

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PCMM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

**ESRA ÖNDER
05712004**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. AHMET TUĞRUL SAVAŞ**

**İstanbul
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PCMM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

**ESRA ÖNDER
05712004**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. AHMET TUĞRUL SAVAŞ**

**İstanbul
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PCMM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

ESRA ÖNDER
05712004

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.08.2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 10.09.2008

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Ünvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş

İmza

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen

Prof. Dr. İsmail Duymaz

İstanbul
2008

ÖZ

PCMM UYGULAMALARININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ, ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

Esra Önder
Temmuz, 2008

Günümüzde işletmelerin yaşanan teknolojik gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve kültürel ve sosyal değişimler karşısında en önemli kaynakları olan insan' ı en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik çabaları yoğunluk kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda gelişmelere ayak uydurmak isteyen işletmeler yeni stratejiler geliştirmekte, yeni kalite ve yönetim sistemlerine geçiş yapmaktadırlar. Böylece işletme performansı ve verimliliğini arttırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Bu çalışmada People Capability Maturity Model (PCMM) - Kişi Yetenek Olgunluk Modeli' nin İnsan Kaynakları Yönetimi' ndeki yeri ve önemi incelenmiştir. Çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi ve PCMM kavramları ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca Türkiye'de yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden anket yöntemi ile veriler toplanarak uygun istatistik yöntemi ile değerlendirilmiştir. Anket çalışması ile bu işletmelerin PCMM kriterleri açısından insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir. Araştırmamıza katılan yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin PCMM seviyeleri belirlenerek, bu seviyelerin çeşitli değişkenlerle ilişkileri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: PCMM (People Capability Maturity Model), Kişi Yetenek Olgunluk Modeli, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yazılım Sektörü.

ABSTRACT

THE POSITION AND IMPORTANCE OF PCMM IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND AN APPLICATION

**Esra Önder
Temmuz, 2008**

Nowadays, in the face of technological improvements, increasing international competition and cultural and social changes, efforts of organizations for utilizing human resource, which is their most important resource, in the best possible way has intensified. In order to catch up with the developments in Human Resources Management subject, organizations develop new strategies, accept new quality and management systems. This way, they can gain competitive advantage by improving organizational performance and efficiency.

In this work, the position and importance of People Capability Maturity Model (PCMM) in Human Resources Management is examined. In this work, theoretical information on Human Resources Management and PCMM concepts is given. Also, by using a survey through the organizations working in software business in Turkey, data is collected and analyzed with proper analysis method. With this survey, human resources practices of these organizations in the perspective of PCMM criteria are evaluated. The PCMM levels of organizations participated in our survey are determined and relationships of these levels with various variables are demonstrated.

Keywords: PCMM (People Capability Maturity Model), Human Resources Management, Software Sector.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında, bilgi ve tecrübesiyle beni aydınlatan ve yönlendiren değerli danışmanım. Yrd. Doç. Dr. Tuğrul Savaş' a , araştırmamın konusunu belirlememde yardımcı olan, önerileri ve tecrübelerinden dolayı Murat Karakaş' a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya anketi doldurarak katkıda bulunan bütün firma yetkililerine teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2008

Esra ÖNDER

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x

1. GİRİŞ..... 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... 2

2.1 PCMM' in İnsan Kaynakları Yönetimi' ndeki Yeri ve Önemi.....	2
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	2
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları	4
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	6
2.4.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	7
2.4.2 İş Analizi ve İş Tanımları	9
2.4.3 İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme	10
2.4.4 Performans Yönetimi.....	12
2.4.5 Eğitim Yönetimi	13
2.4.6 Kariyer Yönetimi	15
2.4.7 Ücret Yönetimi.....	17
2.4.8 Endüstri İlişkileri	19
2.4.9 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	20
2.4.10 Özlük İşleri.....	21
2.4.11 Toplam Kalite Yönetimi	21

3. KİŞİ YETENEK OLGUNLUK MODELİ (PCMM)24

3.1 PCMM' in Ortaya Çıkışı	24
3.2 Kişi Yetenek Olgunluk Modeli (PCMM) Nedir?.....	27
3.3 PCMM'in Yapısı ve Özellikleri	32
3.3.1 Olgunluk Seviyeleri	33
3.3.2 Süreç Alanları.....	34
3.3.3 Amaçlar	35
3.3.4 Uygulamalar	36
3.4 PCMM Seviyelerinin İncelenmesi.....	36
3.4.1 Seviye 1 (Başlangıç)	38
3.4.2 Seviye 2 (Yönetilen)	39
3.4.2.1 İşe Alım.....	41

3.4.2.2 İletişim ve Koordinasyon	41
3.4.2.3 Çalışma Ortamı	42
3.4.2.4 Performans Yönetimi	42
3.4.2.5 Eğitim ve Geliştirme	42
3.4.2.6 Ücretlendirme	42
3.4.3 Seviye 3 (Tanımlanmış)	42
3.4.3.1 Yetkinlik Analizi	46
3.4.3.2 İşgücü Planlama	46
3.4.3.3 Yetkinlik Geliştirme	46
3.4.3.4 Kariyer Geliştirme	46
3.4.3.5 Yetkinlik Bazlı Uygulamalar	46
3.4.3.6 Takım Geliştirme	47
3.4.3.7 Katılımcı Kültür	47
3.4.4 Seviye 4 (Tahmin Edilebilir)	47
3.4.4.1 Yetkinlik Bütünleştirme	49
3.4.4.2 Yetkilendirilmiş Takımlar	50
3.4.4.3 Yetkinliğe Dayalı Değerler	50
3.4.4.4 Sayısal Performans Yönetimi	50
3.4.4.5 Örgütsel Yetenek Yönetimi	50
3.4.4.6 Koçluk	51
3.4.5 Seviye 5 (Optimize Edilen)	51
3.4.5.1 Sürekli Yetenek Geliştirme	52
3.4.5.2 Örgütsel Performans Uyumlaştırması	52
3.4.5.3 Sürekli İşgücü Yenileme	53
4. UYGULAMA	54
4.1 Türkiye'de Yazılım Sektörü ve Tarihsel Gelişimi	54
4.2 Yazılım Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	59
4.3 Araştırmanın Amacı	61
4.4 Araştırmanın Kapsamı	61
4.5 Araştırmanın Yöntemi	61
4.6 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlamaları	62
4.7 Araştırmanın Hipotezleri	62
4.8 Araştırma Verilerinin Analizi	63
4.8.1 Frekans Dağılımı	67
4.8.2 Çapraz Tablolar	72
4.8.3 Ki-Kare Analizi	76
5. SONUÇ	84
KAYNAKÇA	86
EKLER	89
Ek 1. Anket Formu	89
Ek 2. Anket Yanıtları	93
Ek 3. PCMM' de Amaçlar	95
Ek 4. PCMM Seviye 2 Süreç Alanları	99
Ek 5. PCMM Seviye 3 Süreç Alanları	105
Ek 6. PCMM Seviye 4 Süreç Alanları	112
Ek 7. PCMM Seviye 5 Süreç Alanları	118
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Süreç Alanları	35
Tablo 2:	Güvenilirlik Analizi	62
Tablo 3:	İşletmelerin PCMM Seviyeleri.....	66
Tablo 4:	İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı Frekans Dağılımı	67
Tablo 5:	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı Frekans Dağılımı	68
Tablo 6:	İnsan Kaynakları Birimi'nin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı.....	69
Tablo 7:	PCMM Hakkında Frekans Dağılımı	70
Tablo 8:	İşletmelerde Uygulanan Kalite Modeli Frekans Dağılımı	70
Tablo 9:	İşletmelerin Sahip Olduğu Kalite Standardı.....	71
Tablo 10:	İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi	72
Tablo 11:	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu	73
Tablo 12:	İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu	74
Tablo 13:	İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi	74
Tablo 14:	ISO9001 ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu.....	75
Tablo 15:	CMMI ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu	75
Tablo 16:	TKY ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu	76
Tablo 17:	İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi	76
Tablo 18:	İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi	77
Tablo 19:	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi.....	77
Tablo 20:	İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi ...	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Kariyer Yönetimi ve Bileşenleri.....	16
Şekil 2: Ücretlendirme Süreci.....	18
Şekil 3: T.M. Welbourne ve A.O. Andrews Tarafından Yapılan Araştırma	31
Şekil 4: PCMM' in Yapısı	32
Şekil 5: PCMM Seviyeleri ve Süreç Alanları	37
Şekil 6: Temel Yetkinlik Konsepti	43
Şekil 7: Bilgi ve İletişim Teknolojileri	56

KISALTMALAR

CMM	: Capability Maturity Model
CMMI	: Capability Maturity Model Integration
PCMM	: People Capability Maturity Model
SA-CMM	: Software Acquisition Capability Maturity Model
SEI	: Software Engineering Institute
SE-CMM	: The Systems Engineering Capability Maturity Model
SW-CMM	: Software Capability Maturity Model

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, küreselleşmenin getirdiği sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme ve rekabet avantajı sağlayabilme çabası içindedirler. Küresel ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek, insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmasıyla mümkün olacaktır. İşletmeler başarılı olabilmek ve fark yaratabilmek için en önemli kaynakları olan “insan” a yapılan yatırımlarını arttırmakta, yeni kalite ve yönetim sistemlerine geçiş yapmaktadırlar.

Bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler sonucu insan; teknolojiyi kullanan, geliştiren ve farklılık yaratacak unsur olarak görülmeye başlanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Artan rekabet ortamında işletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimini organize edebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır.

People Capability Maturity Model (PCMM) - Kişi Yetenek Olgunluk Modeli ‘nin İnsan Kaynakları Yönetimindeki yeri ve önemini inceleyen çalışmamızın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önemi ve fonksiyonları incelenmiştir. İkinci bölümde, işgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik oluşturulmuş işletmelere yol gösterici bir olgunluk modeli olan People Capability Maturity Model (PCMM) - Kişi Yetenek Olgunluk Modeli ‘nin ortaya çıkışı, faydaları, özellikleri ve seviyeleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Son olarak uygulama aşamasında, İstanbul’da yazılım sektöründe faaliyet gösteren ve insan kaynakları birimine sahip 100 işletmeden 31 işletmenin İnsan Kaynakları uygulamaları incelenerek, bu uygulamaların PCMM kriterlerine uygunluk durumları ve seviyeleri ortaya konmuştur. Bu araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuç bölümünde, yazılım sektöründe insan kaynakları uygulamaları alanında PCMM açısından işletmelerin durumları ortaya konmuştur.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 PCMM' in İnsan Kaynakları Yönetimi' ndeki Yeri ve Önemi

People Capability Maturity Model (PCMM) * - Kişi Yetenek Olgunluk Modeli, 1995 yılından beri yurtdışında özellikle yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından uygulanmakta olan, işletmelerin motivasyonu, verimliliği ve performansı üzerinde büyük etkileri olduğu görülen, işgücü yeteneğini geliştirmeye yönelik oluşturulmuş yol gösterici bir olgunluk modelidir.

PCMM, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili belirli kriterler içermektedir. Bu kriterler, işletmelere insan kaynakları uygulamalarının nasıl olması gerektiği ile ilgili yol göstermekte ve işletmelerin gelişimlerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin aynı zamanda PCMM' i uygulayan diğer işletmelerle kendilerini karşılaştırabilme ve mevcut seviyelerini görebilme imkanı da olmaktadır. Bu da işletmelere insan kaynakları uygulamalarını geliştirmelerini tetikleyici bir unsur olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, küreselleşmenin etkisiyle yaşanan gelişmelerden hızla etkilenmektedir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri için İnsan Kaynakları Yönetimi alanında kendilerini geliştirmeleri, yeni uygulama ve modelleri takip etmeleri gerekmektedir. PCMM'i uygulayan işletmelere ve bu model sayesinde elde ettikleri faydalar açısından, PCMM' in İnsan Kaynakları Yönetimi' ne önemli katkıları olan ve işletmelerin insan kaynakları yetkilileri tarafından dikkate alınması gereken bir model olduğu anlaşılmaktadır.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzün artan ve hızla değişen rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için teknolojik, ekonomik ve sosyal değişikliklere uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. İşletmelere bu durumda rekabet avantajı sağlayacak unsur insan kaynaklarıdır. İşletmeler, insan kaynaklarını yönetebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır.

* Bundan böyle çalışmamızda People Capability Maturity Model kavramı, PCMM olarak kısaltılarak kullanılacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir işletmenin en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanır.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin farklı kaynaklarda yer alan diğer tanımlar da aşağıda yer almaktadır:

- İnsan kaynakları yönetimi, bir işletme içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir¹.
- İnsan kaynakları yönetimi, insan ögesini ön plana çıkaran, onu işletmenin merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İşletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır².
- İnsan kaynakları yönetimi; "insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, işletme kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle işletme yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir"³.
- İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir⁴.

Ayrıca insan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine yönelik olarak işgücünün doğru, etkin ve verimli kullanılmasını sağlamasının yanında, işgücünün de işletmeden beklentilerini karşılamaktadır. Bu çift yönlü görev insan kaynakları yönetiminin işletmedeki önemini daha da arttırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin önemini daha iyi kavrayabilmek amacıyla aşağıda kısaca tarihsel gelişiminden bahsedilmektedir.

¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 32.

² Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995), 55.

³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Yayınları, 2000), 14.

⁴ Dinçer Atlı, "Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 [06.02.2008].

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta, işletme yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli biçimde yeniden tasarlanmakta ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik yatırımların önemi gün geçtikçe artmaktadır ⁵.

Değişimin kaçınılmaz olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi özümsemek ve izlemek zorundadırlar. Bu dönüşümün gerçekleşmesi için ön şart, değişimi fark edebilmektir. Değişimi fark edebilecek en önemli unsur işletmenin insan kaynaklarıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayacak ve işe alım, eğitim gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarını bu değişimi algılamasına göre şekillendirecektir ⁶.

Son yıllarda öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedен en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaktadır. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline gelmektedir ⁷.

Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı takdirde öncelikle iş gücü devir oranı düşmekte, devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar en aza inmekte, hatalı üretim oranının düşmesi sonucu ürün ve hizmet kalitesi artmakta, çalışma ortamında motivasyon yükselmekte ve personel ile yönetici çatışması azalmaktadır ⁸.

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bilgiye erişimi kolaylaştırmış, bilginin öneminin artmasının yanında, bilgiyi doğru şekilde kullanacak olan insan sermayesi bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olarak görülmeye başlanmış ve insanın yönetilmesi faaliyeti işletmeler için rekabet avantajı haline gelmiştir. İnsan

⁵ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, 1.bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 34, Serkan Bayraktaroğlu, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164 [08.02.2008].

⁶ age.

⁷ Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp> [12.02.2008].

⁸ Nuri Tortop ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), 20.

kaynaklarının etkin yönetilmesinin işletmeye sağladığı faydalar göz önüne alındığında insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir ⁹ :

- İnsan kaynaklarının, işletmenin amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- İşgücünün kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
- Kaynakları işletmenin ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
- İşgücünün gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyuracak bir ortamın sağlanması,
- Takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
- Uyum sağlayan ve “öğrenen” organizasyonun çıkarları ve mükemmele ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi,
- İşletmenin amaçlarının çalışanların aracılığıyla elde edilmesi,
- Tüm işgücünün optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanması,
- İşgücünün işletmenin amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- İşgücünün niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm işletmenin performansının yükseltilmesi,

⁹ Barutçugil, **age**, 38.

- Doğru insanların, doğru işlerde istihdam edilmesi; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişilerin seçilmesi ve bunların kendilerine en uygun birimlere yada departmanlara yerleştirilmesi ¹⁰,
- İşgücünün takdir ve motive edilmesi; işletmede işgücü üzerinde demotive edici faktörlerin ortadan kaldırılması ¹¹,
- İnsan kaynağı politikalarının bütünleştirilmesi, uygun örgütsel kültür yapılarının oluşturulması ¹².

2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmelerin en temel bölümlerinden biri olan insan kaynakları yönetiminin bir önceki konuda belirtilen amaçlarına ulaşabilmesi için yerine getirmesi gereken fonksiyonları bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi aşağıdaki 11 temel fonksiyondan oluşmaktadır:

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İş Analizi ve İş Tanımları
3. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme
4. Performans Yönetimi
5. Eğitim Yönetimi
6. Kariyer Yönetimi
7. Ücret Yönetimi
8. Endüstri İlişkileri
9. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
10. Özlük İşleri
11. Toplam Kalite Yönetimi

İşgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik oluşturulmuş, insan odaklı bir olgunluk modeli olan PCMM (People Capability Maturity Model), insan kaynakları

¹⁰ Serkan Bayraktaroğlu, **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2002) , 21.

¹¹ **age**, 21.

¹² **age**, 21.

fonksiyonlarına sistematik bir bakış açısı kazandırarak, işletmelere bu fonksiyonların nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili yol göstermektedir. İşletmeler, PCMM' de yer alan faaliyetleri gerçekleştirerek, insan kaynakları fonksiyonlarını geliştirmekte ve insan kaynakları uygulamalarının verimli ve düzenli olmalarını sağlamaktadır. PCMM'in konusunu oluşturan tüm insan kaynakları fonksiyonları aşağıda incelenmiştir.

2.4.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmenin mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılamayı amaçlayan faaliyetlere insan gücü planlaması denilmektedir ¹³.

Bir diğer tanıma göre ise; insan kaynakları planlaması, işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda, gerekli sayıda, istenen yetenek ve beceri düzeyindeki bireylerin, doğru zamanlarda, ihtiyaç duyulan kadrolara yerleştirilmesidir ¹⁴.

İnsan kaynakları planlanmasında ilk olarak işletmenin amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçları tahmin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada, işletmedeki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizleri yapılır ve iş tanımı ve iş dizaynları gerçekleştirilir. Daha sonra insan kaynağı ihtiyacının karşılanması için bir plan geliştirilir ve uygulanır.

İnsan kaynakları planlaması bütünsel olarak ele alındığında; işgücü gereksinmesinin, işgücü sağlanmasının, işgücünün yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin, işgücünün işe alınmasının ve işten çıkarılmasının planlaması gibi alt bölümlerden oluşmaktadır. Ancak insan kaynaklarının planlanması aşamasında üzerinde durulan en önemli konu işgücü gereksinmesidir. İşgücü gereksinimi planlaması; gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden yola çıkarak, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır ¹⁵.

İşletmelerde insan kaynakları planlaması yapılmasının birçok amacı bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinimini saptamak, karlılıkta etkisi olan insan gücü maliyetini kontrol etmek, işgücünün daha etkin ve

¹³ Tortop, **age**, 67.

¹⁴ Ahmet Tuğrul Savaş, **Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2006), 7.

¹⁵ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Dönence Basın Evi, 2000), 84.

verimli çalıştırılmasını sağlamak, işgücünün kariyer gelişimlerini belirgin kılmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, ücret normlarını tespit etmek, objektif kriterlere göre iş değerlendirmesi yapmak ve ona göre ücret kademelerini belirlemek ve işgücü arzı ile işletmenin talepleri arasında bağlantı kurmaktır ¹⁶.

İşletmeleri sistematik bir insan kaynakları planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır ¹⁷:

- Gelecekteki işgücü gereksinmesi: İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekte duyacağı işgücü gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır.
- Değişimi gerçekleştirmek: İnsan kaynakları planlaması, işletmenin değişen pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür çevresel değişimler işletmedeki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli işgücü sayısını etkilemektedir.
- Yüksek bilgi ve beceriye sahip işgücünün sağlanması: İşletmedeki işgücü bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş işgücüne doğru kaymaktadır.
- Stratejik planlama: Çağdaş işletmeler stratejik planlama ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları planlaması da stratejik planlamanın bir parçasıdır.
- İnsan kaynakları planlamasının temel oluşu: İnsan kaynakları planlaması, işgücü sağlama, seçme, transfer gibi başlıca personel yönetimi işlevlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır.

İşgücü planlaması, işletmenin verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyeceğinden dolayı stratejik bir öneme sahiptir. ¹⁸ Etkin bir insan kaynakları planlaması sonunda, personel istihdam maliyetleri düşmekte, çalışanlardan alınan verim artmakta, personel seçme ve yerleştirme, kariyer planlama ve diğer faaliyetler arasında koordinasyon sağlanmakta, insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi gelişmekte ve işletmenin hedefleri ile çalışanların faaliyetleri uyumlaştırılmaktadır ¹⁹.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması üzerinde önemle durmakta ve bu fonksiyonu seviye 3' te yer alan "İşgücü Planlama" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de işgücü planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerini geliştirmeye yönelik yapılır ve işletmenin stratejik iş hedefleriyle uyumludur.

¹⁶ Savaş, Eleman Seçiminde, 9.

¹⁷ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncuoğlu, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001), 93-94.

¹⁸ Savaş, **age**, 7.

¹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 29.

2.4.2 İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarının belirlenmesi işlemidir. İş analizi sonucu elde edilen bilgilerle iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur.

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli şekilde sunulmasıdır. İş tanımı, iş sahibinin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunun, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğinin, işin yapılış amacının ve işletmedeki yeri ve öneminin tanımlandığı yazılı bir dokümandır ²⁰.

İş tanımı, işin adını, yapılacak görevleri, işin ayırıcı özelliklerini çevresel şartları, yetki ve sorumlulukları içerir. Standart bir formu olmamasına rağmen bir iş tanımı genel olarak işin adını, üst ve ast ilişkisini, işin kısa bir özetini, yapılmakta olan görevleri, işin öteki işlerle olan ilişkisini, kullanılan makine, araç ve malzemeleri, çalışma şartlarını ve işle ilgili özel terimleri içerir ²¹.

İş gerekleri, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve genellikle de iş tanımlarının hazırlanmasından sonra, iş tanımlarında belirli görev ve sorumluluklar temel alınarak hazırlanır ²². İş yapacak elemanda bulunması gereken eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi bilgileri içerir.

İş analizi ile iş tanımı arasındaki fark; iş analizinin işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımının ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir teknik olmasıdır ²³.

İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir ²⁴:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak ve gelecekte duyulabilecek iş gücü ihtiyacını ve bu iş gücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alım kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.

²⁰ Ahmet Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), 10.

²¹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İş. Fak.Yayınları, 1994), 132.

²² **age**, 118.

²³ Sabuncuoğlu, **age**, 65.

²⁴ **age**, 55.

- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

2.4.3 İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi de, işletmenin ihtiyacı olan işgücü sayısı ve niteliklerini belirlemek ve önceden belirlenmiş kriterlere göre işgücünü seçerek istihdam etmektir. Önemli olan, boş pozisyona doğru işgöreni bulabilmektir²⁵.

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan seçme ve yerleştirme süreci mevcut işgücü ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir²⁶.

İnsan kaynağının bulunmasında iki çeşit kaynaktan faydalanılır. Bunlar; iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. İç kaynaklar; ihtiyaç duyulan kaynağın işletme içinden temin edilmesine yönelik terfi ve nakiller, iç duyurular, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi yöntemlerden oluşur. Dış kaynaklar ise, ihtiyaç duyulan kaynağın işletme dışından temin edilmesine yönelik basın yayın ilanları ve duyurular, internet bilgi bankaları, özel veya resmi iş ve işçi bulma kurumları, profesyonel danışmanlık firmaları, işgücü kiralama gibi yöntemlerden oluşur.

Başvuruların alınması ve değerlendirilmesinin ardından “Mülakat” süreci başlar. Mülakat; mülakatçının (işveren yada insan kaynakları yetkilisi) işgören adayını

²⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları, 1990), 133.

²⁶ Fındıkçı, **age**, 167.

tanımak, ilgili işe ve işletmeye uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, işgören adayının da işletmeyi tanımak amacıyla yaptığı karşılıklı bilgi alışveriş sürecidir. Bazı işletmelerde mülakattan önce yada sonra işgören adaylarına yetenek, kişilik yada bilgi testleri de uygulanmaktadır. Bunun amacı da, adayları belirli kriterlere göre eleyerek, en uygun adayı bulmaktır.

Mülakatlar, mülakatı gerçekleştiren kişi sayısı, soruların ya da görüşmenin içeriği, kapsamı ve en önemlisi yapılandırılma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklılaşarak değişik şekillerde gerçekleştirilir.

Mülakat çeşitleri yapılandırılma derecelerine, mülakatçı ve aday sayısına ve içeriğine ve kapsamına göre olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir. Mülakatlar, yapılandırılma derecelerine göre 3' e ayrılır. Bunlar, yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Mülakatçı ve aday sayısına göre mülakatlar birebir, panel, toplu, değerlendirme merkezi ve telefon mülakatları olmak üzere 5'e ayrılır. İçeriğine ve kapsamına göre ise, yetkinlik bazlı mülakat, stres mülakatı ve davranışsal mülakatlar olmak üzere 3 çeşit mülakat bulunmaktadır.

Yapılan tüm değerlendirme ve mülakatlar sonucunda önemli olan en iyi adayın seçilmesi değil, en "uygun" adayın seçilmesidir. Doğru işe doğru işgören alınmadığı takdirde, işe uyumsuzluk, iş tatmini eksikliği, düşük verimlilik ve işgücü kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Seçme ve yerleştirme fonksiyonunun insan kaynaklarının en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri olmasının nedeni, işletmenin devamlılığını sağlayacak olan personelin seçiminin yapılması ve doğru insanın doğru işe yerleştirilmesinin işletmenin başarısını doğrudan etkileyecek olmasıdır.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme üzerinde önemle durmakta ve bu fonksiyonu seviye 2' de yer alan "İşe Alım" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de işgücünün seçilmesi ve işletme içinde konumlandırılmasını sağlayan formal bir sürecin oluşturulması amaçlanmaktadır.

2.4.4 Performans Yönetimi

Performans sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır ²⁷.

Performans değerlendirme, tanımlanan başarı seviyesinin yine daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Performans yönetimi ise, performans değerlendirmeyi de kapsayan, uzun soluklu bir iyileştirme ve geliştirme sürecidir.

Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde işgücünün bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işgücünün tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece işgücü, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan işletme, işgücü ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgücünün ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, işgücünün iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını ve kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur ²⁸.

Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da, çalışan insanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye ve geribildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanlara çalışmalarıyla ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, işgörenin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklikler yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce işletmelerde performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik de insanın doğasından gelmektedir ²⁹.

²⁷ Savaş, Kariyer Yönetiminde, 1.

²⁸ "Performans Değerlendirmesi", <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> [27.01.2008].

²⁹ Savaş, *age*, 11.

Performans değerlendirmenin amaçlarını özetle şu şekilde sıralayabiliriz ³⁰:

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak; daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli iřęrenlerle ile çalışarak, performans standartlarının en st düzeyde olduğu bir ortam yaratmak,
- Iřęrenin iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerekse ilerideki görevleri ile ilgili olarak, niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve becerilerini belirlemek,
- Iřęrenin, performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
- Iřęrenin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak; hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, yaratıcı ve üretici iş ortamına katkısını artırmak, kendi değerlendirmesi ile amirlerinin değerlendirmesini karşılaştırma olanağını elde etmek,
- Bütün iřęrenleri işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır.

Performans değerlendirme sonuçları, iřęc planlamasında, ücretlerin belirlenmesinde, iřęcnn eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kariyer planlamasında ve işten çıkarma yada terfi gibi idari kararlarda veri olarak kullanılır.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından performans yönetimi üzerinde önemle durmakta ve bu fonksiyonu seviye 2' de yer alan "Performans Yönetimi", seviye 4' te yer alan "Sayısal Performans Yönetimi" ve seviye 5' te yer alan "rgtsel Performans Uyumlaştırması" süreç alanları altında incelemektedir. PCMM' de; objektif performans kriterlerinin ve geri bildirim mekanizmasının oluşturulması, iřęcnn ve yetkinlik bazlı süreçlerin performansının sayısal olarak yönetilmesi ve performansın ve iřęc yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2.4.5 Eğitim Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri olan eğitim, iřęcnn davranışlarında, planlı bir şekilde istenilen değişiklikleri kazandırma sürecidir.

³⁰ age, 12.

Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara sahip olunması ve onları gündelik iş ve sosyal hayatta kullanabilmektir ³¹.

Bilgi çağında, iş görenler de işletmeler gibi sürekli değişen koşullara karşı kendilerini yenilemek zorundadır. Günümüzde teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme, otomasyon sistemleri, eğitimin önemini daha da arttırmıştır ³².

Gerçekten de eğitim yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin karlılığını arttırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek çalışanlar olarak iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Ayrıca eğitim yöntemlerinde ortaya çıkan yeniliklerle de eğitim faaliyeti, hem daha etkili hale gelmekte, hem de sonuçları daha kısa sürede alınabilmektedir. Bu ise, eğitim ve geliştirmenin önemini daha da arttırıcı bir etken olmuştur ³³.

İnsan kaynaklarının eğitiminde kullanılan yöntemler çok çeşitlidir ve her biri farklı özellikler içerir. Bu yöntemleri işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür ³⁴. İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, gözetimci yanında eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, rotasyon ve yetki devridir. İşdışı eğitim yöntemleri ise; konferans ve seminerler, kurslar, vaka (örnek olay), yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi ve in-basket yöntemidir.

İşgücünün teknik ve sosyal yönden gelişmelerini destekleyecek eğitim ve gelişim olanaklarına verilen önem gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin günümüz rekabet koşullarında avantajlı konuma geçebilmek için en önemli kaynakları olan “insan” ı daha donanımlı ve yetkin hale getirmek istemeleridir.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim yönetimi üzerinde önemle durmakta ve bu fonksiyonu seviye 2’ de yer alan “Eğitim ve Geliştirme” ve seviye 5’ te yer alan “Sürekli Yetenek Geliştirme” süreç alanları altında incelemektedir. PCMM’ de; işgücünün sahip olduğu görevleri yerine getirebilmesi için gereken eğitimlerin sağlanması, gelişim aktivitelerinin planlanması ve işgücü yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

³¹ Mahmut Baycan, “İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği 1”, <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62> [18.01.2008].

³² Tortop, **age**, 137.

³³ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003), 120.

³⁴ **age**, 130.

2.4.6 Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması, işletme içinde işgücünün kendilerini geliştirip, yeteneklerini ve tercihlerini ön plana çıkartarak ilerlemelerini sağlamaktadır. Böylece işgücünü terfi yoluyla bir üst pozisyona getirerek, transfer yaparak veya rotasyona tabi tutarak, onların kariyer gelişimleri için fırsatlar verilmektedir. Şekil 1' de görüldüğü gibi kariyer planlaması sonunda bireylerin kariyer gelişimlerine yönelik faaliyetler düzenlenir ³⁵.

Kariyer Yönetimi, işgücünün ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardıkları, işletme içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet planlarının hazırlandığı bir süreçtir ³⁶.

