GİRİŞ

Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler, karmaşık teknolojiler, küresel iş ortamı ve buna bağlı olarak artan rekabet, dış çevrenin sürekli ve çok hızlı bir biçimde değişmesi ve müşteri beklentilerinin artmasına neden olmuş, işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olması için kendini tanıması, zayıf yönlerini belirleyip geliştirmesi ve sürekli kendini yenilemesi ihtiyacını doğurmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi de, iş dünyasında yaşanan hızlı değişime paralel olarak, geçmişte taşıdığı, destek fonksiyon sağlayan ve işletmenin stratejik kararlarının dışında tutulan bir birim olmaktan çıkarak, üst yönetimin stratejik kararlarında uzmanlık ve görüşlerinden yararlandığı bir konuma gelmiştir.

İşletmelerin yüksek rekabet, hızlı değişim ve küreselleşme şartlarında başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak üstün performans göstermeleri ile mümkündür. Bu üstün performansa, çalışanların bilgi, beceri, davranış ve tutumlarında bir farklılık yaratılarak ulaşılabildiği gerçeği, örgütleri yetkinlik kavramı üzerine eğilmeye yöneltmiştir.

Birey ve yetkinlik söz konusu olunca, insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları bölümleri artık uygulayacakları sistemlerle, değişimi uygulamak, işe ortak olmak ve geliştirmek, bilgiyi yönetmek ve sistemli çalışma yönetimi oluşturmak gibi stratejik rolleri icra ederek örgütlere katkıda bulunmak durumundadır. İşletmelerin performansına doğrudan etkisi olan bu stratejik görevler yetkinlik uygulamaları ile de yakından ilgilidir. İşletmelerin en önemli varlıklarından biri olan insan kaynakları, yetkinliklerle zengin bir hale getirildiği zaman işletmeler üstün performansı elde etmede ve başarıyı yakalamakta zorlanmamaktadırlar.

Yetkinlikler; mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan bilgi, beceri, tutum ve davranışlardır. Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan düşünce ve davranış biçimleri, örgüt ve iş performansını geliştiren yetenekler, kişinin üstün ya da etkili

performansına yol açan özellikleridir. İşletmenin bütün yetkinliklerinin bir çatı altında toplanması ile yetkinlik modeli oluşur. Yetkinlik modelleri, yetkinliklerin çeşitli başlık ve düzeyler altında toplandığı ve anlamlı hale geldiği alt yapıdır. Yetkinlik modeli oluşturularak yetkinlikler kullanılabilir ve yönetilebilir hale getirilir. Model oluşturulduktan sonra, yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinin alt yapısı olarak kullanılması ile ise, yetkinlikler şirket için değerli stratejik unsurlar halini alır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları uygulamaları, şirketleri ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturmada ve sürekliliğini sağlamada, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmede önemli bir araçtır. Başarılı bir stratejik insan kaynakları yapılanması için, İK sistemleri şirket stratejileriyle uyumlu olmalı ve bu sistemler birbirleriyle yetkinlikler temelinde entegre çalışmalıdır. Yani, çalışanların, işe alınmasından, onların şirketi sahiplenmesinin sağlanmasından, bireysel gelişimlerin planlanarak eğitim ve gelişim faaliyetleri ile yetiştirilmelerinden ve performanslarının değerlendirilmesinden ücretlerinin belirlenmesine kadar tüm insan kaynakları alt süreçleri birbiri ile entegre ve şirket stratejileriyle uyumlu olarak yetkinliklere dayalı olarak düşünülmeli ve iş sonuçlarında şirkete katma değer yaratacak şekilde kurgulanmalıdır. Şirkete özgü kurulacak yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetim sistemi modeli, bilgisayar teknolojisinin de desteğini alarak uygulandığında insan kaynağının daha etkin ve verimli olarak kullanıldığı ve örgüte katma değer yaratıldığı ortaya çıkmaktadır.

Yetkinliklerin artan öneminden yola çıkarak hazırlanan bu çalışmada 4 ana bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde yetkinlik kavramı, unsurları, yetkinlik hareketinin gelişimi ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi ifade edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde yetkinlik modeli oluşturma aşamalarından bahsedilmiş, daha sonra yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde ne şekilde kullanıldığı ele alınmıştır. Son olarak bir işletme için yetkinlikler belirlenerek şirketin yetkinliklerden insan kaynakları uygulamalarında nasıl yararlanacağına ilişkin öneriler verilmiştir.

1. YETKİNLİK KAVRAMI, YETKİNLİK TÜRLERİ, YÖNETİMDE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİK YAKLAŞIMI

1.1. Yetkinlik Hareketinin Ortaya Çıkışı

Yetkinlik kavramı farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Yetkinlik (competence) teriminin kökeni Webster Sözlüğü'ne göre 1596'ya gitmekle birlikte yetkinlik kavramı organizasyonlarda ve yönetim literatüründe ilk defa 1957'de Selznick tarafından "ayırt edici yetkinlik" biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959'da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımladığı "Testing for Competence Rather Than İntelligence" (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek) adlı makaleden sonra almıştır.[1] 1982'de Boyatzis'in "The Competent Manager" (Yetkin Yönetici) adlı kitabının yayınlanmasından sonra ise yetkinlik hareketi hızla yayılmıştır. 80'li yılların sonunda Amerika ve İngiltere'de çok uluslu şirketler başta olmak üzere lider şirketler, yetkinliklerini analiz etmeyi tamamlamış, bunları bütün insan kaynakları sistemlerine nasıl entegre edecekleri konusuna odaklanmışlardır. 90'lı yıllarda ise bu şirketler yetkinlik veritabanlarını bilgisayar ortamına taşımaya başlamışlardır. [2]

Yetkinliklerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde var olduğu kabul edilmiştir. Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve davranışları içerirken, örgütsel düzeyde müşteri veritabanı, teknoloji, yöntemler, iş süreçleri ve örgüt kültürünü kapsamaktadır. Yetkinlik hareketine önderlik eden McClelland, Boyatzis ve Spencer & Spencer bireysel yetkinliklerle ilgilenmiş ve çalışmalarını personel temin ve seçim,

[1] Osman Bayraktar, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Active**, Temmuz-Ağustos 2002, (Çevrimiçi) http://www.avrasyabank.com, 1 Ekim 2006.
[2] Katherine Adams, "Interview with Richard Boyatzis", **Competency: The Annual Benchmarking Survey**, 1998/99, pp.42–45.

değerleme, eğitim ve geliştirme alanlarına odaklanan, "Human Resources Development" (İnsan Kaynakları Geliştirme) alanında yapmışlardır. Yetkinliklere bir başka yaklaşım ise stratejik yönetim konusunda çalışmalar yapan Prahalad & Hamel'den gelmiş, ikili yetkinliklere organizasyonel strateji ve rekabet açısından yaklaşmış ve şirketlerin diğer şirketler tarafından taklit edilmesi zor olan ve organizasyona yarar sağlayan eşsiz yetenekleri olarak tanımladıkları, "core competence" (temel yetkinlik) kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır.[3]

Ticari organizasyonlar kadar eğitim ve kamu kurumları da yetkinlik konusuyla ilgilenmiştir. 80'lerde İngiltere' de farklı ünitelerin akreditasyon diplomaları birbirleriyle uyuşmayınca ortaya bir karmaşa çıkmıştır. Bunun yanında Mesleki Eğitim Programları'nda da çelişkiler oluşmuş ve güncellenmesi gerekmiştir. Dolayısıyla, eğitimler arası bu tür uçurumları kaldırabilmek ve belge şeffaflığı sağlayabilmek için çalışmalar yapılmıştır. Yetkinliğe dayalı sisteme geçebilmek için İngiltere' de akreditasyon veren bir meclis kurulmuştur. Bir kişi mesleki bir konuda ulusal bir damga istiyorsa buradan yetkinlik tabanlı onayını alabilmekte ve böylece ortak bir kalite standardına ulaşılmaktadır. Böylece minimum standart her zanaat için geçerli kılınmıştır. Devlet desteğinde yapılan "mesleki standartlar programı" çalışmasının sonucunda ortaya çıkan iş bazında teknik yetkinlikler işsiz insanlara devletin verdiği eğitimlerle yetkinlik kazandırılmasında da kullanılmıştır. [4]

Gelişmiş ülkelerde "yetkinliklerle yönetim" ve "yetkinlik modeli" kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere baktığımızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir. Örneğin, Avustralya'da hemen her sektörde ve kamuda yetkinliklere dayalı sistemler kullanılmaktadır. Çin'de ise özellikle çok uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını

[3] Angela Stoof, v.d., "The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence", **Human Resource Development Review**, Vol.I, No:3, Eylül 2002, pp.350.
[4] Ken Marsh, Stuart Bradley, "Eğitime Yetkinlik Bazlı Yaklaşım", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 10 Eylül 2006.

lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinliklerin kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır.[5]

1.2. Yetkinlik Çalışmalarının Gelişimini Etkileyen Disiplinler

Birbirinden çok farklı disiplinlerdeki araştırmalar ve gelişmeler, günümüzdeki yetkinliklere dayalı İK süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bunları kısaca inceleyecek olursak: [6]

Bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi: Bireysel farklılıkların ve nedenlerinin araştırılması, yüzyıllardır bilim adamlarının ilgisini çeken bir konudur. 1950'lerden bu yana, fiziksel, zekâ, bilgi işleme, motivasyon, kişilik, değerler konuları ile son yıllarda duygusal farklılıklar, başlıca araştırma konuları olmuştur. Bu araştırmaların eğitim psikolojisindeki yaklaşımı ise, performans sonuçları ve başarıyı getiren davranışların şekillendirilmesi ve öğrencilere çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılması üzerine olmuştur.

Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri: Liderliğin klasik yönetimden farklılıklarının ortaya çıkması ve liderlerin organizasyonun başarılarına katkısı, dikkatleri "liderlik" kavramı üzerine çekmiş ve araştırmalar da bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda liderlik vasıfları, davranış biçimleri, liderlik tipleri ve liderlerin taşıdığı ortak özellikler üzerinde durulmuştur. Organizasyonda geleceğin liderlerini seçmek üzere mevcut çalışanlar ya da yeni adayların bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi amacı ile de değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur.

İş analizi araştırmaları: İş analizlerinin sonuçlarından biri de iş gerekleri, diğer bir deyişle o işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerdir. Klasik uygulamaya göre de bu nitelikler, temel ve tercih edilen nitelikler olmak üzere ikiye ayrılır. Temel

[5] Tuğba Çörtelekoğlu, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri", (Çevrimiçi) http:// www.insankaynaklari.com, 20 Ekim 2006.
[6] Mehmet Cemil Özden, " Yetkinlik "In", İş Analizleri "Out"!", (Çevrimiçi) http://www.mcozden.com, 15 Ekim 2006.

niteliklerin altındaki kişiler o işte çalıştırılmaz, tercih edilen niteliklerin ise o işin performansını artıracağı varsayılır. İş analizi araştırmalarının bir amacı da, yüksek performansa yol açan niteliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Çoklu zekâ kavramı ve EQ: 1980'lere kadar kişiler gerek eğitim gerek iş hayatında "IQ" ya da genel zekâ olarak bilinen matematiksel/mantıksal zekâya göre değerlendirilmişlerdir. IQ'nun kişinin iş ve gündelik yaşamındaki performansını tek başına açıklayamadığı ortaya çıkınca araştırmalar, IQ dışında, kişilerin belirli alanlarda yeteneklerinin bulunması gerekliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun sonucunda, başta duygusal zekâ olmak üzere birçok yeni zekâ türü de tanımlanmıştır. Duygusal Zekâ, duygularımızı ve davranışlarımızı etkili biçimde fark etme, kavrama ve yönetme becerisidir. Bugün, kariyer ve yaşam başarısı ve iş performansı konularında Duygusal Zekânın IQ'ya göre çok daha önemli bir rol oynadığı kanıtlanmıştır.

