, davranış, bilgi ve görüntüyle uyum sağlamak ve temsil etmek

**Yaratıcı olma:** Olaylar hakkında alışılmadık ve akıllıca fikirler ortaya koymak, düşüncelerde akıcılığa

sahip olmak, olayları farklı yapılandırmak ve oluşturmak, farklı olayları kombine etmek

**Yazılı iletişim becerisi:** Duygu ve düşüncelerini karşı tarafa yazı ile etkili bir şekilde aktarmak

**Zamanı yönetme ve etkin kullanma:** Zamanı bir kaynak olarak etkin kullanmak, kendini ve başkalarını organize ederek planlamak, hedef önceliklerine göre iş dağılımı yapmak

## EK-6 İkinci aşama anket web\_sayfa görüntüsünden bir örnek ve anket soruları

Anket - Microsoft Internet Explorer

Dosya Düzen Görünüm Sık Kullanılanlar Araçlar Yardım

Adres <http://www.proyadanismanlik.com/anketv2/> Git Bağlantılar >>

**1. Hangi alanda çalışıyorsunuz?**  
*Bu soruyu, kendinizi yetkin kabul ettiğiniz ve deneyim sahibi olduğunuz alanı düşünerek işaretleyiniz.*

Planlama  
 Kalite Güvence Sistem Yönetimi  
 Bilgi Sistemleri

**2. Kaç yıldır 1. Soruda işaretlediğiniz alanda çalışıyorsunuz?**

0-2 yıl  
 2-4 yıl  
 4-6 yıl  
 6-8 yıl  
 8-10 yıl  
 10 yıl ve üstü

**3. Çalıştığınız alanın görevlerini yerine getirmeniz için istenen standartları karşılamakta ne kadar başarılı olduğunuzu aşağıda belirtilen 6'lı skalada belirtiniz.**

[6]  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirmekteyiz.  
[5]  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getiriyoruz.  
[4]  Belirlenen görevleri istenen standartlarda (zaman, maliyet, kalite) (en az birinde) yerine getirmekteyiz.  
[3]  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirmekteyiz ancak zaman zaman sıkıntı yaşıyoruz.  
[2]  Belirlenen görevleri yerine getirirken sürekli sorun yaşıyoruz, desteğe ve yardıma ihtiyaç duyuyoruz.  
[1]  Belirlenen görevleri yerine getiriyoruz.

**4. Lütfen aşağıda tanımlarıyla birlikte verilen ve çalıştığınız alanda başarı ve üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikleri önem derecesine göre 6'lı skalada puanlandırınız. Lütfen tüm yetkinliklere puan veriniz.**

**ACIKLAMA**

Kurumun tüm süreçlerinde ortak bir kalite anlayışı oluşturmak, korumak, geliştirmek ve üretimini ve servisini kalite spesifikasyonlarını uygun olarak gerçekleştirmek

- Kurumda ortak bir kalite anlayışı oluşturmak
- Ürün ve hizmetin tanımlanan istekleri karşılaması için planlı ve sistematik faaliyetlerde bulunmak
- Kalite güvenliğinin yaratılması, geliştirilmesi ve tüm kurumda uygulanması için çalışmalarını koordine etmek
- Belgelendirme çalışmalarında aktif görev almak
- Kalite spesifikasyonlarının oluşturulmasını sağlamak ve uygulamak
- Kalite sistemini sürekli geliştirmek

En önemli

Bitir

Başlat

Anket - Microsoft Int...

19:00

## Anket

Aşağıda yer alan anket çalışması, Pamukkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği A.B.D yüksek lisans tez çalışması kapsamında Emel KORDON ve Yrd. Doç. Dr. Aşkiner GÜNGÖR tarafından yürütülmektedir.