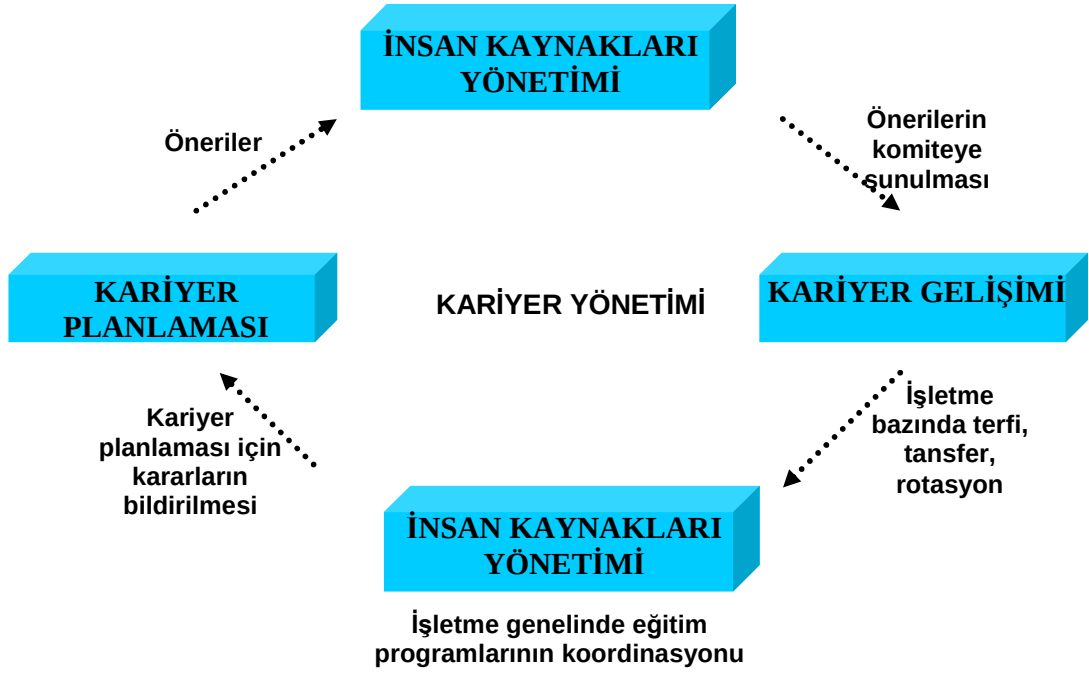
Kişisel kariyer planlama, işgücünün kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Örgütsel planlama ise, yönetimin tüm işgücü için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları işgücüne ve işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olmaktadır. Kariyer Yönetimi' yle işgücünün işletme içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece işgücü motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan işletmelerde işgücü bir süre sonra hangi statüde olacaklarını belirleyebilmektedir. Bu durum işgücünü görevlerine ve işletmeye bağlamakta, motivasyonlarını yükseltmektedir ³⁷.

Kariyer yönetiminin amacı, işgücünün bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun işlerde çalışmalarını sağlamanın yanında, bireylerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünlükten verimliliği arttırmaktır.

³⁵ Savaş, Kariyer Yönetiminde, 79.

³⁶ Raymond A.Noë, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev: Canan Çetin (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 327.

³⁷ Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi Nedir?", http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14 [12.02.2008].



Şekil 1: Kariyer Yönetimi ve Bileşenleri

Ahmet Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), 79.

Bir işletmenin kariyer yönetimi çabalarının başarısını 4 faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır, kariyer yönetmede gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin tüm süreçlerini özenle gerçekleştirmelidir. Bu süreçler, örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, örgütsel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denklığı, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak yer almaktadır. Program, işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denklığı sağlamalıdır. Programlar, işletmenin kariyer planlarını çalışanlara basitçe açıklamalıdır³⁸.

Kariyer planlamanın işletmelere bir çok faydası bulunmaktadır. Bu faydaları kısaca aşağıdaki dört grupta toplayabiliriz³⁹:

³⁸ Taştan, age.

³⁹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları** (İstanbul: EpsilonYayınları, 1997).

- İşletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,
- İşletme içindeki kariyer yolları ve fırsatları hakkında işletme ve işgücünün daha fazla bilgi sahibi olması
- İşe alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
- İşgücünde işletmeye ait olma duygusu ve bağlılığının artması.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimi üzerinde önemle durmakta ve bu fonksiyonu seviye 3' te yer alan "Kariyer Geliştirme" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de; işgücünü motive eden kademeli kariyer olanaklarının oluşturulması ve işgücünün kariyer hedeflerine uygun becerileri geliştirebilme olanaklarının sağlanması amaçlanır.

2.4.7 Ücret Yönetimi

Ücret, işgörenlerin işletmeye ve işe bağlılığını yaratan önemli unsurlardan biridir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir fonksiyon olan ücret yönetimi, işgörenlerin işletmedeki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak kazandıkları her türlü ödüllendirme ile ilgili bir fonksiyondur.

Ücret, çeşitli kaynaklarda çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. En kısa tanımıyla işgücüne hizmeti karşılığında ödenen paradır ⁴⁰. Genel anlamıyla ücret "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmaktadır ⁴¹.

İş değerlemesi kavramı, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İş değerlemesi kişiyi değil, işi diğer işlerle karşılaştırarak göreceli bir karşılaştırma yapmayı amaçlar ⁴². Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en fazla katkıyı yapan işe daha çok ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının özüdür ⁴³.

Ücret tespiti sadece iş değerlemesine bağlı yürütülmez. Bunun dışında performans değerlemesi, enflasyon ve piyasa ücret araştırması gibi çok önemli iki unsuru daha içerir.

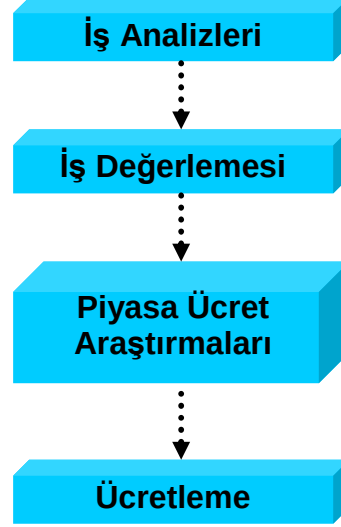
⁴⁰ Tortop, **age**, 197.

⁴¹ Mustafa Atay, "Ücret Yönetimi" , <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html> [22.02.2008].

⁴² Sabuncuoğlu, **age**, 195.

⁴³ Can ve diğ, **age**, 208.

İş değeri, iş analizleri ile başlar ve piyasa ücret araştırmalarının ardından ücretleme çalışmasıyla son bulur ⁴⁴. (Şekil 2)



Şekil 2: Ücretlendirme Süreci

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 194

Ücretin önemini çalışanlar, işverenler, sendikalar ve toplum açısından ayrıca inceleyebiliriz. Çalışanlar açısından ücret geliri, çalışanın kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik ve refah, konfor ve maddi olanaklarının düzeyini arttırmada yardımcı bir etkidir. Ücret, çalışanlar açısından tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, kendilerine verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlıdırlar. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil de olması gerekir. İşveren açısından ücret, iş yapmanın bir maliyetidir ve çoğu işletmeler için en büyük maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenlerle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli etmenlerden biridir. Sendikalar açısından da ücretin önemi, kendi başarılarının toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesinden dolayı artmaktadır. İşletmelerde uygulanan ödeme düzeyleri toplum için de önemlidir. Yüksek ücret düzeyleri, çalışanların satın alma gücüne, toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunmaktadır.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, **age**, 194-195.

Bunun sonucu olarak da, daha iyi okullar, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirini mümkün kılacaktır ⁴⁵.

Ücretlemede gözetilecek amaçlar olarak; nitelikli işgörenleri çekme, mevcut işgörenleri elde tutma, motive edicilik ve işletme performansının yükseltilmesini sayabiliriz.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Hem işverenler hem de çalışanlar açısından hassas bir konu olmasından dolayı adil bir ücret sistemi kurulması gerekmektedir. Konuya işveren açısından baktığımızda ücret, bir maliyet unsuru olarak nitelendirilmektedir. İşçi açısından baktığımızda ise, işçinin hizmetinin karşılığı ve hayatını devam ettirebilmek için gereken vazgeçilmez bir unsurdur. Burada önemli olan her iki taraf için de fayda sağlayacak bir sistem geliştirmektir. İşçi, hizmetinin karşılığını tam olarak alabilmeli, işveren ise işletmenin verimliliğini ve karlılığını sağlayabilmelidir.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından ücret yönetimi üzerinde önemle durmakta ve seviye 2' de yer alan "Ücretlendirme" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de; işgücünün işletmeye sağladığı katkı ve değer ile orantılı ücretlendirilmesi, adaletli bir ücret sisteminin oluşturulması ve sürekli geliştirilmesi amaçlanır.

2.4.8 Endüstri İlişkileri

Literatürde endüstri ilişkileri kavramı, daha çok örgütler ve örgütler aracılığıyla oluşturulan kurumsallaşmış ilişkilerin ifadesinde de kullanılmaktadır. Bu çerçevede; sendikalar ve sendika-siyaset ilişkileri, toplu pazarlık süreci, çalışma ilişkilerinden doğan uyuşmazlıklar, grev ve lokavt konuları ile devletin çalışma ilişkilerindeki rolü, endüstri ilişkilerinin temel inceleme konuları olmaktadır ⁴⁶.

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ve toplu ilişkiler düzeyinde yürütür. Bu düzeylerde yer alan ilişkilerle ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmektedir ⁴⁷:

⁴⁵ Ahmet Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi** (İstanbul: Çantay Yayınları, 2005), 74-75.

⁴⁶ Ali Seyyar, "Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?", <http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm> [22.02.2008].

⁴⁷ Kaynak ve diğ., **age**, 445-446.

- İşe başlarken işçi ile hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesi, insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Bu düzenlemeler; mevcut çalışma yasaları ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yapılır. İnsan kaynakları departmanı, tarafların yasalara ve mevzuat hükümlerine uygun hareket etmelerini sağlar. Bu çalışmalar bireysel düzeyde işçi-işveren ilişkileri olarak adlandırılır.
- İnsan kaynakları yönetiminin işçi-işveren ilişkileri alanında diğer önemli bir işlevi, işletme içinde sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği gerçekleştirmektir. Toplu düzeyde işçi-işveren ilişkileri olarak adlandırılan bu ilişkilerde işveren tarafı, kendi örgütü aracılığıyla (yani işveren sendikası), ya da herhangi bir örgüte bağlı olmaksızın tek başına yer alabildiği halde, işçi tarafı mutlaka kendi örgütü olan işçi sendikası aracılığıyla temsil edilir.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından endüstri ilişkileri üzerinde önemle durmakta ve seviye 2' de yer alan "İletişim ve Koordinasyon" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de; işletme içinde yatay ve dikey iletişim ve koordinasyonun sağlanması, işgücünün bilgi paylaşımı ve iletişim yeteneğinin geliştirilerek çalışanlar arası ilişkilerin güçlendirilmesi ve sosyal bir çevre oluşturulması amaçlanır.

2.4.9 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırlarında doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır.

Geniş anlamda işçi sağlığı iş güvenliği kavramı; işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirleri ile birlikte işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen, ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır ⁴⁸.

İşçi sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken; iş güvenliği, daha çok işçinin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır ⁴⁹.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği işlevinin amacı, çalışanların işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi

⁴⁸ Sabuncuoğlu, age, 262.

⁴⁹ Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 8. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2002), 141.

açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması ve ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerinin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi.

Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. Çalışan sağlığının amacı ise, çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması çalışan sağlığı uğraşının temel amacıdır ⁵⁰.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının işveren ve işletmeler açısından birçok getirisi bulunmaktadır. İş kazalarının önlenmesi sonucu zaman, verimlilik ve işgücü kaybına engel olunması, dolayısıyla maliyetlerin düşmesi ve verimlilik artışı, işletmenin iş kazaları açısından piyasadaki olumlu şöhreti, sağlıklı ve verimli çalışanlar gibi örnekler verebiliriz.

PCMM, insan kaynakları fonksiyonlarından işçi sağlığı ve iş güvenliği üzerinde önemle durmakta ve seviye 2' de yer alan "Çalışma Ortamı" süreç alanı altında incelemektedir. PCMM' de; işgücünün görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesini sağlayacak fiziksel çalışma koşullarının sağlanması ve geliştirilmesi amaçlanır.

2.4.10 Özlük İşleri

Özlük işleri faaliyetleri; işe giriş ve çıkış işlemleri, sicil dosyalarının oluşturulması, maaş bordrolarının hazırlanması, SSK işlemleri, kıdem ve ihbar tazminatları, çalışma saatleri, yıllık izinler, servis, vardiya ve yemek organizasyonları ve diğer idari işleri kapsamaktadır. Çalışma yaşamına ilişkin hukuki düzenlemeler, çalışanlara bir hak verdiği ölçüde özlük işlerinin konusuna girer. İK uygulamalarının hukuki düzenlemelere uygun şekilde yürütülmesi gerektiğinden, özlük işlerinin tüm İK fonksiyonlarını etkileyen bir yapısı vardır.

2.4.11 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirme ve geliştirme yöntemi ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların

⁵⁰ Kaynak ve diğ., **age**, 395-396.

katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir ⁵¹.

Toplam Kalite Yönetimi; odak noktasına müşterileri ve çalışanları almakta, işletme personelinin işletmenin bir müşterisi kabul etmekte ve onlarında tatmin edilmesi görüşünü savunarak bu paralelde üretim artışına katkı sağlamaktadır. Toplam kalite felsefesinde, insan kaynakları yönetimi ile paralel bir şekilde personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması konuları ön plana çıkmaktadır ⁵².

Toplam Kalite Yönetimi' nin temelini oluşturan 4 ana başlık şunlardır ⁵³:

1. İnsan: Hedef, insanlara yetki vererek ekip çalışmasından en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktır. Tüm personelin toplam katılımı sağlanır. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır.
2. Sürekli gelişim: İşletmeler, üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirir. Sürekli gelişim, kalitenin temel prensibini oluşturmaktadır.
3. Süreç: Problem çözme süreci ve kalite geliştirme süreci, sürekli gelişim için temel takımları ve ortak bir dili sağlar. Bir ekip problemi analiz ederken, diğer bir ekip çözümleri analiz eder, bir aksiyon planı geliştirir ve uygulama sonuçlarını değerlendirir.
4. Müşteri: Toplam Kalite Yönetimi' nin birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. İşletmeler müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının karşılanması esas alınır. Bu nedenle hızla değişen müşteri taleplerini karşılamak için yüksek reaksiyon hızı gerekmektedir.

Mükemmelliğe ulaşma sanatı olan Toplam Kalite Yönetimi' nin temel ilkeleri ; liderlik, müşteri odaklılık, herkesin katılımı ve iletişim, sürekli iyileştirme "Kaizen", hedeflerle ve verilerle yönetim, süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyonlardır.

⁵¹ Rıdvan Bozkurt, Nilüfer Asil, "Kalite Politikası Oluşturması Süreci", **Verimlilik Dergisi**, (1995): 33.

⁵² Tortop, **age**, 22.

⁵³ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), 89.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için olmazsa olmaz koşul iyi işleyen bir İnsan Kaynakları Yönetimi' dir. İnsan Kaynakları Yönetimi, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir organizasyon için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir. Çünkü günümüzde rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Bu doğrultuda toplam kaliteye ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetimi, modelin omurgasını oluşturan, insan faktörüne yönelik olarak tüm diğer işletme içindeki birim ve düzeylerle entegre biçimde çalışması gereken bir araçtır⁵⁴.

PCMM' in toplam kalite yönetimi ile ortak noktaları; insan ve sürekli gelişim faktörleridir. PCMM seviye 3' te yer alan "Katılımcı Kültür" süreç alanı, Toplam Kalite Yönetimi' ndeki çalışanların kararlara katılımı anlayışı ile örtüşmektedir. PCMM' de; çalışanların kararlara katılımının ve işletme içinde bilgi akışının artırılması ve işgücü yetkinliklerinden maksimum fayda sağlanması amaçlanır. Sürekli gelişim prensibi de PCMM açısından önemli bir kavramdır. PCMM seviye 5' te yer alan "Sürekli Yetenek Geliştirme" ve "Sürekli İşgücü Yeniliği" süreç alanlarında, işgücünün, işgücü uygulamalarının ve süreçlerin sürekli gelişimi amaçlanır. Seviye 5 'e ulaşan işletmeler tüm uygulama ve süreçlerini tamamlamış, artık bunların sürekli gelişimi ve iyileştirilmeleri üzerine odaklanmışlardır.

PCMM ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki fark ise; PCMM' in sadece insan kaynakları yönetimi ve işgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik bir model olması, Toplam Kalite Yönetimi' nin ise, bir işletmenin tüm süreçlerini kapsayacak şekilde iyileştirme ve geliştirmeye yönelik bir strateji olmasıdır.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, **age**, 20.

3. KİŞİ YETENEK OLGUNLUK MODELİ (PCMM)

Günümüz koşullarında işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yeni gelişmelere ayak uydurabilmek ve bu alanda performanslarını yükseltebilmek için belirli kriterler oluşturmaları zorunluluk haline gelmektedir. Bu kriterlerin oluşturulduğu People Capability Maturity Model (PCMM) - Kişi Yetenek Olgunluk Modeli işletmelere yol gösterici nitelikte bir modeldir. PCMM, işgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik oluşturulmuş, işletmelere süreç iyileştirme ve işgücü yönetimi konularında rehberlik sağlayan, kişisel yeteneği geliştirerek motivasyonu ve verimliliği arttırmayı amaçlayan bir olgunluk modelidir.

3.1 PCMM' in Ortaya Çıkışı

PCMM' den önce geliştirilen çeşitli olgunluk çerçeveleri ve modelleri, PCMM'in ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamışlardır. Bunlar ;

1. Süreç Olgunluk Çerçevesi (Process Maturity Framework)
2. Yetenek Olgunluk Modeli (Capability Maturity Model / CMM)
 - a. Yazılım İçin Yetenek Olgunluk Modeli (Software Capability Maturity Model / SW-CMM)
 - b. Sistem Mühendisliği Yetenek Olgunluk Modeli (The Systems Engineering Capability Maturity Model / SE-CMM)
 - c. Yazılım Edinme Yetenek Olgunluk Modeli (Software Acquisition Capability Maturity Model / SA-CMM)
3. Entegre Yetenek Olgunluk Modeli 'dir. (Capability Maturity Model Integration / CMMI)

Süreç Olgunluk Çerçevesi (Process Maturity Framework) , ilk olarak 1980'lerde Watts Humphrey ve IBM' deki iş arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Humphrey, bir yazılım ürününün kalitesinin, yazılımı geliştirirken kullanılan sürecin kalitesiyle doğrudan ilgili olduğunu saptamıştır. Bunun üzerine, yazılım firmalarının kendi

yazılım geliştirme süreçlerini sürekli iyileştirmelerini ve bu iyileştirmeleri her kritik sürecin nasıl yürütüldüğüne dair istatistiksel bilgilere dayandırmalarını sağlamak istemiştir. İşletmelerin sürekli süreç iyileştirmelerini sağlayacak kademeli bir süreç olgunluk çerçevesi tasarlamıştır. Kademeli yapısından dolayı sadece en iyi uygulamaları içeren bir liste değil, aynı zamanda işletmelere olgunluk seviyelerini geliştirme ve iyileştirme konularında yol gösterici bir niteliktedir.

CMM (Capability Maturity Model) yani Yetenek Olgunluk Modeli, işletme çapında süreçlerin temel uygulamaların yürütülmesine yönelik geliştirilen evrimsel bir yol haritasıdır. Tüm CMM modelleri 5 olgunluk seviyesinden oluşmaktadır. CMM' i doğru şekilde uygulayabilmek için Humphrey'in olgunluk çerçevesinde oluşturulmuş prensipleri kullanılır. Diğer CMM modelleri gibi PCMM de, işgücü uygulamaları için Humphrey'nin prensiplerini uygulamaktadır.

İlk yazılım olgunluk süreç modeli çalışması ise, ABD hükümetinin kontrat yaptığı yazılım firmalarının yeteneklerini ölçmek için bir yöntem gerekle duymasıyla başlatılmıştır. 1986'da ABD hükümetinin talebi ile Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (Software Engineering Institute - SEI), bir süreç olgunluk çerçevesi modeli geliştirmeye başlamış, 1991 yılında yazılım süreç olgunluk çerçevesi, süreç değerlendirme sonuçları ve diğer bilgiler ışığında "Yazılım Yetenek Olgunluk Modeli" SW-CMM olarak yeniden düzenlenmiş ve 1993' te revize edilerek bir sonraki versiyonu yayınlanmıştır ⁵⁵.

SW-CMM (Software Capability Maturity Model) yani Yazılım Yetenek Olgunluk Modeli, etkin bir yazılım sürecinin anahtar elemanlarını tanımlayan bir çerçeve modelidir; olgun olmayan bir süreçten olgun ve disiplinli bir sürece giden evrimsel bir yol çizer. SW-CMM' in başarısı, olgunluk prensibinin işletmelerdeki diğer etkinliklere de uygulanmasında referans olmuştur. SW-CMM' den sonra Sistem Mühendisliği süreçlerini temel alan SE-CMM (The Systems Engineering Capability Maturity Model) yani Sistem Mühendisliği Yetenek Olgunluk Modeli, yazılım edinmeyi temel alan SA-CMM (Software Acquisition Capability Maturity Model) Yazılım Edinme Yetenek Olgunluk Modeli ve de en son olarak tümleşik ortamlar için CMMI (Capability Maturity Model Integration) yani Entegre Yetenek Olgunluk Modeli geliştirilmiştir. PCMM de SW-CMM' i örnek alan bu grup içinde yer almaktadır.

⁵⁵ Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, **People Capability Maturity Model (P-CMM)**, version 2.0 (Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 2001), 11, <http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/01.reports/01mm001.html> [14.10.2007].

SW-CMM' de yazılım süreçleri tanımlanmakta ve iyileştirilmekte, olgunlaşmaları sağlanmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve inovasyon konularına da odaklanmış bir modeldir. Ancak insan faktörünü vurgulamaz. İnsanlarla ilişkili konuları tanımlayıp iyileştirme isteyen işletmeler için SEI tarafından, PCMM geliştirilmiştir. Bu ihtiyaç ise; 1990'lı yıllarda deneyimli yazılım uzmanı eksikliği ile ortaya çıkmıştır. Deneyimli yazılım uzmanı eksikliği, 1990'lı yıllarda işletmeler için kalifiye işgücü bulma ve korumada problemler yaratmaya başlamıştır ⁵⁶.

Birçok işletme yazılım geliştirme faaliyetlerini yürütürken işgücü yönetimindeki yetersizliklerinden dolayı ciddi sıkıntılar yaşamıştır. Yetersiz eğitim, hatalı performans geri dönüşleri, sıkışıklık, yetersiz kariyer olanakları, rekabetçi olmayan ücret yönetimi gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.

Hindistan gibi ülkelerdeki yazılım firmalarında işgücü devir oranları % 30' lara kadar çıkmıştır. Yetenekli işgücünün yetersiz sayıda oluşu; yüksek işgücü devir oranı, teknik bilgi eksikliği, yükselen ücret ve yan haklar , artan işyükü, fazla mesai ve stres, artan ürün ve hizmet maliyetleri, tamamlanamayan işler ve yetersiz işe alma ve yerleştirme gibi problemlere yol açmıştır ⁵⁷.

İşletmeler, gelişim faaliyetlerindeki iyileştirmeler için insanları yönetim tarzlarında önemli değişiklikler yapılması gerektiğini keşfetmişlerdir. Ancak 1990'lı yıllarda iyileştirme programları insana değil, süreç ve teknolojiye odaklanmıştır. Yazılım firmalarından gelen talepler üzerine Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI), CMM prensiplerini temel alan işgücü faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik bir model olan PCMM'i geliştirmiştir ⁵⁸.

SW-CMM işletmelerin yazılım geliştirme süreç kabiliyetlerini arttırmak, P-CMM ise işgücünün yeteneklerini arttırmak için düzenlenmiştir. Bu iki model birlikte uygulandığında; gelişen işgücü yetenekleri süreç kabiliyetini kolaylaştırmakta ve sonuç olarak yüksek performans ortaya çıkmaktadır ⁵⁹. PCMM kavramları ilk olarak 1988 yılında SEI' nin ilk olarak düzenlediği CMM atölyesinde Bill Curtis tarafından ortaya atılmış ve 1992 yılında SEI'de projelendirilmiştir. 1995 yılında ilk basımı

⁵⁶ Franz-Dietmar Dahmann, "Correlation Between Quality Management Metric and People Capability Maturity Model" (Master Thesis, Naval Postgraduate School, 2003), 16.

⁵⁷ Curtis ve diğ., **People Capability**, 13.

⁵⁸ **age**, 13-14.

⁵⁹ Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, "Overview of the People Capability Maturity Model, Version 2", **Software Engineering Process Group Conference Tutorial, 2001**. Carnegie Melon University, 29, <https://seir.sei.cmu.edu/seir/seir-home.html> [20.11.2007].

gerçekleştirilmiştir. Edinilen 5 yıllık uygulama deneyimlerini de içeren yenilenmiş versiyonu Version 2.0 ise, 2001 yılında yayınlanmıştır ⁶⁰.

Humphrey' nin Süreç Olgunluk Çerçevesinden türetilmiş tüm yetenek olgunluk modellerinin 3 ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar;

1. Hedeflenen alandaki süreçler,
2. Toplam kalite yönetimi faaliyetleri ve
3. Örgütsel değişimdir.

CMM, işletmelere hedeflenen alan içindeki en iyi uygulamaları edinmesinde yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. SW-CMM yazılım süreçlerine, PCMM ise işgücü yönetim süreçlerine odaklanmıştır. Hedeflenen alandaki süreçlerin, daha etkili ve tahmin edilebilir olabilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile sürekli iyileştirilmeleri gereklidir. CMM, işletme çapında gelişimi sağlayan uygulamaları kademeler yada olgunluk seviyeleri ile ortaya koymaktadır. Böylece işletme çapında gelişim bir sıra halinde gerçekleşmektedir ⁶¹.

Günümüzde PCMM başta Hindistan olmak üzere ABD, İngiltere, Kanada, Almanya ve Avustralya' da uygulanmaktadır. Uygulayan işletmelerin genellikle bilgi teknolojileri, yazılım geliştirme, ilaç, danışmanlık ve finans sektöründe yer aldığı görülmektedir. Örnek olarak; Datamatics, Wipro, Mindtree Consulting, Infosys Technologies ve Tata Consultancy Services gibi işletmeleri verebiliriz.

3.2 Kişi Yetenek Olgunluk Modeli (PCMM) Nedir?

PCMM, işgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik oluşturulmuş yol gösterici bir çerçeve modeldir. Bu model, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Gelişim prensipleri üzerine kurulmuştur. Kantitatif yönetim, süreç ve performans ilişkisi ve sürekli iyileştirme kavramları Toplam Kalite Yönetimi ile ilgilidir. Süreç alanları, en iyi uygulamalar, hedefler ve faydalar kavramları İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgilidir. Kültür ve olgunluk ilişkisi, değişim yönetimi ve yetkinlik çerçevesi kavramları ise Örgütsel Gelişim prensiplerindendir ⁶².

⁶⁰ Bağcıoğulları, **age**.

⁶¹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 15.

⁶² **age**, 28.

PCMM'in 10 temel prensibini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz ⁶³:

1. Olgun organizasyonların iş performansları, işgücü yeteneği ile direkt ilişkilidir.
2. İşgücü yeteneği bir stratejik avantaj kaynağıdır.
3. İşgücü yeteneği, işletmenin stratejik iş hedefleri ile ilişkili tanımlanmalıdır.
4. Bilgi yoğun işler, odağı iş elemanından işgücü yeteneğine kaydırır.
5. Yetenek ölçülebilir bir kavramdır ve çeşitli seviyelerde iyileştirilebilir.
6. İşletme, işgücü ustalık yeteneğinin geliştirilmesi için gerekli yatırımı yapmalıdır.
7. Operasyonel yönetim işgücü yeteneğinden sorumludur.
8. İşgücü yeteneğindeki ilerleme, doğrulayıcı uygulamalar ve prosedürler ile izlenebilir.
9. İşletme, gelişim için fırsatlar sağlamak ile, işgücü ise bundan yararlanmakla sorumludur.
10. Teknolojiler ve organizasyon formları çok hızlı geliştiğinden dolayı, işgücü ustalıkları ve uygulamaları sürekli değerlendirilmeli, gerek görüldükçe iyileştirmeler yapılmalıdır.

İşletmeler, işgücü niteliklerini, iş süreçlerinin kalitesini ve mevcut teknolojilerini geliştirerek performanslarını ve verimliliklerini arttırırken İnsan, Süreç ve Teknoloji kavramlarına odaklanırlar. PCMM ise, bu kavramlardan "İnsan" a odaklanır ve işletmelerin; işgücünü cezbetme, geliştirme, motive etme, organize etme ve elinde tutma yeteneklerinin sürekli nasıl iyileştirileceği üzerine rehberlik etmek üstüne kurulan bir modeldir ⁶⁴.

PCMM, bir süreç olup, işgücünün gelişimine yönelik tasarlanmış, kademeli bir yapıda gerçekleştirilen uygulamalardan oluşur.⁶⁵ PCMM'in kademeli yapısı sayesinde, uygulama ve yürütme konusunda işletmelere çeşitli yol haritaları sağlayarak işletmelerin gelişimlerini ve zaman içinde olgunlaşmalarına neden olur.

⁶³ Özgür Eralp, "Kişi Yetenek Olgunluk Modeli'ni Duydunuz Mu?", <http://www.knight-tr.org/yazmuh/pcmm.html> [13.11.2007].

⁶⁴ Cüneyt H. Bağcıoğulları, " People CMM nedir?" , <http://www.btnet.com.tr> [13.11.2007].

⁶⁵ Curtis ve diğ., **People Capability**, 8.

İşgörenlerin gelişimlerine yönelik uygulamaların yapılması için çeşitli stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler içerisinde PCMM de 4 temel stratejik amacı karşılamak üzere tasarlanmış olup bunlar ⁶⁶;

- ❖ Kişisel yeteneği geliştirmek,
- ❖ Çalışma grubu anlayışını ve kültürünü yerleştirmek,
- ❖ Motivasyonu sağlamak ve performansı yönetmek ve,
- ❖ İşgücünü şekillendirmektir.

PCMM, “Yetenek” ve “Olgunluk” kelimelerine odaklanmıştır. PCMM’de işgücü yetenekleri yapılandırılmış süreçler aracılığıyla oluşturulur ve geliştirilmeleri sağlanır. Olgunluk ise ; evrimsel gelişmeyi temsil eder.

PCMM’de, işgücü yetenekleri, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gereken bilgi, beceri ve süreç kabiliyeti seviyeleri olarak tanımlanır. İşgücü yetkinlikleri ise, eğitim ve deneyimle edinilmiş bilgi, beceri ve süreç kabiliyetinin birleşimini temsil eder ⁶⁷.

Süreç kabiliyetleri, bir işgücünün bilgi ve becerilerini uygulayabilmesi için sahip olması gereken özel yeteneklerdir ve bu süreç kabiliyetleri, işgücünün bilmesi ve uygulaması gerekenlerle işletmenin süreçlerini birbirine bağlar. Bundan dolayı, yetkinlik analizinde hem işgücünün yetkinlikleri hem de işletmenin yetkinlik bazlı süreçleri tanımlanmalıdır. Sonuç olarak PCMM yaklaşımı, işletmenin yetkinliklerine sistematik bir bakış açısı ve işgücünün stratejik bir varlık olarak yönetilebilme kabiliyetini geliştirme imkanı sağlar ⁶⁸.