1.3. Yönetimde Yetkinlikler Yaklaşımı

1980'lerin sonundan beri ekonomik teorinin ilham kaynağı olduğu kaynak temelli görüş, rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir ve iyi bir şekilde birleştirilip koordine edildiğinde kaynakların, organizasyon düzeyinde en uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu belirtilmektedir. Bu görüşe göre kaynaklar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil etmektedir.
Kısmen Pensore (1959) ve Selznick'in (1957) önemli yapıtları baz alınarak, bir şirketin kaynak ve yetenekleri konusunda teori üretebilmek ve yöneticilere bunun değerini gösterebilmek için çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bunlara, Prahalad and Hamel (1990), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Itami(1987), Barney (1986), Dierickx and Cool (1989), Teece, Pisano and Shuen (1990)'in yaptığı çalışmalar örnek olarak verilebilir. [7]

[7] Erol Eren, Lütfihak Alpkan, Yücel Erol, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, s.204.

Yetkinlik kavramı yukarıdaki araştırmacılardan Prahalad ve Hamel'in 1990'da "The Core Competence of The Corporation" (Kurumun Temel Yetkinliği) adlı makalelerinin yayınlanmasıyla yönetim alanında hızla kullanılmaya başlamıştır. Prahalad ve Hamel'in " core competence" (temel ya da kurumsal yetkinlik) kavramı hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda organizasyonların ayakta kalabilmelerine yönelik olarak ileri sürülmüştür.

Prahalad ve Hamel kurumsal yetkinlikleri "beceriler ve teknolojiler paketi" olarak tanımlamaktadırlar. Prahalad ve Hamel'e göre kurumsal yetkinlikler bir organizasyona eşsiz rekabet avantajı kazandıran kurumsal bilgi, beceri, teknoloji ve sistemler, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonudur.

Markides and Williamson (1994) temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasını ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Nelson (1991)'a göre tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını oluştururlar. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir. [8]

Temel yetkinlikler, bir çok kaynağı kullanarak verimliliği artırdıkları, değer yarattıkları, taklidi veya yerine başka bir yetkinliğin konması kolay olmadığı için rekabet üstünlüğünün temelleri sayılırlar. Prahalad ve Hamel (1990), temel yeteneğin yeni pazarlara girme imkanı tanımasına, tüketicinin nihai mal kullanımından elde ettiği faydaya katkıda bulunmasına ve rakipler tarafından kolayca taklit edilmemesine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır: Eğer temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin başarı ile uyumunu sağlıyorsa bu firma ürünlerinin taklidini zorlaştırmakta ve firmayı farklılaştırmaktadır. [9]

---

[8] Eren, Alpkan, Erol, **a.y.**, s.204.
[9] Gürhan Uysal, "AB Pazarında Rekabet: Odaklanma Stratejisi ile Büyüme", (Çevrimiçi) http://www.dumlupinar.edu.tr, 20 Nisan 2007.

1.4. Yetkinliklerin Yönetim Alanında Kullanılması ve Yetkinliklere Dayalı Yönetim Süreci

Yetkinliğe dayalı firma görüşü, yetkinlik için 3 farklı alan tanımlamaktadır. Birincisi firmanın kültürü ve onun çalışanlarının katılımlarını asimile etme rolü, diğeri firmanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin bir hasılası olan know-how, üçüncüsü de firmanın dış kaynaklara ulaşmasına imkan sağlayan şebeke bağlantısı.

Bir firmanın kültürü değerleri ve inançları içerir. Değerler çalışanların kimliğini ve davranışını etkiler. Bir firmanın know-how'ı, çalışanlarının bilgi ve becerilerinde saklı bulunan performans yeterlilikleri ve bütün çalışanlarca paylaşılan içsel uygulama anlayışının toplamıdır. Bir firmanın şebeke bağlantısı, değer yaratan aktiviteler için kaynak sağladığı kişiler arası ilişkilerdir. [10]

Temel yetenekler ve kurumsal beceriler giderek yöneticiler tarafından daha iyi tanımlanmaktadır. Ayrıca yönetim literatüründe firmaların rekabetçiliğini ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odağı olduğu görülmektedir. [11] Stalk'a göre (1992), temel yetenek geliştirme ürün kalitesinde süreklilik, tüketici isteklerini karşılama, yeni fikirler üretme ve bunu yenilikçi girişimlere yansıtma ile sonuçlanır ve firmanın "ne"yi en iyi yaptığı, amacının ne olduğu ve büyüme alternatifleri etkili olarak saptanabilir. Bu amaçla, Hall'a göre (1997), temel yeteneklerin firmaya rekabet üstünlüğü sağlaması, üstünlüğün piyasalarda sürdürülebilirliği, diğer kaldıraçlarla karşılaştırıldığında firmaya kazandırdığı fayda ve değer zincirinde bir unsur mu olduğu temel yetenek geliştirilirken sorgulanmalıdır. [12]

Firma bütününde katılım, üstlenme ve organizasyonel öğrenme gerektiren temel yetkinlikler, kuruluşta yaygın olarak bulunan yetkinliklerden oluşan ve ona

[10] Osman Bayraktar, "İKY'nde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Çalışması", Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.9-10.
[11] Eren, Alpkan, Erol, **a.g.m.**, s.205.
[12] Uysal, **a.g.m.**

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıran bir kombinasyondur. Prahalad ve Hamel, kurumsal yetkinlik kavramını, "Strategic Intent" (Stratejik Niyet/Tasarı) kavramıyla birlikte anıyorlar. Prahalad ve Hamel'e göre, bir kuruluş gelecekteki stratejik niyetine göre, bu niyeti gerçekleştirecek bir yetkinlik geliştirmelidir. Yani, kuruluşun misyonunda başarılı olması kurumsal yetkinlikleri ile stratejik niyetlerinin örtüşmesine bağlıdır, çünkü yetkinlikler, stratejik niyetlerin operasyonel seviyede gerçekleşmesini mümkün kılar. Örneğin, yeni ürün geliştirme yetkinliği bir kurum stratejisi olarak tüm birimlerce paylaşılıp temel yetkinlik haline gelebilir.

Organizasyon vizyonunun temel noktalarından bir tanesi olan kurumsal yetkinlik kurumun farklı alanlardaki bir kaç yetkinliğinden oluşmaktadır. Örneğin marketler zinciri olan bir organizasyonun gelecek resminin içinde, yüz binlerce çeşit malın bulunduğu hipermarketler veya markete hiç gitmeden evinden alışveriş yapmak isteyen yüz binlerce kişilik potansiyel müşteri olabilir. Böylesine bir gelecek resmi bulunan şirketin kurumsal yetkinliği, bu binlerce çeşit ürünü, müşterisine ulaştırabilme yetkinliklerinden oluşacaktır. Organizasyon bu resme ulaşabilmek için çok iyi bir lojistik yetkinlik geliştirmek zorundadır. Malları zamanında satın alıp raflarında sürekli bulundurmayı başarabilmelidir. İkinci olarak müşterinin evinden belki de bilgisayar ya da televizyonundan mal çeşitlerini ve fiyatlarını inceleyebileceği, istediğinde satın alma yapabileceği teknolojik bir yetkinlik de geliştirmelidir. Bu iki yetkinliğin toplamı, marketler zinciri organizasyonun "kurumsal yetkinliği"ni oluşturacaktır. [13]

Prahalad ve Hamel'e göre, kurumsal yetkinliğin üç özelliği vardır. Bunlar[14]:

- **Müşteri Değeri:** Müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan değer unsurları, müşterinin belli ürün ya da hizmete neden ödeme yaptığı ile ilgilidir.

[13] Melih Arat, "Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar", (Çevrimiçi) http://www.kalder.org.tr, 26 Kasım 2006.
[14] Gary Hamel, C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, İnklap Yayınları, 1996, s.262-263.

- **Rakipleri Farklılaştırma:** Bir yetkinliğin kurumsal yetkinlik olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu yetkinlik aynı sektördeki birçok firmada bulunabilir, ama bunun kurumsal yetkinlik sayılabilmesi için firmanın yetkinlik düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir.

- **Yaygınlaştırılabilirlik:** Bir yetkinlik ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa, o yetkinlikten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkünse kurumsal bir yetkinlik sayılabilir.

Değerli, nadir ve taklit edilmesi zor yetkinlikler özellikle önemlidir. Bu yetkinlikler, şirketlere fırsatları değerlendirme şansı vermektedir. Bu nedenle önemli rekabet silahlarıdır. [15] Sony'nin mükemmel ve taklit edilemeyen kurumsal yetkinliği olan "Minyatürleştirme", Nike firmasının performansı yüksek ayakkabılar üretme yeteneği kurumsal yetkinliğe örnek olarak verilebilir.

Temel yetkinlikleri belirleme ve yönetme süreci 5 aşamadan oluşur. [16]

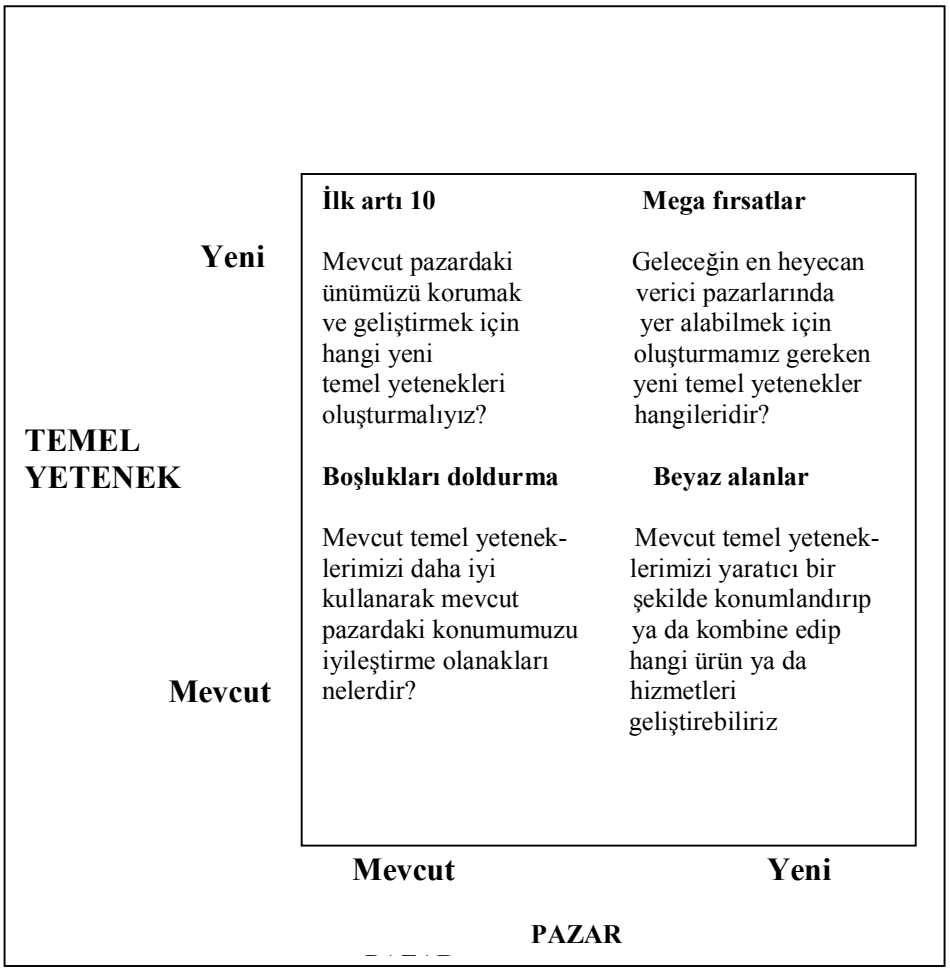
1. ***Temel Yeteneklerin Belirlenmesi:*** Eğer yöneticiler temel yetenekleri konusunda bir fikir sahibi değilse, bir firma temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemez. Burada yapılacak ilk iş temel yeteneklerin bir "envanter"ini çıkartmaktır. Temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması da gereklidir.