Anket sonuçlarının veri oluşturacağı çalışma, Endüstri Mühendisliği eğitimi aldıktan sonra mezun olan kişilerin istihdam piyasasına kabılırken ortaya çıkan "Endüstri Mühendisi ne iş yapar?" sorusunu ortadan kaldırmak ve lisans eğitimi boyunca, çalışabilecekleri alanlardan birisinde uzmanlığını arttırmak amacıyla, bireyin gözlemlenebilir davranışları göz önünde bulundurularak bir kariyer planı önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada yetkinliklere dayalı kariyer planlama yaklaşımı üzerinde çalışılacağından dolayı, ankette Endüstri Mühendislerinin en çok çalıştığı alanlar ve bu alanlarda çalışırken üstün performans göstermelerini sağlay mesleki yetkinliklerin araştırılması amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilen amaçlara yönelik iki aşamalı anket çalışması yapılmaktadır. Bunlardan birincisi tamamlanmış olup birinci aşama sonuçları ikinci anketin (bu anketin) şekillendirilmesinde kullanılmıştır.

Anketten geçerli veriler elde etmek için tüm soruların kesinlikle cevaplanması gerekmektedir. Verilerin sağlıklı bir şekilde oluşturulması amacıyla lütfen gerçekçi bilgiler vermeye özen gösteriniz.

### Bir kurumda ücretli çalışan endüstri mühendisiyim?

Bu şartı sağlamanız durumunda ankete katılabilirsiniz, lütfen şartı sağlıyorsanız işaretleyiniz.

### 1. Hangi alanda çalışıyorsunuz?

*Bu soruyu, kendinizi yetkin kabul ettiğiniz ve deneyim sahibi olduğunuz alanı düşünerek işaretleyiniz.*

- Planlama
- Kalite Güvence Sistem Yönetimi
- Bilgi Sistemleri

### 2. Kaç yıldır 1. Soruda işaretlediğiniz alanda çalışıyorsunuz?

- 0-2 yıl
- 2-4 yıl
- 4-6 yıl
- 6-8 yıl
- 8-10 yıl
- 10 yıl ve üstü

### 3. Çalıştığınız alanın görevlerini göz önünde bulundurarak, görevleri gerçekleştirmedeki başarılarınızı, aşağıda belirtilen 6'lı ölçeğe göre lütfen değerlendiriniz.

- [6]**  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir, istenenden daha iyisini yapar, sürekli iş geliştirmek için çalışır.
- [5]**  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir.
- [4]**  Belirlenen görevleri istenen standartlarda (zaman, maliyet, kalite) (en az birinde) yerine getirm konusunda zaman zaman sıkıntı yaşar.
- [3]**  Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirme konusunda sıklıkla sorun yaşar, vaktin çoğunu ortaya çıkardığı problemleri çözmeye ayırır.
- [2]**  Belirlenen görevleri yerine getirirken sürekli sorun yaşar, desteğe ve yardıma ihtiyaç duyar.
- [1]**  Belirlenen görevleri yerine getirmez.

**4. Lütfen aşağıda tanımlarıyla birlikte verilen ve çalıştığınız alanda başarı ve üstün performansı göstermeyi sağlayan yetkinlikleri önem derecesine göre 6'lı skalada puanlandırınız. Lütfen tür yetkinliklere puan veriniz.**

*En önemli*

6	Yetkinlik alanda üstün performans göstermede etkilidir ve fark yaratmak için gereklidir.
5	Yetkinlik alanda başarılı olmak için gereklidir.
4	Yetkinlik alanda ortalama performans için gereklidir.
3	Yetkinlik alanda başarılı olmak için önemsizdir fakat başarıya katkısı olabilir.
2	Yetkinlik alanda başarılı olmak için çok etkili değildir.
1	Yetkinlik alanda başarılı olmak için hiç gerekli değildir, hiçbir önemi yoktur.

*En önemsiz*

Alternatifli düşünme

6  5  4  3  2  1

Analitik düşünme

6  5  4  3  2  1

Araştırmacılık

6  5  4  3  2  1

Bağlantıları kurma ve destekleme

6  5  4  3  2  1

Bir plana göre çalışabilme

6  5  4  3  2  1

Çatışma çözümüleme

6  5  4  3  2  1

Değişimi yönetme

6  5  4  3  2  1

Diğerlerini geliştirme

6  5  4  3  2  1

Kendini ve diğerlerini motive etme ve pozitif düşünme

6  5  4  3  2  1

Dinleme

6  5  4  3  2  1

Düzenli olma

6  5  4  3  2  1

Eleştirel düşünme

6  5  4  3  2  1

## Anket

Sayfa 3 / 6

Eleştiri ve önerilere açık olma

 6  5  4  3  2  1

Empati

 6  5  4  3  2  1

Engelleri vaktinden önce sezme ve hazırlıklı olmak

 6  5  4  3  2  1

Esneklik

 6  5  4  3  2  1

Etkileme ve etki yaratma

 6  5  4  3  2  1

Etkin bilgi yönetimi

 6  5  4  3  2  1

İkna edicilik

 6  5  4  3  2  1

Etkili iletişim

 6  5  4  3  2  1

İlişkileri yönetme

 6  5  4  3  2  1

İnisiyatif kullanma

 6  5  4  3  2  1

İnsanları yönetme

 6  5  4  3  2  1

İstikrar

 6  5  4  3  2  1

İşbirliğine ve dayanışmaya açık olma

 6  5  4  3  2  1

Karar verme

 6  5  4  3  2  1

Kaynakları kullanma

 6  5  4  3  2  1

Kıyaslama becerisi

 6  5  4  3  2  1

Kontrol yeteneği

 6  5  4  3  2  1

Koordinasyon yeteneği

 6  5  4  3  2  1

Kritik noktaları düşünebilme

6  5  4  3  2  1

Liderlik yeteneği

6  5  4  3  2  1

Matematiksel Bakış Açısı

6  5  4  3  2  1

Muhakeme yapma

6  5  4  3  2  1

Müzakere becerisi

6  5  4  3  2  1

Özgüven sahibi olma

6  5  4  3  2  1

Pek çok kaynaktan bilgi kullanma

6  5  4  3  2  1

Planlama ve organize etme

6  5  4  3  2  1

Proaktif olma

6  5  4  3  2  1

Problem çözme becerisi

6  5  4  3  2  1

Sonuç odaklılık

6  5  4  3  2  1

Strese dayanıklı olma ve toleransı

6  5  4  3  2  1

Strateji Geliştirme

6  5  4  3  2  1

Yaratıcı olma

6  5  4  3  2  1

Yazılı iletişim becerisi

6  5  4  3  2  1

Zamanı yönetme ve etkin kullanma

6  5  4  3  2  1

**5. Çalıştığınız alanda başarılı olabilmek için aşağıda tanımlarıyla birlikte verilmiş yetkinlikleri yalnızca en önemli ve en gerekli 10 tanesini seçiniz.**

Seçenekler işaretlenirken biraz bekleyebilirsiniz zira bu sırada anket'in kontrolü yapılmaktadır.

Lütfen seçenekleri işaretledikten sonra biraz bekleyiniz.



- Alternatifli düşünme
- Analitik düşünme
- Araştırmacılık
- Bağlantıları kurma ve destekleme
- Bir plana göre çalışabilme
- Çatışma çözümüleme
- Değişimi yönetme
- Diğerlerini geliştirme
- Kendini ve diğerlerini motive etme ve pozitif düşünme
- Dinleme
- Düzenli olma
- Eleştirel düşünme
- Eleştiri ve önerilere açık olma
- Empati
- Engelleri vaktinden önce sezmek ve hazırlıklı olmak
- Esneklik
- Etkileme ve etki yaratma
- Etkin bilgi yönetimi
- İkna edicilik
- Etkili iletişim
- İlişkileri yönetme
- İnişiyatif kullanma
- İnsanları yönetme
- İstikrar
- İşbirliğine ve dayanışmaya açık olma
- Karar verme
- Kaynakları kullanma
- Kıyaslama becerisi
- Kontrol yeteneği
- Koordinasyon yeteneği
- Kritik noktaları düşünebilme
- Liderlik yeteneği
- Matematiksel Bakış Açısı
- Muhakeme yapma
- Müzakere becerisi
- Özgüven sahibi olma
- Pek çok kaynaktan bilgi kullanma
- Planlama ve organize etme
- Proaktif olma
- Problem çözme becerisi
- Sonuç odaklılık
- Strese dayanıklı olma ve toleransı
- Strateji Geliştirme
- Yaratıcı olma
- Yazılı iletişim becerisi
- Zamanı yönetme ve etkin kullanma