PCMM, işgücü yetkinliklerine sistematik bir bakış açısı sağlayarak, kişisel yeteneği geliştiren, motivasyonu ve performansı yükselten yol gösterici bir olgunluk modelidir. Modelin uygulanması sonucu işletmelerin sağladığı faydalara kısaca değinmek yerinde olacaktır.

1990’larda yapılan bir araştırmada, işgücü uygulamalarının performansı ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bir işletmenin işgücü uygulamalarındaki standart bir iyileşme dahi, hissedarların değerlerinde yaklaşık %20’lik bir artış ile işgücü devir oranında önemli düşüşler sağlamaktadır. Yaklaşık 1000 işletme üzerinde yapılan bir diğer

⁶⁶ Dan Zrymiak, “People-Capability Maturity Model”, www.msi.ms/MSJ/People-Capability_Maturity_Model.htm [25.11.2007].

⁶⁷ Curtis ve diğ., **People Capability**, 4.

⁶⁸ Yan Bello Mendez, “Developing Project Management Competency and a Participative-Empowering Culture”, 5, <http://www.yanbello.com/downloads.htm> [30.11.2007].

araştırmaya göre ; işgücü uygulamalarında yapılan standart bir iyileştirme, işgücü devir oranında yaklaşık %7,05 oranında bir düşüş, çalışan başına satışlarda 27,044 dolar, pazar değerinde 18,641 dolar ve karlılıkta 3,814 dolarlık bir artış sağlamıştır. Gelişmiş işgücü uygulamalarına sahip işletmelerin, karları, satışları, gelirleri ve hisseleri arttırma açılarından diğer işletmelere göre daha üstün olduğu görülmüştür

⁶⁹.

PCMM, aşağıdaki konularda işletmelere destek olmaktadır:

- Sürekli işgücü gelişimine yönelik rehberlik edilmesi
- Acil faaliyetler için önceliklerin belirlenmesi
- Profesyonel mükemmellik kültürünün oluşturulması
- İşletme stratejilerinin uygulaması için gereken işgücünün geliştirilmesi
- Varolan işgücü uygulamalarının olgunluk seviyelerinin tanımlanması
- İşgücü yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik önceliklerin belirlenmesi
- Süreç iyileştirme ile işgücü gelişiminin bütünleştirilmesi ⁷⁰.

PCMM'i uygulayan işletmelerin;

- Çalışan memnuniyeti artar.
- Müşteri memnuniyeti artar.
- İşgücü devir oranı düşer.
- İşletme içi iletişimleri güçlenir.
- Çalışanlarının yetkinlik düzeyi yükselir.
- Yönetim faaliyetlerindeki uyum ve kararlılıkları artar.

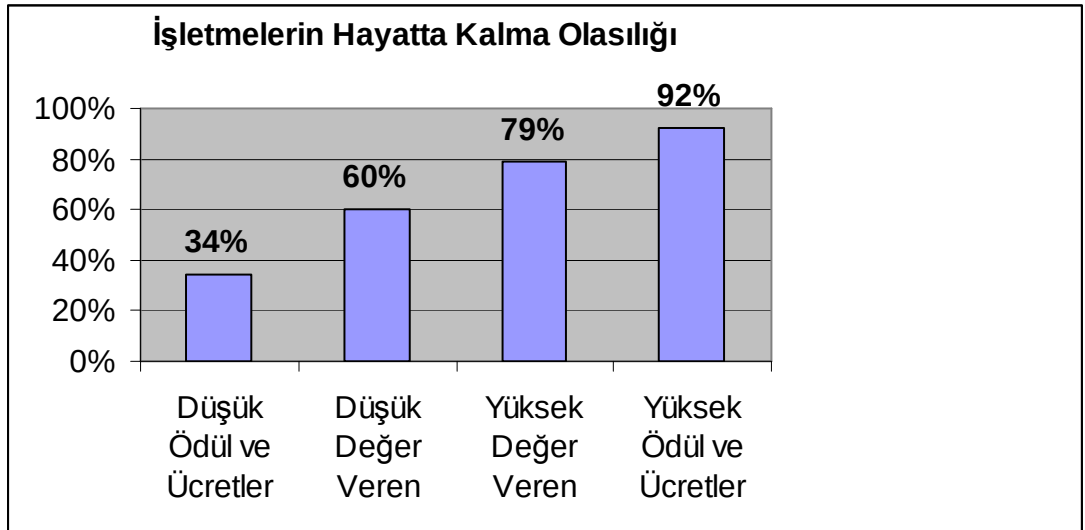
Bugün ABD'de 40, Hindistan'da 45 civarında işletmenin PCMM'i uygulamakta olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin arasında Siemens, Ericsson, Intel ve IBM gibi büyük ölçekli işletmeler yer almakta ve sayıları gittikçe artmaktadır. PCMM uygulamaları, işletmelere işgücü uygulamalarının olgunluklarını diğer işletmelerle kıyaslayarak tanımlama olanağı sağlamaktadır. Oysa diğer işgücü kıyaslamaları, sadece işgücü davranış ve tatminleri ile sınırlı kalmaktadır. PCMM, işletmelere gelişim faaliyetlerini önceliklendirebilmeleri konusunda yardımcı olmakta ve işgücü

⁶⁹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 7.

⁷⁰ Sanjeev Sharma, "PCMM Model For A Layman And Its Application", <http://www.bpoindia.org/research/pcmm-model.shtml> [26.12.2007].

gelişimine örgütsel bir süreç olarak yaklaşarak, geliştirilmiş işgücü uygulamalarının diğer süreç geliştirme aktiviteleri ile entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle PCMM uygulamalarına işletmelerin gelişim faaliyetleri içerisinde öncelik verilmeye başlanmıştır ⁷¹.

İşletmelerde insan unsurunun gelişmesine uygun uygulamaların yapılması sonucu işletmelerin uzun ömürlü olmaları kaçınılmaz bir gerçektir. İnsan kaynağı değeri ile işletmenin hayatta kalma süresi arasındaki ilişkiyi konu alan T.M. Welbourne ve A.O. Andrews tarafından yapılan bir araştırmada, finans dışında faaliyet gösteren 136 işletmenin çalışanlarına verdikleri değer incelenmiştir. Sonuçta, insan kaynağı değeri ile işletmenin hayatta kalması arasında pozitif yönde ve önemli ölçüde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Tüm işletmelerin ortalama hayatta kalma olasılığı % 70 , çalışanlarına yüksek seviyede değer veren işletmelerin hayatta kalma olasılığı % 79 ve çalışanlarına daha az değer veren işletmelerde ise bu oran % 60 olarak belirlenmiştir. Çalışanlara verilen değer , ödüllerin ve ücretlerin fazla olduğu işletmelerde işletmenin hayatta kalma olasılığı % 92'ye yükselmektedir. Çalışan değerinin, ödüllerin ve ücretlerin düşük olduğu işletmelerde ise, bu oran % 34' lere düşmektedir. (Bkz: Şekil 3) Sonuç olarak, işgücü uygulamalarının işletmelerin hayatta kalma olasılıklarına önemli ölçüde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ⁷².



Şekil 3: T.M. Welbourne ve A.O. Andrews Tarafından Yapılan Araştırma Sonucu

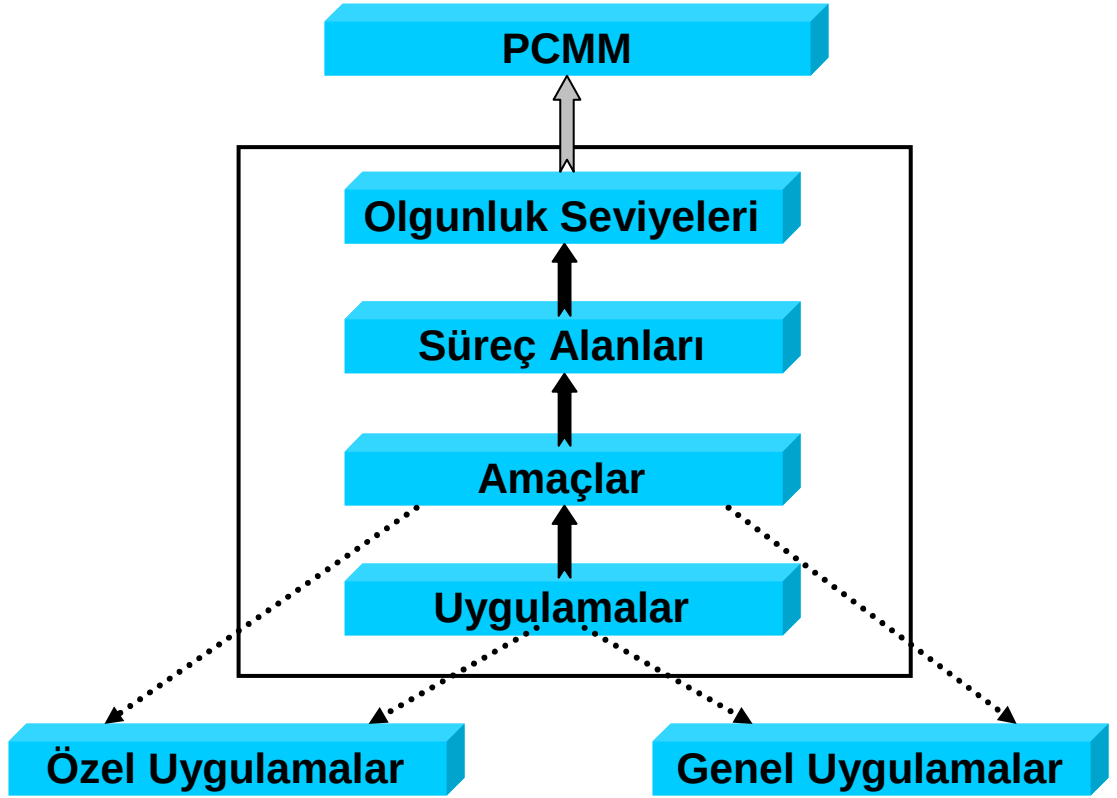
⁷¹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 5.

⁷² **age**, 7.

3.3 PCMM'in Yapısı ve Özellikleri

İşletmelerin olgunluk seviyeleri PCMM' in kademeli yapısına göre şekillenmektedir. PCMM' in seviyelerini belirlemede nasıl bir yapı içinde olduğu Şekil 4' te görülmektedir.

- Olgunluk seviyeleri (Maturity Levels)
- Süreç Alanları (Process Areas)
- Amaçlar (Goals)
- Uygulamalar (Practices)⁷³



Şekil 4: PCMM' in Yapısı

Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, **People Capability Maturity Model (P-CMM)**, version 2.0 (Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 2001), 48.

⁷³ Curtis ve diğ., **People Capability**, 47.

PCMM modelinde 5 farklı “Olgunluk Seviyesi” bulunmaktadır. Her olgunluk seviyesi de işgücü yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Olgunluk seviyeleri, işletmenin işgücü yeteneğini geliştirebilmesi için odaklanması gereken alanları gösteren “Süreç Alanları” ndan oluşur. Her süreç alanı, birbiriyle ilişkili “Uygulamalar” dan ve bu uygulamaların yürütülmesi sonucu ulaşılan “Amaçlar”dan oluşur.

PCMM’ de “Uygulama” terimi ile , işgücü yönetim süreçlerini tanımlayan standartlar kastedilmektedir. Bu süreçler farklı organizasyon seviyelerinde tanımlanır ve şartları da uygulama ve ilgili olgunluk seviyesine göre değişir. “Aktivite” terimi ile ise, işgücü yada işletme tarafından “Uygulamalar” ı gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler kastedilmektedir ⁷⁴.

Olgunluk seviyeleri kendi içinde belli bir sıra takip etmektedir. Bunlar ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1 Olgunluk Seviyeleri

PCMM de diğer CMM modelleri gibi 5 olgunluk seviyesinden oluşmaktadır. Olgunluk seviyeleri de farklı sayılarda süreç alanları içermektedir. İşletmelerin, mevcut işgücü uygulamalarına göre olgunluk seviyeleri belirlenerek, bir üst seviyeye geçiş için gelişim planları oluşturulur.

PCMM’ in olgunluk seviyeleri şunlardır:

1. Başlangıç (Initial)
2. Yönetilen (Managed)
3. Tanımlanmış (Defined)
4. Tahmin Edilebilir (Predictable)
5. Optimize Edilen (Optimizing)

Başlangıç seviyesi hariç her seviye 3 ile 7 arasında süreç alanı içerir (Bkz. Tablo 1). İşletmeler bulundukları seviyeden bir üst seviyeye çıkabilmek için bulundukları seviyenin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bunun için PCMM’ de gösterilen ilgili amacın uygulamalarını tamamlar ve bir üst seviyeye geçerler. Bu uygulamalar sonucu tüm amaçlara ulaşıldığında ise, o seviyeyle ilgili süreç alanı tamamlanmış olur.

⁷⁴ Curtis ve diğ., **People Capability**, 49-53.

Olgunluk seviyeleri arasında geçiş ancak seviyenin içerdiği tüm süreç alanlarının gerçekleştirilmesi sonucu sağlanır. Her seviyenin içerdiği süreç alanları ile ilgili detaylar bölüm 3.4 ' te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

3.3.2 Süreç Alanları

Süreç alanları; amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için gereken uygulamalardan oluşur. PCMM, toplam 22 adet süreç alanı ve 87 adet amaç içerir. Aşağıdaki Tablo 1' de seviyeler ve içerdikleri süreç alanları gösterilmektedir.

Bu süreç alanları, genel olarak 4 kategoriye ayrılır:

- Yeteneğin geliştirilmesi
- Takımların ve kültürün oluşturulması
- Performansın motive edilmesi ve yönetilmesi
- İşgücünün şekillendirilmesi

Tablo 1: Süreç Alanları

OLGUNLUK SEVİYELERİ	SÜREÇ ALANLARI
Seviye 1: Başlangıç	
Seviye 2: Yönetilmiş	1. İşe Alım 2. İletişim ve Koordinasyon 3. Çalışma Ortamı 4. Performans Yönetimi 5. Eğitim ve Geliştirme 6. Ücretlendirme
Seviye 3: Tanımlanmış	1. Yetkinlik Analizi 2. İşgücü Planlama 3. Yetkinlik Geliştirme 4. Kariyer Geliştirme 5. Yetkinlik Bazlı Uygulamalar 6. Takım Geliştirme 7. Katılımcı Kültür
Seviye 4: Tahmin Edilebilir	1. Yetkinlik Bütünleştirme 2. Yetkilendirilmiş Takımlar 3. Yetkinlik Bazlı Değerler 4. Sayısal Performans Yönetimi 5. Örgütsel Yetenek Yönetimi 6. Koçluk
Seviye 5: Optimizasyon	1. Sürekli Yetenek Geliştirme 2. Örgütsel Performans Uyumlaştırması 3. Sürekli İşgücü Yenileme

Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, **People Capability Maturity Model (P-CMM)**, version 2.0 (Pittsburgh: Carnegie Melon University, Software Engineering Institute, 2001), 50.

Tüm süreç alanları ilerideki bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

3.3.3 Amaçlar

Amaçlar, işletme tarafından süreç alanlarındaki uygulamaların yürütülmesi sonucu gerçekleştirilir. Burada da olgunluk seviyelerinde olduğu gibi, her süreç alanı 3 ile 5 arasında amaç içerir. İşletmelerde saptanan bu amaçlara ulaşılması sonucu ilgili süreç alanı tamamlanmış olur. İlgili seviyenin tüm süreç alanları tamamlandığında, işletmenin yeraldığı seviye tamamlanmış olur ve bir üst seviye için uygulamalara aynı şekilde başlanır. Bir işletmenin süreç alanlarını etkili bir biçimde tamamladığını

kabul edebilmek için, gerçekleştirilen amaçlara bakılmalıdır. Tüm amaçlara ulaşıldığında bir süreç alanı etkili bir şekilde uygulanmış olur ⁷⁵.

PCMM'de amaçlar; özel amaçlar (implementation goals) ve genel amaçlar (institutionalization goals) olmak üzere iki çeşit olarak düzenlenmiştir. Ek 3 ' te tüm seviyelerdeki süreç alanları ve gerçekleştirilmesi gereken amaçlar yer almaktadır.

Tüm amaçlar farklı sayılarda uygulamalar içermektedir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi sonucu ilgili amaç tamamlanır. Bir amacın içerdiği tüm uygulamalar, o amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlenmiştir. İşgücü uygulamaları, işgücü yetkinliklerinin gelişimine yönelik motivasyon ve altyapı oluşturmaya odaklanmıştır.

3.3.4 Uygulamalar

Uygulamalar da aynı şekilde, özel uygulamalar (implementation practices) ve genel uygulamalar (institutionalization practices) olarak ikiye ayrılır. PCMM'de uygulamaların nasıl gerçekleştirileceğine değinilmemiştir. Bu da işletmelere uygulamaların gerçekleştirilmesinde serbestlik vermektedir ⁷⁶. İşletmeler, PCMM'de belirtilen amaçları gerçekleştirmek için farklı uygulamalar da belirleyebilirler. Önemli olan işletmeler açısından amaçların gerçekleştirilmesidir. PCMM, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalar sunmakta ise de, işletmeler alternatif uygulamalar yürütebilirler ⁷⁷.

3.4 PCMM Seviyelerinin İncelenmesi

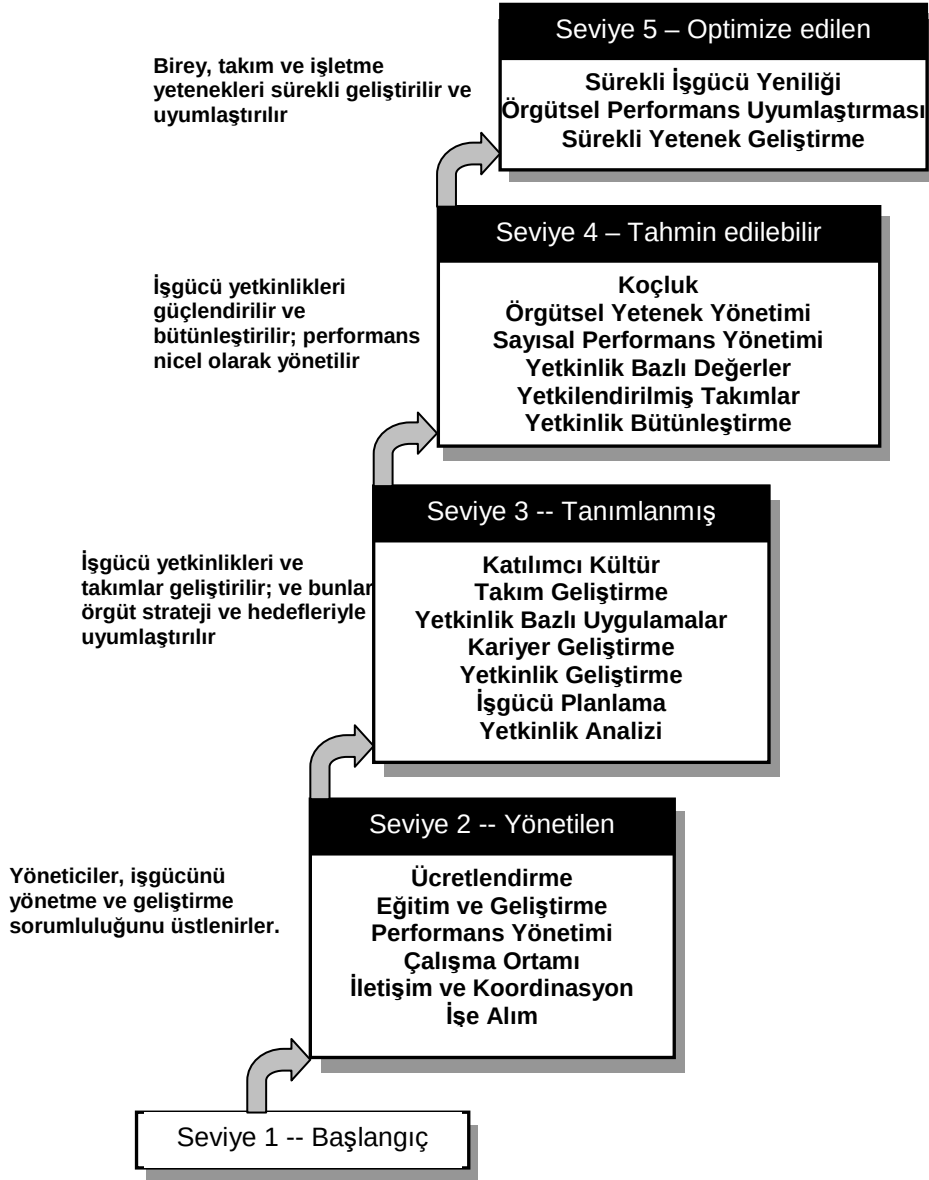
İşletmelerin işgücü yeteneklerinin geliştirilmesi, performanslarının ve verimliliklerinin artırılmasını amaçlayan PCMM sırayla Başlangıç, Yönetilen, Tanımlanmış, Tahmin Edilebilir ve Optimize Edilen olmak üzere 5 olgunluk seviyesinden oluşmaktadır. (Bkz: Şekil 5) Bu seviyeler işletmelerin işgücü uygulamalarının niteliklerine göre belirlenmektedir. İşletmeler seviyeleri sırayla takip ederek, bulundukları seviyenin faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve bir üst seviyeye geçmektedirler. Bu süreç içerisinde işletmelerin olgunluk düzeyleri, performansları ve verimlilikleri artmaktadır.

Bu bölümde PCMM' in olgunluk seviyeleri, içerdikleri süreç alanları ile birlikte ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

⁷⁵ Curtis ve diğ., **People Capability**, 51.

⁷⁶ Dahmann, **age**, 17.

⁷⁷ **age**, 24.



Şekil 5: PCMM Seviyeleri ve Süreç Alanları

Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, **People Capability Maturity Model (P-CMM)**, version 2.0 (Pittsburgh: Carnegie Melon University, Software Engineering Institute, 2001), 666.

3.4.1 Seviye 1 (Başlangıç)

Başlangıç seviyesindeki işletmelerde, işgücü uygulamaları gelişmemiştir ve neredeyse yok denilecek kadar azdır. Bu seviyedeki işletmeler yetenekli bireylerin elde tutulması konusunda genellikle güçlük yaşamaktadır ve yetenekli işgücü sıkıntısına cevap verebilecek yeterli donanıma sahip değildirler. İşgücü uygulamaları tutarsızca yürütülür, bazı alanlarda işgücü uygulamaları tanımlanmamış, bazı alanlarda ise mevcut işgücü uygulamalarının yürütülmesinden sorumlu bireylere gerekli eğitimler verilmemiştir. Bazı yöneticiler işgücü sorumluluklarını özenle yerine getirirken, diğerleri özensizce yerine getirmekte yada tüm sorumluluklarını görmezden gelmektedir. İşgücünün davranışları büyük oranda geçmiş deneyimler, yönetici yada liderlerinin kişisel özelliklerine göre değişmektedir. Yapılan araştırmalar, işgücü devrine neden olan en büyük etkenin bireylerin yönetici yada amirleriyle bireysel ilişkileri olduğunu göstermektedir. Bu da PCMM' in önemli kriterlerinden biri olan iletişim ve çalışan ilişkilerinin önemini ortaya koymaktadır.

Birinci seviyedeki işletmelerdeki yöneticilere göre; yönetim, sonuçları üreten insanları üretmek değil, sonuçları üretmekle ilgilidir. Birçok yönetici, işgücü aktivitelerini kendi asıl işlerinden daha az önemli olarak görmekte, bunun sonucu olarak da performans değerlendirme ve işe alım mülakatları gibi işgücü aktiviteleri yeterli hazırlık yapılmadan hızlıca uygulanmaktadır. Boş pozisyonların doldurulması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer işgücü uygulamalarının sorumlulukları da İnsan Kaynakları Birimine yüklenmektedir. Bu seviyedeki işletmelerde düşük performans, yüksek işgücü devri ve düşük sadakat görülmektedir.

PCMM yaklaşımına göre; bireyler bilgi ve becerilerini geliştirme sorumluluğuna sahiptirler. Ayrıca yönetim de, birimlerdeki işgücünün görevlerini gerçekleştirebilecek becerilere sahip olduklarını garanti edebilmeli ve bu becerileri geliştirecek olanakları sağlamalıdır⁷⁸.

Seviye 1'deki işletmelerin özellikleri şunlardır:

- İşgücü devir oranı yüksek ve bağlılık oranı düşüktür.
- Kararlar analiz edilmeden faaliyete geçilir.
- Yöneticiler, işgücü uygulamalarını gerçekleştirmelerini insan kaynakları biriminden bekler.
- Yönetim faaliyetlerine gereken önem verilmez.

⁷⁸ Curtis ve diğ., **People Capability**, 19-21.

- İşgücü uygulamaları ek yük olarak görülür ve hızlıca yürütülür.
- İşletmeler birimlerden oluşur, takım çalışması mevcut değildir, tüm faaliyetler ve kararlar yöneticiler tarafından kontrol edilir ⁷⁹.

Başlangıç seviyesinde süreç alanları bulunmamaktadır. Dolayısıyla belirlenmiş amaç ve uygulamalar da mevcut değildir. İkinci seviyeye ait uygulamaları gerçekleştirmeye başlayan işletmeler, 1. seviyeyi geçerek , PCMM uygulamalarına başlamışlardır.

3.4.2 Seviye 2 (Yönetilen)

Yönetilen seviyesinde süreçler, temel işgücü uygulamalarını oluşturmak üzerine odaklanmıştır. Amaçlar ise; çalışma koşullarıyla ilgili problemleri çözmek , sürekli gelişimi sağlamak ve işgücü yeteneklerini iyileştirmek üzerine odaklanmıştır. İşgücünü yönetebilmek için tekrarlanabilir temel uygulamalar oluşturulmuştur. Performans yönetimi kavramı bu seviyede ortaya çıkmıştır ve yöneticiler, kendi çalışanlarını yönetmek ve geliştirmek sorumluluğunu üstlenmektedir ⁸⁰.

Yönetilen seviyesinde işletmelerin iş aktivitelerini yürütebilmek için gereken temel bilgi ve becerileri tanımlı olmadığından, işgücü uygulamalarını standartlaştırma olanakları da bulunmamaktadır. Açık pozisyonlar, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve performans geribildirimlerinin sağlanması için gerekli nitelikler tanımlanır. Bu tanımlamalar için gereken kritik beceriler ise birimler tarafından belirlenir ⁸¹.

Bu seviyedeki işletmelerde işin gerçekleştirildiği çalışma ortamı sabit ve dayanıklıdır. Birimler kendi beceri ihtiyaçlarını yönetebilirler ve yöneticiler de bireysel performans yönetimine odaklanmıştır. Gelişim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla performans düzenli olarak gözden geçirilir ve tartışılır. İşgücünün, daha rasyonel bir çalışma ortamına sahip olduklarında motivasyonu artmaya başlar. Gelişim ihtiyaçları karşılandığında, işletmeyi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri bir araç olarak görmeye başlarlar ve tüm bunlar işgücü devir oranını düşürür ⁸².

⁷⁹ Curtis ve diğ., **Overview of the People**, 32.

⁸⁰ Dahmann, **age**, 19.

⁸¹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 23.

⁸² **age**, 22.

Yönetilen seviyesinde uygulanan işgücü uygulamaları, yöneticileri daha yüksek seviyelerdeki daha karmaşık uygulamalara hazırlamaktadır. İşgücü uygulamalarının seviyesi bir önceki seviye göre artmaktadır ⁸³.

Seviye 2'deki işletmelerin özellikleri şunlardır:

- Birimler kendi becerilerini yönetebilirler.
- Yöneticiler tekrar edilebilir faaliyetleri başarılı olarak yürütürler.
- Birim yöneticileri temel faaliyetleri gerçekleştirme sorumluluğunu üstlenirler.
- İşe alım ve performans hedefleri önceden planlanmış taahhütlere dayanır.
- Yöneticiler işgücü gelişimi konusunda uzlaşmışlardır.
- İşgücünün yetkinlikler konusunda eğitim ihtiyaçları vardır.
- Takım çalışması mevcuttur, kişilerarası koordinasyon becerileri süreçlerin eksikliğini bastırır.
- Yöneticiler için çalışanların takım performansı değil, bireysel performansı önemlidir.
- İşgücü, birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda yöneticiler tarafından şekillendirilir ⁸⁴.

Bu seviyedeki işletmeler, seviyeleriyle ilgili işgücü uygulamalarını gerçekleştirmeleri sonucu işgücü yeteneklerini giderek geliştirirler. Bunun dışında uygulanan bu uygulama ve aktivitelerin işletmelere sağladığı bir çok fayda bulunmaktadır.

Seviye 2 'deki uygulamaların işletmelere sağladığı faydalar şunlardır:

- İhtiyaç duyulan kaynakları ve yapılan çalışmaları dengeler.
- İşletme içinde yatay ve dikey koordinasyonu ve iletişimi artırır.
- Takımlar arası geçişlerin yönetimini sağlar.
- İşgücünün mevcut görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır.
- İşgücünün, gelişim aktivitelerine yönelik belirlenen görevlerine hazırlanması sağlanır.

⁸³ Curtis ve diğ., **People Capability**, 21-22.

⁸⁴ Curtis ve diğ., **Overview of the People**, 33.

- Performansın yönetimi için gereken geri besleme mekanizması sağlanır.
- İşin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereken çalışma koşulları sağlanır.
- İşgücünün işletmeye sağladığı katkı ve değerler oranında ücretlendirilmesi sağlanır ⁸⁵.

Bu seviyeyi tamamlamak için işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken 6 adet süreç alanı ve bu süreç alanları içerisinde farklı sayılarda amaçlar ve aktiviteler bulunmaktadır.

Seviye 2' de yer alan süreç alanları şunlardır:

1. İşe Alım
2. İletişim ve Koordinasyon
3. Çalışma Ortamı
4. Performans Yönetimi
5. Eğitim ve Geliştirme
6. Ücretlendirme ⁸⁶

Her süreç alanını tamamlamak için gerçekleştirilmesi gereken belirli sayılarda amaçlar bulunmaktadır. Seviye 2' de yer alan tüm amaçlar Ek 3 ' te gösterilmiştir. Aşağıda bu seviyede yer alan süreç alanları hakkında kısaca bilgi verilmektedir ⁸⁷.

3.4.2.1 İşe Alım

Yeteneğin toplanması, seçilmesi ve işletme içinde konumlandırılmasını sağlayan formal bir sürecin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, işgücünü toplama, seçme, yerleştirme ve dış yerleştirme ile ilgilidir.

3.4.2.2 İletişim ve Koordinasyon

İşgücünün bilgi paylaşımı ve aktivitelerini verimli bir şekilde koordine edebilme yeteneğini geliştirebileceği, etkin etkileşimi destekleyen bir sosyal çevre yaratma

⁸⁵ Mendez, **age**, 5.

⁸⁶ Curtis ve diğ., **People Capability**, 50.