2. ***Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:*** Şirketin elindeki temel yetkinlikler ile neler yapılabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir "sektör öngörüsü" oluşturulur. Oluşturulan sektör öngörüsü doğrultusunda bir "stratejik niyet" oluşturulur. Bu şirketin gelecek ile ilgili ortak hayali veya amacı olarak da nitelendirilebilir. Stratejik niyet esasında şirket için bir gerilmedir, yön belirtir.

[15] A. Campell, K.S. Luchs, **Smart Strategies Core Competency-Based Strategy**, London, International Thomson Business Press, 1997, pp.55.
[16] Hamel, Prahalad, **a.g.e.**, s.288-303.

Şirket bu amaca yönelik olarak hareket eder. Hangi yetkinliklerin geliştirilmesi, hangi alanlarda araştırmalar yapılması gibi davranışlarda stratejik niyet doğrultusunda hareket edilir, hatalar yapılması durumunda ise bu hareketler stratejik niyet göz önüne alınarak yenilenir veya değiştirilir.

Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırmayla ilgili somut hedeflerin saptanması için "yetenek-ürün matrisi" kullanmak yararlıdır.



Şekil 1.1: Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması

Kaynak: Hamel, Prahalad, **a.g.e**, s.292.

Şekil 1.1'de verilen matristen yararlanarak yöneticiler, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler; mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında ayrım yapabilirler.

3. ***Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak:*** Bir temel yetenek alanında dünya liderliği elde etmek için en az beş yıl gerekmektedir. Burada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir kararlılık söz konusu olamaz. Böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz.

4. ***Temel Yetenekleri Konumlandırmak:*** Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneği firma içinde bir birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Bundan dolayı çalışanların deneyim ve fikir alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri faydalıdır. Ayrıca seminerler ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur.

5. ***Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak:*** Bölüm yöneticileri firma çapındaki belli yeteneklerin kontrolü ile görevlendirilmeli ve bu yeteneklerin sıhhatinden sorumlu tutulmalıdırlar. Düzenli toplantılar ile yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlikler Yaklaşımı

İnsan kaynakları yönetimi alanında yetkinlik akımı 1973 yılında David C. McClelland'ın "Testing for competence rather than intelligence" adlı makalesinin yayınlanmasıyla başlamıştır. McClelland makalesinde işe alım sürecinde uygulanan geleneksel akademik sınavların ve IQ testlerinin kişinin bir işi iyi yapıp yapamayacağını tahmin etmek için iyi yollar olmadığını savunmuştur. Akademik

sınavlar ve okul notları iş performansını ve hayat başarısını öngörmekte yetersiz kalmaktaydı. Yüksek IQ'lu kişilerin iş performansı zayıf kalırken, vasat IQ'lu kişiler iş hayatında son derece başarılı olabilmekteydi. Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland'a göre, zekâ dışında iş başarısını sağlayan diğer değişkenleri teşhis etmek gerekmekteydi. McClelland bu değişkenleri "competencies", Türkçe karşılığı ile yetkinlikler olarak tanımlamıştır. [17] McClelland personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde davranışsal özelliklerin ve karakteristiklerin iş performansını ölçmede zekâ testlerinden daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. [18]

McClelland ve onunla aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis üstün performansı vurgulamış, ortalama ve vasat performans gösteren yöneticilerde olmayan davranışları araştırmışlardır. Başka bir deyişle, ayırt edici davranışlarla ilgilenmişlerdir. McClelland "yetkinlik değişkenleri"ni tanımlamak için başlıca iki yöntem kullanmıştır:

- İşlerinde ve hayatlarında yüksek başarı göstermiş kişiler, vasat düzeyde başarılı olanlarla karşılaştırıldı ve başarılı kişilerin özellikleri tanımlandı.
- Bireyler, yapılanmamış (doğal) durumlar içinde gözlemlendi ve başarılarının ardındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili görüşleri alındı. [19]

McClelland ve McBer Company'deki diğer araştırmacılar üstün performans gösteren kişileri ve onların başarıya götüren ilgili özelliklerini ayırt etmek için "behavioural event interview" (davranışsal olay mülakatı) olarak adlandırdıkları bir mülakat tekniği geliştirmişlerdir. Teknik, ortalama / vasat ve etkili performans gösteren iki örnek grup çalışanın incelenmesine dayanır. Görüşmecilerden başarılı ve başarısız iş

[17] Katherine Adams, "Interview with David McClelland", **Competency**, Vol.IV, No:3, Spring 1997, pp.18.
[18] Gaye Özçelik, Murat Ferman, "Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context", **Human Resource Development Review**, Vol.V, No:1, March 2006, pp.73-74.
[19] Baltaş Ar-Ge Grubu, "İK Yönetiminde Yetkinlikler", **Kaynak**, Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, 26 Ekim 2006.

hikâyeleri ve kritik olaylar anlatmaları istenir. Bu yönüyle, Flanagan'ın kritik olay metoduna benzerlik gösterir. Mülakatlar sonunda iki grubun ayırt edilmesine neden olan davranışsal indikatörler teşhis edilir ve yetkinlikler olarak tanımlanır. [20] McClelland'ın yönteminin Flanagan'ınkinden farkı kritik olay tekniği kişinin düşünceleri ve hissettikleri ile ilgilenmezken, davranışsal olay mülakatı bireysel tecrübeler ve olayların birey tarafından algılanmasına yönelmiştir. [21]

Bu ilk çalışmadan sonra McClelland ve McBer ekibi yetkinlik modeli oluşturma çalışmaları için bir metodoloji geliştirmiştir. Mükemmel ve ortalama performans gösteren kişilerin örnekleri, kriter olarak tanımlanıp, davranışsal olay görüşmeleri yapılmıştır. Daha sonra, görüşme örneklerinin yarısıyla içerik analizi yapılıp, diğer yarısı ile de istatistiksel analiz ve kodlama yoluyla çapraz doğrulama yapılarak yetkinlikler tanımlanmıştır.

Klemp (1982), Boyatzis (1982) ve Spencer (1993), McClelland'ın çalışmasını çeşitli rollerdeki bireyler için metodolojiler ve belirli başarı kriterleri meydana getirmek için genişletmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda yetkinliğe Amerikan yaklaşımı oluşmuştur.

Amerikan Yaklaşımı: Bu yazarlar, yetkinliği Boyatzis'in tanımladığı gibi üstün performansın altında yatan ve üstün performansla ilişkilendirilen güdü, benlik algısı, sosyal rol ve beceri gibi karakteristikler olarak görmektedir. Bu yaklaşım, literatürde davranışsal yetkinlik olarak tanımlanmıştır.

İngiltere'de ise yetkinlik konusuna farklı bir açıdan yaklaşılmıştır.

İngiliz Yaklaşımı: Amerika'da McClelland'ın yaklaşımı hızla benimsenirken, 1981'den itibaren İngiltere'de İngiliz hükümeti tarafından desteklenen bir yetkinlik hareketi ortaya çıkmıştır. Amerika'da yetkinlikler rol analizi, rol sonuçları ve rol

[20] Adams, "Interview with David McClelland", pp.18–19.
[21] A.D. Lucia, R. Lepsinger, **The Art And Science Of Competency Models Models**, San Francisco, Jossey Bass Pfeiffer, 1999, pp.15.

performansı için gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve kişilik özellikleri bakımından değerlendirilirken, İngiltere'de yetkinliklere beklenen iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli teknik beceriler açısından yaklaşılmıştır. İngiliz yaklaşımına göre yetkinlik bir aksiyon, davranış veya değişik uzmanlık seviyelerine göre tanımlanan asgari iş standartlarıdır. [22] İngiltere'de "National Council for Vocational Qualifications" (Ulusal Mesleki Nitelik Komisyonu) mesleki yetkinliği işle ilgili aktiviteleri beklenen standartlar çerçevesinde yerine getirme yeteneği olarak tanımlamıştır. NCVQ yetkinlikleri tanımlamak için McClelland'ın kritik olay metoduna ek olarak "fonksiyonel analiz" metodunu kullanmıştır. Birinci metot, üstün performanslı çalışanların ayırt edici özelliklerini tanımlamaya yönelikken, ikincisi iş fonksiyonları ve bunları istenen seviyelerde gerçekleştirmek için gerekli minimum standartları tanımlamaya odaklanmıştır.

Avustralya Yaklaşımı: Avustralya'da 1980'lerde eğitimde yetkinliklerin kullanılması gündeme gelmiş, 90'larda ise uygulanmaya başlamıştır. Genel olarak, İngiltere'deki mesleki yetkinlik yaklaşımına benzemektedir. Ancak, yetkinlik standartları daha ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Fransız Yaklaşımı: Claude Levy-Leboyer, yetkinliğin kişinin bir kaç psikolojik unsurunun birleşimi sonucu oluştuğunu savunmaktadır. Bunlar, doğal yetenek, kişilik özellikleri ve kazanılmış bilgidir. [23]

1.6. Yetkinlik Tanımları

Boyatzis, yüksek performans için gereksinim duyulan davranışlarla, işe ait görev ve çıktıların birbirinden tamamen farklı olduğunu vurgulayarak yetkinliklerin tanımlanmasını sağlamıştır. Üstün performans gösteren yöneticilerin karakteristiklerini tanımlamaya odaklanmış Boyatzis'e göre, etkili performans

[22] Leanne H. Markus, Helena D. Cooper-Thomas, Keith N. Allpress, "Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models", **New Zealand Journal of Psychology**, July 2005, pp.5-7.
[23] Franco F. Civelli, "New Competencies, New Organizations In A Developing World", **Industrial and Commercial Training**, Vol. XXIX, No:7, 1997, pp.227.

modelinin oluşması için gerekli 3 faktör vardır; organizasyonel çevre, iş gerekleri ve bireysel yetkinlikler. [24] Boyatzis yetkinlikleri yüksek iş performansına neden olan karakteristikler olarak tanımlar. Bu karakteristikler; güdüler, nitelikler, bilgi, beceriler, benlik algısı ve sosyal rollerdir.

Boyatzis'in yetkinlik tanımı şöyledir: [25]

"Bir kişinin güdü, beceri, imaj, sosyal rol veya kullandığı bilgi birikimi gibi kişiye ait ve kişiliğin bir parçası olan özellikleridir."

Literatürde yetkinlik ile ilgili çok değişik tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Spencer & Spencer'a göre yetkinlikler, kişinin işteki üstün performansıyla ilişkilendirilen nitelik, beceri, karakter, bilgi ve tutumlardır.

- Marshall'a göre, kişinin belirli bir iş, rol veya durumda üstün performans göstermesini sağlayan özellikleridir. [26]

- Whiddett and Hollyforde'a göre, yetkinlikler, kişilerin bulundukları organizasyondaki işleriyle ilgili görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirken gösterdikleri davranışlardır.

- Weightman'a göre, yetkinlikler istenen bir sonucu başarmak için gerekli olan davranışların altında yatar. Yetkinlik, gösterebileceğiniz bir şeydir. Yetkinlik, performansın nasıl tanımlandığı, ulaşıldığı, elde tutulduğu ve geliştirildiği ile ilgilidir. [27]

---

[24] Özçelik, Ferman, **a.g.m.**, pp.74.
[25] R. Boyatzis, **The Competent Manager**, New York, Wiley, 1982, pp.21.
[26] Özçelik, Ferman, **a.g.m.**, pp.74.
[27] Neil Rankin, "The New Prescription for Performance: The Eleventh Competency Benchmarking Survey", **Competency & Emotional Intelligence Benchmarking**, 2004/05, (Çevrimiçi) http://text.competencyandei.com, 1 Ekim 2006.