Anket

Sayfa 6 / 6

**6. Çalıştığınız kurumda idari pozisyonunuz nedir?**

- Eleman  
 Mühendis  
 Şef  
 Orta Düzey Yönetici  
 Üst Düzey Yönetici

**7. Çalıştığınız alanda başarılı olabilmek için Endüstri Mühendisliği lisans eğitimi müfredatında verilmesi gerekli dersler ve kazandırılması gereken bilgiler nelerdir? Lütfen düşüncelerinizi yazınız.**

Gön

Gönder düğmesine basıldığında seçimleriniz veri tabanına kaydedilecek ve tekrar düzenleme verilmeyecektir. Bu nedenle lütfen seçimlerinizin doğru olduğuna emin ol

### EK-7 Performans özdeğerlendirme ölçeği

<b>En yüksek performans</b>	
<b>6</b>	<p><b>Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir, istenenden daha iyisini yapar, sürekli işi geliştirmek için çalışır</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevleri yerine getirirken kalite standartlarını korur ve sağlar</li> <li>Görevleri zamanında sonlandırır</li> <li>Görevi yerine getirirken sunulan kaynakları (personel, makine, para) etkin kullanır</li> <li>Kaynak kullanım oranını azaltmak için farklı alternatifler bulur</li> <li>Kalite standartlarını arttırmak için iş geliştirme çalışmalarında bulunur</li> </ul>
<b>5</b>	<p><b>Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevleri yerine getirirken kalite standartlarını korur ve sağlar</li> <li>Görevleri zamanında sonlandırır</li> <li>Görevi yerine getirirken sunulan kaynakları (personel, makine, para) optimum kullanır</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b>Belirlenen görevleri istenen standartlarda (zaman, maliyet, kalite) (en az birinde) yerine getirme konusunda zaman zaman sıkıntı yaşar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevleri yerine getirirken zaman zaman kalite standartlarını sağlayamaz</li> <li>Görevleri zamanında sonlandırmayabilir</li> <li>Görevi yerine getirirken sunulan kaynakları (personel, makine, para) etkin kullanma konusunda zaman zaman sıkıntı yaşar</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b>Belirlenen görevleri istenen standartlarda yerine getirme konusunda sıklıkla sorun yaşar, vaktinin çoğunu ortaya çıkardığı problemleri çözmeye ayırır</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevleri yerine getirirken kalite standartlarını sağlama konusunda sorunlar yaşar</li> <li>Görevi yerine getirirken sunulan kaynakları (personel, makine, para) etkin kullanma konusunda sıkıntı yaşar</li> <li>Standartları sağlama konusunda sıkıntı yaşadığı için ek kaynak kullanımı söz konusu olur</li> <li>Görevleri yerine getirmede zaman konusunda sıkıntı yaşar, vaktinin çoğunu ortaya çıkan problemleri çözmeye ayırır</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b>Belirlenen görevleri yerine getirirken sürekli sorun yaşar, desteğe ve yardıma ihtiyaç duyar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevleri istenen standartlarda yerine getirme konusunda sorun yaşar</li> <li>Sıklıkla desteğe ve yardıma ihtiyaç duyar</li> <li>Problemleri çözmeye konusunda da sıkıntı çeker</li> </ul>
<b>1</b>	<p><b>Belirlenen görevleri yerine getirmez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Görevde başarılı değildir</li> <li>Kalite standartları, kaynak kullanımı, zaman konusunda hiçbir zaman bekleneni vermez</li> </ul>
<b>En düşük performans</b>	

## EK-8 Yetkinliklerin düzeyleri ve davranış göstergelerinden bazı örnekler

**Alternatifli Düşünme:** Daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere veya düşünceler arasında ilişki kurarak, olaylar karşısında pek çok muhtemel cevaba ve düşünceye ulaşabilme

### Çok İyi

- Olayların tüm boyutlarını ele alır
- Olayların boyutları arasında ilişkiler kurar
- Tek bir düşünceye saplanıp kalmaz
- Olaylar karşısında farklı muhtemel düşünceler geliştirir
- Zihinsel hareketliliğe sahiptir, çok yönlü düşünür

### İyi

- Olayların tüm boyutlarını ele alır
- Olayların boyutları arasında ilişki kurmada zorlanır
- Sıklıkla pek çok muhtemel düşünceye ulaşır
- Zaman zaman tek bir düşüncenin esaretinden kurtulamaz

### Orta

- Olayları sıklıkla tek bir yönden ele alır
- Tek bir düşünceye takılır ve alternatiflere ulaşmada zorlanır

### Geliştirilmeli

- Olaylar karşısında geliştirdiği düşünceler hep tek taraflıdır
- Çok yönlü düşünme konusunda zihinsel engelleri vardır
- Olayların boyutları arasında ilişki kuramaz

**İnsanları Yönetme:** İçinde bulunduğu çevredeki kişileri iyi tanıyarak, anlayarak onları belli bir amacı gerçekleştirmeye yönlendirme, görevlendirme, takip ve kontrol etme, destek olma, onlarla uyumlu bir şekilde çalışma

### Çok İyi

- İletişim içinde bulunduğu kişileri analiz eder ve tanıır
- Kişileri belli bir amaca yönlendirmede, görev dağılımında başarılıdır
- Süreci takip ve kontrol eder
- Kişilere destek olur
- İçinde bulunduğu çevre ile uyumlu çalışır

### İyi

- İletişim içinde bulunduğu kişileri analiz eder ve tanıır
- Kişileri belli bir amaca yönlendirmede ve görev dağılımında başarılıdır
- İçine girmiş olduğu süreci takip ve kontrol etme konusunda sıkıntılar yaşar
- Kişilere destek olma konusunda sıkıntı yaşar
- İçinde bulunduğu çevre ile uyumlu çalışır

### Orta

- İletişim içinde bulunduğu kişileri tanımakta zorluk çeker
- Kişileri belli bir amaca yönlendirmede, görev dağılımında sıkıntı yaşar
- İçine girmiş olduğu süreci takip ve kontrol etme konusunda sıkıntılar yaşar
- Kişilere destek olma konusunda sıkıntı yaşar
- İçinde bulunduğu çevre ile uyumlu çalışamaz

### Geliştirilmeli

- İletişim içinde bulunduğu kişileri tanıma çabası yoktur
- Kişileri belli bir amaca yönlendirme gibi bir çabası yoktur
- İçine girmiş olduğu süreci takip ve kontrol etmez
- Kişilere destek olma konusunda çabası yoktur
- İçinde bulunduğu çevre ile uyumlu çalışamaz

## ÖZGEÇMİŞ

Emel Kordon, 12 Nisan 1980 tarihinde Denizli’de doğmuştur.

İlk ve orta öğrenimini Denizli’de tamamlayarak 1994-1996 yılları arasında Kırıkkale Fen Lisesi’ne devam ederek 1997 yılında Denizli Cumhuriyet Lisesinden mezun olmuştur. 1997 yılında Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde yabancı dil hazırlık öğrenimine başlayarak, lisans eğitimini 2003 Haziran ayında tamamlamıştır. Kordon, halen öğrencisi olduğu Pamukkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği A.B.D’da yüksek lisans eğitimine 2003 yılında başlamıştır.

2003 Eylül ayında Data Expert İnsan Kaynakları şirketinde Personel Seçme ve Yerleştirme Sorumlusu olarak başladığı çalışma hayatına, 2004 Eylül ayından beri Denizli’de, Proya Eğitim ve Danışmanlık Merkezi’nde devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin yapılandırılmasında görev alan Kordon’un, performans etkinliği ve kariyer planlama konularında yayınlanmış bildirileri bulunmaktadır.