⁸⁷ William E. Hefley, Sally A. Miller, Ira Monarch, "Defining People Issues: Why Individuals Turn to the People-CMM For Solutions", **Software Engineering Institute Symposium 1999**, Carnegie Mellon University, 11, <https://seir.sei.cmu.edu/seir/seir-home.html> [20.11.2007].

amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, örgütsel bilgi, iletişim yeteneği ve sosyal çevre ile ilgilidir.

3.4.2.3 Çalışma Ortamı

İşgücünün görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve rahatsız edici çevresel faktörler olmadan sadece işlerine odaklanabilmelerini sağlayan fiziksel çalışma koşullarının oluşturulması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, işyeri kanun ve kuralları, kaynaklar ve fiziksel mekan ve çevresel problemlerle ilgilidir.

3.4.2.4 Performans Yönetimi

Birimlerin ve işgücünün performanslarını ölçebilen objektif kriterlerin oluşturulması, performans ile ilgili geri bildirimin yapılması ve performansı sürekli geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu süreç alanı, objektif kriterler, performans hakkında karşılıklı görüşme, gelişim rehberliği, performans problemlerinin yönetimi ve ödüllendirme ile ilgilidir.

3.4.2.5 Eğitim ve Geliştirme

Tüm işgücünün görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken beceri ve bilgiye sahip olmaları amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, ihtiyaç duyulan becerilerin tanımlanması, eğitimlerin planlanması ve eğitim olanakları ile ilgilidir.

3.4.2.6 Ücretlendirme

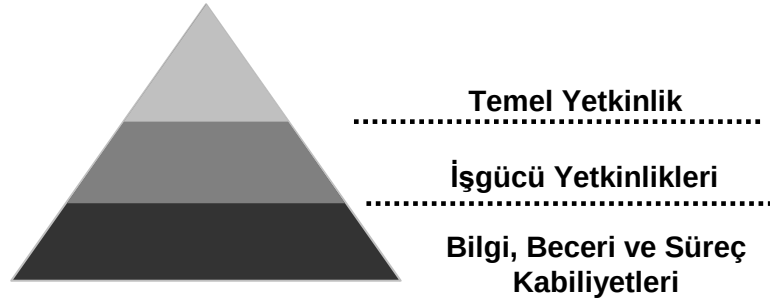
Tüm işgücüne işletmeye sağladığı katkı ve değere bağlı olarak ücret ve yan hakların sağlanması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, ücretlendirme strateji ve planı, adaletli yönetim ve periyodik bilgilendirme ve gözden geçirme ile ilgilidir.

3.4.3 Seviye 3 (Tanımlanmış)

Tanımlanmış seviyesinin yani 3. seviyenin temel hedefi, iş faaliyetleriyle ilgili çeşitli yetkinliklerin geliştirilmesi sonucu işletmelere rekabet avantajı sağlamaktır. Bu işgücü yetkinlikleri stratejik iş planını destekleyen kritik şartları temsil etmektedir. Stratejik iş planının eksikliği, stratejik iş hedefleri açısından risk oluşturmaktadır. İşgücü yetkinliklerinin mevcut ve gelecekteki iş hedefleriyle ilişkilendirilmesiyle, bu seviyede uygulanan işgücü uygulamaları iş stratejileri açısından kritik hale gelmektedir ⁸⁸.

⁸⁸ Curtis ve diğ., **People Capability**, 23.

PCMM'de uygulanan işgücü yetkinliklerinin konsepti, Prahalad ve Hamel tarafından tanımlanmış Temel Yetkinlik (Core Competency) konsepti ile farklılık göstermektedir. Temel Yetkinlik, işletmenin ürün ve hizmetlerini gerçekleştirebilmesi için gereken teknoloji ve üretim becerilerinin birleşimini ifade etmektedir. PCMM'deki işgücü yetkinlikleri ise, bir işletmenin Temel Yetkinlikler'in bir kısmını temsil etmekte, Temel Yetkinlikler PCMM'deki işgücü yetkinliklerini kapsamaktadır (Bkz. Şekil 6).



Şekil 6: Temel Yetkinlik Konsepti

Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller, **People Capability Maturity Model (P-CMM)**, version 2.0 (Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 2001), 41.

Her işgücü yetkinliği, işletmenin temel yetkinliklerine katkıda bulunan iş aktivitelerini gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve süreç kabiliyetini temsil etmektedir. Bu işgücü yetkinlikleri, işletmenin temel yetkinliklerini destekleyici stratejik bir faktördür.

Seviye 3' te işletmeler, işletmenin işgücü mimarisini oluşturan işgücü yetkinliklerinin işletme bazında çerçevesini oluştururlar. Bu işgücü mimarisi, işletmenin stratejik iş planının bir unsurudur.

Belirli bir işgücü yetkinliğine dair ortak bilgi, beceri ve süreç kabiliyetini paylaşan şirket çalışanları bir yetkinlik topluluğu oluştururlar. Bu seviyede yetenek ölçümlerini tanımlamak için bir altyapı oluşturulur ve bir üst seviyede yer alan yeteneğin sayısal olarak yönetimi için hazırlık yapılmış olur ⁸⁹.

⁸⁹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 24.

Seviye 3' te işgücünün görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan süreç kabiliyetleri, bilgi ve yetenekler işletme tarafından tanımlanır. Yetkinlikler geliştirilmiş, olgunlaşmış ve tüm işletme seviyesinde uygulanır haldedir. İşgücünü stratejik olarak yönetebilme kabiliyeti geliştirilmiştir. İşletme içinde bilgi aktarımını kolaylaştıran katılımcı kültür oluşturulmuş, işgücünün kararlara katılımı sağlanmıştır⁹⁰.

İşgücü yetenekleri geliştirilmiş, takımlar oluşturulmuş ve bunlar işletme strateji ve hedefleriyle uyumlaştırılmıştır. Bu seviye, işletmenin yetkinlik çerçevesinin tanımlanması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına odaklanır.

İşgücünün gelişimine yol gösteren ve onları motive eden kademeli kariyer olanakları oluşturulur. İşe alım, performans yönetimi, ücretlendirme ve diğer işgücü uygulamaları, işgücü yetkinliklerinin gelişimini desteklemeye ve motive etmeye yönelik olarak düzenlenir.

Seviye 3' te yetkinlik bazlı süreçler, çalışma gruplarının rollerini ve işletim süreçlerini belirlemek için bir kaynak oluşturmaktadır. 2. Seviyedeki gibi kişilerarası koordinasyon becerilerinin geliştirilmesinin yanında, çalışma gruplarının standart yetkinlik bazlı süreçlerin uygulanmasına yönelik kendilerini organize edebilmelerinin sağlanması da amaçlanmaktadır. Önceden tanımlanmış süreçleri kullanabilme kabiliyeti, çalışma grubu içinde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır.

Karar verme süreçleri, yetkinlik seviyesini arttıracak ve karar alma sürecini azaltacak şekilde uyarlanmıştır. Katılımcı kültür, işletmelere işgücü yetkinliklerinden maksimum fayda sağlama ve yetkilendirilmiş takımlar için gerekli çalışma koşullarını oluşturma imkanı vermektedir.

Seviye 2'de yürütülen işgücü uygulamaları artık standardize edilmiş ve işgücü yetkinliklerindeki büyümeyi ödüllendirme ve teşvik etmeye adapte edilmiştir⁹¹.

Seviye 3'deki işletmelerin özellikleri şunlardır:

- Profesyonellik kültürü oluşmuştur⁹².
- İşletme kültürü yetkinlik modellerinden ortaya çıkar.
- Katılımcı yapı, yetkinliklerin performans üzerindeki etkisini optimize eder.

⁹⁰ Dahmann, **age**, 19.

⁹¹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 25.

⁹² Mendez, **age**, 5.

- İşgücü uygulamaları yetkinlik gelişimini teşvik edici yöndedir.
- İşgücü planlama, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin gelişimine yöneliktir.
- Bir işin yapılabilmesi için gereken işgücü yetkinlikleri işletme tarafından tanımlanır.
- İşletme, işgücü yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmıştır.
- Gelişen takımlar mevcuttur, süreçler, roller ve sorumluluklar yönetici ile koordineli şekilde yürütülür.
- Yöneticiler için takım performansı bireysel performanstan önce gelir.
- İşgücü, yetkinlik ihtiyaçları doğrultusunda yetkinlik komitesi tarafından şekillendirilir ⁹³.

Bu seviyeyi tamamlamak için işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken 7 adet süreç alanı ve bu süreç alanları içerisinde farklı sayılarda amaçlar ve aktiviteler bulunmaktadır.

Seviye 3' te yer alan süreç alanları şunlardır: ⁹⁴

1. Yetkinlik Analizi
2. İşgücü Planlama
3. Yetkinlik Geliştirme
4. Kariyer Geliştirme
5. Yetkinlik Bazlı Uygulamalar
6. Takım Geliştirme
7. Katılımcı Kültür

Her süreç alanını tamamlamak için gerçekleştirilmesi gereken belirli sayılarda amaçlar bulunmaktadır. Seviye 3' te yer alan tüm amaçlar Ek 3' te gösterilmiştir.

Aşağıda bu seviyede yer alan süreç alanları hakkında kısaca bilgi verilmiştir ⁹⁵.

⁹³ Curtis ve diğ., **Overview of the People** , 33.

⁹⁴ Curtis ve diğ., **People Capability**, 50.

⁹⁵ Hefley ve diğ., **age**, 18.

3.4.3.1 Yetkinlik Analizi

Temel iş süreçlerini yürütebilmek için gereken bilgi ve becerilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece bu bilgi ve beceriler geliştirilebilir ve işgücü uygulamaları için temel kaynak olarak kullanılabilirler. Bu süreç alanı, temel yetkinlikler, bilgi ve beceri profilleri ve stokları ve periodik tekrar değerlendirme ile ilgilidir.

Yetkinlik analizi, işgücü yetkinliklerinin tanımlanabilmesi için gereken işletmenin iş aktivitelerinin analizi ile başlar. Tüm işgücü yetkinlikleri, temel bilgi, beceri ve süreç kabiliyetlerinin tanımlanabilmesi için analiz edilir. Bu işgücü yetkinlik tanımları düzenli olarak güncellenir ⁹⁶.

Yetkinlik analizinde hem işgücünün yetkinlikleri hem de işletmenin yetkinlik bazlı süreçleri tanımlanır ⁹⁷.

3.4.3.2 İşgücü Planlama

İşletme ve birim seviyesinde mevcut ve geleceğe yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda işgücü faaliyetlerinin koordine edilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, stratejik yetkinlik ihtiyaçları, yetkinlik gelişim planı, stratejik ve kısa vadeli işgücü planları, ve yedekleme planları ile ilgilidir.

3.4.3.3 Yetkinlik Geliştirme

İşgücünün görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gereken yetkinliklerin sürekli olarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, yetkinlik planlama, bilgi ve beceri takibi ve yetkinlik eğitim programı ile ilgilidir.

3.4.3.4 Kariyer Geliştirme

Tüm işgücünün motivasyonunun yüksek tutulması ve kariyer hedeflerine uygun yeni beceriler geliştirebilme olanaklarının sunulması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, kişisel gelişim planı, dereceli kariyer olanakları ve teşviklerle ilgilidir.

3.4.3.5 Yetkinlik Bazlı Uygulamalar

Tüm işgücü uygulamalarının işgücünün bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik olması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları, yetkinlik gelişim hedefleri, yetkinlik bazlı performans yönetimi ve yetkinlik bazlı ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilgilidir.

⁹⁶ Curtis ve diğ., **People Capability**, 245.

⁹⁷ Mendez, **age**, 5.

3.4.3.6 Takım Geliştirme

İşletme faaliyetlerini yerine getirebilmek için gereken farklı bilgi ve becerilerin bütünleşmesini maksimize eden takım oluşturma olanağından yararlanmak amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, yetkinlik bazlı takımlar, takım oluşturma şartları, takım üyesi olma ve takım süreçleriyle ilgilidir.

3.4.3.7 Katılımcı Kültür

İşgücünün karar alma süreçlerine katılması ve işletme içinde bilgi akışının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, eşgüdümlü iletişim, yönetim bilinci ve karar alma süreçleri ile ilgilidir.

3.4.4 Seviye 4 (Tahmin Edilebilir)

Tahmin Edilebilir seviyesinde işletmeler, işgücü yeteneklerini yönetebilmek için işgücü yetkinlikleri çerçevesi oluştururlar. Bu çerçeveden 3 açıdan yararlanılır ⁹⁸:

İlk olarak; işgücü önceden belirlenmiş ve ispatlanmış yetkinlik bazlı süreçleri kullanarak görevlerini yerine getirdikleri takdirde, yönetim bu işgücünün ürettiği sonuçlara güvenmektedir. İnsanların bu ürüne güvenmelerinin nedeni, ürünün üretilme metoduna güvenmeleridir. Bu ürünler etkin bir şekilde üretildiklerinde, işletme içinde öğrenim süreci hızlanmakta ve üretim miktarı artmaktadır.

İkinci olarak; kazanılan bu güven sonucu yöneticiler çalışma gruplarına daha fazla yetki vermekte ve ilgili iş için sorumluluk ve otorite çalışma gruplarına dağıtılmaktadır. Üçüncü seviyede yetkilendirme için gereken koşullar (yetkinlikleri geliştirilmiş işgücü, etkin süreçler ve katılımcı bir çalışma ortamı) oluşturulmuştur. Dördüncü seviyede ise; yönetim yetkilendirilmiş takımlara daha fazla güvenmekte ve daha fazla yetki devri gerçekleştirmektedir. Böylece yöneticiler günlük faaliyetlerini yönetebilmekte, kendi işgücü uygulamalarını gerçekleştirebilmekte ve stratejik sorunlara daha fazla ilgilenebilmektedirler.

Üçüncü olarak; her işgücü kendi yetkinlik bazlı süreçlerine hakim olduğundan işletme, birkaç farklı yetkinlik bazlı süreci tek bir multidisipliner süreç altında birleştirebilmektedir. Seviye 3' te çalışanlar birbirinden farklı yetkinlik bazlı süreçleri yürütmekte ve kendi yetkinlik bazlı süreçlerini diğer çalışanların yetkinlik bazlı süreçlerinden büyük oranda ayrı şekilde yürütmektedir. Yetkinlik bazlı süreçler kurumsallaştığı zaman , işletme bu süreçleri tek bir multidisipliner süreç altında

⁹⁸ Curtis ve diğ., **People Capability**, 26.

toplayabilmektedir. Örnek olarak; yazılım ve donanım tasarım süreçlerinin tek bir ürün tasarım süreci olarak birleştirilmesini verebiliriz.

Yetkinlik çerçevesi ile işletmeler yeteneklerini sayısal olarak yönetebilmektedirler. Yetkinlik bazlı süreçlerin performansı, sayısal olarak ölçülmektedir. Bu ölçümler, yetkinlik bazlı süreçlerin yönetimi için kullanılan süreç performanslarının temel esaslarını oluşturmaktadır. Bu temel esas ve ölçümlerin oluşturulması ve kullanımı, 6 Sigma programlarında kullanılan metodlarla benzerlik göstermektedir. 6 Sigma teknikleri her olgunluk seviyesinde kullanılabilir olsa da, 6 Sigma yaklaşımı için en uygunu dördüncü olgunluk seviyesidir. İşgücü yetenek temel esasları ve süreç yetenek temel esasları sayesinde birimlerin ve işletmenin performansı daha kolay tahmin edilebilir hale gelmektedir. Bu veriler, üst yönetimin gelecek performansa yönelik daha doğru tahminler yapabilmesini ve daha iyi kararlar alabilmesini sağlamaktadır. Bu seviyede uygulanan kantitatif yönetim yetenekleri, üst yönetime stratejik kararlar için daha üstün girdiler sağlamaktadır⁹⁹.

İşletmeler, bu seviyede yetenek ve performansı sayısal olarak yönetebilecek konumdadır. İşletme, işgücünün ve yetkinlik bazlı süreçlerin yeteneklerini sayısal olarak değerlendirebilmekte ve böylece işi gerçekleştirmek için gerekli yeteneği de tahmin edebilmektedir.

Seviye 4' teki işletmeler işgücünün yeteneklerini ve yetkinlik bazlı süreçleri nicel olarak ölçer ve yönetirler. Ölçümler işletmenin yeteneklerinin gelişiminde etkili olur. Yetkinlik bazlı süreçlerin öngörülmesi ve yönetilmesini kolaylaştıran sayısal performans yönetimi uygulanır. Performans bilgileri toplanır, analiz edilir ve ortaya çıkan bilgiler süreçlerin planlanması aşamasında süreç-performans dayanağı olarak kullanılır. Fiili performansın önceden belirlenmiş hedef ve tahminlerden farklı olması durumunda düzeltici önlemler alınır. Bu seviyedeki temel fikirlerden biri de kendi iş süreçlerini yönetebilen yetkilendirilmiş takımların oluşturulmasıdır. Bu takımlar birbirlerini tamamlayacakları düşüncesiyle farklı yetenek ve deneyimlerdeki işgücünden oluşturulur¹⁰⁰.

Seviye 4'teki işletmelerin özellikleri şunlardır:

- Yetenek ve işgücü uygulamaları nicel olarak yönetilir.
- Takımlar, aktivitelerini ve performanslarını kendileri belirler.
- Yetkinlik bazlı süreçler, çapraz disiplinlerarası entegrasyonu sağlar.

⁹⁹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 27.

¹⁰⁰ Dahmann, **age**, 20.

- Yetkinlikler, deneyimlerin varlık ve değerlere dönüşmesini mümkün kılar.
- Tüm yetkinlikler birbirleriyle entegre edilmiştir.
- Yetkinleştirilmiş takımlar mevcuttur. Kendi aktivitelerini yürütürler ve bağımsızdırlar, fakat yöneticilerine karşı sorumlulukları da devam etmektedir.
- Yetkinleştirilmiş ve sayısal olarak ölçülebilen performans yönetici tarafından yönetilir.
- İşgücü, sayılarla işgücü yeteneklerine göre şekillendirilir ¹⁰¹.

Bu seviyeyi tamamlamak için işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken 6 adet süreç alanı ve bu süreç alanları içerisinde farklı sayılarda amaçlar ve aktiviteler bulunmaktadır.

Seviye 4' te yer alan süreç alanları şunlardır:

1. Yetkinlik Bütünleştirme
2. Yetkilendirilmiş Takımlar
3. Yetkinliğe Dayalı Değerler
4. Sayısal Performans Yönetimi
5. Örgütsel Yetenek Yönetimi
6. Koçluk ¹⁰²

Her süreç alanını tamamlamak için gerçekleştirmemiz gereken belirli sayılarda amaçlar bulunmaktadır. Seviye 4' te yer alan tüm amaçlar Ek 3' te gösterilmiştir. Aşağıda bu seviyede yer alan süreç alanları hakkında kısaca bilgi verilmiştir ¹⁰³.

3.4.4.1 Yetkinlik Bütünleştirme

Farklı iş gücü yetkinliklerinin bütünleştirilmesi ile birbirine bağlı işlerin etkinliğini, esnekliğini ve gücünü arttırmak için amaçlanır. Bu süreç alanı, farklı iş gücü yetkinliklerinin kullanıldığı birbirinden bağımsız yetkinlik bazlı süreçlerin entegrasyonu ile ilgilidir.

¹⁰¹ Curtis ve diğ., Overview of the People, 37.

¹⁰² Curtis ve diğ., **People Capability**, 50.

¹⁰³ Hefley ve diğ., **age**, 25.

3.4.4.2 Yetkilendirilmiş Takımlar

Takımlara yetki ve sorumluluk verilerek kendi iş faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmelerinin sağlanması amaçlanır. Bu süreç alanı, tüm iş süreçlerinin yetki ve sorumluluğuna sahip ve iş faaliyetlerini yürütebilme ve yönetebilme becerisinde olan yetkilendirilmiş takımların oluşturulmasıyla ilgilidir.

3.4.4.3 Yetkinliğe Dayalı Değerler

Yetenek ve performansın geliştirilmesinde kullanılmak amacıyla, yetkinlik bazlı süreçler uygulanırken geliştirilen bilgi, deneyim ve eserlerin ele geçirilmesi amaçlanır. Yetkinliğe dayalı değerler, standart formatta ve yaygın kullanım için hazırlanmış bilgi ve eser demetidir. Bu süreç alanı, bireyler ve takımların yetkinlik bazlı süreçleri gerçekleştirirken geliştirdikleri bilgi ve eserlerin paylaşımı yönünde teşvik edilmesini de içermektedir. Seçilen bilgi ve eser demetleri, yetkinliğe dayalı değerler içine yerleştirilir. Bu yetkinliğe dayalı değerler iş aktivitelerini gerçekleştirmek için kullanılan yetkinlik bazlı süreçlerle bütünleştirilir. İşgücü uygulamaları ve faaliyetleri yetkinliğe dayalı değerleri kullanımı ve gelişimini teşvik edecek şekilde düzenlenir ¹⁰⁴.

3.4.4.4 Sayısal Performans Yönetimi

Ölçülebilir performans hedeflerini gerçekleştirebilmek için, yetkinlik bazlı süreçlerin yeteneğinin yönetimi ve önceden tahmin etme amaçlanır. Tüm iş aktivitelerinin sayısal olarak yönetilmesi gerekli değildir, yalnızca önemli iş sonuçları üzerinde güçlü etkisi ve kontrolü olan aktivitelerin sayısal olarak yönetilmesi yeterlidir. Sayısal performans yönetimi stratejisi, birim hedeflerini gerçekleştirmede en fazla katkısı olan yetkinlik bazlı süreçlerin performansının tanımlanması, ölçülmesi ve analizi için geliştirilmiştir. Performans verileri toplanır ve bu stratejiye göre analiz edilir. İlgili yetkinlik bazlı süreçlerin performansı sayısal olarak yönetilir ve bu süreçler sayısal olarak kontrol altına alınır ¹⁰⁵.

3.4.4.5 Örgütsel Yetenek Yönetimi

İşletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin kapasitelerinin artırılması ve belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılan yetenek geliştirme aktivitelerinin etkinliğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, ölçülebilir yetenek geliştirme amaçları, yetenek eğilimleri ve yetenek geliştirme kapasitesi ile ilgilidir.

¹⁰⁴ Curtis ve diğ., **People Capability**, 447.

¹⁰⁵ Curtis ve diğ., **People Capability**, 471.

3.4.4.6 Koçluk

İşgücünün deneyiminin, kişisel destek sağlamak ve diğer birey ve gruplara yol göstermek için kullanılması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, amaçlarla ilgili yol gösterme, seçme ve hazırlıkla ilgili destek ve ilişkiler konusunda gösterme ile ilgilidir.

3.4.5 Seviye 5 (Optimize Edilen)

Bu seviyede işletmeler; birey, birim ve işletme seviyesinde yetenekleri geliştirecek metodlar uygular ve bu metodları sürekli olarak geliştirir. İşgücü uygulamalarının etkinliği analiz edilir ve yeni teknoloji ve uygulamalar geliştirilir ¹⁰⁶.

Bu seviyede işletmeler, bireylerin ve takımların yeteneklerinin, yetkinlik bazlı süreçlerin performansının ve işgücü uygulama ve aktivitelerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesine odaklanmıştır. İşletmeler, bu iyileştirmeler için seviye 4' te oluşturulmuş sayısal olarak yönetilen aktivitelerin sonuçlarından faydalanırlar. Bireyler, sahip oldukları iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapılması yönünde teşvik edilirler.

Takımlar, kişiselleştirilmiş iş süreçlere sahip bireylerden oluşur. Takımların yeteneğini geliştirmek için, kişiselleştirilmiş iş süreçlerinin etkin işletim prosedürlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bireysel seviyede iyileştirmeler ise, takımların işletim süreçlerindeki iyileştirmelerine entegre edilmelidir. Bireysel ve takım seviyesinde iyileştirmeler için koçların yol göstericiliğinden faydalanılabilir.

Seviye 5' te bireyler ve takımlar performanslarını sürekli geliştirmekte olsalar da, yönetim performansın işletme hedefleriyle uyumlu olması konusunda dikkatli olmalıdır. Bireylerin performans gereksinimleri, takımların ve birimlerin performans hedefleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Takımların performans gereksinimleri ise işletmenin hedefleriyle uyumlaştırılmalıdır. İşgücü uygulama ve aktivitelerinin geliştirilmesi de, bu uyumlaştırma sürecini teşvik edici yönde olmalıdır. Gerektiğinde performans hedeflerinin ve sonuçlarının uyumlaştırılması da gerçekleştirilmelidir.

İşgücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik veriler birçok farklı kaynaktan gelmektedir. Bunlar, birimler içinde işgücü aktivitelerini geliştirme sürecinde öğrenilen bilgilerden, işgücünün önerilerinden veya sayısal olarak yönetim aktivitelerinin sonuçlarından olabilir. İşletmeler, işgücü uygulamaları ve teknolojilerinde en güncel gelişmeleri sürekli olarak uygulamalıdır. Bu seviyede işgücü yetenekleri sürekli gelişmektedir. İşletmede tüm işgücü kendi yeteneklerini

¹⁰⁶ Dahmann, age, 20.

geliştirme konusunda çaba göstermekte ve takım, birim ve işletme düzeyinde performansın geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır ¹⁰⁷.

Seviye 5' teki işletmelerin özellikleri şunlardır:

- İşgücü uygulamaları ve aktivitelerinde sürekli gelişim mevcuttur.
- Performans, tüm işletme içinde uyumlaştırılmıştır.
- Bireyler ve takımlar sürekli olarak yeteneklerini geliştirirler.
- Performans, koçlar tarafından yönetilir.
- İşgücü, yenilikçi uygulamalar doğrultusunda gelişim olanaklarına bağlı olarak şekillendirilir.

Bu seviyede 3 adet süreç alanı bulunmaktadır:

1. Sürekli Yetenek Geliştirme
2. Örgütsel Performans Uyumlaştırması
3. Sürekli İşgücü Yenileme ¹⁰⁸

Her süreç alanını tamamlamak için gerçekleştirmemiz gereken belirli sayılarda amaçlar bulunmaktadır. Seviye 5' te yer alan tüm amaçlar Ek 3' te gösterilmiştir. Aşağıda bu seviyede yer alan süreç alanları hakkında kısaca bilgi verilmiştir ¹⁰⁹.

3.4.5.1 Sürekli Yetenek Geliştirme

Bireylerin ve takımların yetkinlik bazlı süreçleri gerçekleştirmek için sahip olması gereken yeteneklerini sürekli geliştirmeye yönelik bir temel oluşturmak amaçlanır. İşletme tarafından bireysel iş süreçlerinin ve takımların işletim süreçlerinin sürekli gelişimi için bir çerçeve oluşturulur. Her yetkinlik topluluğunda, yetkinlik bazlı süreçlerin performansını ve yeteneğini sürekli iyileştirmek amacıyla harekete geçilir. İşletme, işgücü uygulamalarını sürekli yetkinlik iyileştirmeyi destekleyecek şekilde düzenler.

3.4.5.2 Örgütsel Performans Uyumlaştırması

Birey, takım, birim ve işletme seviyesinde performans sonuçlarının uyumlaştırılması ve uyumlaştırmayı başarmak için gereken işgücü uygulamalarının etkinliğinin nicel olarak değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, ölçülebilir performans

¹⁰⁷ Curtis ve diğ., **People Capability**, 28.

¹⁰⁸ Curtis ve diğ., **People Capability**, 50.

¹⁰⁹ Hefley ve diğ., **age**, 29.

uyumlaştırma amaçları, nicel performans eğilimleri ve performans uyumlaştırma kapasitesi ile ilgilidir.

3.4.5.3 Sürekli İşgücü Yenileme

Gelişmiş işgücü uygulamalarının ve teknolojilerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi ve en uygun olanın tüm işletmede uygulanması amaçlanmaktadır. Bu süreç alanı, iyileşme tasarıları ve planları, personel katılımları ve benimseme süreçleri ile ilgilidir.

4. UYGULAMA

Uygulamadaki amacımız; PCMM' in uygulamasının ülkemizdeki durumunu incelemek ve İstanbul'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İnsan Kaynakları uygulamalarına ne kadar önem verildiğini belirlemek ve bu işletmelerin İnsan Kaynakları uygulamalarının PCMM kriterlerine uygunluk durumunu inceleyerek seviyelerini ve PCMM'in İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki yeri ve önemini ortaya koymaktır.

Yazılım sektörünün tek hammaddesinin bilgi ve tek ürününün sistematik bilgi olması nedeniyle başka hiçbir sektör yazılım sektörü kadar bilgi yoğun değildir. Bu sektörde üretimi gerçekleştirmede en önemli kaynak ise insandır. Bu yüzden, insan faktörü çok önemli bir boyutta ele alınmalıdır. Bu da İnsan Kaynakları Yönetimi ile birlikte işgücü yetkinliklerini ve performansını geliştirmeye yönelik bir model olan PCMM' in önemini bu sektör için daha da arttırmaktadır. Araştırmamızda PCMM' in etkin bir şekilde uygulanarak maksimum fayda sağlayabileceği sektörlerden biri olan yazılım sektörünün seçilmesinin temel nedeni budur. Şimdi Türkiye'de yazılım sektöründen kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

4.1 Türkiye'de Yazılım Sektörü ve Tarihsel Gelişimi

ISO tanımlarına göre yazılım ¹¹⁰, *bir veri işleme sistemi operasyonuna bağlı olan programlar, yordamlar ve dokümantasyonlardır. Yazılım ürünü ise, kullanıcıya ulaştırılmak üzere tanımlanmış bilgisayar programları kümesi, yordamları ve dokümanların bütünüdür.*

Bugün, tüm dünyada yaşanan küreselleşme sürecinde yazılım endüstrisi gibi özel sektörler arası etkileşim niteliği ve etkileme gücü açısından önemli bir yeri olan bu endüstrinin, kullandığı birçok disiplin ile (teknoloji yönetimi, proje yönetimi, süreç yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi) örnek bir sektördür.

Türkiye'de bilgisayarlaşma 1960'lı yıllarda IBM in mainframe denilen büyük sistemlerinin kamu kuruluşları tarafından alınması ile başlamıştır.

¹¹⁰ Mehmet Özkan, **Yazılımda Kalite**, (İstanbul: IMG Bilişim Yayınları, 2001), 1.

Bilgisayar kullanımı özellikle 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren başta Kamu İktisadi Tesekkülleri (KİT) ve kamu kurumları ile bankalar ve eğitim kuruluşlarında ciddi bir artış göstermiştir. Öyle ki 1966 yılı sonuna gelindiğinde Türkiye'de toplam 61, 1970 yılı sonunda ise 76 büyük bilgisayar sistemi çalışır durumdaydı ¹¹¹.

Üniversitelerde ilk bilgisayar merkezleri 1960'lı yıllarda kurulmuştur. 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren özel sektörde bilgisayar kullanımı açısından bir sıçrama yaşanmıştır.

1970'lerde sanayi işletmelerinde bilgisayar uygulamalarının kullanımı ufak ölçeklerde ve münferit hizmetler biçiminde başlamıştır. Özel bilişim şirketlerinin kurulmasıyla hizmet arz ve talebi eşitlenmiştir, fakat ancak yine de beklenen planlı ve bütünsel yaklaşım gösterilememiştir. Bunda, bu alanda yetişmiş insan gücünün azlığı kadar, işletmelerin tepe yöneticilerinin bilgisayar ve bilişim teknolojileri konusundaki yetersiz vizyonlarının da etkisi olmuştur ¹¹².

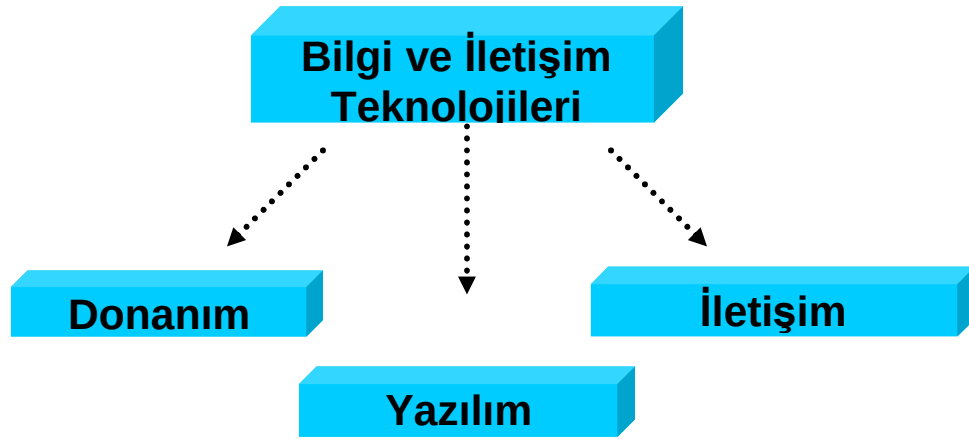
1971 yılında sivil toplum örgütü olan Türkiye Bilişim Derneği (TBD) kurulmuştur. Bilişim teknolojilerinin ülke kalkınmasına katkıda bulunacak şekilde kullanılabileceğini vurgulayan derneğin bir diğer amacı da bu alanda çalışan kişileri bir araya toplamaktır. 1983 yılında en büyük eksiklik yazılım eksikliği olmuştur. Bu açığı kapatmak için PC yetkili bayiliği yapan işletmelerin bazıları kendi bünyelerinde yazılım geliştirmeye başlamıştır. Yazılımlar 1980'lerin ikinci yarısından itibaren çeşitlenmeye başlamış, 1990'larda iş süreçlerini büyük oranda elektronik ortama taşıyan bankalar, müşteriye yönelik ürün ve hizmet çeşitliliği içine girebilecek teknolojik altyapıya kavuşmuştur. Türkiye'nin ticari program üretmeyi hedefleyen ilk yazılım evleri 70'li yıllarda, belli başlı üniversitelerin mühendislik bölümlerinde okuyan parlak ve girişimci gençler tarafından kurulmuştur. Dünyadaki PC devrimini takiben 1980'li yılların ortalarında programcılığa soyunan bu gençler ilk yazılım evlerinin kurucuları arasında yer almışlardır. Türkiye'de 1990'lı yıllarda yazılım evleri, önemli ticari başarılar elde etmiş olsalar da, devlet desteğinin olmaması, iç talebin sınırlı olması, ülke içinde gerekli finansman olanaklarının gelişmemiş olması, profesyonel yönetim ve pazarlama becerilerinin gelişmemesi gibi nedenlerle uluslararası alanda rekabet edecek niteliklere kavuşamamışlardır. 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden çokça etkilenen işletmeler pek fazla büyüme olanağı bulamamışlardır.

¹¹¹ Özkan Akdoğan, **Anı ve Fotoğraflarla Bilisim Tarihimiz**, (İstanbul: Arkadaş Yayınevi, 2005), 69–70.

¹¹² Akdoğan, **age**, 121.

Türkiye yazılım pazarı 2001 yılında 290 milyon dolar civarındayken, inişli çıkışlı olmakla birlikte yıllık yaklaşık yüzde 15 büyüme oranlarıyla 2005 yılında 550 milyon dolar seviyelerine ulaşmıştır. Türkiye toplam bilgi teknolojileri pazarı 2005 yılında 4 milyar dolar seviyesine yaklaşmıştır ¹¹³.

Bilgi ve iletişim teknolojilerini oluşturan başlıca endüstrileri birkaç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar donanım, yazılım ve hizmetler, iletişim hizmetleri ve ekipmanları şeklindedir.



Şekil 7: Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Yazılım sektörü, donanım ve iletişim sektörlerinin aksine, çok büyük bir teknoloji veya altyapı yatırımı gerektirmeyip, en önemli girdisi insan zekâsı ve yaratıcı gücüdür.

Yazılım sektörü, genel olarak diğer sektörlerden oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Tasarım işlemleri, imalat sektörlerinde oldukça az ve özel bir yapı teşkil ederken, yazılım sektöründe en önemli konuyu oluşturmaktadır. İmalat sektörlerinde birincil nokta üretim fonksiyonu iken, yazılım sektöründe birincil konuyu tasarım fonksiyonu almaktadır. Tasarım, yazılımın müşteriye tesliminden sonrasını da kapsayacak şekilde, yazılımın tüm geliştirme aşamalarında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

Yazılım sektöründe üretimi gerçekleştirmede en önemli kaynak insandır. Bu yüzden, yazılım geliştirmede insan faktörü önemli bir boyutta düşünülmelidir. Yani bir bakıma, imalat sektöründe ürünü ortaya çıkarmada cihazların kontrolü ön plandaysa, yazılım üretmede de personelin beyin gücünün kontrolü ve yeterliliği ön

¹¹³ Türkoğlu, age, 8.

planda olmak zorundadır. Yazılımı gerçekleştiren personelin, beyin gücünün etkin kullanılması için gerekli olan tüm faktörler (motivasyon, çalışma ortamı, imkanlar, teçhizat v.b.) etkin bir kalite yönetim sistemi için ön planla tutulması gereken temel kavramlardır ¹¹⁴.

Yazılım sektörü en fazla katma değer yaratan sektörlerin başında gelmektedir. Sektöre yapılan yatırım ve harcamalar, diğer sektörlerle kıyaslandığında geri dönüşü en düşük süre ve en yüksek getiri oranı ile geleneksel sektörlerle mukayese edilemeyecek oranda önem kazanmaktadır ¹¹⁵.

Yazılımı stratejik bir sektör olarak gören İrlanda, İsrail ve Hindistan gibi pek çok ülkede, yazılım alanında gelişmeye yönelik ulusal vizyon oluşturma çalışmalarının yanı sıra, bu çerçevede pek çok yasal düzenlemeler yapılmaktadır.

Hindistan'dan Wipro Limited şirketi, hem CMM hem de PCMM 'de Seviye 5 'e erişen ilk işletmedir. Türkiye'de Entegre Yetenek Olgunluk Modeli Seviye 5 (CMMI-5) 'e Milsoft firması 24 Şubat 2005 tarihinde erişmiştir. Havelsan ve Aydın Yazılım firmaları da CMMI-3' e sahiptir. Ayrıca, birçok yazılım firması bu gibi kalite belgelerine sahip olmak için gayret içerisinde ¹¹⁶.

Ülkemizde yazılım sektörü, teknoloji geliştirme bölgelerine sağlanan teşviklerle devlet tarafından da desteklenmektedir. Fakat yine de sektörün en büyük problemi olan beyin göçüne bir çözüm getirilememekte ve halen önemli oranda yetişmiş işgücü ihtiyacı bulunmaktadır.

Sektörde iyi eğitim görmüş, nitelikli, seçkin, uzman ve yetenekli işgücü en verimli olduğu dönemde çalışmak, araştırma yapmak için genellikle daha iyi ücret ve sağlanan olanaklar dolayısıyla gelişmiş ülkelere göç etmektedir. Bu durum ülkemizin yazılım sektörünün gelişmesini engellemekte, dolayısıyla gelişmiş ülkelerle ülkemiz arasındaki gelişmişlik farkı giderek artmaktadır.

Bilişim sektöründeki açığı kapatmak için, her yıl yaklaşık 70 bin uzmanın yetişmesi gerektiği birçok yayında yer almıştır. International Data Corporation (IDC), Türkiye için 2008'de yalnızca ileri teknoloji alanında işgücü açığının 31 bin 900 kişi olarak öngörmektedir.

Sektörün diğer problemlerinden biri de kişi başı gelir seviyesinin OECD ülkeleri içerisinde sona bulunması, ülkemizde bilgisayar ürün ve hizmetleri maliyetlerinin

¹¹⁴ C.Öcal Fidanboy, "ISO 9001:2000 ve Yazılım Sektöründeki Uygulamaları", http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kit_iso_yazilim.htm [17.04.2008].

¹¹⁵ Türkoğlu, **age**, 47.

¹¹⁶ Türkoğlu, **age**, 77.

halen çok yüksek seviyelerde bulunması, bilgisayar kullanıcı sayısının ülke nüfusuna oranla düşük olmasıdır ¹¹⁷.

Dünyada yazılım sektöründe önde gelen ülkeler, ABD, Almanya, İngiltere, Hindistan, İsrail, İrlanda ve İsveç gibi ülkelerdir. Bu ülkeler, sektörün gelişmesine önemli destekler sağlamış ve sektörde günümüzün rekabetçi ülkeleri haline gelmişlerdir. Türkiye'nin jeopolitik konumu, genç nüfusu ve ülkenin sahip olduğu dinamizm ülkemizin sözkonusu ülkeler gibi öne çıkması beklentisini güçlendirmektedir.

Türkiye'de yazılım sektörünün gelişmesi, yazılım firmalarının uluslararası alanda başarılı olabilmeleri ve yazılım ürünlerini başka ülkelere edinmek yerine, üretip satan ülke konumuna geçebilmek için işletmelerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir ¹¹⁸:

- İşletmeler kendi iç ve dış dinamiklerini iyi analiz ederek, hedef pazardaki fırsatları iyi değerlendirmeli, stratejik seçenek ve amaçlar irdelenmeli ve kararlar yapılacak değerlendirmelerden sonra işletilmelidir.
- İşletmeler yeni ürün üretim becerilerini ve ar-ge yeteneklerini geliştirmeli, yaratıcı, yenilikçi, esnek ve yeni iş modellerini destekleyen ürünler üretmelidirler.
- Yazılım ihracatında yeni ,özellikli ve spesifik ürünler (niş ürünler) sunmalıdırlar.
- İşletmeler uluslararası pazarlama becerilerini geliştirmelidirler.
- Uluslararası ticarete büyük önemi olan şirket imajı oluşturulmalıdır.
- Kalite ve sertifikasyon konusuna gereken önem verilmeli, CMMI, ISO 9000 ve SPICE gibi belgelere sahip olunmalıdır.
- Proje yönetimi ve kontrolüne önem verilmelidir.
- Mevcut ticari ilişkiler yazılım ürün ve hizmetleriyle geliştirilmelidir.
- Mevcut devlet desteklerinden yararlanılmalıdır.
- Ar-Ge harcamaları arttırılmalıdır.
- Sektörde yetişmiş işgücünün başka ülkelere göçü önlenmeli ve yurtiçinde kalmaları sağlanmalıdır.

¹¹⁷ Türkoğlu, **age**, 40-41.

¹¹⁸ Türkoğlu, **age**, 103,104.

- Rekabet şartları iyileştirilmeli, sektöre yönelik yüksek vergi oranları indirilmelidir.
- Korsanlıkla mücadele arttırılmalıdır.
- Mevcut teknopark yasası iyileştirilmeli, yeni teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Yabancı yatırımlar özendirilmeli, yabancı yatırımcıların teknoparkları değerlendirebilecekleri, dışarıdan teknoloji ve istihdam getirmelerini sağlayacak teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Eğitim ve insan kaynakları konusuna önem verilmeli, yetişmiş insan gücü oluşturulması için bilişim eğitimleri nicelik ve nitelik olarak geliştirilmelidir.

Türkiye’de yazılım sektörünün gelişmesiyle bu alanda faaliyet gösteren işletme sayısında da artışlar yaşanmaktadır. Sektörde işgücü sayısının günümüzde yaklaşık 35 bin kişi, işletme sayısının ise 3200 olduğu tahmin edilmektedir. Türkiye’de yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmeler genellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde kurulan teknokent ve teknoparklarda yoğunlaşmıştır. Sektör işletmeleri bir çok dernek ve vakıf kurarak organize olmaya çalışmaktadır. Bu sivil toplum kuruluşları sektörün büyümesi ve gelişmesi için faaliyetlerini devam ettirmektedirler ¹¹⁹.

4.2 Yazılım Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Hızlı bilgi artışının, birey, işletme ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında yazılım firmalarının rolleri ve önemi artmaktadır. Bu firmalarda insan kaynaklarının değerinin yükselmesi ile insan kaynağına yapılan yatırımlar da önem kazanmakta ve bilgi çağına uygun insan odaklı işletme modelleri geliştirilmektedir.

Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir ¹²⁰.

¹¹⁹ Türkoğlu, **age**, 12.

¹²⁰ Fındıkçı, **age**, 15-21.

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yasanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve işgücünün bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.
- İşletme ortamı içinde işgücünün aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır.
- Kurumsal sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemektedir.
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişmeyi sağlamaktadır.
- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacı ile ilgili olarak kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir.
- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- Tüm işgücünün optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir.
- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve işletme düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.
- Bilgi çağı işletmelerini oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

Yazılım sektörünün tek hammaddesinin bilgidir. Yazılım geliştirme araçları bilginin kayıt ve yönetiminde yardımcı olsalar da, bilginin yaratılması ve uygulamasını sağlayamazlar. Hiçbir sektör, tek ürünü sistematik bilgi olan yazılım geliştirme sektörü kadar bilgi yoğun değildir. Bu sektörde üretimi gerçekleştirmede en önemli kaynak ise insandır. Bu yüzden, insan faktörü çok önemli bir boyutta ele alınmalıdır ¹²¹.

Yazılım sektöründe işgücü yeteneklerinin geliştirilmesi; yetenekli işgücü bulmada sıkıntı yaşandığında yazılım açısından büyüyen talebi karşılayabilme, teknoloji, programlama dili ve iş uygulamalarındaki değişimin artan hızına ayak uydurabilme ve yazılım sistemlerindeki güvenilirliği arttırabilme açılarından önemlidir.

¹²¹ Curtis ve diğ., **People Capability**, 12.

İnsan Kaynaklarına yapılan yatırımların işletmelerin büyümelerini ve gelişmelerini sağladığının farkına varılmış ve son 10 yıldır işletmeler tarafından insan kaynaklarına verilen önem ve yapılan yatırımlar artmıştır.

4.3 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İstanbul'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İnsan Kaynakları uygulamalarına ne kadar önem verildiğinin incelenmesi, bu işletmelerin İnsan Kaynakları uygulamalarının PCMM kriterlerine uygunluk durumunun incelenerek seviyelerinin ortaya konması ve PCMM' in İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki yeri ve öneminin belirlenmesidir. Ayrıca işletmelerin PCMM seviyesi ile işletmenin işgücü sayısı, faaliyet süresi, İnsan Kaynakları biriminin faaliyet süresi ve işletmenin sahip olduğu kalite belgeleri arasındaki ilişki de ortaya konacaktır.

PCMM, ülkemiz için oldukça yeni bir kavramdır ve bu modeli uygulayan bir işletme henüz bulunmamaktadır. Bu araştırma ile PCMM' in ayrıntılı olarak incelenecek, araştırma kapsamındaki işletmelerin bu modeli uygulaması durumundaki seviyeleri yaklaşık olarak belirlenecek ve böylece genel olarak bu sektördeki insan kaynakları uygulamaları yeterliliğimiz ve seviyemiz belirlenmiş olacaktır. Ayrıca ilgili işletmelere insan kaynakları uygulamaları konusunda yol gösterici bir niteliği de olacaktır.

4.4 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında İstanbul'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren 31 adet işletme yer almaktadır.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Konuyu oluşturan değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi nedeniyle araştırmamız "Tanımlayıcı" bir araştırmadır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. (Bkz.Ek:1) Anket, tarafımızca hazırlanmıştır. Uygulama yapılacak işletmelerin insan kaynakları birimleri olan işletmeler olmasına özen gösterilmiş ve % 97 oranında geçerliliği olan anket sorularının insan kaynakları birimi çalışanları tarafından yanıtlanması sağlanmıştır.

Yapılan anket, insan kaynakları uygulamalarına yönelik 5' li Likert ölçekli 47 sorudan ve hedef kitleyle ilgili bilgileri edinmeye yönelik 12 demografik sorudan oluşmaktadır.

Aşağıda anketimizin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. (Tablo 2)

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	31	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.977		47	

4.6 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlamaları

İstanbul’ da yazılım sektöründe faaliyet gösteren, insan kaynakları birimi olan ve PCMM konusunda ilgili olduğu düşünülen 100 işletmeye anket gönderilmiş, 50 işletmeden anket yanıtları gelmiş, bu işletmelerin 19 ‘u verdiği yanıtların yetersiz yada geçersiz olması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır.

Araştırma yalnızca, İstanbul’da yerleşik, yazılım sektöründe yer alan 31 sayıda işletmede yapılmıştır. Verilerin toplanacağı örneklem evreni temsil edebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı, anket formu, araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

4.7 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler:

- H1: İşletmenin toplam işgücü sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: İşletmenin İnsan Kaynakları Birimi’nin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H3: İşletmenin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: İşletmenin sahip olduğu kalite standartları ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.8 Araştırma Verilerinin Analizi

Anketten elde edilen veriler, SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler öncelikle kategorize edilerek Frekans Dağılımı ve Çapraz tablolar ile analiz edilmiş, ardından Korelasyon Analizi ve Ki-Kare Testi ile değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkinin yönü ve şiddeti, Ki-Kare testi ile bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir.

Ayrıca işletmelerin PCMM seviyeleri, her seviye için minimum ve maksimum değerler belirlenerek hesaplanmıştır. (PCMM' in değerlendirilmesinde uluslararası denetçilerin uyguladığı puanlama sistemi gizli tutulmaktadır.) Her seviye için anket sorularından elde edilebilecek minimum ve maksimum puanlar ve bu puan aralıklarına göre işletmelerin seviyeleri belirlenmiştir. Minimum ve maksimum değerler belirlenirken kullandığımız hesaplama yöntemi aşağıda açıklanmaktadır:

PCMM' de 5 adet olgunluk seviyesi bulunmaktadır. Anketimiz her seviyeye ait farklı sorulardan oluşmaktadır. Seviye 2'ye ait 19 soru, seviye 3'e ait 16 soru, seviye 4'e ait 9 soru ve seviye 5'e ait 3 soru bulunmaktadır. Seviye 1'de süreç alanları ve hedefler olmadığı için anketimiz bu seviyeye ait soruları içermemektedir. Anketimiz 5'li likert ölçekli sorulardan oluşur. Buna göre; "Hiç Önemli Değil" 1 puan, "Pek Önemli Değil" 2 puan, "Önemli" 3 puan, "Çok Önemli" 4 puan, "Son Derece Önemli" yanıtı ise 5 puandır. Her işletme anket sonunda belirli bir puan elde etmektedir.

Seviye 2' ye ait 19 soru olduğundan, bir işletme bu sorulara verdiği yanıtlar sonucu minimum 66,5 puan, maksimum 95 puan alabilmektedir. Maksimum puan olan 95 şu şekilde hesaplanmıştır:

$19 \times 5 = 95$ (19= seviye 2' ye ait soru sayısı) , (5= "son derece önemli" yanıtını verdiğini düşünürsek alacağı 5 puan)

Minimum puan olan 66,5 ise aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$19 \times 5 = 95$

$$19 \times 2 = 38$$

$$95 + 38 = 133$$

$$133 / 2 = 66,5$$

Buradaki 2 katsayısı , “Pek Önemli Değil” yanıtının karşılığı olan 2 puandan gelmektedir. Bu katsayı, bir işletmenin seviye 2’ de minimum değer alabilmesi için 1’den daha fazla puan alması gerektiği varsayımından ortaya çıkmıştır.

Seviye 3’ e ait hesaplamalar aşağıdaki gibidir:

$$\text{Maksimum değer} = 16 \times 5 = 80 \text{ 'dir.}$$

Minimum değer;

$$16 \times 5 = 80$$

$$16 \times 3 = 48$$

$$80 + 48 = 128$$

$$128 / 2 = 64 \text{ 'tür.}$$

Buradaki 3 katsayısı da yine bir işletmenin seviye 3’ te minimum değer alabilmesi için 3’ den fazla puan alması gerektiği varsayımına dayanmaktadır.

Seviye 4’e ait hesaplamalar aşağıdaki gibidir:

$$\text{Maksimum değer} = 9 \times 5 = 45$$

Minimum değer;

$$9 \times 5 = 45$$

$$9 \times 3 = 27$$

$$45 + 27 = 72$$

$$72 / 2 = 36 \text{ 'dır.}$$

Buradaki 3 katsayısı da yine bir işletmenin seviye 4’ te minimum değer alabilmesi için 3’ den fazla puan alması gerektiği varsayımına dayanmaktadır.

Seviye 5’ e ait hesaplamalar ise aşağıdaki gibidir:

$$\text{Maksimum değer} = 3 \times 5 = 15$$

Minimum değer;

$$3 \times 5 = 15$$

$$3 \times 4 = 12$$

$$15 + 12 = 27$$

$$27 / 2 = 13,5 \text{ 'tur.}$$

Seviye 5' in katsayısı 4 olarak belirlenmiştir. Bu katsayı, seviye 5' e ulaşmanın diğer seviyelerden daha zor olduğu ve işletmelerin bunun için daha yüksek puan almaları gerektiği ve bu yüzden minimum-maksimum değerleri arasındaki farkların diğer seviyelere göre daha az olması gerektiği varsayımına göre belirlenmiştir. Modelde kullanılan katsayılar gizlilik nedeniyle ele geçirilemediği için " 2-3-3-4 " katsayıları normal dağılım eğrisine uygun olarak tarafımızca belirlenmiştir.

İşletmelerin aldıkları puanlar ve seviyeler için belirlediğimiz minimum ve maksimum değerler Tablo 3' te yer almaktadır. Buna göre İşletme 7' nin seviyesinin nasıl belirlendiğini örnek olarak anlatmak hesaplamaların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Örnek:

İşletme 7, anket sonuçlarına göre ilk 19 sorudan toplam 88 puan almıştır. Belirlediğimiz skalalara baktığımızda bu işletmenin 66,5 ile 95 puan aralığında olduğunu görmekteyiz. Yani bu işletme seviye 2 için gereken puan aralığının içinde yer almaktadır. Seviye 3' e ait olan sonraki 16 sorudan ise 73 puan almıştır. Burda da yine seviye 3 için belirlediğimiz 64-80 puan aralığının içinde yer almaktadır. Seviye 4' e ait olan sonraki 9 sorudan ise; 41 puan elde etmiştir. Bu puan da yine seviye 4 için belirlediğimiz 36-45 puan aralığında yer almaktadır. Seviye 5' e ait olan sorulardan ise 11 puan almıştır. Bu durumda seviye 5 için belirlediğimiz aralık olan 13,5-15 puan aralığının dışında kalmaktadır. Yani bu işletme henüz seviye 5' e ulaşamamıştır. Sonuç olarak İşletme 7' nin PCMM seviyesi oluşturduğumuz hesaplama yöntemine göre Seviye 4 olarak belirlenmiştir.

Tüm işletmelerin seviyeleri aynı şekilde belirlenmiştir. Buna göre araştırmamıza katılan 2 işletme seviye 5' te, 4 işletme seviye 4' te, 2 işletme seviye 3' te, 12 işletme seviye 2' de ve 11 işletme seviye 1' de yer almaktadır. (Tablo 3)

Tablo 3: İşletmelerin PCMM Seviyeleri

İşletmelerin PCMM Seviyeleri

Seviye 1		Seviye 2		Seviye 3		Seviye 4		Seviye 5	
min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
0	66	66,5	95	64	80	36	45	13,5	15

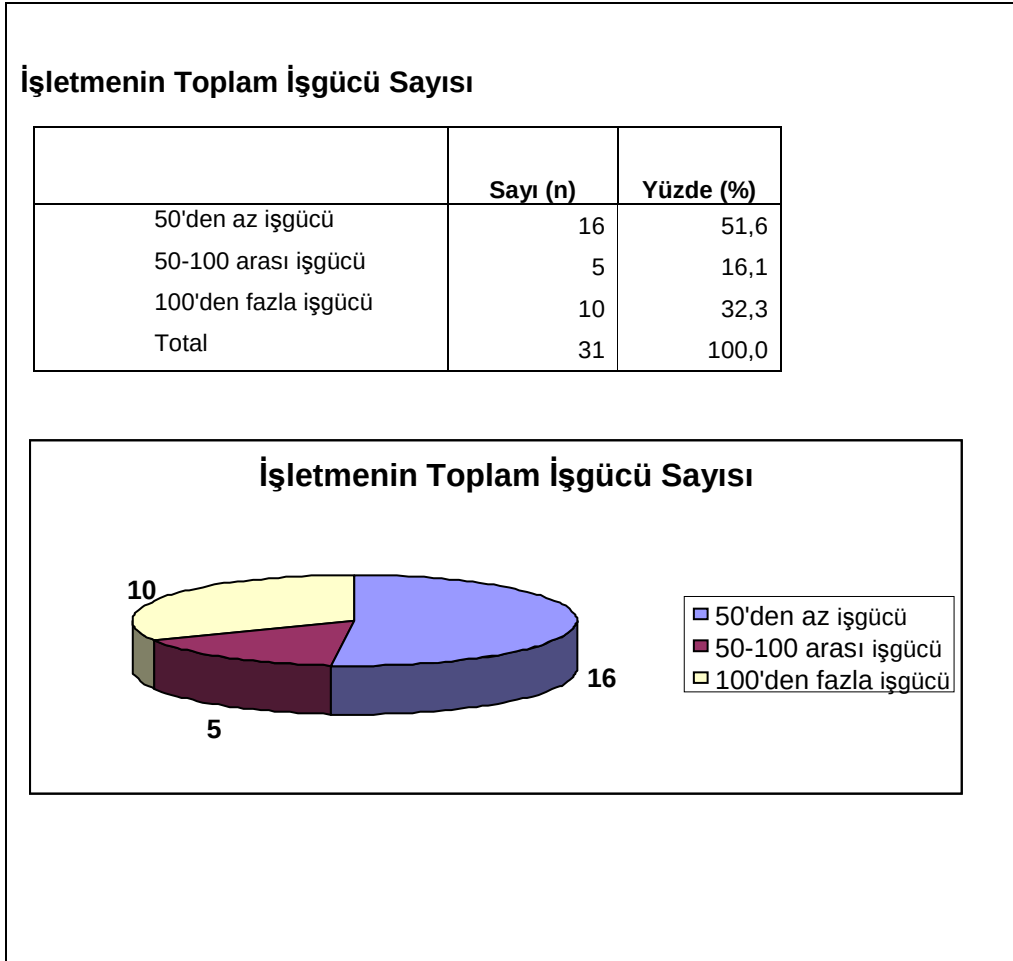
	SEVİYE 2 TOPLAM	SEVİYE 3 TOPLAM	SEVİYE 4 TOPLAM	SEVİYE 5 TOPLAM	PCMM Seviye
İşletme1	71	54	27	10	2
İşletme 2	68	46	27	10	2
İşletme 3	74	51	29	10	2
İşletme 4	65	57	33	10	1
İşletme 5	70	57	32	9	2
İşletme 6	94	79	40	15	5
İşletme 7	88	73	41	11	4
İşletme 8	75	52	21	8	2
İşletme 9	86	73	39	12	4
İşletme 10	64	43	24	8	1
İşletme 11	88	64	33	13	3
İşletme 12	79	52	35	13	2
İşletme 13	52	37	22	8	1
İşletme 14	63	48	23	10	1
İşletme 15	66	47	24	9	1
İşletme 16	82	63	33	12	2
İşletme 17	79	58	32	10	2
İşletme 18	80	59	29	11	2
İşletme 19	59	37	19	6	1
İşletme 20	71	65	40	13	4
İşletme 21	63	33	19	6	1
İşletme 22	94	75	44	15	5
İşletme 23	64	49	27	9	1
İşletme 24	85	64	33	11	3
İşletme 25	74	51	28	10	2
İşletme 26	69	50	32	13	2
İşletme 27	76	36	24	6	2
İşletme 28	54	45	25	9	1
İşletme 29	86	65	38	13	4
İşletme 30	66	40	19	3	1
İşletme 31	62	42	25	10	1

4.8.1 Frekans Dağılımı

Anketlerden elde edilen frekans dağılımlarını gösteren tablo ve grafikler aşağıda sunulmuştur. Veriler gerekli noktalarda kategorize edilerek değerlendirilmiştir. Demografik veriler sayı (n) ve yüzde (%) bazında gösterilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı 31 işletmenin toplam işgücü sayılarına göre dağılımı incelendiğinde; 16 adet 50'den az işgücü sayısı olan küçük ölçekli işletme, 5 adet 50-100 arasında işgücüne sahip orta ölçekli işletme ve 10 adet 100'den fazla işgücüne sahip büyük ölçekli işletme olduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılanların yarısından fazlası küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Tablo 4' te dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 4: İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı Frekans Dağılımı



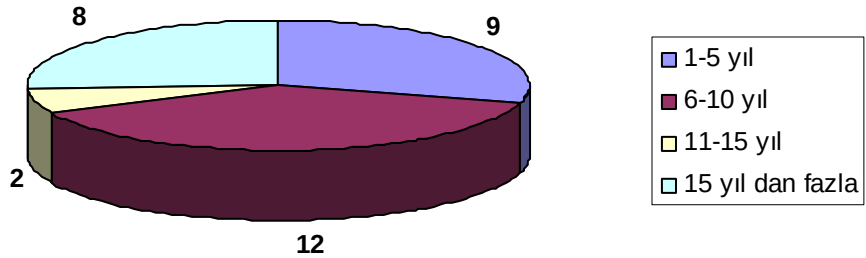
Araştırmanın uygulandığı 31 işletmenin faaliyet gösterdiği yıl sayılarına göre dağılımında; 9 işletmenin 1-5 yıldır, 12 işletmenin 6-10 yıldır, 2 işletmenin 11-15 yıldır, 8 işletmenin ise 15 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Tablo 5' te dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 5: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı Frekans Dağılımı

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı

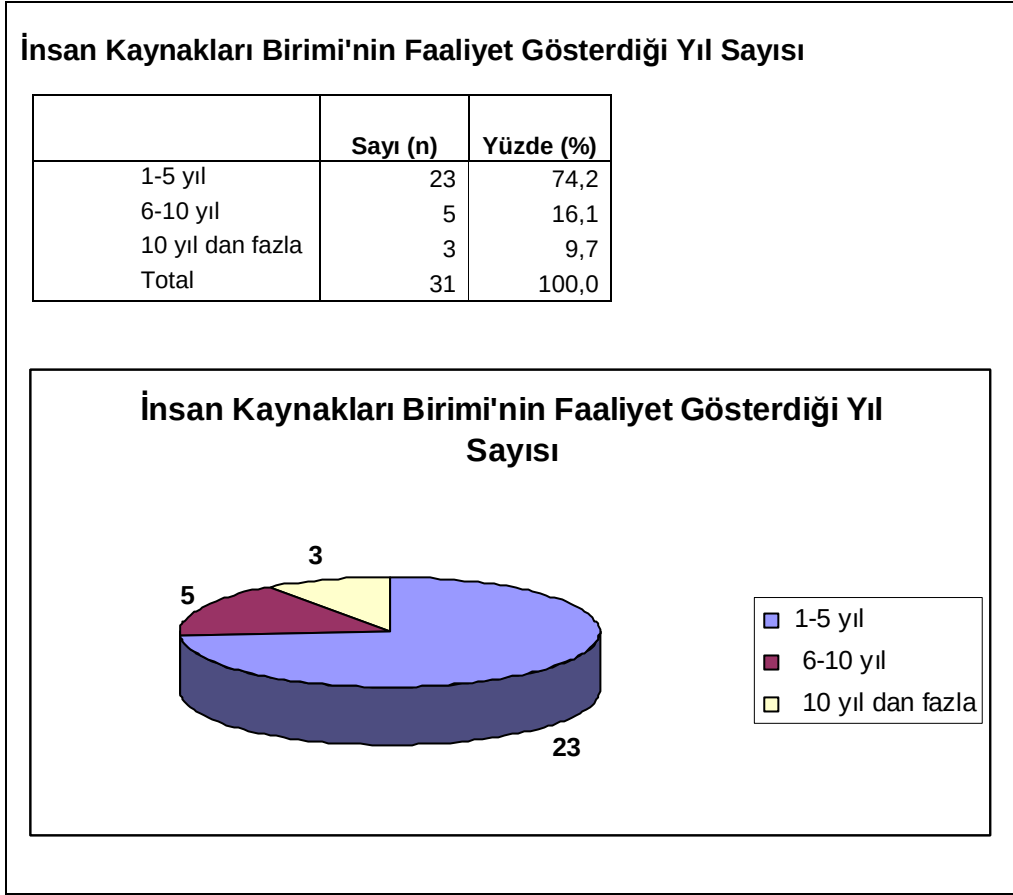
	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	9	29,0
6-10 yıl	12	38,7
11-15 yıl	2	6,5
15 yıl dan fazla	8	25,8
Total	31	100,0

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı



Araştırmanın uygulandığı 31 işletmenin insan kaynakları birimlerinin faaliyet sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; 23 işletmenin insan kaynakları biriminin 1-5 yıldır faaliyet gösterdiği, 5 işletmenin insan kaynakları biriminin 6-10 yıldır faaliyet gösterdiği ve 3 işletmenin insan kaynakları biriminin 10 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Tablo 6' da dağılımlar sunulmaktadır.

**Tablo 6: İnsan Kaynakları Birimi'nin Faaliyet Gösterdiği Yıl Sayısı
Frekans Dağılımı**



Örnekleme yer alan işletmelerin % 77,4'ü PCMM' i daha önce duymamış, % 22,6' sı PCMM' i daha önce duymuştur. Araştırmaya katılan 31 işletmenin hiçbirinde PCMM uygulanmamaktadır. PCMM' in şirketlerinde uygulanmasını isteyen işletme sayısı 27, uygulanmasını istemeyen işletme sayısı ise 4'tür. Tablo 7' de dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 7: PCMM Hakkında Frekans Dağılımı

PCMM' i Daha Önce Duydunuz Mu?

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	24	77,4
Evet	7	22,6
Total	31	100,0

İşletmenizde PCMM Uygulanıyor Mu?

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	31	100,0

İşletmenizde PCMM'in Uygulanmasını İster Miydiniz?

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	4	12,9
Evet	27	87,1
Total	31	100,0

Araştırmanın uygulandığı 31 işletmenin 11'inde uygulanmakta olan başka bir İnsan Kaynakları Modeli bulunmakta, 20 işletmede ise herhangi bir İnsan Kaynakları modeli uygulanmamaktadır. Tablo 8 'de dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 8: İşletmelerde Uygulanan Kalite Modeli Frekans Dağılımı

İşletmenizde Uygulanan İnsan Kaynakları Kalite Modeli Var Mı?

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	20	64,5
Evet	11	35,5
Total	31	100,0

İşletmelerin sahip oldukları kalite standartlarına göre yapılan dağılım incelendiğinde; 16 işletmenin bir kalite standardına sahip olduğu, 15 işletmenin belirtilen kalite standartlarına sahip olmadığı görülmektedir. Tablo 9’ da dağılımlar sunulmaktadır. Bu kalite standartlarından Six Sigma, OHSAS 18001 ve EFQM ‘e sahip hiç işletme bulunmamaktadır. 1 işletme Toplam Kalite Yönetimi, 2 işletme CMMI, 15 işletme ISO9001 ve 2 işletme de ISO14001 sahibidir.

Tablo 9: İşletmelerin Sahip Olduğu Kalite Standardı Frekans Dağılımı

İşletmenizin Sahip Olduğu Bir Kalite Standardı Var Mı?		
	Sayı (n)	Yüzde (%)
Hayır	15	48,4
Evet	16	51,6
Total	31	100,0

4.8.2 Çapraz Tablolar

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin toplam işgücü sayılarına göre dağılımlarını incelersek; Seviye 1' de yer alan işletmelerin 8 'inin küçük ölçekli yani 50 'den az işgücüne sahip, 2 işletmenin orta ölçekli yani 50-100 arası işgücüne sahip, 1 işletmenin ise büyük ölçekli yani 100'den fazla işgücüne sahip olduğu görülmektedir. Seviye 2' de yer alan işletmelerin 5'i küçük ölçekli, 2'si orta ölçekli ve 5'i de büyük ölçekli işletmelerdir. Seviye 3' de yer alan 2 işletmenin biri küçük ölçekli, diğeri büyük ölçekli işletmelerdir. Seviye 4' te yer alan 2 işletmenin küçük ölçekli, 2 işletmenin ise büyük ölçekli olduğu görülmektedir. Seviye 5' te yer alan 1 işletme büyük ölçekli, diğeri işletme de orta ölçeklidir. Tablo 10' da dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 10: İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı	50'den az işgücü	8	5	1	2	0	16
	50-100 arası işgücü	2	2	0	0	1	5
	100'den fazla işgücü	1	5	1	2	1	10
Toplam		11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin faaliyet gösterdikleri yıl sayılarına göre dağılımlarını incelersek; Seviye 1' de yer alan 3 işletmenin 1-5 yıldır faaliyet gösterdiği, 6 işletmenin 6-10 yıldır, 1 işletmenin 11-15 yıldır, 1 işletmenin ise 15 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Seviye 2' de yer alan 3 işletme 1-5 yıldır, 4 işletme 6-10 yıldır, 1 işletme 11-15 yıldır, 4 işletme ise 15 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Seviye 3' te yer alan 2 işletmeden biri 6-10 yıldır, diğeri 15 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Seviye 4' te yer alan 3

işletme 1-5 yıldır, 1 işletme ise 6-10 yıldır faaliyet göstermektedir. Seviye 5' te yer alan 2 işletme de 15 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir. Tablo 11' de dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 11: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu						
	PCMM Seviye					Toplam
	Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
İşletmenin 1-5 yıl	3	3	0	3	0	9
Faaliyet Gösterdiği 6-10 yıl	6	4	1	1	0	12
Yıl 11-15 yıl	1	1	0	0	0	2
15 yıldan fazla	1	4	1	0	2	8
Toplam	11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin İnsan Kaynakları Birimlerinin faaliyet gösterdikleri yıl sayılarına göre dağılımlarını incelersek; Seviye 1' de yer alan 10 işletmenin insan kaynakları birimlerinin 1-5 yıldır, 1 işletmenin insan kaynakları biriminin ise 6-10 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Seviye 2' de yer alan 8 işletmenin insan kaynakları biriminin 1-5 yıldır, 3 işletmenin 6-10 yıldır, 1 işletmenin insan kaynakları biriminin ise 10 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir. Seviye 3' te yer alan 2 işletmeden birinde 1-5 yıldır, diğerinde ise 6-10 yıldır, insan kaynakları faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Seviye 4' te yer alan 4 işletmenin de insan kaynakları birimlerinin 1-5 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Seviye 5' te yer alan 2 işletmenin de insan kaynakları birimleri 10 yıldan fazla süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablo 12' de dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 12: İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
İK'nın Faaliyet Gösterdiği Yıl	1-5 yıl	10	8	1	4	0	23
	6-10 yıl	1	3	1	0	0	5
	10 yıldan fazla	0	1	0	0	2	3
Toplam		11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin sahip oldukları kalite standartlarına göre dağılımlarını incelersek; Seviye 1' de yer alan 3 işletme kalite standardına sahip, 8 işletme belirtilen kalite standartlarına sahip değildir. Seviye 2' de yer alan 8 işletme kalite standardına sahip olup, 4 işletme sahip değildir. Seviye 3' de yer alan 2 işletmeden biri kalite standardı sahibi, diğeri değildir. Seviye 4' de yer alan 4 işletmeden ikisi kalite standardına sahip, diğeri ikisi değildir. Seviye 5' te yer alan 2 işletme de kalite standardına sahiptir. Tablo 13' te dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 13: İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
İşletmenizin Sahip Olduğu Bir Kalite Standardı Var Mı?	Hayır	8	4	1	2	0	15
	Evet	3	8	1	2	2	16
Toplam		11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin ISO9001 belgesine sahip işletmelerdeki dağılımını incelersek; Seviye 1' de yer alan 3 işletme ISO9001

belgesine sahip, 8 işletme ISO9001 belgesine sahip değildir. Seviye 2' de yer alan 8 işletme ISO9001 belgesine sahip olup, 4 işletme sahip değildir. Seviye 3' de yer alan 2 işletmeden biri ISO9001 belgesi sahibi, diğeri değildir. Seviye 4' de yer alan 4 işletmeden ikisi ISO9001 belgesine sahip, diğeri ikisi değildir. Seviye 5' te yer alan 2 işletme de ISO9001 belgesine sahiptir. Tablo 14' te dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 14: ISO9001 ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

ISO9001 ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
ISO9001	Hayır	8	4	1	3	0	16
	Evet	3	8	1	1	2	15
	Toplam	11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin CMMI belgesine sahip işletmelerdeki dağılımını incelersek; Seviye 1' de yer alan 1 işletme CMMI belgesine sahip, 10 işletme CMMI belgesine sahip değildir. Seviye 2' de ve seviye 3' te yer alan CMMI belgesine sahip işletme yoktur. Seviye 4' de yer alan 4 işletmeden 1 işletme CMMI belgesine sahip, diğeri 3 işletme değildir. Seviye 5' te yer alan CMMI belgesine sahip işletme bulunmamaktadır. Tablo15 'de dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 15: CMMI ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

CMMI ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
CMMI	Hayır	10	12	2	3	2	29
	Evet	1	0	0	1	0	2
	Toplam	11	12	2	4	2	31

İşletmelerin belirlemiş olduğumuz PCMM seviyelerinin Toplam Kalite Yönetimine sahip işletmelerdeki dağılımını incelersek; Seviye 1' de yer alan 1 işletme Toplam Kalite Yönetimine sahip, 10 işletme Toplam Kalite Yönetimine sahip değildir. Seviye

2, 3, 4 ve 5' te yer alan Toplam Kalite Yönetimine sahip işletme bulunmamaktadır. Tablo 16 'da dağılımlar sunulmaktadır.

Tablo 16: TKY ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu

TKY ile PCMM Seviyesi Çapraz Tablosu							
		PCMM Seviye					Toplam
		Seviye1	Seviye2	Seviye3	Seviye4	Seviye5	
TKY	Hayır	10	12	2	4	2	30
	Evet	1	0	0	0	0	1
Toplam		11	12	2	4	2	31

4.8.3 Ki-Kare Analizi

Tablonun anlamlılık değerinin $p = 0,476$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşılamadığından, işletmenin toplam işgücü sayısı ile PCMM seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. (Tablo 21) Bu bulgulardan hareketle, işletmelerin PCMM seviyelerinin toplam işgücü sayılarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

“İşletmenin toplam işgücü sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 17: İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi

İşletmenin Toplam İşgücü Sayısı ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,577(a)	8	0,476
Likelihood Ratio	9,561	8	0,297
Linear-by-Linear Association	3,145	1	0,076
N of Valid Cases	31		

a. 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Tablonun anlamlılık değerinin $p = 0,002$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşıladığından, işletmenin insan kaynakları biriminin faaliyet gösterdiği süre ile PCMM seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. (Tablo 22)

Bu bulgulardan hareketle, işletmelerin PCMM seviyelerinin insan kaynakları biriminin faaliyet gösterdiği süreye göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

“İşletmenin İnsan Kaynakları Birimi’nin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 18: İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi

İnsan Kaynakları Biriminin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,348(a)	8	0,002
Likelihood Ratio	16,739	8	0,033
Linear-by-Linear Association	5,185	1	0,023
N of Valid Cases	31		

a. 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Tablonun anlamlılık değerinin $p = 0,307$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşılamadığından, İşletmenin faaliyet gösterdiği süre ile PCMM seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. (Tablo 23) Bu bulgulardan hareketle, işletmelerin PCMM seviyelerinin işletmenin faaliyet gösterdiği süreye göre farklılık göstermediği görülmektedir.

“İşletmenin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 19: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Yıl ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,895(a)	12	0,307
Likelihood Ratio	14,878	12	0,248
Linear-by-Linear Association	0,690	1	0,406
N of Valid Cases	31		

a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Tablonun anlamlılık değerinin $p = 0,233$ olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,05$ şartını karşılamadığından, İşletmenin sahip olduğu kalite standardı ile PCMM seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. (Tablo 24) Bu

bulgularından hareketle, işletmelerin PCMM seviyelerinin işletmenin sahip olduğu kalite standartlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

“İşletmenin sahip olduğu kalite standartları ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz reddedilmiştir.

Tablo 20: İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi

İşletmenin Sahip Olduğu Kalite Standardı ile PCMM Seviyesi Ki-Kare Testi			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,580(a)	4	0,233
Likelihood Ratio	6,458	4	0,167
Linear-by-Linear Association	2,464	1	0,117
N of Valid Cases	31		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Yaptığımız analizler sonucunda, “İşletmenin İnsan Kaynakları Birimi” nin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezimiz kabul edilmiş olup, aşağıdaki hipotezlerimiz ise reddedilmiştir:

- H1: İşletmenin toplam işgücü sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: İşletmenin faaliyet gösterdiği yıl sayısı ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: İşletmenin sahip olduğu kalite standartları ile PCMM seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerin İnsan Kaynakları Birimi’ nin faaliyet gösterdiği süre ile işletmenin PCMM seviyesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmeler, PCMM seviyelerinde yükselmek için modelin gerektirdiği amaçları ve uygulamaları tamamlamaları gerekir. Bunları gerçekleştirmek için insan kaynakları birimleri belirli bir süre faaliyet göstermeli ve uygulamalarını bu sürede geliştirmelidir. Bu süre uzadıkça, işletmenin PCMM seviyelerinde yükselme imkanı artmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları birimleri faaliyet gösterdikleri sürece uygulamalarını geliştirmekte, mevcut seviyelerinin gerektirdiği amaç ve süreç alanlarını tamamlamakta ve bir üst seviyeye böylece geçebilmektedir.

İnsan kaynakları biriminin faaliyet süresi ile PCMM seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olması, işletmelerin insan kaynakları yetkililerinin PCMM' e daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Anketimize katılan işletmelerin PCMM seviyelerini gösteren tabloya baktığımızda, işletmelerin mevcut seviyelerine erişmiş olsalar bile, belirlenen minimum maksimum aralıklarda eksiklikleri olduğu görülmektedir. Tüm seviyelerden birer işletmenin mevcut seviyesi, varsa bu seviyede tamamlaması gereken eksiklikleri ve bunun için yapılması gerekenler aşağıdaki örnekte açıklanmıştır.

Örnek 1: Seviye 2' den İşletme 16 seçilmiştir. İşletme 16, seviye 2'ye yönelik sorulardan 82 puan almıştır. Bu seviyede maksimum alınabilecek puan 95 olarak belirlenmiştir. Bu işletme anket sorularının bir kısmına işletmedeki uygulamalarını dikkate alarak, “ son derece önemli ” yerine daha düşük puan değeri olan cevaplar vermiştir. Bundan dolayı 13 puan eksiği vardır. İşletme 16' nın geliştirmesi gereken yönleri aşağıdaki gibidir:

- İşe alım aktivitelerinin, yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- İşe alım kararlarının işin gerektirdiği vasıflar ve diğer geçerli kriterlere göre yapılması
- Çalışanlarla ilgili şirket politika ve faaliyetlerinin tüm çalışanlarla paylaşılması
- Kişilerarası iletişim yeteneklerinin çalışanlar ve gruplar arasında geliştirilmesi
- Birimlerin ve bireylerin performans hedeflerinin düzenli olarak gözden geçirilerek dokümante edilmesi
- Her çalışan için, belirlenen kritik vasıflarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Bireylere gerekli olan eğitim olanaklarının zamanında sağlanması
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- Ücret yönetimi stratejileri ve uygulamalarının oluşturulması
- Ücret yönetimi stratejileri ve uygulamalarının çalışanlarla paylaşılması
- Ücretlerin yetenek, nitelik ve performansa bağlı olarak adil bir şekilde düzenlenmesi

Örnek 2: Seviye 3' ten İşletme 11 seçilmiştir. İşletme 11, seviye 3' e yönelik sorulardan 64 puan almıştır. Bu seviyede maksimum alınabilecek puan 80 olarak belirlenmiştir. Bu işletme seviye 3' ün anket sorularının tümüne işletmedeki uygulamalarını dikkate alarak, “ son derece önemli ” yerine daha düşük puan değeri olan cevaplar vermiştir. Bundan dolayı 16 puan eksiği vardır. İşletme 11' in geliştirmesi gereken yönleri aşağıdaki gibidir:

- Yetkinlik Analizi çalışmalarının yürütülmesi
- Organizasyonun faaliyetleriyle uyumlu nitelikte işgücü yetkinliklerinin tanımlanması ve düzenli olarak güncellenmesi
- Yetkinlik bazlı süreçlerin uygulanması
- Mevcut ve stratejik işgücü ihtiyaçlarının dokümente edilmesi
- Yetkinlik gelişim planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve revize edilmesi
- Yetkinlik geliştirme faaliyetlerinin, yetkinlik gelişim planlarına göre uygulanması
- Yetkinlik geliştirme faaliyetlerinin, tüm çalışanlar için tanımlanması
- İşgücü yetkinliklerinin gelişimini destekleyecek dereceli kariyer olanaklarının belirlenmesi
- Kariyer seçeneklerinin bireylerle düzenli olarak görüşülmesi
- Kariyer geliştirme faaliyetlerini yönetmek için yazılı politikalar oluşturulması
- İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin uygulanması
- Performans değerlendirme, ücret stratejileri ve ödüllendirme uygulamalarının yetkinlik bazlı olarak yapılması
- Şirket uygulamalarının işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanmasını teşvik edecek şekilde düzenlenmesi
- Takımı oluşturan bireylerin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi
- Birey ve takımların kararlara katılımlarının sağlanması ve açık iletişimin teşvik edilmesi
- İş faaliyetleri ve sonuçlarıyla ilgili bilgilerin işletme içinde paylaşılması

İşletme 11 seviye 3' e yönelik soruların tümüne "çok önemli " cevabını vermiştir. Burdan işletmenin seviye 3' ün gerektirdiği tüm uygulamaları genel olarak geliştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu işletmenin seviye 2' de de maksimum puanın altında yer aldığı yani bu seviye uygulamalarından da geliştirilmesi gereken yönleri olduğu görülmektedir. Bunlar ise;

- Her açık pozisyon için seçim yöntem ve kriterlerinin belirlenmesi
- İletişim ve Koordinasyon faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- Her çalışan için, belirlenen kritik vasıflarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Bireylere gerekli olan eğitim olanaklarının zamanında sağlanması
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- Ücret yönetimi stratejileri ve uygulamalarının çalışanlarla paylaşılması 'dır.

Örnek 3: Seviye 4' ten İşletme 7 seçilmiştir. İşletme 7, seviye 4' e yönelik sorulardan 41 puan almıştır. Bu seviyede maksimum alınabilecek puan 45 olarak belirlenmiştir. Bu işletme anket sorularının bir kısmına işletmedeki uygulamalarını dikkate alarak, " son derece önemli " yerine daha düşük puan değeri olan cevaplar vermiştir. Bundan dolayı 4 puan eksikliği vardır. Ayrıca işletme 7' nin seviye 3 ve seviye 2' den de geliştirilmesi gereken yönleri olduğu anket sorularına verdiği yanıtlardan görülmektedir. İşletme 7' nin geliştirmesi gereken yönleri aşağıdaki gibidir:

- Yetkinlik bazlı süreçlerin devamlı iyileştirilmesi ve geliştirilmesi
- Yetkinlik bazlı değerlerin gelişimi ve uygulamalarla teşvik edilmesi
- Performans hedeflerine ulaşmada katkısı büyük olan yetkinlik bazlı süreçler için ölçülebilir performans hedeflerinin oluşturulması
- Yetkinlik bazlı süreçlerin kapasitelerinin oluşturulması ve sayısal olarak yönetilmesi
- Şirket uygulamalarının işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanmasını teşvik edecek şekilde düzenlenmesi

- Performans değerlendirme, ücret stratejileri ve ödüllendirme uygulamalarının yetkinlik bazlı olarak yapılması
- İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin uygulanması
- Kariyer geliştirme faaliyetlerini yönetmek için yazılı politikalar oluşturulması
- Kariyer seçeneklerinin bireylerle düzenli olarak görüşülmesi
- Yetkinlik Analizi çalışmalarının yürütülmesi
- Yüksek performansın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Performansla ilgili problemleri çözmek için performans iyileştirme planlarının oluşturulması
- Birimlerin ve bireylerin performans hedeflerinin düzenli olarak gözden geçirilerek dokümanite edilmesi
- İletişim ve Koordinasyon faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- Kişilerarası iletişim yeteneklerinin çalışanlar ve gruplar arasında geliştirilmesi
- Çalışanlarla ilgili şirket politika ve faaliyetlerinin tüm çalışanlarla paylaşılması
- İşe alım kararlarının işin gerektirdiği vasıflar ve diğer geçerli kriterlere göre yapılması

Örnek 4: Seviye 5' ten İşletme 22 seçilmiştir. İşletme 22, seviye 5' e yönelik sorulardan maksimum puan olan 15 puan almıştır. Bu seviyeden puan eksiği bulunmamaktadır. Ancak seviye 4, 3 ve 2' den geliştirilmesi gereken yönleri olduğu anket sorularına verdiği yanıtlardan görülmektedir. İşletme 22' nin geliştirmesi gereken yönleri aşağıdaki gibidir:

- İletişim ve Koordinasyon faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi
- Mevcut ve stratejik işgücü ihtiyaçlarının dokümanite edilmesi
- Kariyer seçeneklerinin bireylerle düzenli olarak görüşülmesi
- İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin uygulanması
- Şirket uygulamalarının işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanmasını teşvik edecek şekilde düzenlenmesi

- İş faaliyetleri ve sonuçlarıyla ilgili bilgilerin işletme içinde paylaşılması
- Birbirine bağlı işlerin verimliliğini arttırmak için, farklı işgücü yetkinliklerine yönelik yetkinlik bazlı süreçlerin bütünleştirilmesi

5. SONUÇ

PCMM, işgücü yeteneğini geliştirmeye yönelik oluşturulan, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda işletmelere yol gösteren bir olgunluk modelidir. PCMM, 5 seviyeden oluşup, işgücü yetkinliklerini geliştirmekte, işgücünün motivasyonu, memnuniyeti, performansı ve verimliliğinin yükseltilmesini sağlamaktadır. PCMM, içerdği kriterlerle işletmelere insan kaynakları uygulamalarının nasıl olması gerektiği ile ilgili yol göstermekte ve işletmelerin gelişimlerine yardımcı olmaktadır. PCMM' i uygulayan işletmelerde şirket içi iletişim güçlenmekte, işgücü devir oranı düşmekte, işletme performansı ve işletme verimliliği artmaktadır.

Yazılım firmalarında gerçekleştirdiğimiz çalışmamızın sonucunda işletmelerin PCMM seviyeleri ile İnsan Kaynakları Birimleri' nin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre aktif olarak yürütülen insan kaynakları uygulamalarının süresiyle doğru orantılı olarak işletmenin PCMM seviyesinin artacağını ifade etmek gerekir. İnsan Kaynakları Birimleri, PCMM' de belirtilen kriterlere göre uygulamalarını geliştirerek zaman içinde üst seviyelere doğru ilerlemektedirler.

Çalışmamız yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiş olsa da, PCMM' in diğer sektörlerde de uygulanabilirliği mevcuttur. Sektörel bazda insan kaynakları süreçlerinin içeriği bir takım değişiklikler gösterse de, ana süreçlerin ve temel hedeflerin ortak olması PCMM' in farklı sektörlerde de uygulanabilmesine imkan tanır. Bu konuda önemli olan faktör, PCMM uygulamalarını gerçekleştirecek ve faaliyetlerin kontrolünü sağlayacak aktif bir İnsan Kaynakları Biriminin olmasıdır.

PCMM, insan kaynakları yönetiminin insan kaynağı planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim yönetimi, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri ve toplam kalite yönetimi gibi süreçlerinin etkin bir şekilde ve formal bir yapıda yürütülmesini, bu süreçlerin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlaştırılmasını ve sürekli iyileştirilmesini sağlayarak işletmenin performansı ve verimliliği üzerinde etkili olmaktadır.

İşletmelerin maliyet baskısı ve yoğun rekabet koşullarına karşı durabilmeleri ancak mevcut süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha verimli hale gelmesi ile sağlanabilir.

PCMM, işletmelerin insan kaynakları süreçlerine yönelik sunduğu çeşitli kriter, yöntem ve uygulamalarla bu konuda işletmelerin sahip olabileceği en önemli araçlardan biri olmaktadır.

Tüm bunlar dikkate alındığında, PCMM' in işletmeler ve İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemi anlaşılmaktadır. Performanslarını arttırmayı ve faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajı sağlamayı düşünen işletmelerin PCMM' i uygulamaya almaları kaçınılmazdır ve PCMM uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi' ne önemli görevler düşmektedir.

Ülkemizde PCMM' i uygulamakta olan işletmelerin bulunmayışı nedeniyle öncelikle PCMM' in işletmelere sağladığı faydalar ve İnsan Kaynakları Yönetimine kazandırdıkları ile ilgili işletmelerin ve insan kaynakları yetkililerinin bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Bu amaç doğrultusunda akademik çalışmaların yapılması, işletmelere bu konuda danışmanlık hizmeti sağlayacak firmaların bulunması ve uzmanlar tarafından eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi ile PCMM' in ülkemizde öneminin anlaşılması ve işletmeler tarafından uygulanması sağlanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından yol gösterici bir model olan PCMM' e İnsan Kaynakları yetkililerince daha fazla önem verilmesi gerektiği ve ülkemizde PCMM' in öneminin farkedilmesi için çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna varılmaktadır. İleriki çalışmalarda PCMM seviyeleri ile iletişim, işgücü devri, verimlilik, bağlılık, işgücü kalitesi gibi faktörler arasındaki ilişkiler yada PCMM seviyeleri ayrı ayrı ele alınarak bu seviyeler arasındaki geçişler için yapılması gerekenler ayrıntılı olarak incelenebilir. Çalışmaların yazılım sektörü dışında bir sektörde yapılmasının PCMM' in diğer sektörlerdeki durumunu ve etkilerini görmek açısından faydalı olacaktır. Bu sektörlerdeki sonuçların yazılım sektörüyle karşılaştırılması ve farklarının ortaya konması da ileriki çalışmalar için araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Özkan. **Anı ve Fotoğraflarla Bilişim Tarihimiz**. İstanbul: Arkadaş Yayınevi, 2005.
- Aksu, Ömer. **Ücretler ve Verimlilik**. İstanbul: İ.Ü Basımevi, 1993.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Atay, Mustafa. "Ücret Yönetimi" . <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html> [22.02.2008].
- Atlı, Dinçer. "Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi". http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 [06.02.2008].
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yasamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelistirilmesi Sorunları**. İstanbul: EpsilonYayınları, 1997.
- Bağcıoğulları, Cüneyt H. " People CMM nedir?". <http://www.btnet.com.tr> [13.11.2007].
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baycan, Mahmut. "İşletmelerde Eğitim ve Eğitimin Önceliği 1". <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=62> [18.01.2008].
- Bayraktaroğlu, Serkan. "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü". http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164 [08.02.2008].
- Bayraktaroğlu, Serkan. **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Bozkurt, Rıdvan, Nilüfer Asil. " Kalite Politikası Oluşturması Süreci". **Verimlilik Dergisi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayıncılık, 1995.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncuoğlu. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.
- Curtis, Bill, William E. Hefley, Sally A. Miller. "Overview of the People Capability Maturity Model, Version 2". **Software Engineering Process Group Conference Tutorial, 2001**. Carnegie Melon University. <https://seir.sei.cmu.edu/seir/seir-home.html> [20.11.2007].

- Curtis, Bill, William E. Hefley, Sally A. Miller. **People Capability Maturity Model (P-CMM)**. version 2.0 .Pittsburgh: Carnegie Melon University, Software Engineering Institute, 2001.
<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/01.reports/01mm001.html> [14.10.2007].
- Dahmann, Franz-Dietmar. "Correlation Between Quality Management Metric and People Capability Maturity Model". Master Thesis, Naval Postgraduate School, 2003.
- Demircioğlu, Murat, Tankut Centel. **İş Hukuku**. Gözden Geçirilmiş 8. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Eralp, Özgür. "Kişi Yetenek Olgunluk Modeli'ni Duydunuz Mu?".
<http://www.knight-tr.org/yazmuh/pcmm.html> [13.11.2007].
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İ.Ü. İşletme FakültesiYayınları, 1990.
- Ferik, Funda. "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci".
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp> [12.02.2008].
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Fidanboy, C.Öcal. "ISO 9001:2000 ve Yazılım Sektöründeki Uygulamaları".
http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kl_iso_yazilim.htm [17.04.2008].
- Hefley, William E., Sally A. Miller, Ira Monarch. "Defining People Issues: Why Individuals Turn to the People-CMM For Solutions". **Software Engineering Institute Symposium 1999**. Carnegie Melon University.
<https://seir.sei.cmu.edu/seir/seir-home.html> [20.11.2007].
- Kaynak, Tuğray, ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.İstanbul: Dönence Basın Evi, 2000.
- Mendez, Yan Bello. "Developing Project Management Competency and a Participative-Empowering Culture".
<http://www.yanbello.com/downloads.htm> [30.11.2007].
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Özkan, Mehmet. **Yazılımda Kalite**. İstanbul: IMG Bilişim Yayınları, 2001.
- Performans Değerlendirmesi. <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> [27.01.2008].
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Savaş, Ahmet Tuğrul. 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi. İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

Savaş, Ahmet Tuğrul. Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri. İstanbul: Çantay Yayınları, 2006.

Savaş, Ahmet Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

Seyyar, Ali. "Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Nedir ?".
<http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ceko.htm> [22.02.2008].

Sharma, Sanjeev. "PCMM Model For A Layman And Its Application".
<http://www.bpoindia.org/research/pcmm-model.shtml> [26.12.2007].

Taştan, Z. Seçil. "Kariyer Yönetimi Nedir?".
http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=14
[12.02.2008].

Tortop, Nuri, Akif Özer, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Zrymiak, Dan. "People-Capability Maturity Model".
www.msi.ms/MSJ/People-Capability_Maturity_Model.htm [25.11.2007].

EKLER

Ek 1. Anket Formu

1. Adınız Soyadınız :
2. E-mail adresiniz :
3. Şirketinizin adı :
4. Şirketinizde toplam kaç kişi çalışmaktadır? :
5. Şirketiniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? :
6. Şirketinizde kaç yıldır İnsan Kaynakları Uygulamaları gerçekleştirilmektedir?:
7. PCMM'i daha önce duydunuz mu? : Evet ☐ Hayır ☐
8. PCMM, şirketinizde uygulanıyor mu? : Evet ☐ Hayır ☐
9. PCMM (People Capability Maturity Model) organizasyonların işgücü yeteneklerini sürekli iyileştirmek, kişisel yeteneği geliştirmek, motivasyonu sağlamak ve işgücünü şekillendirmek amacıyla oluşturulmuş yol gösterici bir olgunluk modelidir. Bu modelin şirketinizde uygulanmasını tercih eder miydiniz?: Evet ☐ Hayır ☐
10. Şirketinizde insan kaynakları yönetimine yönelik uygulanan bir Kalite Modeli var mı?:
Evet ☐ Hayır ☐
11. Şirketinizin sahip olduğu Kalite Standartları varsa lütfen işaretleyiniz:
Six Sigma : ☐
CMMI : ☐
ISO 9001 : ☐
ISO 14001 : ☐
OHSAS 18001 : ☐
Toplam Kalite Yönetimi: ☐
EFQM : ☐
12. Anket sonuçlarının tarafınıza iletilmesini ister misiniz? : Evet ☐ Hayır ☐

- 1: Hiç Önemli Değil
2: Pek Önemli Değil
3: Önemli
4: Çok Önemli
5: Son Derece Önemli

	Aşağıdaki ifadeleri lütfen dikkatlice okuyunuz ve şirketiniz için bu ifadelerin önem derecelerini işaretleyerek belirtiniz. (Lütfen olması gerekeni değil, şirketinizin bugünkü fiili durumunu belirtiniz)	1	2	3	4	5
1	İşe alım aktivitelerinin, yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşe alım kararlarının işin gerektirdiği vasıflar ve diğer geçerli kriterlere göre yapılması	☐	☐	☐	☐	☐
3	Her açık pozisyon için seçim yöntem ve kriterlerinin belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışanlarla ilgili şirket politika ve faaliyetlerinin tüm çalışanlarla paylaşılması	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kişilerarası iletişim yeteneklerinin çalışanlar ve gruplar arasında geliştirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
6	İletişim ve Koordinasyon faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalışanlara görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları yeterli fiziksel çevre ve kaynakların sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalışanların sağlığını yada güvenliğini tehlikeye atacak çevresel faktörlerin belirlenip, düzeltilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
9	Birimlerin ve bireylerin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
10	Birimlerin ve bireylerin performansını geliştirmeye yönelik faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması	☐	☐	☐	☐	☐
11	Birimlerin ve bireylerin performans hedeflerinin düzenli olarak gözden geçirilerek dokümanite edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
12	Performansla ilgili problemleri çözmek için performans iyileştirme planlarının oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yüksek performansın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Her çalışan için, belirlenen kritik vasıflarda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bireylere gerekli olan eğitim olanaklarının zamanında sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
16	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yazılı politika ve prosedürlere dayanarak yürütülmesi	☐	☐	☐	☐	☐
17	Ücret yönetimi stratejileri ve uygulamalarının oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
18	Ücret yönetimi stratejileri ve uygulamalarının çalışanlarla paylaşılması	☐	☐	☐	☐	☐
19	Ücretlerin yetenek, nitelik ve performansa bağlı olarak adil bir şekilde düzenlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yetkinlik Analizi çalışmalarının yürütülmesi	☐	☐	☐	☐	☐

21	Organizasyonun faaliyetleriyle uyumlu nitelikte işgücü yetkinliklerinin tanımlanması ve düzenli olarak güncellenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yetkinlik bazlı süreçlerin uygulanması	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mevcut ve stratejik işgücü ihtiyaçlarının dokümanite edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
24	Yetkinlik gelişim planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve revize edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yetkinlik geliştirme faaliyetlerinin, yetkinlik gelişim planlarına göre uygulanması	☐	☐	☐	☐	☐
26	Yetkinlik geliştirme faaliyetlerinin, tüm çalışanlar için tanımlanması	☐	☐	☐	☐	☐
27	İşgücü yetkinliklerinin gelişimini destekleyecek dereceli kariyer olanaklarının belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
28	Kariyer seçeneklerinin bireylerle düzenli olarak görüşülmesi	☐	☐	☐	☐	☐
29	Kariyer geliştirme faaliyetlerini yönetmek için yazılı politikalar oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
30	İşe alım sürecinde yetkinlik bazlı mülakat tekniklerinin uygulanması	☐	☐	☐	☐	☐
31	Performans değerlendirme, ücret stratejileri ve ödüllendirme uygulamalarının yetkinlik bazlı olarak yapılması	☐	☐	☐	☐	☐
32	Şirket uygulamalarının işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanmasını teşvik edecek şekilde düzenlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
33	Takımı oluşturan bireylerin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi	☐	☐	☐	☐	☐
34	Birey ve takımların kararlara katılımlarının sağlanması ve açık iletişimin teşvik edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
35	İş faaliyetleri ve sonuçlarıyla ilgili bilgilerin şirket içinde paylaşılması	☐	☐	☐	☐	☐
36	Birbirine bağlı işlerin verimliliğini arttırmak için, farklı işgücü yetkinliklerine yönelik yetkinlik bazlı süreçlerin bütünleştirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
37	(Yetkinlendirilmiş) takımların, kendi iş süreçleri üzerinde sorumluluk ve otoriteyle yetkilendirilmeleri	☐	☐	☐	☐	☐
38	Yetkinlik bazlı süreçlerin devamlı iyileştirilmesi ve geliştirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
39	Yetkinlik bazlı değerlerin gelişimi ve uygulamalarla teşvik edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
40	Performans hedeflerine ulaşmada katkısı büyük olan yetkinlik bazlı süreçler için ölçülebilir performans hedeflerinin oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
41	Yetkinlik bazlı süreçlerin kapasitelerinin oluşturulması ve sayısal olarak yönetilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
42	İşgücü uygulama ve faaliyetlerinin, kritik işgücü yetkinliklerinin kapasitesini artırma sürecine etkisinin değerlendirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
43	Koçluk programlarının oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
44	Koçlar (mentorlar) tarafından, bireylere yada takımlara yol gösterme ve onları destekleme faaliyetlerinin yürütülmesi	☐	☐	☐	☐	☐

45	Yetkinlik bazlı süreçlerin sürekli gelişimini destekleyecek mekanizmaların oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
46	İşgücü uygulamaları ve teknolojilerinin sürekli gelişimini destekleyecek mekanizmaların oluşturulması	☐	☐	☐	☐	☐
47	Yenilenmiş yada geliştirilmiş işgücü uygulama ve teknolojilerinin tanımlanması ve düzenli prosedürlere göre uygulanması	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 3. PCMM' de Amaçlar

PCMM SEVİYE 2	
SÜREÇ ALANLARI	AMAÇLAR
İŞE ALIM	Birimlerdeki bireyler yada takımlar birimin iş yükünü dengeleyecek işe alım kararlarına katkıda bulunurlar. Adaylar açık pozisyonlar için işe alınırlar. İşe alım ve atama kararları işin gerektirdiği vasıflar ve diğer geçerli kriterlere göre yapılır. Bireylerin pozisyonlara alımı yada pozisyonlardan çıkarılmalarında düzenli bir süreç izlenir. İşe alım uygulamaları, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	Bilgiler şirket içinde paylaşılır. Bireyler ve takımlar ilgili konularda görüşlerini ve kaygılarını yönetime aktarabilirler. Bireyler ve takımlar görevlerini başarıyla tamamlamak için aktivitelerini koordine ederler. İletişim ve Koordinasyon uygulamaları, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
ÇALIŞMA ORTAMI	Çalışanların görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu tüm fiziksel çevre ve kaynaklar sağlanır. Çalışma ortamında dikkat dağıtıcı öğeler minimize edilir. Çalışma ortamı ile ilgili uygulamalar, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
PERFORMANS YÖNETİMİ	Birimlerin ve bireylerin performans hedefleri dokümanle edilir. Birimin yada bireyin performansı düzenli olarak ele alınır ve performansı geliştirmeye yönelik faaliyetler belirlenir. Performans ile ilgili problemler yönetilir. Yüksek performans takdir edilir ve ödüllendirilir. Performans Yönetimi uygulamaları, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Bireyler görevlerini yerine getirebilmek için gerekli olan eğitimlere zamanında ve ilgili birimin eğitim planına uygun olarak katılırlar. Görevlerini başarıyla yerine getirebilen bireyler gelişim hedeflerini destekleyen gelişim olanaklarını takip ederler. Eğitim ve Geliştirme uygulamaları, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
ÜCRET YÖNETİMİ	Ücret yönetimi stratejileri ve aktiviteleri planlanır, yürürlüğe konur ve çalışanlarla paylaşılır. Ücretler yetenek, nitelik ve performansa bağlı olarak adil bir şekilde düzenlenir. Ücretlerdeki düzenlemeler önceden belirlenmiş kriterlere göre yapılır. Ücret yönetimi uygulamaları, yönetim süreçlerine uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.

PCMM SEVİYE 3	
SÜREÇ ALANLARI	AMAÇLAR
YETKİNLİK ANALİZİ	İşletmenin aktivitelerini gerçekleştirmesi için gereken işgücü yetkinlikleri tanımlanır ve güncellenir.
	İşgücü yetkinlikleriyle kullanılacak iş süreçleri oluşturulur ve sürdürülür.
	İşletmenin yetenekleri, işgücü yetkinliklerinden takip edilir.
	Yetkinlik Analizi uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
İŞGÜCÜ PLANLAMA	İşletmenin yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik ölçülebilir hedefler tanımlanır.
	İşgücü yetkinliklerine yönelik şirket planları, mevcut ve gelecekteki iş aktivitelerine göre gerçekleştirilir.
	Birimler, güncel ve stratejik yetkinlik ihtiyaçlarını karşılamak için önceden planlanmış işgücü aktiviteleri gerçekleştirirler.
	İşgücü Planlama uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
YETKİNLİK GELİŞTİRME	İşletme, çalışanlarına tanımlanmış işgücü yetkinliklerine geliştirme olanaklarını sağlar.
	Bireyler, tanımlanmış işgücü yetkinliklerine yönelik bilgilerini, yeteneklerini ve süreç kabiliyetlerini geliştirirler.
	İşletme, çalışanlarının sahip olduğu yetenekleri diğer çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için kaynak olarak kullanır.
	Yetkinlik Geliştirme uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
KARİYER GELİŞTİRME	İşletme, işgücü yetkinliklerinde büyümeyi sağlayacak kariyer olanakları sunar.
	Bireyler bilgi, beceri ve süreç kabiliyetlerini arttıracak kariyer olanaklarını takip ederler.
	Kariyer Geliştirme uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
YETKİNLİK BAZLI UYGULAMALAR	İşgücü uygulamaları, işletmenin yeteneklerini geliştirmeye odaklanmıştır.
	Birimlerdeki işgücü aktiviteleri, bireyleri ve takımları işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanması için teşvik eder ve destekler.
	Ücret stratejileri, takdir ve ödüllendirme uygulamaları; işgücü yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanmasını teşvik edecek şekilde düzenlenir.
	Yetkinlik Bazlı Uygulamalar, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
TAKIM GELİŞTİRME	Takımlar, birbirine bağlı işlerin performansını optimize etmek için kurulur.
	Takımlar, işlerini planlarken ve uygularken kullanmak için tanımlanmış süreçler ve roller hazırlar.
	Takımların işe alım aktiviteleri; işgücü yetkinliklerini belirleme, geliştirme ve yaygınlaştırmaya odaklanır.
	Takımların performansı, işle ilgili dokümente edilmiş hedeflere dayanarak yönetilir.
	Takım Geliştirme uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
KATILIMCI KÜLTÜR	İş aktiviteleri ve sonuçlarıyla ilgili bilgiler şirket içinde paylaşılır.
	Kararlarla ilgili yetkinlendirme işletmenin uygun seviyelerinde gerçekleştirilir.
	Bireyler ve takımlar yapılandırılmış karar verme süreçlerine katılırlar.
	Katılımcı Kültür uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.

PCMM SEVİYE 4	
SÜREÇ ALANLARI	AMAÇLAR
YETKİNLİK BÜTÜNLEŞTİRME	Birbirine bağlı işlerin verimliliğini arttırmak için, farklı işgücü yetkinliklerine yönelik yetkinlik bazlı süreçler bütünleştirilir.
	Bütünleştirilmiş yetkinlik bazlı süreçler, çeşitli işgücü yetkinlikleri arasındaki bağımlılığı gerektiren işlerin gerçekleştirilmesinde kullanılır.
	İşgücü uygulamaları, multidisipliner işleri destekleyecek şekilde tasarlanır.
	Yetkinlik Bütünleştirme uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
YETKİLENDİRİLMİŞ TAKIMLAR	Yetkilendirilmiş takımlar, kendi iş süreçleri üzerinde sorumluluk ve otoriteyle yetkilendirilirler.
	İşgücü uygulama ve aktiviteleri, yetkilendirilmiş takımların gelişimi ve performansını teşvik eder ve destekler.
	Yetkilendirilmiş takımlar seçilmiş işgücü uygulamalarını kendi içlerinde yürütürler.
	Yetkilendirilmiş Takımlar uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
YETKİNLİK BAZLI DEĞERLER	Yetkinlik bazlı süreçlerin uygulanması sonucu ortaya çıkan bilgi, deneyim ve eserler yetkinlik bazlı değerler içinde geliştirilirler.
	Yetkinlik bazlı değerler yaygınlaştırılır ve kullanılır.
	İşgücü uygulama ve aktiviteleri, yetkinlik bazlı değerlerin gelişimi ve kullanımını teşvik eder ve destekler.
	Yetkinlik bazlı değerler faaliyetleri, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
SAYISAL PERFORMANS YÖNETİMİ	Performans hedeflerine ulaşmada katkısı büyük olan yetkinlik bazlı süreçler için ölçülebilir performans hedefleri oluşturulur.
	Yetkinlik bazlı süreçlerin performansı sayısal olarak yönetilir.
	Sayısal Performans Yönetimi uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
ÖRGÜTSEL YETENEK YÖNETİMİ	Kritik işgücü yetkinliklerinin kapasitesini geliştirme süreci sayısal olarak yönetilir.
	İşgücü uygulama ve faaliyetlerinin, kritik işgücü yetkinliklerinin kapasitesini artırma sürecine etkisi değerlendirilir ve sayısal olarak yönetilir.
	Yetkinlik bazlı süreçlerin kapasiteleri oluşturulur ve sayısal olarak yönetilir.
	İşgücü uygulama ve faaliyetlerinin, yetkinlik bazlı süreçlerin kapasitelerine etkisi değerlendirilir ve sayısal olarak yönetilir.
	Örgütsel Yetenek Yönetimi uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
KOÇLUK	Koçluk programları, tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmek için kurulur ve sürdürülür.
	Koçlar, bireylere yada takımlara yol gösterir, onları desteklerler.
	Koçluk uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.

PCMM SEVİYE 5	
SÜREÇ ALANLARI	AMAÇLAR
SÜREKLİ YETENEK GELİŞTİRME	Şirket, yetkinlik bazlı süreçlerin sürekli gelişimini destekleyecek mekanizmalar oluşturur ve sürdürür.
	Bireyler, kendi iş süreçlerinin yeteneklerini sürekli geliştirirler.
	Takımlar, kendi takımlarının faaliyet süreçlerinin yeteneklerini sürekli geliştirirler.
	Yetkinlik bazlı süreçlerin yetenekleri sürekli geliştirilir.
	Sürekli Yetenek Geliştirme uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
ÖRGÜTSEL PERFORMANS UYUMLAŞTIRMASI	Birey, takım, birim ve işletme arasında performans uyumlaştırması süreci sürekli geliştirilir.
	İşgücü uygulama ve aktivitelerinin performans uyumlaştırmaları üzerindeki etkisi sürekli geliştirilir.
	Örgütsel Performans Uyumlaştırması uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.
SÜREKLİ İŞGÜCÜ YENİLEME	Şirket, işgücü uygulamaları ve teknolojilerinin sürekli gelişimini destekleyecek mekanizmalar oluşturur ve sürdürür.
	Yenilenmiş yada geliştirilmiş işgücü uygulama ve teknolojileri tanımlanır ve değerlendirilir.
	Yenilenmiş yada geliştirilmiş işgücü uygulama ve teknolojileri düzenli prosedürlere göre uygulanır.
	Sürekli İşgücü Yenilikleri uygulamaları, tanımlanmış örgütsel süreçlere uygun olarak gerçekleştirilebilmeleri için kurumsallaştırılır.

Ek 4. PCMM Seviye 2 Süreç Alanları

STAFFING		
Goal 1 Individuals or workgroups in each unit are involved in making commitments that balance the unit's workload with approved staffing.	P1	Responsible individuals plan and coordinate the staffing activities of their units in accordance with documented policies and procedures.
	P2	Each unit analyzes its proposed work to determine the effort and skills required.
	P3	Individuals and workgroups participate in making commitments for work they will be accountable for performing.
	P4	Each unit documents work commitments that balance its workload with available staff and other required resources.
Goal 2 Candidates are recruited for open positions.	P6	Position openings within a unit are analyzed, documented, and approved.
	P7	Position openings within the organization are widely communicated.
	P8	Units with open positions recruit for qualified individuals.
	P9	External recruiting activities by the organization are planned and coordinated with unit requirements.
Goal 3 Staffing decisions and work assignments are based on an assessment of work qualifications and other valid criteria.	P10	A selection process and appropriate selection criteria are defined for each open position.
	P11	Each unit, in conjunction with its human resources function, conducts a selection process for each position it intends to fill.
	P12	Positions are offered to the candidate whose skills and other qualifications best fit the open position.
	P15	Representative members of a unit participate in its staffing activities.
Goal 4 Individuals are transitioned into and out of positions in an orderly way.	P5	Individual work assignments are managed to balance committed work among individuals and units.
	P13	The organization acts in a timely manner to attract the selected candidate.
	P14	The selected candidate is transitioned into the new position.
	P16	Workforce reduction and other outplacement activities, when required, are conducted according to the organization's policies and procedures.
	P17	Discharges for unsatisfactory performance or other valid reasons are conducted according to the organization's policies and procedures.
	P18	Causes of voluntary resignation from the organization are identified and addressed.
STAFFING		
Goal 5 Staffing practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Staffing activities.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Staffing activities and procedures.
	AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Staffing activities are performed.
	AB2	Adequate resources are provided for performing Staffing activities.
	AB3	Individuals performing Staffing activities receive the preparation in methods and procedures needed to perform their responsibilities.
	AB4	Individuals participating in Staffing activities receive appropriate orientation in Staffing practices.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Staffing activities.
	ME2	Unit measures of Staffing activities are collected and maintained.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that Staffing activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the Staffing activities, status, and results; and resolves issues.

COMMUNICATION AND COORDINATION	
Goal 1 Information is shared across the organization.	P1 The workforce-related policies and practices of the organization are communicated to the workforce.
	P2 Information about organizational values, events, and conditions is communicated to the workforce on a periodic and event-driven basis.
	P3 Information required for performing committed work is shared across affected units in a timely manner.
Goal 2 Individuals or groups are able to raise concerns and have them addressed by management.	P4 Individuals' opinions on their working conditions are sought on a periodic and event-driven basis.
	P5 Individuals or groups can raise concerns according to a documented procedure.
	P6 Activities related to the resolution of a concern are tracked to closure.
Goal 3 Individuals and workgroups coordinate their activities to accomplish committed work.	P7 The interpersonal communication skills necessary to establish and maintain effective working relationships within and across workgroups are developed.
	P8 Interpersonal problems or conflicts that degrade the quality or effectiveness of working relationships are handled appropriately.
	P9 Individuals and workgroups coordinate their activities to accomplish committed work.
	P10 Individuals and workgroups monitor and coordinate the dependencies involved in their committed work.
	P11 Meetings are conducted to make the most effective use of participants' time.

COMMUNICATION AND COORDINATION	
Goal 4 Communication and Coordination practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1 Executive management establishes and communicates a set of values for the organization regarding the development and management of its workforce.
	CO2 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Communication and Coordination activities.
	CO3 An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Communication and Coordination activities and procedures.
	AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Communication and Coordination activities are performed.
	AB2 Adequate resources are provided for performing Communication and Coordination activities.
	AB3 Individuals responsible for facilitating or improving Communication and Coordination activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Communication and Coordination activities.
	ME2 Unit measures of Communication and Coordination activities are collected and maintained.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that the Communication and Coordination activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Communication and Coordination activities, status, and results; and resolves issues.

WORK ENVIRONMENT	
Goal 1 The physical environment and resources needed by the workforce to perform their assignments are made available.	P1 The physical environment and resources required to perform committed work are identified in each unit.
	P2 The physical environment required to perform assigned work is provided.
	P3 Individual workspaces provide an adequate personal environment for performing assigned work responsibilities.
	P4 The resources needed to accomplish committed work are made available in a timely manner.
	P5 Improvements are made to the work environment that improve work performance.
Goal 2 Distractions in the work environment are minimized.	P6 Environmental factors that degrade or endanger the health or safety of the workforce are identified and corrected.
	P7 Physical factors that degrade the effectiveness of the work environment are identified and addressed.
	P8 Sources of frequent interruption or distraction that degrade the effectiveness of the work environment are identified and minimized.

WORK ENVIRONMENT	
Goal 3 Work Environment practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Work Environment activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on work environment-related activities, and for assuming appropriate organizational responsibilities for the physical work environment and work resources.
	AB1 Within each unit, an individual (s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Work Environment activities are performed.
	AB2 Within prudent limits, adequate resources are provided for performing Work Environment activities, implementing the physical environment and resources necessary to perform assigned work, and making improvements to the work environment.
	AB3 The workforce receives the preparation needed to maintain an effective work environment.
	AB4 Those responsible for improving the work environment receive the preparation in relevant methods and procedures needed to perform their responsibilities.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Work Environment activities.
	ME2 Unit measures of Work Environment activities are collected and maintained.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that Work Environment activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Work Environment activities, status, and results, including improvements to the work environment; and resolves issues.

PERFORMANCE MANAGEMENT	
Goal 1 Unit and individual performance objectives related to committed work are documented.	P1 Measurable performance objectives based on committed work are established for each unit.
	P2 The unit's performance objectives are periodically reviewed as business conditions or work commitments change, and, if necessary, they are revised.
	P4 Performance objectives based on committed work are documented for each individual on a periodic or event-driven basis.
	P5 Performance objectives for each individual are reviewed on a periodic or event-driven basis, and, if necessary, they are revised.
Goal 2 The performance of committed work is regularly discussed to identify actions that can improve it.	P3 Those accountable for the accomplishment of unit performance objectives track and manage unit performance.
	P6 Those responsible for performance management activities maintain ongoing communication about the performance of committed work with those whose performance they manage.
	P7 Those responsible for managing the performance of others maintain an awareness of accomplishments against performance objectives for each of the individuals whose performance they manage.
	P8 Potential improvements in process, tools, or resources, which could enhance an individual's performance of committed work, are identified, and actions are taken to provide them.
	P9 The accomplishments of individuals against their performance objectives are documented and discussed on a periodic or event-driven basis according to a documented procedure.
Goal 3 Performance problems are managed.	P10 If performance problems occur, they are discussed with the appropriate individual(s).
	P11 Performance improvement plans are developed for resolving persistent performance problems according to a documented procedure.
	P12 Progress against a documented performance improvement plan is periodically evaluated, discussed, and documented.
Goal 4 Outstanding performance is recognized or rewarded.	P13 Guidelines for recognizing or rewarding outstanding performance are developed and communicated.
	P14 Recognition or rewards are made on an appropriate basis as events occur that justify special attention.
PERFORMANCE MANAGEMENT	
Goal 5 Performance Management practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Performance Management activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Performance Management activities.
	AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Performance Management activities are performed.
	AB2 Adequate resources are provided for performing Performance Management activities.
	AB3 Individuals conducting Performance Management activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
	AB4 Individuals who participate in Performance Management activities receive appropriate orientation in Performance Management practices.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Performance Management activities.
	ME2 Unit measures of Performance Management activities are collected and maintained.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that the Performance Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Performance Management activities, status, and results; and resolves issues.

TRAINING AND DEVELOPMENT		
Goal 1	Individuals receive timely training that is needed to perform their assignments in accordance with the unit's training plan.	P1 In each unit, the critical skills required for performing each individual's assigned tasks are identified.
		P2 Training needed in critical skills is identified for each individual.
		P3 Each unit develops and maintains a plan for satisfying its training needs.
		P4 Individuals or groups receive timely training needed to perform their assigned tasks.
		P5 Training is tracked against the unit's training plan.
Goal 2	Individuals capable of performing their assignments pursue development opportunities that support their development objectives.	P6 A development discussion is held periodically with each individual.
		P7 Relevant development opportunities are made available to support individuals in accomplishing their individual development objectives.
		P8 Individuals pursue development activities that support their individual development objectives.

TRAINING AND DEVELOPMENT		
Goal 3	Training and Development practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Training and Development activities.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Training and Development activities and procedures.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Training and Development activities are performed.
		AB2 Adequate resources are provided for performing Training and Development activities.
		AB3 Training time is made available to each individual according to the organization's training policy.
		AB4 Individuals performing Training and Development activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Training and Development activities.
		ME2 Unit measures of Training and Development activities are collected and maintained.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that Training and Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Training and Development activities, status, and results; and resolves issues.

COMPENSATION		
Goal 1 Compensation strategies and activities are planned, executed, and communicated.	P1	An organizational compensation strategy is developed.
	P2	The organization's compensation strategy is periodically reviewed to determine whether it needs to be revised.
	P3	When appropriate, the workforce provides inputs for developing or revising components of the organization's compensation strategy.
	P4	A documented compensation plan is prepared periodically for administering compensation activities needed to execute the compensation strategy.
	P6	The organization's compensation strategy is communicated to the workforce.
Goal 2 Compensation is equitable relative to skill, qualifications, and performance.	P5	The compensation plan is designed to maintain equity in administering the compensation strategy.
	P10	Responsible individuals periodically review compensation packages for those whose compensation they administer to ensure they are equitable and consistent with the organization's compensation policy, strategy, and plan.
	P11	Action is taken to correct inequities in compensation or other deviations from the organization's policy, strategy, and plan.
Goal 3 Adjustments in compensation are made based on defined criteria.	P7	Each individual's compensation package is determined using a documented procedure that is consistent with the organization's compensation policy, strategy, and plan.
	P8	Compensation adjustments are made based, in part, on each individual's documented accomplishments against their performance objectives.
	P9	Decisions regarding an individual's compensation package are communicated to the individual.
COMPENSATION		
Goal 4 Compensation practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.	CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Compensation activities.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for performing or coordinating Compensation practices at the organizational level and for assisting and advising units on Compensation activities.
	AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Compensation activities are performed.
	AB2	Adequate resources are provided for Compensation activities.
	AB3	Individuals performing Compensation activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Compensation activities.
	ME2	Unit measures of Compensation activities are collected and maintained.
	ME3	Aggregate trends in compensation activities and decisions are measured and reviewed on a recurring basis.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that Compensation activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the Compensation activities, status, and results; and resolves issues.

Ek 5. PCMM Seviye 3 Süreç Alanları

COMPETENCY ANALYSIS	
Goal 1 The workforce competencies required to perform the organization's business activities are defined and updated.	P1 The workforce competencies required to perform the organization's business activities are identified.
	P2 Each of the organization's workforce competencies is analyzed to identify the knowledge, skills, and process abilities that compose it.
	P3 Workforce competency descriptions are documented and maintained according to a documented procedure.
	P4 Workforce competency descriptions are updated on a periodic and event-driven basis.
Goal 2 The work processes used within each workforce competency are established and maintained.	P5 The competency-based processes to be performed by capable individuals in each workforce competency are established and maintained.
	P6 Information about the use of competency-based processes is captured and made available.
Goal 3 The organization tracks its capability in each of its workforce competencies.	P7 Competency information regarding the capabilities of individuals in their workforce competencies is collected and maintained according to a documented procedure.
	P8 Current resource profiles for each of the organization's workforce competencies are determined.
	P9 Competency information is updated on a periodic and event-driven basis.
COMPETENCY ANALYSIS	
Goal 4 Competency Analysis practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Competency Analysis activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Analysis activities across the organization.
	AB1 A responsible individual(s) coordinates the Competency Analysis activities for defining, developing, and maintaining each workforce competency.
	AB2 Adequate resources are provided for performing Competency Analysis activities.
	AB3 Individuals performing Competency Analysis activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB4 The practices and procedures for performing Competency Analysis are defined and documented.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Analysis activities within each unit and across the organization.
	ME2 Measurements are made and used to determine the quality of workforce competency descriptions and competency information.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that Competency Analysis activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Competency Analysis activities, status, and results; and resolves issues.
	VE3 The definition and use of competency descriptions and competency information are periodically audited for compliance with organizational policies.

WORKFORCE PLANNING		
Goal 1	Measurable objectives for capability in each of the organization's workforce competencies are defined.	P1 The current and strategic workforce needs of the organization are documented.
		P2 Measurable objectives are established for developing the organization's capability in each of its selected workforce competencies.
Goal 2	The organization plans for the workforce competencies needed to perform its current and future business activities.	P3 A competency development plan is produced for each of the organization's selected workforce competencies.
		P4 Competency development plans are reviewed and revised on a periodic and event-driven basis.
		P5 The organization establishes and maintains a strategic workforce plan to guide its workforce practices and activities.
		P8 The organization develops succession plans for its key positions.
		P9 The organization's performance in meeting the objectives of its strategic workforce plan is tracked.
		P10 Progress in meeting the objectives of the competency development plan for each of the organization's workforce competencies is tracked.
Goal 3	Units perform planned workforce activities to satisfy current and strategic competency needs.	P6 Units plan workforce activities to satisfy current and strategic competency needs.
		P7 Units review and revise plans for workforce activities on a periodic and event-driven basis.
		P11 Each unit's performance in conducting its planned workforce activities is tracked.

WORKFORCE PLANNING		
Goal 4	Workforce Planning practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Workforce Planning activities.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Workforce Planning activities across the organization.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Workforce Planning activities are performed.
		AB2 A responsible individual(s) coordinates the Workforce Planning activities for each workforce competency.
		AB3 Adequate resources are provided for performing Workforce Planning activities.
		AB4 Individuals performing Workforce Planning activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
		AB5 The practices and procedures for performing Workforce Planning are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Workforce Planning activities.
		ME2 Unit measures of workforce planning are collected and aggregated at the organizational level.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that Workforce Planning activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Workforce Planning activities, status, and results; and resolves issues.

COMPETENCY DEVELOPMENT		
Goal 1	The organization provides opportunities for individuals to develop their capabilities in its workforce competencies.	P1 Competency development activities are based on the competency development plans within each workforce competency.
		P2 Graduated training and development activities are established and maintained for developing capability in each of the organization's workforce competencies.
		P3 The organization makes available descriptions of workforce competencies and information about development opportunities related to them.
Goal 2	Individuals develop their knowledge, skills, and process abilities in the organization's workforce competencies.	P4 Competency-based training and development activities are identified for each individual to support their development objectives.
		P5 Individuals actively pursue learning opportunities to enhance their capabilities in the organization's workforce competencies.
Goal 3	The organization uses the capabilities of its workforce as resources for developing the workforce competencies of others.	P6 Capable individuals within a competency community are used to mentor those with less capability in the competency.
		P7 The organization supports communication among those comprising a competency community.
		P8 Competency-based experience and information is captured and made available to those within a competency community.

COMPETENCY DEVELOPMENT		
Goal 4	Competency Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Competency Development activities to develop the core competencies required to perform its business processes.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Development activities across the organization.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Competency Development activities are performed.
		AB2 A responsible individual(s) coordinates the Competency Development activities for each workforce competency.
		AB3 Adequate resources are provided for performing the planned organization-wide and unit-specific Competency Development activities.
		AB4 Individuals performing Competency Development activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
		AB5 Individuals who participate in Competency Development activities receive appropriate orientation in Competency Development practices.
		AB6 The practices and procedures for performing Competency Development are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Development activities within each unit and across the organization.
		ME2 Measurements are made and used to determine the quality of Competency Development activities.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that Competency Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Competency Development activities, status, and results; and resolves issues.
		VE3 The definition and use of data on competency development are periodically audited for compliance with organizational policies.

CAREER DEVELOPMENT	
Goal 1 The organization offers career opportunities that provide growth in its workforce competencies.	P1 The organization defines graduated career opportunities to support growth in the workforce competencies required to perform its business activities.
	P2 Career promotions are made in each area of graduated career opportunities based on documented criteria and procedures.
	P3 Graduated career opportunities and promotion criteria are periodically reviewed and updated.
Goal 2 Individuals pursue career opportunities that increase the value of their knowledge, skills, and process abilities to the organization.	P4 Affected individuals periodically evaluate their capabilities in the workforce competencies relevant to their career objectives.
	P5 Affected individuals create and maintain a personal development plan to guide their training and career options.
	P6 Career options and development in the organization's workforce competencies are discussed with affected individuals on a periodic or event-driven basis.
	P7 Affected individuals pursue training and development opportunities that enhance their career options and capabilities in the organization's workforce competencies.
	P8 Individual development activities are tracked against personal development plans.
CAREER DEVELOPMENT	
Goal 3 Career Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Career Development activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Career Development activities across the organization.
	AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate, as appropriate, in Career Development activities.
	AB2 A responsible individual(s) coordinates the Career Development activities for each workforce competency.
	AB3 Adequate resources are provided for implementing Career Development activities.
	AB4 Individuals responsible for Career Development activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB5 Individuals who participate in Career Development activities receive appropriate orientation in career development opportunities and activities.
	AB6 The practices and procedures for performing Career Development are defined and documented.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Career Development activities within each unit.
	ME2 Unit measures of Career Development status are collected and aggregated at the organizational level.
	ME3 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Career Development activities.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that Career Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, and procedures; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Career Development activities, status, and results; and resolves issues.

COMPETENCY-BASED PRACTICES		
Goal 1 Workforce practices are focused on increasing the organization's capability in its workforce competencies.	P1	Recruiting activities are planned and executed to satisfy the organization's requirements for workforce competencies.
	P2	Selection processes are enhanced to evaluate each candidate's potential for contributing to organizational and unit objectives for capability in workforce competencies.
	P3	Staffing decisions are made, in part, to achieve the competency development objectives of the organization and the career objectives of qualified candidates.
	P4	Transition activities provide orientation to workforce competencies.
	P14	As the definition or requirements of its workforce competencies change, the organization re-evaluates its workforce policies and practices and adjusts them, as needed.
Goal 2 Workforce activities within units encourage and support individuals and workgroups in developing and applying the organization's workforce competencies.	P5	Work assignments are designed, in part, to enhance personal and career development objectives.
	P6	Each unit documents performance objectives for developing workforce competencies.
	P7	Each individual documents performance objectives for developing additional capability in the organization's workforce competencies.
	P8	Ongoing discussions of work performance include feedback on an individual's development and application of relevant workforce competencies.
	P9	Each individual's performance is assessed, in part, against the objectives of their personal development plan.
Goal 3 Compensation strategies and recognition and reward practices are designed to encourage development and application of the organization's workforce competencies.	P10	The compensation strategy is established and maintained, in part, to increase the organization's capability in its workforce competencies.
	P11	Compensation practices are defined to support capability objectives within each workforce competency.
	P12	Adjustments to compensation are partly determined by each individual's development and application of relevant workforce competencies.
	P13	Recognition and rewards for developing or applying workforce competencies are provided, when appropriate, at the individual, workgroup, or unit levels.

COMPETENCY-BASED PRACTICES		
Goal 4 Competency-Based Practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1	Relevant organizational policies promote increased capability in the organization's workforce competencies.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating adjustments in workforce practices designed to increase the organization's capability in its workforce competencies.
	AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that workforce practices and activities are designed to motivate individuals and workgroups to develop and apply workforce competencies.
	AB2	A responsible individual(s) coordinates the competency-based practices and activities for each workforce competency.
	AB3	Adequate resources are provided for ensuring that workforce practices and activities are designed to increase the organization's capability in its workforce competencies.
	AB4	Those responsible for competency-based workforce activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB5	The practices and procedures for performing competency-based workforce practices are defined and documented.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of workforce practices to increase capability in the organization's workforce competencies.
	ME2	Measurements are made and used to determine how effectively competency-based workforce practices are increasing capability in the organization's workforce competencies.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that competency-based workforce practices are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the activities implementing competency-based workforce practices, their status and results, and resolves issues.

WORKGROUP DEVELOPMENT	
Goal 1 Workgroups are established to optimize the performance of interdependent work.	P1 The committed work within a unit is analyzed to identify its process dependencies.
	P2 Committed work is structured to optimize the coordination and performance of interdependent work within workgroups.
	P3 Each workgroup is formed to perform a defined set of business activities and to accomplish defined objectives.
Goal 2 Workgroups tailor defined processes and roles for use in planning and performing their work.	P4 Methods and procedures for performing common workgroup functions are defined and maintained for use by workgroups.
	P7 Workgroups tailor competency-based processes for performing their business activities.
	P8 Roles for performing the workgroup's operating processes are defined and allocated to individuals.
	P10 Workgroup members establish mechanisms for communicating information and coordinating dependencies among roles.
	P11 Skills needed to perform jointly as a workgroup using the workgroup's operating processes are developed.
	P12 Workgroups that share dependencies define interfaces through which their activities and commitments are coordinated.
Goal 3 Workgroup staffing activities focus on the assignment, development, and future deployment of the organization's workforce competencies.	P5 The competencies required to perform a workgroup's business activities are identified.
	P6 Staffing processes are performed to ensure that workgroups are staffed with individuals whose competencies match those needed to perform the workgroup's business activities.
	P14 Workgroups are disbanded through an orderly performance of workforce activities.
Goal 4 Workgroup performance is managed against documented objectives for committed work.	P9 Workgroup activities and commitments are planned.
	P13 A responsible individual(s) tracks and manages workgroup performance.
	P15 When workgroups disband, their assets are captured for redeployment.

WORKGROUP DEVELOPMENT	
Goal 5 Workgroup Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Workgroup Development activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Workgroup Development activities across the organization.
	CO3 Workgroup Development activities are incorporated into the organization's strategic workforce plan and the planned workforce activities within units.
	AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Workgroup Development activities, as appropriate.
	AB2 Adequate resources are provided for performing Workgroup Development activities.
	AB3 Responsible individual(s) to whom the members of a workgroup are accountable develop the knowledge, skills, and process abilities needed to manage workgroups.
	AB4 Workgroup members receive appropriate guidance or training in workgroup skills.
	AB5 The practices and procedures for performing Workgroup Development are defined and documented.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Workgroup Development activities across the organization.
	ME2 Measures of workgroup development are collected and aggregated at the organizational level.
	ME3 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Workgroup Development activities.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that Workgroup Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews the Workgroup Development activities, status, and results; and resolves issues.

PARTICIPATORY CULTURE		
Goal 1	Information about business activities and results is communicated throughout the organization.	P1 Information about organizational and unit performance is made available to individuals and workgroups.
		P2 Individuals and workgroups are made aware of how their work performance contributes to unit and organizational performance.
		P3 Individuals and workgroups have access to information needed to perform their committed work.
		P4 Information and communication systems support the information needs of individuals and workgroups.
Goal 2	Decisions are delegated to an appropriate level of the organization.	P5 The structure of decision-making processes within the organization is analyzed.
		P6 Decision-making processes and roles are defined.
		P7 Responsibilities for decisions are delegated to appropriate levels and locations in the organization.
		P9 Decisions made by those empowered to make them are supported by others in the organization.
Goal 3	Individuals and workgroups participate in structured decision-making processes.	P8 Individuals and workgroups use defined decision-making processes.
		P10 Individuals and workgroups are involved in making decisions that affect their work.
		P11 Individuals and groups participate in decisions concerning their work environments.
		P12 Defined mechanisms are used for resolving conflicts and disputes.

PARTICIPATORY CULTURE		
Goal 4	Participatory Culture practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization's stated values encourage open communication and participation in decision making by individuals and workgroups, when appropriate.
		CO2 The organization establishes and maintains a documented policy for its activities that supports the development of a participatory culture.
		CO3 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating the organization's activities for developing a participatory culture.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority to ensure that the performance of business and workforce activities within the unit contributes to developing a participatory culture.
		AB2 Adequate resources are provided for performing activities that support development of a participatory culture.
		AB3 Managers develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities regarding communication and participatory management.
		AB4 Individuals and groups who participate in Participatory Culture activities receive the preparation in problem-solving and decision-making processes, methods, and skills appropriate to the types of decisions they will participate in making.
		AB5 The practices and procedures for developing a participatory culture are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of participatory activities and trends within the organization.
		ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of the participatory practices adopted in the organization.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that communication and decision-making activities within the organization are conducted in an open and participative manner according to the organization's values and policies; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the level of participatory behavior and resolves issues.

Ek 6. PCMM Seviye 4 Süreç Alanları

COMPETENCY INTEGRATION		
Goal 1	The competency-based processes employed by different workforce competencies are integrated to improve the efficiency of interdependent work.	P1 Business activities involving dependencies among multiple workforce competencies are identified.
		P2 Dependencies and interfaces among multiple workforce competencies are analyzed to identify opportunities for integrating their competency-based processes.
		P3 Integrated competency-based processes are defined and made available for use.
		P12 The performance of integrated competency-based processes is evaluated to identify needed adjustments and updates.
Goal 2	Integrated competency-based processes are used in performing work that involves dependencies among several workforce competencies.	P4 Work is designed to incorporate integrated competency-based processes, where appropriate.
		P6 Skills needed for performing integrated competency-based processes are developed.
		P10 Workgroups performing integrated competency-based processes tailor and use them for planning committed work.
		P11 Workgroups use integrated competency-based processes for work involving multiple workforce competencies.
Goal 3	Workforce practices are designed to support multi-disciplinary work.	P5 Organizational structures support multi-disciplinary work that integrates competency-based processes.
		P7 The work environment supports work by individuals or workgroups using integrated competency-based processes.
		P8 Workforce competency descriptions are revised to incorporate integrated competency-based processes.
		P9 Workforce practices and activities are defined and adjusted to support integrated competency-based activities.
COMPETENCY INTEGRATION		
Goal 4	Competency Integration practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Competency Integration activities.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Integration activities across the organization.
		AB1 Within relevant organizational units or other entities, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Competency Integration activities are performed.
		AB2 A responsible individual(s) coordinates the activities for defining, developing, and maintaining each integrated competency-based process.
		AB3 Adequate resources are provided for performing Competency Integration activities.
		AB4 Those involved in defining integrated competency-based processes develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform process analysis and definition.
		AB5 Affected individuals and workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform the integrated competency-based processes involved in their work.
		AB6 The practices and procedures for performing Competency Integration are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Integration activities.
		ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Competency Integration activities.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that the Competency Integration activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Competency Integration activities, status, and results; and resolves issues.

EMPOWERED WORKGROUPS		
Goal 1 Empowered workgroups are delegated responsibility and authority over their work processes.	P1	Work responsibilities are designed to provide an empowered workgroup with optimal control over an integrated set of business activities.
	P2	Empowered workgroups are formed with a statement of their mission and authority for accomplishing it.
	P3	The individual(s) or organizational entity to which an empowered workgroup is accountable provides business objectives and negotiates responsibilities and commitments with the empowered workgroup.
	P4	Empowered workgroups are delegated the responsibility and authority to determine the methods by which they will accomplish their committed work.
	P5	Empowered workgroups use appropriate methods for making decisions on their commitments and methods of operation.
Goal 2 The organization's workforce practices and activities encourage and support the development and performance of empowered workgroups.	P6	The organization's work environment supports the development and performance of empowered workgroups.
	P7	The organization's workforce practices are tailored for use with empowered workgroups.
	P12	Adjustments to the compensation of members of empowered workgroups are based, in part, on issues related to workgroup performance.
Goal 3 Empowered workgroups perform selected workforce practices internally.	P8	Responsibility and authority for performing selected workforce activities is delegated to empowered workgroups.
	P9	Empowered workgroups tailor workforce activities delegated to them and plan for their adoption.
	P10	Empowered workgroups perform the workforce activities delegated to them.
	P11	Empowered workgroups participate in managing their performance.
EMPOWERED WORKGROUPS		
Goal 4 Empowered Workgroups practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Empowered Workgroups activities.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating empowerment activities and tailoring workforce practices to support empowered workgroups.
	AB1	Each empowered workgroup has an individual(s) or organizational entity that is assigned responsibility as its sponsor and to whom it is accountable.
	AB2	Adequate resources are provided for performing Empowered Workgroups activities.
	AB3	All affected parties develop the knowledge, skills, and process abilities needed to develop effective relationships with empowered workgroups.
	AB4	Individuals responsible for tailoring or administering workforce practices for empowered workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB5	The practices and procedures for performing Empowered Workgroups are defined and documented.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of workforce practices for empowering workgroups.
	ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of workforce practices for empowering workgroups.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that the organization's workforce practices for empowering workgroups are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the organization's Empowered Workgroups activities, status, and results; and resolves issues.
	VE3	The definition and use of empowered workgroup performance data are periodically audited for compliance with organizational policies.

COMPETENCY-BASED ASSETS		
Goal 1 The knowledge, experience, and artifacts resulting from performing competency-based processes are developed into competency-based assets.	P1	Individuals and workgroups capture and retain information and artifacts that emerge from performing competency-based processes.
	P2	Communication vehicles are established to support the sharing of competency-based information and artifacts within and among competency communities.
	P3	A strategy for developing and deploying competency-based assets is created for each affected workforce competency.
	P4	Selected components of competency-based information and artifacts are organized into competency-based assets and made available for use.
	P5	Competency-based assets are updated to reflect periodic revisions in the knowledge, skills, and process abilities constituting workforce competencies.
Goal 2 Competency-based assets are deployed and used.	P6	Competency-based assets are integrated into competency-based processes and related technologies, as appropriate.
	P7	Individuals and workgroups use competency-based assets in performing their business activities.
	P8	Information resulting from the use of competency-based assets is captured and made available.
Goal 3 Workforce practices and activities encourage and support the development and use of competency-based assets.	P9	Competency development activities incorporate competency-based assets.
	P10	Mentoring or coaching activities are organized to deploy competency-based assets.
	P11	Workforce practices and activities encourage and support the development and use of competency-based assets.
	P12	Compensation practices and activities are defined and performed to motivate the development and use of competency-based assets.

COMPETENCY-BASED ASSETS		
Goal 4 Competency-Based Assets activities are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1	The organization's stated values encourage knowledge sharing between individuals and workgroups, when appropriate.
	CO2	The organization establishes and maintains a documented policy for developing and using competency-based assets.
	CO3	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating across the organization the activities involved in capturing and reusing competency-based assets.
	AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in capturing and using competency-based assets, as appropriate.
	AB2	A responsible individual(s) coordinates the activities for capturing and using competency-based assets within each workforce competency.
	AB3	Adequate resources are provided for capturing and using competency-based assets.
	AB4	Those responsible for various tasks involved in developing and deploying the organization's competency-based assets develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB5	Individuals involved in capturing or using competency-based assets develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
	AB6	The practices and procedures for capturing or using competency-based assets are defined and documented.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for contributing to and using competency-based assets.
	ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of competency-based assets on improving competencies and performance.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that the organization's activities for developing and using competency-based assets are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the Competency-Based Assets activities, status, and results; and resolves issues.
	VE3	The definition and use of competency-based assets measures and information are periodically audited for compliance with organizational policies.

QUANTITATIVE PERFORMANCE MANAGEMENT		
Goal 1	Measurable performance objectives are established for competency-based processes that most contribute to achieving performance objectives.	P1 The quantitative performance objectives required to achieve organizational business objectives are defined.
		P2 Each unit establishes measurable performance objectives whose achievement most contributes to organizational business objectives.
		P3 Individuals and workgroups establish measurable performance objectives for competency-based processes that most contribute to their achieving unit performance objectives.
Goal 2	The performance of competency-based processes is managed quantitatively.	P4 Individuals and workgroups plan their committed work using process performance baselines for competency-based processes.
		P5 Individuals and workgroups define quantitative methods for managing the competency-based processes that most contribute to achieving their performance objectives.
		P6 Individuals and workgroups quantitatively manage the performance of the competency-based processes that most contribute to achieving their performance objectives.
		P7 Individuals or workgroups take corrective actions when the performance of their competency-based processes differs from the quantitative results required to achieve their performance objectives.
		P8 Quantitative records of individual and workgroup performance are retained.
		P9 Where appropriate, quantitative performance results are used in performing workforce practices and activities.

QUANTITATIVE PERFORMANCE MANAGEMENT		
Goal 3	Quantitative Performance Management practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Quantitative Performance Management activities.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Quantitative Performance Management activities across the organization.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Quantitative Performance Management activities are performed.
		AB2 Adequate resources are provided for performing Quantitative Performance Management activities.
		AB3 Individuals who participate in Quantitative Performance Management activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
		AB4 The practices and procedures for performing Quantitative Performance Management are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of the organization's Quantitative Performance Management activities.
		ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Quantitative Performance Management activities.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that Quantitative Performance Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Quantitative Performance Management activities, status, and results; and resolves issues.
		VE3 The definition and use of performance measures at the individual, workgroup, and unit levels are periodically audited for compliance with the organization's policies.

ORGANIZATIONAL CAPABILITY MANAGEMENT		
Goal 1	Progress in developing the capability of critical workforce competencies is managed quantitatively.	P1 The organization identifies the workforce competencies that are critical to its business strategies and objectives.
		P2 The organization quantifies its capability in each of its critical workforce competencies.
		P3 The organization's capability in each of its critical workforce competencies is managed quantitatively.
Goal 2	The impact of workforce practices and activities on progress in developing the capability of critical workforce competencies is evaluated and managed quantitatively.	P4 Measurable objectives for contributing to capability growth in critical workforce competencies are established for workforce practices and activities.
		P5 The organization quantitatively evaluates the impacts of workforce practices and activities on capability in each of its critical workforce competencies.
		P6 The impacts of workforce practices and activities on the organization's capability in each of its critical workforce competencies are managed quantitatively.
Goal 3	The capabilities of competency-based processes in critical workforce competencies are established and managed quantitatively.	P7 Process performance baselines are developed and maintained for critical competency-based processes.
		P8 The capability of critical competency-based processes is managed quantitatively.
		P9 The organization uses its capability data and process performance baselines in developing quantitative models of performance.
Goal 4	The impact of workforce practices and activities on the capabilities of competency-based processes in critical workforce competencies is evaluated and managed quantitatively.	P10 The impact of workforce practices and activities on the capability and performance of competency-based processes is evaluated and managed quantitatively.
		P11 Evaluations of the impact of workforce practices and activities on the capability and performance of competency-based processes are used in performing other business and workforce activities, as appropriate.

ORGANIZATIONAL CAPABILITY MANAGEMENT		
Goal 5	Organizational Capability Management practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Organizational Capability Management activities.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Organizational Capability Management activities across the organization.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring the unit's involvement in Organizational Capability Management activities, as appropriate.
		AB2 A responsible individual(s) coordinates the quantitative capability management activities within each critical workforce competency.
		AB3 Adequate resources are provided for performing Organizational Capability Management activities.
		AB4 Those responsible for Organizational Capability Management activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
		AB5 Individuals who participate in Organizational Capability Management activities receive appropriate orientation in the purposes and methods for the organization's quantitative capability management activities.
		AB6 The practices and procedures for performing Organizational Capability Management are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Organizational Capability Management activities.
		ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Organizational Capability Management activities.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that Organizational Capability Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the Organizational Capability Management activities, status, and results; and resolves issues.
		VE3 The definition and use of measures at the individual, workgroup, and unit levels are periodically audited for compliance with organizational policies.

MENTORING	
Goal 1 Mentoring programs are established and maintained to accomplish defined objectives.	P1 Opportunities for using the experience of the workforce to improve performance or achieve other organizational objectives are identified.
	P2 The objectives and structure of each mentoring program are defined.
	P3 Each mentoring program is communicated to affected individuals and workgroups.
	P8 Mentors support the development and improvement of competency-based assets.
	P10 The organization's workforce practices support mentoring activities, as needed.
Goal 2 Mentors provide guidance and support to individuals or workgroups.	P4 Mentors are selected and matched with individuals or workgroups to be mentored.
	P5 Mentors and those they mentor establish a mentoring relationship.
	P6 Mentors assist individuals or workgroups in developing capability in workforce competencies.
	P7 Mentoring relationships are reviewed to ensure that they satisfy their intended objectives.
	P9 Mentors participate in performance management and related workforce activities, as appropriate.
MENTORING	
Goal 3 Mentoring practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Mentoring activities.
	CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Mentoring activities across the organization.
	AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Mentoring activities, as appropriate.
	AB2 Adequate resources are provided for performing Mentoring activities.
	AB3 Individuals selected to act as mentors develop the knowledge, skills, and process abilities needed in relevant mentoring objectives, techniques, and skills to perform their responsibilities.
	AB4 Affected individuals receive appropriate orientation in Mentoring practices.
	AB5 The practices and procedures for performing Mentoring are defined and documented.
	ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of Mentoring activities.
	ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of Mentoring activities.
	VE1 A responsible individual(s) verifies that Mentoring activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2 Executive management periodically reviews Mentoring activities, status, and results; and resolves issues.

Ek 7. PCMM Seviye 5 Süreç Alanları

CONTINUOUS CAPABILITY IMPROVEMENT		
Goal 1 The organization establishes and maintains mechanisms for supporting continuous improvement of its competency-based processes.	P1	Individuals and workgroups are empowered to continuously improve their capability for performing competency-based processes.
	P10	Within each critical workforce competency, capability objectives are defined for critical competency-based processes.
	P11	Within each critical workforce competency, capability objectives for competency-based processes are compared to process performance baselines to identify improvement objectives.
	P15	The organization's workforce practices are adjusted, as needed, to accommodate continuous improvement activities by individuals and workgroups.
Goal 2 Individuals continuously improve the capability of their personal work processes.	P2	Individuals characterize the capability and performance of their personal work processes.
	P3	Individuals evaluate the capability of their personal work processes to identify opportunities for improvement.
	P4	Individuals establish measurable improvement objectives and plans for improving the capability of their personal work processes.
	P5	Individuals continuously improve the capability and performance of their personal work processes.
Goal 3 Workgroups continuously improve the capability of their workgroup's operating processes.	P6	Workgroups evaluate the capability and performance of their operating processes to identify opportunities for improvement.
	P7	Workgroups establish measurable objectives and plans for improving the capability of their operating processes.
	P8	Workgroups continuously improve their capability and performance.
Goal 4 The capabilities of competency-based processes are continuously improved.	P9	Recommendations resulting from improvements in personal work processes or workgroup operating processes are reviewed to determine if they should be incorporated into competency-based processes.
	P12	Within affected workforce competencies, responsible individuals identify opportunities for improving the capability and performance of competency-based processes.
	P13	Within selected workforce competencies, responsible individuals identify, evaluate, and select improvements to competency-based processes.
	P14	Selected improvement recommendations are incorporated into competency-based processes and made available for use.

CONTINUOUS CAPABILITY IMPROVEMENT		
Goal 5 Continuous Capability Improvement practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for continuously improving individual and workgroup capability.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Continuous Capability Improvement activities across the organization.
	AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Continuous Capability Improvement activities, as appropriate.
	AB2	Within selected workforce competencies, responsible individual(s) coordinate activities to improve its competency-based processes.
	AB3	Adequate resources are provided for continuously improving individual and workgroup capabilities.
	AB4	Mentoring support is offered to improve the capability and performance of individuals and workgroups.
	AB5	Individuals and workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities in applying techniques for continuously improving their capabilities.
	AB6	The practices and procedures for performing Continuous Competency Improvement are defined and documented.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for Continuous Capability Improvement.
	ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of activities for Continuous Capability Improvement.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that the activities for Continuous Capability Improvement are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the Continuous Capability Improvement activities, status, and results; and resolves issues.

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ALIGNMENT		
Goal 1	The alignment of performance among individuals, workgroups, units, and the organization is continuously improved.	P1 Workgroups continuously improve the alignment of performance among individuals and across the workgroup.
		P2 Units align performance among individuals, workgroups, and other entities within the unit.
		P3 The organization aligns performance across units and with the organization's business objectives.
Goal 2	The impact of workforce practices and activities on aligning individual, workgroup, unit, and organizational performance is continuously improved.	P4 The impact of the organization's workforce practices and activities on aligning performance is understood quantitatively.
		P5 The impact of workforce practices and activities on performance alignment is managed quantitatively.
		P6 Evaluations of the impact of workforce practices and activities on performance alignment are used in performing other business and workforce activities.

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ALIGNMENT		
Goal 3	Organizational Performance Alignment practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1 The organization establishes and maintains a documented policy for aligning performance across individuals, workgroups, units, and the organization.
		CO2 An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating performance alignment activities across the organization.
		AB1 Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring the unit's involvement in the organization's performance alignment activities.
		AB2 Adequate resources are provided for performing Organizational Performance Alignment activities.
		AB3 Individuals performing Organizational Performance Alignment activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
		AB4 Individuals and workgroups participating in Organizational Performance Alignment activities receive appropriate orientation in Organizational Performance Alignment practices.
		AB5 The practices and procedures for performing Organizational Performance Alignment are defined and documented.
		ME1 Measurements are made and used to determine the status and performance of the organization's performance alignment activities.
		ME2 Measurements are made and used to determine the effectiveness of the organization's performance alignment activities.
		VE1 A responsible individual(s) verifies that the organization's performance alignment activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
		VE2 Executive management periodically reviews the organization's performance alignment activities, status, and results; and resolves issues.
		VE3 The definition and use of measures of individual, workgroup, unit, and organizational performance are periodically audited for compliance with organizational policies.

CONTINUOUS WORKFORCE INNOVATION		
Goal 1 The organization establishes and maintains mechanisms for supporting continuous improvement of its workforce practices and technologies.	P1	The organization establishes a framework for continuously improving its workforce practices and activities.
	P2	Individuals and workgroups are empowered to continuously improve their performance of workforce activities.
	P3	A continuous improvement program is established to encourage individuals and workgroups to propose improvements to workforce practices and activities.
	P6	Quantitative objectives are established for improving the impact of workforce practices and activities.
Goal 2 Innovative or improved workforce practices and technologies are identified and evaluated.	P4	Workforce opinions about their working conditions are periodically evaluated to identify areas that would most benefit from innovative or improved practices.
	P5	Data regarding the impact of the organization's workforce practices and activities are analyzed to identify areas that would most benefit from innovative or improved practices.
	P7	The organization continuously investigates innovative workforce practices and technologies.
	P8	Innovative and improved workforce practices and technologies are evaluated and selected for implementation.
	P9	When appropriate, innovative or improved workforce practices or technologies are evaluated in trials to evaluate their benefits and most effective methods for implementation.
Goal 3 Innovative or improved workforce practices and technologies are deployed using orderly procedures.	P10	The deployment of innovative or improved workforce practices or technologies is planned and prepared.
	P11	Innovative or improved workforce practices and technologies are implemented according to their deployment plans.
	P12	The effectiveness and benefits of innovative or improved workforce practices and technologies are evaluated quantitatively.
	P13	The status and results of the organization's Continuous Workforce Innovation activities are periodically reviewed and communicated across the organization.
CONTINUOUS WORKFORCE INNOVATION		
Goal 4 Continuous Workforce Innovation practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.	CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Continuous Workforce Innovation activities.
	CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating the continuous innovation and improvement of workforce practices across the organization.
	AB1	Within each unit, a responsible individual(s) coordinates actions regarding proposals for improving workforce practices and activities and manages deployment of improvements or innovations.
	AB2	Adequate resources are provided for continuously improving workforce practices and activities.
	AB3	Those responsible for continuously innovating and improving workforce practices and activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities and to apply relevant evaluation methods and continuous improvement techniques.
	AB4	Individuals receive orientation or preparation in the innovative or improved workforce practices and technologies adopted by the organization.
	AB5	The practices and procedures for performing Continuous Workforce Innovation are defined and documented.
	ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for continuously innovating and improving workforce practices and activities.
	ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of continuously innovating and improving workforce practices and technologies.
	VE1	A responsible individual(s) verifies that the activities for continuously innovating and improving workforce practices are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
	VE2	Executive management periodically reviews the Continuous Workforce Innovation activities, status, and results; and resolves issues.

ÖZGEÇMİŞ

Esra ÖNDER				
Adres	: Melekhatun mah. Öztürk Sitesi A Blok No:4 Çapa – İstanbul			
Cep	: + 90 535 834 84 46			
E-Posta	: esra_onder@yahoo.com			
GENEL	Eğitim Durumu	: Yüksek Lisans (Öğrenci)	Doğum Tarihi	: 10.11.1981
	Medeni Durum	: Bekar	Doğum Yeri	: İzmit
			Ehliyet	: B
EĞİTİM	Yüksek Lisans	10,2005 – 10,2008	Yıldız Teknik Üniversitesi	Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi
	Üniversite	09,2003 – 09,2005	İstanbul Üniversitesi	Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Yandal
	Üniversite	09,2000 – 09,2005	İstanbul Üniversitesi	İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
	Lise	06,2000	Kocaeli Anadolu Lisesi	
NİTELİKLER	Yabancı Dil	• İngilizce	[Okuma:9 Yazma:9 Konuşma:7]	
	Bilgisayar Bilgileri	Ms Office Programları, Spss		
	Deneyimler	02,2007 –	Akademi Bilgisayar Yazılım	İnsan Kaynakları Uzmanı