- Sparrow'a göre, yetkinlikler bazı kişilerin diğerlerine kıyasla daha etkin olarak kullanabildikleri davranış repertuarlarıdır.

- Dulewicz'e göre yetkinlikler, ölçülebilen, belirgin ve gözlenebilen davranış setleridir. [28]

- Woodruffe'a göre yetkinlikler, çalışanın bir pozisyonun görev ve fonksiyonlarını başarıyla yerine getirebilmesi için sergilemesi gereken davranış biçimleridir. [29]

- Yetkinlik, istenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışlardır. Kişinin işinde başarılı olmasını sağlayan kişiye ait özellikleri gösterir. Kişinin etkili bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir: Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş yaşantılarla tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir. [30]

Tüm yetkinlik tanımlarının ortak noktası yetkinliklerin yüksek performansla ilişkilendirilmesi ve ölçülebilir olmasıdır. [31]

1.7. Yetkinlik Bileşenleri

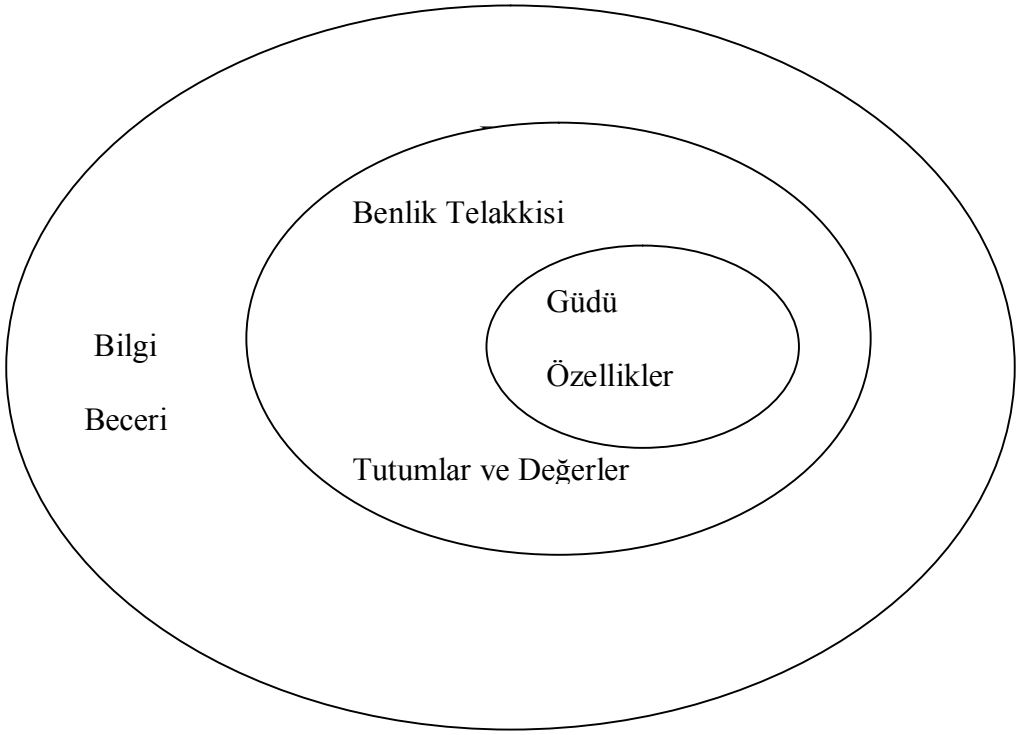
Literatürde yetkinlik tanımı konusunda evrensel bir tanım olmadığı gibi yetkinlikleri oluşturan bileşenleri de değişik yazarlar farklı şekillerde tanımlamaktadır.

Spencer & Spencer'a göre yetkinliği oluşturan parçalar:

---

[28] Nesime Acar,"Yetkinlik Kavramı", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 27 Ekim 2006.
[29] C. Woodruffe, "What is Meant by Competency?", Ed. by. R.Boam, & P. Sparrow, **Designing and Achieving Competency**, New York, McGraw-Hill, 1992, pp.17.
[30] Handan Dedehayır, "Neden Yetkinlik", **Kaynak**, Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, 26 Ekim 2006.
[31] Çörtelekoğlu, **a.g.m.**

- Güdü,
- Özellikler,
- Benlik telakkisi,
- Bilgi,
- Davranışsal beceriler ve idrak becerileridir. [32]



Şekil 1.2: Yetkinlik Bileşenleri

Kaynak: L. Spencer & S. Spencer, **Competence at Work- Models for Superior Performance**, New York, John Wiley & Sons Inc., 1993, pp.11.

[32] Jan Selmer, Randy Chiu, "Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Executives In Hong Kong", **Journal of World Business**, Vol.XXXIX, 2004, pp.325.

Boyatzis'e göre yetkinlik bileşenleri güdü, karakter, benlik telakkisi ve sosyal rol, beceri ve bilgi olup aralarında bir hiyerarşi vardır. Her bileşen bireyde değişik seviyelerde bulunabilmektedir. Güdü ve karakter bilinçaltı seviyesinde, benlik telakkisi ve sosyal rol bilinç seviyesinde, bilgi ve beceriler ise davranışsal seviyede bulunabilir.[33]

Bilgi: Belirli bir alanda sahip olunan bilgi birikimidir. Bir avukatın hukuk ve mevzuat hakkındaki bilgisi örnektir. Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır. Bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yoluyla da kazanılabilir.

Beceri: Ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisidir. Fiziksel ya da zihinsel bir görevi yerine getirebilme becerisidir. Beceri, yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bir tamircinin bir makinedeki aksaklığı teşhis etmesi zihinsel beceri yetkinliğine, tamir edebilme yeteneği ise fiziksel beceri, yetkinliğine örnektir.

Benlik Telakkisi: Kişinin kendini algılaması ve değerlendirmesine işaret eder. Bir kişinin değerleri ve kendisi için oluşturduğu imajdır. İnsanlar, çevresindeki diğer insanlarla karşılaştırarak kendilerine bir değer biçerler. Bu aynı zamanda başkalarının değer yargılarına göre kişinin kendisini nereye yerleştirdiğinin bir göstergesidir. [34]

Tutum: Bireyin, belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş inanç ve düşünce sistemidir. Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi sübjektif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır. Bireyin belirli bir konudaki tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir unsurdur.

Sosyal Rol: Kişinin başkalarına yansıttığı değerleri, önemli olarak gördüğü inançlarıdır. Bireyin ait olduğu grup ya da örgütte hangi davranışlar için hangi

[33] Adams, "Interview with Richard Boyatzis", pp.42.
[34] Bayraktar, **a.g.e.**, s.16.

toplumsal normların kabul edildiği veya uygun bulunduğuna dair algısına işaret eder. Bu nedenle toplumsal rol, bireyin başkalarının beklentilerine göre kendisinin ne kadar uygun olduğuna dair bakış açısını temsil eder. [35]

Özellikler: Fiziksel özellikler ve belirli durumlara karşı sürekli verilen tepkiler. Fiziksel özelliklerin işteki önemine savaş pilotunun el-göz koordinasyonu örnek verilebilir. [36] Duygusal kontrol ve inisiyatif gibi kişinin bilişsel ya da psiko-sosyal özellikleri. Bazı kişiler "patlamaz" ya da bazılarının sorumluluk duygusu diğerlerinden çok daha fazladır, gereken noktada inisiyatif üstlenmeyi bilirler. Bunlar başarılı yöneticileri temel özellikleridir.

Güdüler: Bir kişinin sürekli olarak düşündüğü ve istediği şeyler. Güdüler davranışları belirli eylem ve hedeflere yönlendirir. Neden bazı hedeflere yöneldiğimizin arkasında yatan unsur güdülerdir. Başarı odaklı kişiler, kendilerine sürekli olarak zorlayıcı hedefler koyar, kişisel sorumluluk üstlenir ve daha iyi yapmak için sürekli geribildirimlerden yararlanırlar. Özgürlük veya güvenlik ihtiyacı güdülere örnektir.

Güdüler ve özellikler, ilk kademe ya da "master" yetkinlikler olarak tanımlanır. Bu yetkinlikler kişinin uzun dönemde ve yakın nezaret olmadan nasıl bir performans sergileyeceklerini belirler. Güdüler ve özellikler, kişiliğin merkezinde yer alan ve daha derinde yatan gizli yetkinliklerdir. Bilgi ve beceri yetkinlikleri ise daha yüzeydedir ve kolaylıkla algılanabilir. Yüzeydeki yetkinlikleri geliştirmek her zaman daha kolaydır ve eğitim programlarıyla bunları geliştirmek mümkündür. Derinde yer alan yetkinlikler ise kişilik buzdağının en altındadır, bunları ölçmek ve geliştirmek çok daha zordur. Kendini algılama yetkinlikleri bu iki ucun arasında yer alır. Bunları bir miktar değiştirebilmek, biraz zaman alıcı ve maliyetli olsa da mümkündür. [37]

---

[35] Bayraktar, **A.e**.
[36] Şerafettin Düztepe, Gülkibar Biçer, " Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz 2003, C:I, Sayı:2, s.15.
[37] Acar, **a.g.m.**

1.8. Yetkinliklerin Özellikleri

Yetkinliklerin özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardır. Yetkinliklerin, bir araç olarak kullanılabilmesi için ölçülebilmesi ve bunun için de gözlenebilir olması gerekir.

- Yetkinlikler, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Üstün performans, davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır. [38] Davranış biçimi iş performansı ile ilişkilendirilebilmelidir.

- Her kademe ve fonksiyondaki çalışan tarafından benimsenir, şirket içinde kullanılan dil ve terminolojiyi yansıtırlar.

- Çalışanların işlerini nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlarlar.

- Yetkinlikler, doğuştan gelebilir veya sonradan eğitim ve tecrübeyle kazanılabilirler.

- Yetkinlikler birbirinden bağımsızdır; her biri iş performansına eşsiz bir katkıda bulunur.

- Karşılıklı bağımlıdır; her biri, birçok kuvvetli etkileşim yoluyla diğerlerinden bir ölçüde yararlanır.

[38] Jeffery S.Shippmann, v.d., **"**The Practice of Competency Modeling**"**, **Personnel Psychology**, Vol. XXXXXIII, 2000, pp.706.

- Hiyerarşiktir; yetkinliklerin her biri birbiri üzerine kuruludur. Örneğin öz bilinç, kendine çekidüzen verme ve empati için şarttır. Kendine çekidüzen verme ve empati motivasyona katkıda bulunur.

- Gereklidir ama yeterli değildir; temelde bir yetkinliğe sahip olmak, kişilerin bunlarla bağdaşık yeterlilikleri sergileyeceğini garantilemez. Örgüt iklimi, kişinin işine olan ilgisi gibi etkenler de yetkinliğin davranışlara yansımasında etkilidir. [39] Etkili performans sadece yeteneğin değil, işi yapmak için motivasyonun ve isteğin sonucudur.

1.9. Yetkinliklerin Sınıflandırılması ve Çeşitleri

Çoğu iş, kişinin görevlerini yerine getirirken gösterdiği beceri, bilgi ve davranışların bir kombinasyonu sonucu başarıyla gerçekleştirilir. Değişik yetkinlik çeşitlerinin her biri performansın bir yönünü tanımlamaktadır. Yetkinliklerin sınıflandırılmasında literatürde değişik kaynaklarda farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır.

Genel olarak yetkinlik türleri eşik yetkinlikler ve başarı yetkinlikleri, temel yetkinlikler, teknik yetkinlikler, kişisel yetkinlikler ve yöneticilik yetkinlikleri başlıkları altında toplanabilir.

1.9.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri

Eşik yetkinlikler, kişinin bir işi yapabilmesi için şart olan, ama genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik telakkisi, sosyal rol veya becerilerdir. [40] Bir muhasebe elemanının muhasebeyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilmesi eşik yetkinliğe örnek olarak verilebilir. Ancak bu yetkinliğe sahip olma, kişinin işinde üstün başarı göstereceğine dair bir öngörü vermez. Başarı yetkinlikleri ise işteki etkili ve üstün performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir.

[39] Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, 2. bs., İstanbul, Varlık Yayınları A.Ş., 2000, s.41.
[40] Boyatzis, **a.g.e**, pp.23.

1.9.2. Kurumsal (Temel) Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, firmanın kurum kültürü, misyonu, değerleri, stratejik yönü ve hedefleri doğrultusunda her çalışanından sahip olmasını beklediği ortak yetkinliklerdir.

- Sürekli öğrenme,
- Esneklik,
- Müşteri odaklılık,
- Kalite odaklılık,
- Takım çalışması

Gibi.

Çalışanlarda bulunması gereken, birbiriyle bağlantılı, temel yetkinlikler:

- Yüksek performansı yakalamak için önemli merkez noktalardır.
- Organizasyonun devam eden başarısı için önemlidir.
- Diğerlerinden iyi göze çarpan performansı önceden bildirebilir.
- Organizasyonda çalışan herkese genel olarak uygulanabilir.
- Organizasyonel iş stratejileri ile aynı doğrultudadır. [41]

1.9.3. Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler

Literatürde fonksiyonel, işe özgü veya mesleki yetkinlikler olarak da adlandırılmıştır.

[41] Margaret Butteris, "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 1 Ekim 2006.

Yapılan işlere göre değişen, işte bireylerden gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve rollerle ilgili yetkinliklerdir. Her sektöre ve her pozisyona göre çok büyük farklılıklar gösterirler. Teknik yetkinlikler, işin içerdiği bütün önemli görevleri, işi etkili bir şekilde yapmak için gerekli bilgi ve becerileri tanımlarlar. Her işin birbirinden farklı özellikleri ve gerekleri vardır. Teknik yetkinlikler, işin ya da rolün "ne" olduğu ile ilgili oldukları için tanım listeleri uzun ve kompleks olabilir, bu yüzden yetkinlik listesi genellikle bir iş ya da bir iş ailesindeki birkaç iş ile sınırlanır, çok sayıda iş ya da bütün organizasyon için tanımlanmaz. [42]

Bir insan kaynakları uzmanının sahip olması gereken bazı fonksiyonel yetkinlikler;

- İK fonksiyonları ve iş hukuku bilgisi,
- Bilişim teknolojilerini kullanma,
- İletişim becerileri,
- Mesleki Etik.

1.9.4. Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler

Bireylerin o işte çalışmaya başlamadan önce sahip olduğu, günlük hayatlarına ve iş rollerine taşıdıkları ana özellikleridir. Kişinin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğundan bazı yazarlar doğuştan geldiğini savunur. Bu tür yetkinlikler düzeyleri açısından sektörüne ve pozisyonuna göre farklılıklar gösterse bile çoğu iş aynı veya benzer davranışsal yetkinlikleri gerektirdiği için teknik yetkinliklerin tersine çok sayıda iş için tanımlanabilirler.
Kişisel yetkinliklere;

- Yaratıcılık,

[42] Rankin, **The IRS Handbook on Competencies: Law and Practice**, IRS, 2001, y.y., Chapters 1,3.

- İnisiyatif kullanma,
- Uyumlu olma,
- Strese dayanıklılık

Yetkinlikleri örnek olabilir.

1.9.4.1. Duygusal Zekâ

Bir grup davranışsal yetkinlik bireylerin duygularını nasıl yönettiği ile ilgili olup, bu yetkinliklerin toplamı duygusal zekâ olarak adlandırılmaktadır. 1988'de Reuven Bar-On tarafından kullanılan Emotional Intelligence (EQ) kavramı, 1990'da Peter Salovey ile John Mayer tarafından duygusal zekâ olarak nitelenmiştir. 1998'de yayınlanan Daniel Goleman'ın aynı adlı kitabı sayesinde ise yaygınlık kazanmıştır. [43]

Duygusal zekâ kavramının geniş kitlelere yayılmasını sağlayan psikolog Goleman, "Working with Emotional Intelligence" (1998) başlıklı kitabında, 181 şirkette yürütülen ve çeşitli işleri ve yetkinlikleri kapsayan araştırmaları değerlendirerek, yüksek performans için gerekli yetkinliklerin %67'sinin duygusal zekâ bağlantılı yetkinlikler olduğunu belirtmektedir. [44]

Daniel Goleman duyguların rasyonel düşünceyi sabote etme ya da arttırma gibi bir gücü olduğunu öne sürmektedir. Duygularını yönetebilen dengeli bir insanın hayatta başarılı olabileceğini savunmaktadır. Goleman duygusal zekânın üstün performans

[43] Zuhal Baltaş, "Duygusal Zeka", **Kaynak**, Ocak-Mart 2002, Sayı:9, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, 26 Ocak 2007.
[44] Zeynep Anamur Perek, **"**İşyerinde Başarının Anahtarı: Duygusal Zekayı Kullanabilmek Ve Duyguları Yönetebilmek", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 1 Kasım 2006.

gösteren kişileri ortalama performans gösterenlerden ayırmakta IQ ya da teknik uzmanlıktan iki kat fazla önemli olduğunu düşünmektedir. [45]

Araştırmalar, bu türden yetkinliklerinin büyük ölçüde kullanıldıkları durumlarda iş performanslarının olağanüstü yükseldiğini gösteriyor. Örneğin, sigorta aracıları tek bir duygusal zekâ alanında kendilerini geliştirdiklerinde satışları yüzde 15 ile 21 arasında bir artış göstermiştir; bu da eğitime yaptıkları yatırımın bir ay içinde geri dönmesi demektir.

Daniel Goleman ve Hay/McBer şirketinin araştırmacıları, şirketlere başkan olarak seçilen kişilerin profillerini çıkardıkları bir araştırmada başkan seçilen kişilerin duygusal zekâlarının seçilemeyenlere göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada, bu kişilerin özgüvenlerinin elenenlere göre 2 kat, özdenetimlerinin ise 7 kat daha güçlü, empati ve ekip çalışma becerilerinin seçilemeyenlere göre 3 kat daha gelişmiş olduğu ortaya çıkarılmıştır.[46]

Goleman'a göre duygusal zekâ yetkinlikleri çerçevesi 4 boyuttan oluşur: benlik bilinci, özyönetim, toplum bilinci ve toplumsal beceriler. Goleman, bütün organizasyonların kullanabileceği 25 genel EQ yetkinliği tanımlamış ve bunları 5 grup altında toplamıştır:

- Kendinin farkında olma,
- Kendini düzenleme,
- Motivasyon,
- Empati,

[45] Katherine Adams, "Interview with Daniel Goleman", **Competency**, Vol.VI, No:4, Summer 1999, pp.33–38.
[46] Daniel Goleman, "Liderlerin Duygusal Zekası", **Executive Excellence**, Sayı:70, Ocak 2003.

- Sosyal beceriler.

EQ yetkinlikleri, öz değerlendirme, özgüven, özdenetim, güvenilirlik, vicdan sahibi olmak, uyum yeteneği, inisiyatif, empati kurma, kendini ve diğer insanları anlama, baskı altında duygularını kontrol etme gibi yetkinlikleri kapsamaktadır.

1.9.5. Yönetsel Yetkinlikler ve Liderlik Yetkinlikleri

Yönetsel yetkinlikler, "üst düzey yönetim kademelerinde izlenen, vizyon oluşturma, şirketin stratejilerini belirleme, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma gibi sorumlulukları yerine getirecek davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. [47] Bu yetkinlikler, yöneticinin/liderin bulunduğu ya da getirildiği mevkide farklılık ve başarı yaratan davranışlarıdır. 1988 yılında Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir akademik çalışma sonucunda Walker ve Reif liderlik yetkinliklerini 5 ana sınıfta toplamıştır. Bunlar:

- İşi tanımak,
- Yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak,
- Kültürü yönetebilmek,
- Değişimi yönetebilmek,
- Kişinin güvenilirliğidir. [48]

Yöneticilerde bulunması gerektiği düşünülen yönetsel ve liderlik yetkinliklerine vizyon ve strateji oluşturma, takımı ortak bir hedefe yönlendirme ve motive etme, duygularını ve davranışlarını denetleme, insan ilişkilerinde etkili olma, delege etme,

[47] Ayşe Öncü, "Bilgi ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.makalem.com, 16 Ekim 2006.
[48] İnsankaynaklari.com içerik ekibi, " Yönetim Kademesinden Beklenen Stratejik Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com, 26 Kasım.2006.

ikna etme, müzakere, temsil, kurumsal etkileme stratejileri, planlama ve koordinasyon, karar alma, risk yönetimi ve performans geliştirme yetkinlikleri örnek verilebilir.

1.10. Yetkinliğin Önemi ve Faydaları

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde "uygulanmasını" sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar. Birçok firma, insan kaynakları uygulamalarının tamamında yetkinlik modellerini kullanarak, bütünleştirilmiş bir sistem elde etmektedir ve bu gün yetkinlik modellerinin, organizasyon, iş ve insan arasındaki bağlantıyı oluşturan ortak bir dil olduğu kabul edilmektedir. [49]

Yetkinlikler aslında şirketin çalışanlarına verdiği üstü örtülü davranış kurallarıdır ve etkili bir kültür dönüşüm aracıdır. Yani bir şirket sadece vizyonunu yetkinliklere yansıtarak çalışanlarında belirli bir ölçüde kültürel dönüşümü gerçekleştirebilir. Bu nedenle bazı önde gelen firmalar tıpkı diğer know-how'ları gibi bu yetkinliklerini de özenle gizlemektedirler. [50]

Yetkinliklerin kullanılması hem şirket, hem de çalışanlar için aşağıda belirtilen önemli yararları sağlamaktadır:

- Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,

[49] Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:5, Sayı:1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 3 Ocak 2006.
[50] Sanem Aker, " Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 5 Ekim 2006.

- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması ve karar vermeyi kolaylaştırması,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin arttırılması,
- Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artması,[51]
- Organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturması,
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların yaratılması ile koç ve takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğinin net olarak ortaya konulması,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak, bunun sonucunda adil ve doğru ücretlendirme ve terfi kararlarının oluşturulması,
- Tüm İnsan Kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunun sağlanmasıdır. [52]

Ancak literatür ve şirketlerin tecrübeleri göstermiştir ki; işin doğasının tam olarak

[51] Düztepe, Biçer, **a.g.m.**, s.19.
[52] Çörtelekoğlu, **a.g.m.**

anlaşılmadığı ve işi yapmak için uygun olmayan yetkinliklerin tanımlandığı durumlarda yetkinlikler değer katan bir role dönüştürülememektedir. [53]

1.11. Strateji, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetkinlikler İlişkisi

Stratejik yönetim 1980'li yıllardan bu yana işletme literatüründe kullanılmaktadır. Strateji, işletmenin çevresini, kendi kendisini değerlendirmesine ve geleceği görmesine imkân tanır, işletmeyi bir bütün olarak ortak amaca yöneltir ve planlar için bir çerçeve oluşturur, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.[54] Stratejisi bulunmayan işletmeler amaçlarını açık ve net olarak saptayamaz, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamazlar.[55]

Stratejinin yönetim literatüründe kullanılmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları da birlikte ele alınmaya başlanmış ve "stratejik insan kaynakları" kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması, nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük böyle güçlü bir personel bileşimine sahip olmak üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna katılan bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel etkileri artmıştır. Böylelikle günümüz koşullarında insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, modern insan kaynakları departmanları işletmenin toplumsal, örgütsel, işlevsel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar. [56]

---

[53] Gregory C. Kesler, "A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-National Corporation", **Human Resource Management**, Summer 1995, Vol. XXXIV, No:2, pp.230.
[54] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s.9-10.
[55] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Kitabevi, 1997, s.18-19.
[56] Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi", http://www.insankaynaklari.com, 21 Ekim 2006.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmeler değişen üretim yönetimine, teknolojik değişime, bilgi yönetimine, hızlı piyasa değişimlerine ve artan uluslararası rekabete cevap vermeyi amaçlamaktadırlar. İnsan kaynakları girdisi ile firmanın işletme stratejisinden kaynaklanan üretim faaliyetleri arasında optimal bir uygunluk derecesi aranmaktadır. Böylece insan kaynakları genel işletme stratejisinin talepleri doğrultusunda geliştirilmekte, eğitilmekte ve bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır.

Le Boterf'e göre, etkili bir kurum, misyon ve vizyonuyla tutarlı hedeflerini gerçekleştirecek yetkinliğe sahip bölümler ve her biri kendi konumunda yetkin bireylerden oluşur. Bu yaklaşım, bir kurumdaki çalışanların yetkinlikleriyle kurum stratejisi arasındaki organik bağa işaret ediyor. Gerçekten de bir organizasyonun stratejisinin başarısı büyük ölçüde, çalışanların her birinin kurum tarafından üretilen değere yaptıkları katkıya bağlıdır.

Öte yandan, bir kurumda yetkinliklerin toplamı, yan yana gelmiş bireysel yetkinliklerin çok ötesinde bir anlam taşır. İş yapış biçimleriyle ilgili ortak algı, ortak dil, işbirliği yapma yeteneği gibi öğeler topluluk yetkinliklerini oluşturur ve bu sinerji kurumu bir yetkinlikler sistemine dönüştürür. [57]

İnsan kaynakları açısından yetkinlik yönetimi şirketin 3 kontrol seviyesinin (stratejik, taktik ve operasyonel) de parçasıdır. Stratejik seviyeyi etkiler, çünkü stratejik hedeflere ulaşılması için gerekli doğru yetkinliklerin tanımlanmasını sağlar. Örneğin, işe alım ve personel eğitimi politikalarının yeni stratejiler, misyonlar ve kritik süreçlere göre belirlenmesini sağlar. Taktik seviyesini, yöneticilerin sorumlu olduğu yeni personel alımı, işin yeniden organize edilmesi gibi görevlerinin başarısını garantileyerek etkiler. Gündelik personel tahsisi ve rotasyon gibi konularda kullanılabilirliği ise operasyonel seviyeye etkisine örnek gösterilebilir. [58]

---

[57] Dedehayır, **a.g.m.**

[58] Mounira Harzallah, Giuseppe Berio, and François Vernadat, "Strategies for Developing Competency Models", **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics**, Vol.XXXVI, No:1, January 2006, pp.187-8.

İnsan kaynakları süreçleri içerisinde yetkinlikler kullanılarak, yeni alınacak elemanların organizasyonun beklentileri doğrultusunda seçilmesi, çalışanların beklentiler doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, performans değerleme yoluyla beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının gözlemlenmesi, eğer ortaya konan performans ile beklentiler arasında bir fark varsa, bu farkın kapatılabilmesi için gerekli gelişim ve eğitim programlarının tasarlanması ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilmektedir.[59]

1.12. Yetkinlik Modeli Kavramı ve Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

İnsan kaynaklarında yetkinliğe dayalı model ve uygulamaları, belki de en fazla, aynı kavramı kullanmaları nedeniyle Prahalad ve Hamel'in "core competence" kavramından etkilenmiştir. Hamel ve Prahalad ortaya temel yetkinlikler kavramını atarak, işverenlerin dikkatlerini bir kez daha çalışanlarına ve onların niteliklerine yöneltmiştir. Bu yaklaşıma göre, her şirket, onu rakiplerinden ayıran ve rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olacak ana yetkinliklerini tanımlamalı ve çalışanlarını işe alırken, ücretlendirirken, performans değerlendirmelerini ve kariyer planlarını yaparken, eğitirken bu yetkinlikleri aramalı, dikkate almalıdır. Bu yaklaşım kurumlarda yetkinliklerin oluşturulması, tanımlanması ve ölçülmesi gibi yoğun bir çaba gerektiren dönemin başlamasına neden olmuştur. [60]

Yetkinlik konusunun insan kaynakları yönetiminde uygulanması ile bağlantılı olarak ortaya çıktığı kavram yetkinlik modeli kavramıdır. Yetkinlik modeli bir işin etkili bir şekilde yapılması için gerekli yetkinlikleri kapsayan bir yapıdır. Yetkinlik modeli bir pozisyondaki başarıyı öngören bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren, iş ile bağlantılı davranışları dile getirmektedir.

[59] Öncü, **a.g.m.**
[60] Eren, Alpkan, Erol, **a.g.m.**, s.204-205.

Society of Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu) yetkinlik modelleri geliştirme konusunda aktif faaliyet göstermektedir. Schoonover, SHRM üyeleri arasında insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerini araştırdığı bir çalışma sonucunda yetkinliklerin 3 alanı olduğunu bildirmiştir: temel (core), seviyeye özgü (level-specific) ve role özgü (role-specific) yetkinlikler. Temel yetkinlikler, kişisel nitelikleri (güdü, özellik, mizaç vb.), liderlik ve yönetim yetkinliklerini ve fonksiyonel yetkinlikleri içerir. Seviyeye özgü yetkinlikler, yeni başlayan ile uzman çalışanın sahip olması gereken yetkinlikler aralığını kapsar. Role özgü yetkinlikler ise role derinlemesine işaret eden özel ve stratejik yetkinliklerdir. [61]

Buna bağlı olarak bir yetkinlik modeli yetkinlik tiplerine göre sınıflanmış yetkinlik listesi (temel, fonksiyonel, kişisel vb.), yetkinlik tanımları ve davranışsal gösterge örneklerinden oluşur. Genel yaklaşım önce bütün çalışanlar için geçerli "temel" veya "kilit" yetkinlikleri tanımlamak, daha sonra özel alt gruplar için yetkinlik kategorileri tanımlamaktır. Bazı yetkinlik modelleri liderlik, teknik yetenek vb. gibi yetkinlik çeşitlerine göre yapılanmıştır. Diğerleri, iş bazında, seçilen iş aileleri için temel yetkinlik setleri tanımlanması ve bunlara her iş ailesinin içindeki iş seviyesi arttıkça (uzman yardımcısı, uzman, şef vb.) yetkinlikler eklenmesi ile oluşturulabilir. [62]

Yetkinlik modelinin oluşturulmasından sonra kurulan yetkinlik modeli, oluşturulacak insan kaynakları sistemlerinin temeli olur, yani yetkinlik modelleri yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır. Sonuçta, yetkinliklere dayanan entegre insan kaynakları sistemleri elde edilir. Böylece, farklı İK sistemlerinin ortak paydasını oluşturan yetkinlikler ile, şirket stratejisi ile İK yönetimi'nin bütünleştirilmesi ve İK fonksiyonları arasında standardizasyon sağlanır.

---

[61] Glenn M. McEvoy v.d., "A Competency-Based Model for Developing Human Resouce Professionals", **Journal of Management Education**, Vol.XXIX, No:3, June 2005, pp.387.
[62] Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, "Strategies for Developing Competency Models", **Administration and Policy in Mental Health**, Vol.XXXII, No:5/6, May/July 2005, pp.537-538.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde, yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları yönetimi sistemi yaratmak için ilk aşama olan yetkinliklerin belirlenmesi ve yetkinlik modeli oluşturma süreci, üçüncü bölümde ise yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında (seçme yerleştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, yedekleme planlama) kullanılması süreci ve sağlayacağı faydalar anlatılmaktadır.

2. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ

2.1. Yetkinlik Belirleme Yaklaşımları

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken çeşitli yaklaşımlardan yararlanabilirler. Yetkinlik modelinin geliştirilmesinde uygulanan 3 tip yaklaşım mevcuttur. Bunlar araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı yaklaşımlardır. [1]

- **Araştırmaya Dayalı Yaklaşım:** Bu yaklaşım McClelland ve Hay/McBer Group tarafından popüler hale getirilmiştir. Literatürde klasik yöntem olarak adlandırılan bu yöntemde üstün performanslı olarak değerlendirilen yöneticiler mülakata tabi tutularak, onları diğerlerinden farklı kılan özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Mülakatlarda bu yöneticilerden başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenmiştir. Bu davranışlar sistematik olarak analiz edilmiş ve üstün performansla ilişkilendirilmiştir.

- **Stratejiye Dayalı Yaklaşım:** Bu yaklaşımda yetkinlikler firmanın vizyonuna, stratejik hedeflerine ve planlarına göre belirlenir. Firmanın tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsat ve güçlükler karşısında önem kazanacak yetkinlikler konusunda mülakata tabi tutulurlar. İşletme içi paneller ve senaryo analizleri de kullanılmaktadır. Yetkinlikleri belirlemede benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veri tabanlarından da yararlanılabilmektedir.

- **Değerlere Dayalı Yaklaşım:** Yetkinlikler formel ya da informel olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre, bazen de tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir.

[1] Cavide Uyargil, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları**, 15-16 Nisan 2004, s.5-6.

Ayrıca, geleneksel yaklaşım olarak bilinen iş analizi yaklaşımı da yetkinliklerin belirlemesinde kullanılmaktadır.

Araştırmaya Dayalı Yaklaşım	**Stratejiye Dayalı Yaklaşım**	**Değerlere Dayalı Yaklaşım**
AVANTAJLARI		
Gerçek davranışlara dayalıdır	Yetkinlikler geçmişe değil, geleceğe yöneliktir	Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlüdür
Uygulamaların meşrutiyetini sağlar	Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlar	Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar
Yöneticilerin yaklaşımın oluşumuna yoğun katılımı vardır	Örgütlerin değişim çabalarını destekler	
DEZAVANTAJLARI		
Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır	Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir	"hatalı" değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur
Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz	Yetkinlikler gerçeklere değil, spekülasyonlara dayalıdır	Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür
Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir		Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir

Tablo 2.1: Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması
Kaynak: Uyargil, **a.y.**, s.7.

Şirketler bu 3 yöntemden biri ya da bir kaçını kullanarak kendi yetkinlik setlerini oluşturabilirler. Genel olarak şirketleri incelediğimizde, değerlendirme aşamalarının ve metotlarının benzer olduklarını ve tüm metotların yaygın olarak kullanıldığını

görmekteyiz. Ancak benzer uygulamalar uygulansa da şirketler bulundukları sektörlerin ihtiyaçlarına ve kendi bünyelerinde oluşan şirket kültürlerine göre değişik özelliklere daha fazla önem vermekte ve bu özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.[2]

Yetkinliklerin neye göre tanımlanacağı analizi yapan kişilerin amaçlarına göre değişmektedir. İş, görev ve aktivite analizlerinin kapsamı ve ortaya çıkan yetkinlik tanımlarının içeriği organizasyonel ihtiyaçlara ve yetkinliklerin hangi alanlarda kullanılacağına göre farklılık gösterir. Fakat her durumda, araştırmacının Amerikan davranışsal yaklaşımı ile İngiliz fonksiyonel yaklaşımının karması olan çok boyutlu yaklaşımı tercih etmesi yerinde olur. En iyi yetkinlik analizi metodu, değişik kullanım alanlarına uygulanabilir olmalıdır. Metot;

- İş sırasında gerçekleştirilen aktivitelere göre profesyonel ihtiyaçları tanımlamalı,
- İş hedeflerini başarmak için gerekli eğitim ve öğrenim araçlarını tanımlamalı,
- Mesleki hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının test edilip onaylanması için araçlar yaratmalıdır. [3]

2.2. Uygulanacağı Birime Göre Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri uygulanacağı birimlere göre üçe ayrılır: [4]

- Tek bir iş için geliştirilen yetkinlik modeli
- Ortak yetkinlikler modeli
- Birden çok işi kapsayan yetkinlik modeli

[2] İnsankaynaklari.com içerik ekibi, " Liderlik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 25 Ekim 2006.
[3] Sylvie-Anne Meriot., "One or Several Models for Competence Descriptions: Does It Matter?", **Human Resources Development Quarterly**, Vol.XVI, No:2, Summer 2005, pp.286.
[4] Cavide Uyargil, "Yetkinliklere Dayalı İKY", **Performans ve Kariyer Yönetimi Ders Notları**, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006.



Şekil 2.1: Farklı Yetkinlik Modelleri İçin Analiz Çalışmalarının Odak Noktaları

Kaynak: "Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 26 Aralık 2006

Tek bir iş için yetkinliklerin geliştirilmesi:

- Vasıflı eleman seçimine ve eğitime ihtiyaç duyulan kritik bir iş belirlenir ve bu iş için yetkinlikler saptanır.
- Her bir iş için ayrı ayrı bu yaklaşımı uygulamak zaman alıcı ve maliyetlidir.

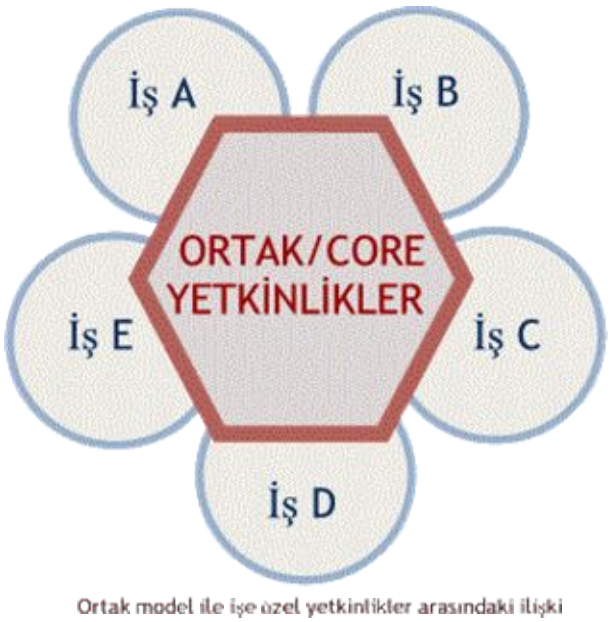
Ortak yetkinlikler modeli:

- Bir dizi iş içeren geniş bir alana ortak yetkinlikler belirlenir. (Örneğin, yönetsel işler)
- Çok sayıda iş göreni kapsar.
- Yetkinlikler vizyon ve misyona göre ayarlanabilir.

- Maliyeti düşüktür.
- Spesifik bir işin gereklerini açık bir biçimde tanımlayamaz.
- Teknik bilgi ve beceri faktörlerini ihmal eder.
- Çalışanlar yetkinlikleri "beceri" olarak değil, "değerler" olarak algılarlar, bunları kabul eder ancak işlerine nasıl uygulayacaklarını bilmezler.

Birçok organizasyonda, organizasyonun tamamı ya da büyük bir bölümü için geçerli "ortak model" ile tek tek işler için belirlenmiş "işe özel yetkinlikler" bir arada kullanılır. Bu ikili kullanım, belirli bir pozisyon için gereksinimlerin daha net bir şekilde görülebilmesini sağlar. [5]

Şekil 2.2'de ortak yetkinlikler ile işe özel yetkinlikler arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil 2.2: Ortak Yetkinlikler ile İşe Özgü Yetkinlikler Arasındaki İlişki

Kaynak: "Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 26 Aralık 2006

[5] "Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 26 Aralık 2006

Birden çok işi kapsayan yetkinlik modeli:

- Bir dizi yetkinlik çok sayıda iş için kullanılır. Ayrıca teknik bilgi ve becerilerden oluşan yetkinlikler için temel, orta ve ileri gibi farklı dereceler tanımlanarak, model söz konusu işlerin yapısına uygun hale getirilir.

- Yetkinlikler uygulandığı şirkete ve işlerin yapısına özgü hale getirilebilir. Örneğin, inisiyatif kullanma yetkinliği genel müdür ve satış elemanlığı pozisyonları için farklı biçimlerde tanımlanarak işlere uygun hale getirilebilir.

2.3. Yetkinlik Modeli Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Yetkinlik analizinin amacı, kurumun hedeflerini, kurum kültürünü ve değerlerini gözden geçirmek ve bunların söz konusu çalışan grubunun hedeflerine nasıl yansıyacağını belirlemektir. Bu noktada önemli olan şirkete en uygun ve şirkete özgü bir yetkinlik modelinin kurulmasıdır. Yetkinlikler tanımlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- **Şirket stratejisi:** Stratejik planlar gelecek için şirketin yolunu belirler. Her ortamda ve her işte başarılı olmayı sağlayan yetkinlikler aynı değildir. Bir otomotiv firmasında başarılı olmak için yardımcı olan davranışlar ve gereken yetenekler, medya sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yeterli olmayabilir. Bu noktada yetkinlikleri belirlemenin en stratejik başlangıç noktası, şirketin geleceğe yönelik hedeflerinin neler olduğunun (girmeyi düşündüğü pazar, ar-ge yatırımları, firmanın imajı vb) analiz edilmesidir. Bu noktadan yola çıkarak, üstün uzmanlık ve yöneticilik kademesinden ne tarz yetkinlikler beklendiği/bekleneceği saptanmalı ve bu yetkinlikler, başarılı bir

şekilde hayata geçmeleri için şirket kültürüyle çelişmeyecek bir biçimde tanımlanmalıdır.[6]

- **Kurum kültürü:** Kurum kültürlerinin çeşitliliği, hazır ve standart (jenerik) yetkinlik profilleri kullanmayı imkânsız hale getirmektedir. Farklı kurumlarda, hatta aynı kurumun farklı bölümlerinde, belirli bir işlevi yerine getirmek için gereken yetkinlikler farklılıklar göstermektedir.

- **Misyon, vizyon, amaçlar, iş sonuçları:** İş rollerine ilişkin misyon farklılıkları, bu rolleri üstlenen bireylerin yüksek performans göstermeleri için gerekli olan özellikleri de ayrıştırmaktadır. Yapılan işler sıkı gözetim altında tutulmalı ve koşullar, stratejiler ve çevre koşullarındaki değişimlere kısa sürede uyum sağlanmalıdır. İş rolleri değiştikçe değişime ayak uydurmak için yetkinlikler de değiştirilmelidir.

- **Unvanlar ve pozisyonlar:** Bir kurum içinde benzer unvan ve pozisyonlar farklı yetkinliklerle ilişkili olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin sorumluluk alanları sahip olmaları gereken yetkinlikleri de belirlemektedir. [7]

- **Özgünlük:** Şirkete özel olması, diğer bir değişle şirketin kendi çalışanlarından beklediği mükemmel ve gözlemlenebilir davranış özelliklerini tarif etmesidir.

- **Kabul edilirlik:** Tüm yetkinliklerin ve bu yetkinliklere ilişkin her bir davranış ifadesinin yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından bilinmesi, anlaşılması ve benimsenmesidir. [8]

---

[6] Sanem Aker, "Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 5 Ekim 2006.
[7] Baltaş ArGe Grubu, "İK Yönetiminde Yetkinlikler", **Kaynak,** Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, 26 Ekim 2006.
[8] Tuğba Çörtelekoğlu, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Ekim 2006.

2.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Yetkinlik modeli, bir şirket, fonksiyon, süreç, iş ailesi veya özel bir işte etkili performans gösterilmesi için gerekli bir iskelettir. Yüksek performans ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi tanımlayan ortak dildir. Bir kurumdaki ya da meslekteki insanların iş performansına götüren yetkinlikleri anlamaları, tartışmaları ve uygulamaları bireysel yetkinliklerin yetkinlik modeline dönüşmesi ile mümkün olur.[9]

Bir yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren bir dizi başarı faktörüdür. Bu davranışlar, söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır. Her yetkinlik, kısa bir tanım ve bir dizi temel davranış göstergesi ile ifade edilir.[10]

Yetkinlik modeli oluşturulurken öncelikle şirket stratejilerinin tanımlanması daha sonra bu stratejilerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenlerin 'iş'ler bazında belirlenmesi ve bu doğrultuda 'iş'lerin yapılabilmesi için gerekli yetkinliklerin (bilgi, beceri, yetenek, kişilik özelliği, davranış) tanımlanması gerekmektedir. Yetkinlikler, kurumun hedefleri, değerleri ve kültürüyle uyumlu olmalı, çalışanların hedeflerine yansımalıdır. [11]

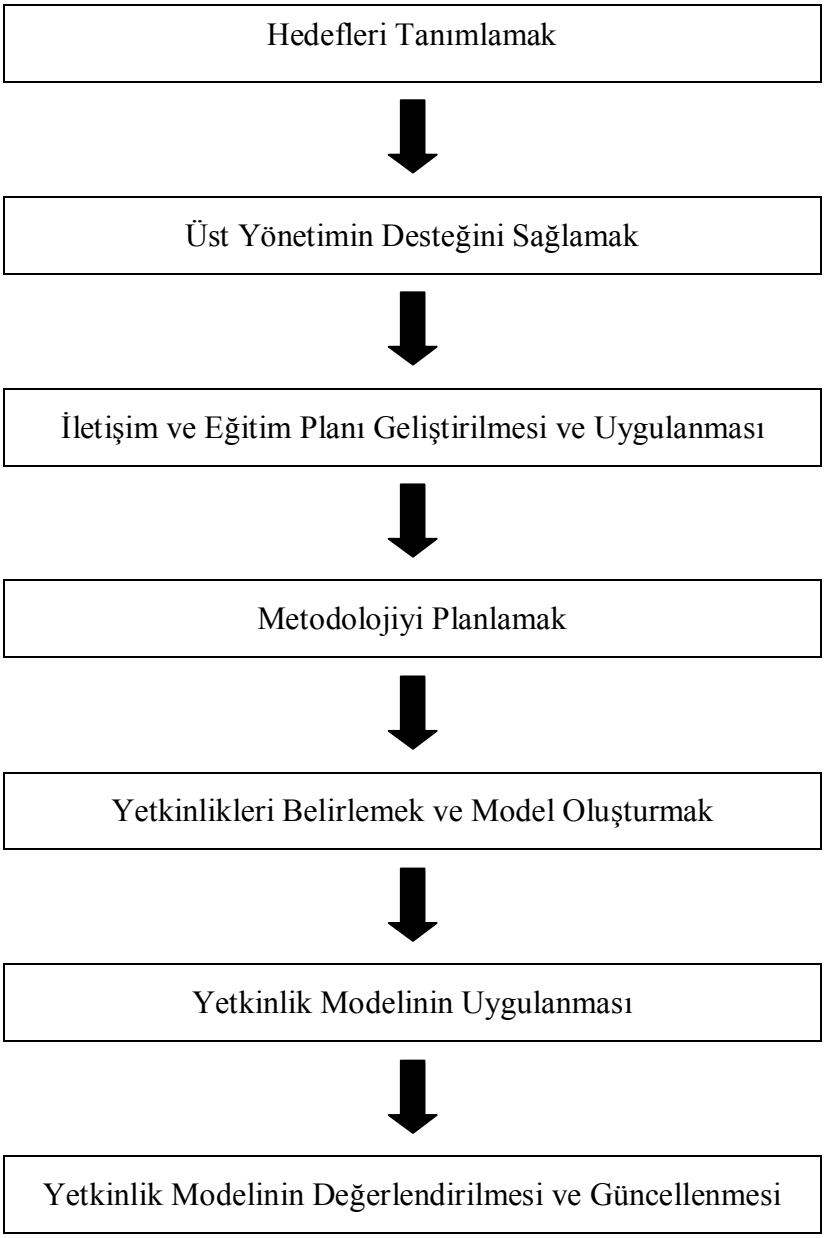
Bir yetkinlik modeli oluşturma süreci mantıksal bir sıra içinde 7 adımdan oluşur. Uygulamada adımlar birbirine bağlı olduğu için bu sıra takip edilmeyebilir.

---

[9] Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, "Strategies for Developing Competency Models", **Administration and Policy in Mental Health**, Vol.XXXII, No:5/6, May/July 2005, pp.537.

[10] Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:5 Sayı:1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 3 Ocak 2006.

[11] Baltaş ArGe Grubu, **a.g.m.**



Şekil 2.3: Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

2.4.1. Hedefleri Tanımlamak

Bir yetkinlik modeli oluşturmanın ilk ve en önemli adımı hedefleri açık ve belirli bir şekilde tanımlamaktır. Bunun için cevaplanması gereken 4 esaslı soru vardır. [12]

[12] Marrelli, Tondora, Hoge, **a.g.m.**, pp.539.

a) *Bir yetkinlik modeli geliştirilmesine neden ihtiyaç duyulmuştur?* Yetkinlik modelinin geliştirilmesi ve uygulanması sonucu çözülecek problemler, elde edilecek yararlar ve ortaya çıkacak fırsatlar değerlendirilir. Yetkinlik modeli oluşturma, zaman alıcı ve maliyetli bir çaba olduğu için böyle bir projeyi uygulamaya almak için tetikleyici unsurlara ihtiyaç vardır.

b) *Analiz birimi ne olmalıdır?* Yetkinliklerin hangi birimler (bir iş ailesi, özel bir iş ya da bir fonksiyon vs.) için tanımlanacağı ve sonuçların hangi birimlere (bir meslek grubu, bir şirket, bir bölüm, bir çalışma grubu vs.) uygulanacağının seçilmesidir.

c) Konu ile ilgili zaman çerçevesi ne olmalıdır? Yetkinlikler bugün için mi yarın için mi tanımlanmalıdır? Birçok organizasyon yetkinlikleri bugünün ihtiyaçlarını ve öngörülebilen gelecekteki ihtiyaçları göz önüne alarak tanımlamaktadır.

d) Yetkinlik modeli nasıl uygulanmalıdır? Yetkinlik modelinin hangi alanlarda kullanılacağının belirlenmesidir. Stratejik işgücü planlama, işgücü temin ve seçim, performans değerlendirme, ücret, terfi, eğitim ve kariyer planlama gibi.

Tablo 2.2, Nortel (Northern Telecom) için 1993 yılında yapılan insan kaynakları yetkinlik modeli için hedefleri göstermektedir.

İhtiyaç	Nortel 1993'te yeniden yapılanmaya başlamış, işlem servislerine odaklanmış ve 40% oranında küçülme stratejisine karar vermiştir. Yeni organizasyon yapısında insan kaynakları kilit unsur olarak kabul edilmiş ve temel gelişim stratejisi olarak yetkinlik modeli kabul edilmiştir.
Hedef	Bugün ve gelecekteki 3 yılı içine alan bir yetkinlik modeli oluşturmak, yetkinlik sözlüğünü tanımlamak.

Uygulama	İnsan kaynakları bölümü içindeki her seviye ve iş ailesi

Tablo 2.2: Hedef Belirleme Örneği

Kaynak: Debbie Morris, "Using Competency Development Tools as a Strategy for Change in the Human Resources Function: A Case Study", **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol.XXXV, No:1, pp.35-37.

2.4.2. Üst Yönetimin Desteğini Sağlamak

Bir yetkinlik modeli projesinin başarıya ulaşmasını garantilemek için projeye gerekli kaynak, bilgi ve yetkiyi sağlayacak üst yönetimden bir kişiye ihtiyacı vardır. Bu kişi çalışanların, yöneticilerin ve ilgili diğer grupların desteğini sağlayacak bir başkan, yönetim kurulu üyesi veya bölüm yöneticisi olabilir. Bu adımda gerekli yetki, personel zamanı, araç gereç ve kaynak ihtiyacı açıkça ortaya konmalıdır.

2.4.3. İletişim ve Eğitim Planı Geliştirilmesi ve Uygulanması

Modelin başarıyla uygulanabilmesi için uygulamaya katılacak ve uygulamanın sonuçlarından etkilenecek olanların ikna edilmesi gerekir. Şirketi iyi tanıyan bu kişiler destek seviyelerine göre 3 grupta incelenebilir.

Kendini Adamışlar: Çalışmaya katılmaya ve destek vermeye istekli kişilerdir.

İtaatkârlar: Kendilerinden istenilenleri yerine getiren ama bunun ötesinde çaba göstermeyen kişilerdir.

Direnenler: Çalışmaya karşı çıkan, işbirliği yapmayan, kendilerinden istenen bilgi ve desteği vermeyen, gerekli aksiyonları geciktiren ve hatta durdurmaya çalışan kişilerdir. Pasif direnişçiler, proje gereklerine razı olmuş gibi görünüp, el altından projeyi baltalamaya çalışırlar.

Olası endişeleri engellemek için bir iletişim stratejisi uygulamak gerekir. Örneğin, kurum liderleri çalışanlarını seçme ve değerlendirmede yetkilerinin azaltılıp, yetkinlik modeli çerçevesinde belirli dikte edilmiş kriterler doğrultusunda hareket etmek zorunda kalacaklarından huzursuz olabilirler. Bu endişelerini azaltmak için iletişim toplantılarında yetkinlik modelinin karar almak için bir yol gösterici ve araç olduğu vurgulanmalıdır.

Her grupla bir iletişim programı oluşturup, çalışmadaki gelişmelerden ve bir sonraki aşamada neler olacağından haberdar edilmeleri sağlanmalıdır. İletişim, personel toplantıları, e-mail, konferans görüşmesi, ilan tahtası, bildiri veya kısa notlar şeklinde olabilir.

2.4.4. Metodolojiyi Planlamak

Bu adım projeye veri sağlanmasına katkıda bulunacak örneklemin ve veri sağlama metodunun seçilmesini içerir.

2.4.4.1. Örneklem Seçimi [13]

- **Çoklu grupların kullanılması:** İşi yapan ve işin gerçekleştirilmesi ile ilgisi olan kişilerden veri toplanmalıdır. Eğer iş, müşteriler veya tedarikçiler gibi şirket dışı gruplarla yüksek oranda iletişimi gerektiriyorsa, bu kişiler de veri kaynağı olarak çalışmaya dahil edilmelidir. Takım üyelerinin katılımı da, değişik bakış açısı sağlamak açısından önemli olabilir.

- **Yüksek performans gösteren kişilere odaklanılması:** Yetkinlik modelinin geçerliliği büyük ölçüde toplanan verinin doğruluğuna bağlıdır. Verilerin doğruluğu ise verilerin toplandığı insanlara bağlıdır. Bu kişiler etkili performans için ne gerektiği konusunda oldukça bilgili olmalıdır. Yetkinlik modelinin gayesi, orta ya da vasat değil ama mükemmel performans için

[13] Marrelli, Tondora, Hoge, **a.y.**, pp.543-544.

gerekli yetkinlikleri tanımlamaktır. Dolayısıyla, mükemmel performans için gerekli yetkinlikleri tanımlamak için en doğru bilgiyi verecek kişiler, o işi en iyi şekilde yerine getiren kişilerdir. Geleneksel iş analizi ve diğer yaygın yaklaşımlar yetkinlikleri tanımlamak için veri toplarken performanslarını göz önüne almadan bütün çalışanları veri toplama sürecine dahil ederler. Bu yaklaşımlardaki sorun, orta ve vasat performans sahiplerinin işi etkili bir şekilde yapmak için neler gerektiğini anlamamış olabilecekleridir. Bazı yetkinlik tanımlama yaklaşımları ise düşük ve yüksek performans gösterenlerden toplanan verileri karşılaştırır ve yüksek performanslı kişilerin özelliklerine göre tanımladıkları yetkinlikleri modele katar. Ancak, sadece ayırt edilen yetkinliklerin modele alınması kusurlu bir yaklaşımdır, çünkü etkili performans için gerekli bütün yetkinliklerin modele girmesi gerekmektedir.

- **Örneklemin istenen karakteristikleri:** Yetkinlikleri tanımlamak için seçilen kişilerin güçlü analitik ve sözel yeteneklerinin olması gerekmektedir. Yetkinliklerin çoğunun direk görünebilme özelliği olmadığı için yüksek seviyede analitik düşünme kabiliyeti gereklidir. Ancak, birçok işte yüksek performans göstermek için analitik düşünme gerekli değildir. Bu yüzden, kişinin kendini yazılı ya da sözlü olarak ifade etmesi açık ve özlü girdi sağlama açısından önemli bir niteliktir.

- **Örneklemin bütünü temsil etmesi:** Verilerin doğruluğu için örneklemin ilgilenilen ana kütleyi temsil yeteneği önemlidir. Veri toplamak için seçilen yöneticiler ve çalışanlar iş sorumlulukları, fonksiyonel alan, coğrafi pozisyon, etnik köken ve işle ilgili diğer karakteristikler bakımından ana kütle ile oransal olarak benzer özellikte olmalıdır. Eğer yetkinlik çalışması bir işin değişik seviyelerini kapsıyorsa örneklemin her seviyeden çalışanı içermesi gereklidir.

2.4.4.2. Veri Toplama Metotlarının Seçilmesi

Bir yetkinlik tanımlama çalışmasında en azından iki değişik veri toplama yöntemi kullanılmalıdır. Her veri toplama yönteminin güçlü ve zayıf yönleri vardır, dolayısıyla çoklu metot kullanımı ile tekli yaklaşımın zayıf yönleri telafi edilir. Eğer bir yöntemle elde edilen veriler diğer bir yöntemle elde edilmiş verilerle benzer ise, bu yetkinliklerin doğru tanımlandığını garanti eder. Çoklu metot kullanımı gözden kaçan veya unutulan yetkinlik olmamasına da yardımcı olur.

2.4.4.2.1. Veri Toplama Metotlarının Seçilmesinde Dikkat Edilecek Faktörler

- Geçerlilik: Metodun iş için gerekli yetkinlikleri doğru bir şekilde yansıtma derecesidir.
- Güvenilirlik: Tekrarlandığında yöntemin benzer sonuçları vermesidir.
- Uygulanabilirlik: Yetkinliklerin işe alma, eğitim vs. gibi kullanım alanlarına uygulanabilirliğidir.
- Etkinlik: Yöntemi uygulama, yönetme ve sonuçları analiz etme için ne kadar kaynak ve zaman gerektiğidir.
- Pratiklik: Yöntemin coğrafi dağılım veya karmaşık çalışan çizelgeleri gibi kısıtlar altında pratik olup olmadığıdır.
- Kabul edilebilirlik: Çalışmaya katılacak yönetici ve çalışanların yöntemi makul bulup, işbirliği ve katılım göstermeye istekli olmalarıdır. [14]

[14] Leanne H. Markus, Helena D. Cooper-Thomas, Keith N. Allpress, "Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models", **New Zealand Journal of Psychology**, July 2005. pp.5-7.

Veri Kaynağı:	Metot:
• