



# İŞ ANALİZİ ve YETKİNLİK MODELLEME

PozitifİK tarafından hazırlanmıştır. Tüm hakları saklıdır.

**PozitifİK**



Projenin amacı, fonksiyonel bir yaklaşımla Kiptaş'taki tüm pozisyonların iş analizleri yapılacak ve bu analizlerden çıkan sonuçlarla;

- Şirket geneli için görev tanımlarının oluşturulması
- İnsan kaynakları sistemlerinin alt yapısını oluşturacak yetkinlik modelinin oluşturulması
- Çalışanlardan beklenen davranışların tanımlanacağı temel/yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve geliştirme sisteminin kurulması ve uygulanması
- Eğitim ve gelişim ihtiyaç analizlerinin yapılması, gelişimin takibi

amaçlanmaktadır.

# İŞ ANALİZİ

Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için herşeyden önce sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olması gerekir. Böyle bir yapıya ve işleyişe sahip olan, değerlere dayalı bir vizyon geliştiren ve yüksek performanslı bir çalışma anlayışı ile değerler yaratan her organizasyon başarılı ve kalıcı olur.



İş analizi (job analysis) farklı pozisyonlara ait görevlerin ve bu görevleri yerine getirmek için ne tür çalışan özelliklerine ihtiyaç duyulduğunun tanımlanması sürecidir. İş analizi neredeyse tüm insan kaynakları uygulamalarının ve stratejilerinin temelini oluşturur.





İşgücü  
planlaması



İşe alım süreci



Performans  
değerlendirme



Ücretlendirme



Eğitim ihtiyaç  
analizi, eğitim  
ve gelişim  
planlama

## Anket

Yapılandırılmış ve çalışanın iş ile ilgili fikirlerinin alındığı açık uçlu soruları da barındıran anketler sıkça kullanılan veri toplama yöntemidir. Anket sayesinde çok sayıda çalışana ulaşılır ve maliyeti düşüktür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta anketin amacına uygun tasarlanmasıdır.

## Fokus Grup

Fokus gruplarda her pozisyon için belli bir örneklem grup seçilerek belli soru setleri ile kişilerin iş hakkında bilgileri toplanır. Fokus gruplarda soru setlerinin oluşturulması ve seçilen örneklem gruba çok dikkat edilmelidir.

## Gözlem

Gözlem daha çok fiziksel aktiviteden oluşan işler için kullanılan bir yöntemdir. Zihinsel faaliyet gerektiren işlerin analizinde kullanılması uygun değildir.

Proje planı oluşturulur ve iş analizi sonucu toplanan bilgilerin kullanılacağı insan kaynakları uygulamalarına karar verilir.

Her pozisyon için örneklem gruplar seçilerek fokus gruplar düzenlenir. Bu gruplarda elde edilen veriler düzenlenir ve mevcut verilerle harmanlanır.

Görev tanımları el kitabı hazırlanır.

**Adım 1**

**Adım 2**

**Adım 3**

**Adım 4**

**Adım 5**

Eldeki veriler gözden geçirilir, mevcut dokümanlar incelenir ve ayıklanır.

Toplanan bilgiler doğrultusunda iş tanımları , görev ve sorumluluklar çıkarılır. Ve teyit edilir.



## BEYAZ YAKA İŞ ANALİZ RAPORU ÖRNEĞİ

ÜNVAN:	İnsan Kaynakları Uzmanı	BÖLÜM:	İnsan kaynakları
İŞ KODU:	18	SEVİYE:	2 (Uzman)
ÜCRET SINIFI:	4	TARİH:	01.01.2013

### İŞ GEREKLERİ

EĞİTİM: Üniversitelerin psikoloji veya Endüstri Mühendisliği mezunu

İŞ DENEYİMİ: Minimum 3 yıl

YETENEKLER: Sözel ve Sayısal analiz, problem çözme, inisiyatif alma...

İLK YÖNETİCİSİ: İnsan Kaynakları Şefi

BAĞLI KİŞİLER: Bölüm asistanları

TEKNİK BİLGİLER: MS Office, SPSS

ÇALIŞMA ORTAMI: Genel müdürlük, ofis ortamı

CİNSİYET: Bay ya da Bayan olabilir.

YAŞ: 25-32 yaş arası

# YETKİNLİK MODELLEME

Günümüz çalışanları artık zekaya oranla daha çok yetkinlikleri kullanmaktadırlar. Bu sebepten dolayı performans değerlendirme, eğitim planlama ve çalışanı geliştirme yetkinlik modelleri temel alınarak oluşturulmalıdır.



Yetkinlik; bilgi, beceri, tutum ve davranışlarla birlikte, ekip, kurum ve süreçlere ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansa götüren ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran, gözlemlenebilir davranış boyutlarıdır.



- Stratejik Düşünme
- Değişim Yönetimi
- Girişimcilik
- Yöneticilik
- Yaratıcılık/Yenilikçilik



- Sonuç Odaklılık
- Müşteri Odaklılık
- İnisiyatif Kullanma
- Etkili İletişim
- Müzakere Yönetimi



- Finansal Perspektif
- Planlama
- Analitik Bakış Açısı
- Etkili Problem Çözme
- Kalite Odaklılık



- Takım Oluşturma
- Harekete Geçirme
- Astlarını Geliştirme
- Motivasyon Yönetimi
- Çatışma Yönetimi

Proje planı oluşturulur ve üst yönetim ve kurumun insan kaynakları uzmanları ile ana yetkinlik çatılarına karar verilir.

Elde edilen veriler ile yetkinlik modeli oluşturulur.

Yetkinlik sözlüğü hazırlanır.

**Adım 1**

**Adım 2**

**Adım 3**

**Adım 4**

**Adım 5**

Her pozisyon için performansı yüksek kişilerden ve yöneticilerden oluşan gruplar oluşturulur ve focus grup çalışmaları yapılır.

Model üst yönetimle paylaşılır ve yapılacak olan anket ile model doğrulanır.

## YETKİNLİK MATRİSİ ÖRNEĞİ

Değerlendirilen:	Bay X	Ölçek:	Katılım Ölçeği
Değerlendiriciler:	Bölüm Şefi, İş Arkadaşı, Kendisi	Dönem:	2
Birim Yöneticisi:	Bayan Y	TARİH:	01.01.2013

ANA GRUP	ANA YETKİNLİK	DAVRANIŞ GÖSTERGESİ	AĞIRLIK
Kurumsal Yetkinlikler	<i>Kurum İçi İletişim</i>	Görüş ve düşüncelerini sözlü ve yazılı olarak açık ve etkili bir şekilde ifade eder.	15
	<i>Takım Çalışması</i>	Gerek kendi ekibi gerekse diğer ekiplerle uyum içinde çalışır.	20
Mesleki Yetkinlikler	<i>İlişki Yönetimi</i>	Ast/Üst ilişkilerine özen gösterir.	10
	<i>Proje Geliştirme</i>	Yeni projeler geliştirir.	5
Fonksiyonel Yetkinlikler	<i>Astlarını Geliştirme</i>	Personeli tanır gelişmeleri için çaba sarf eder.	20
	<i>Model Olma</i>	Yönetici olarak etrafındakilere model olur.	10
İdari Yetkinlikler	<i>Kaynak Kullanımı</i>	Kurumun kaynaklarını yerinde ve tasarruflu kullanır.	10
	<i>İdari Sorumluluklar</i>	Dış görünümüne özen gösterir.	10
Açık Uçlu Sorular	<i>Güçlü 3 Yön</i>		
	<i>Gelişime Açık 3 Yön</i>		

# YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, iş hedeflerinin hem stratejiler hem de insanların yetkinlikleri göz önüne alınarak belirlenmesini; gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranış göstergeleri kullanılarak değerlendirilmesidir.



- Çalışanların motivasyonlarını artırmak
- Çalışanları kurumun gelişimine yönlendirecek şekilde geribildirim sağlamak
- Kariyer gelişimi için bilgi kaynağı oluşturmak
- Çalışanlarla yöneticiler arasında performans üzerine sistemli bir iletişim şekli oluşturmak
- Çalışanlara gelişimlerine yön gösterecek bilgi ve kişisel farkındalık sağlamak
- Hem birey hem de kurum eğitim gelişim ihtiyaçlarını belirlemek
- Düşük performansı ve nedenlerini belirlemek
- Başarısız çalışanları daha çabuk bir şekilde belirlemek
- Çalışanlar için beklentileri netleştirmek
- Kurumda var olan insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını sağlamak
- Ücret, ödüllendirme gibi sistemler için veri sağlamak

## 360° Değerlendirme

360 Derece Değerlendirme günümüzde gitgide yaygınlaşmaya başlamış bir uygulama olup; çalışanın astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri ve müşterileri gibi çok çeşitli kişiler tarafından değerlendirilmesi ve performansına yönelik bu kaynaklardan geribildirim alması amaçlanmaktadır. Böylece çok boyutlu bir resim oluşturulmaya çalışılmaktadır. Birden çok kaynaktan veri alınması dolayısıyla performansa yönelik geribildirim daha objektif olması amaçlanmıştır.

## 180° Değerlendirme

180 Derece Değerlendirmede kişiyi kendisi ve yöneticisi değerlendirir. 360 dereceye göre daha dar kapsamlı bir değerlendirme yöntemidir. Yöneticinin değerlendirmesi ve işinin kendi değerlendirilmesi raporlanarak kişiye performansı hakkında geribildirim verilir. Bu yöntemde yönetici ile çalışanın kişisel çatışma ve savunmaya düşme riski yüksektir.

## Tek Kaynaklı Değerlendirme

Tek kaynaklı değerlendirmelerde kişiyi genellikle sadece yöneticisi değerlendirir. Bu yöntemde kişinin kendini savunma ve fikirlerini belirtme imkanı bulunmamaktadır. Diğer yöntemlere göre daha yanıltmaya açık ve objektifliği düşük olduğunda günümüzde pek tercih edilmemektedir.



Yetkinlik modellemeden elde edilen yetkinlik ve davranış göstergeleri ile değerlendirme araçları hazırlanır.

Hazırlanan performans değerlendirme araçları değerlendiricilere doldutturulur.

Değerlendirme sonucu elde edilen veriler kullanılarak çalışanların eğitim ihtiyaç analizi, eğitim ve gelişim planları hazırlanır.

**Adım 1**

**Adım 2**

**Adım 3**

**Adım 4**

**Adım 5**

Değerlendirme yöntemine ve değerlendiricileri karar verilir ve değerlendiriciler değerlendirme hakkında bilgilendirilir.

Değerlendirmeler sonucu kurum, pozisyon ve kişi bazlı raporlar hazırlanır.

# EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE GELİŞİM PLANLARI

„Temelini bireysel ve kurumsal potansiyelden almayan, alışkanlığa ve davranışa dönüşmemiş hiçbir bilgi öğrenilmiş değildir.“



- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sonuçları
- Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırması sonuçları
- Kişilik envanteri raporları
- Öğrenme tarzı envanteri sonuçları
- Kişinin eğitim talepleri

Performans değerlendirme, kişilik envanteri, oğrenme tarzı envanteri ve MA sonuçlarına g¼re eğitim ihtiyaçları belirlenir.

Değerlendirme ve araştırma sonuçları g¼z¼n¼ne alınarak kişiye ¼zel gelişim planları ve eğitimler hazırlanır.

**Değerlendirme**

**Farkındalık**

**Gelişim**

**Takip**

Kişilere geribildirim verilerek g¼l¼ ve gelişime açık y¼nleri hakkında farkındalık sağlanır.

D¼nemsel takip ve geribildirimler ile gelişim izlenir ve desteklenir.

# Pozitif iK

## EĞİTİM GELİŞİM PLANI

### Çalışan Bilgileri

ADI SOYADI: Bay X  
 DOĞUM TARİHİ: 01.01.1985  
 EĞİTİM DURUMU: Lisans

POZİSYON : Satış Danışmanı  
 CİNSİYETİ : Erkek  
 TARİH : 21.05.2011

### EĞİTİM GELİŞİM RAPORU HAKKINDA

Bu rapor yetkinlik bazlı performans değerlendirme sonucu saptanan kişinin gelişime açık yönleri, kişilik envanteri raporundan elde edilen performans blokları ve kişinin kendi eğitim talepleri göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Bu rapor bir eğitim ve gelişim raporudur ve bu amacın dışında başk bir amaçla kullanılamaz.

#### Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Gelişime Açık Yönler

YETKİNLİK	ÖNERİLEN EĞİTİM	TARİH
İlişki Yönetimi	Zor İnsanlarla Çalışmak	15.02.2013
Stres Yönetimi	Stresle Başetme Teknikleri	25.03.2013
Mesleki Yetkinlikler	Pazarlamanın 10 kuralı	21.04.2013

#### Kişilik Envanteri Raporuna Göre Gelişime Açık Yönler

KİŞİLİK BOYUTU	ÖNERİLEN EĞİTİM	TARİH
Duygusal Denge	Duygularınızın Esiri Olmayın	01.05.2013
İş Bölümü	Biz Bir Takımız	25.01.2013

#### Kişinin Kendi Eğitim Talepleri

Mesleki Yetkinlikler	İlişkiler Yoluyla Pazarlama	10.06.2013
----------------------	-----------------------------	------------

# Projeye Genel Bakış



İş Analizi yapılarak görev tanımları ve sorumlulukların çıkarılması, görev tanımları el kitabının hazırlanması.

Elde edilen yetkinlik modeli ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin kurulması, değerlendirme formlarının hazırlanması, değerlendiricilere eğitim verilmesi.

1. Hafta

2. Hafta

3. Hafta

4. Hafta

5. Hafta

6. Hafta

7. Hafta

8. Hafta

Yetkinlik modelleme çalışması ile belirlenen pozisyon için önemli yetkinliklerin ve davranış göstergelerinin belirlenmesi ve yetkinlik sözlüğünün hazırlanması

Performans değerlendirmelerinin yapılması ve elde edilen verilerle eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının raporlanması

# Soru & Cevap





Teşekkür ederiz.



**Pozitif iK**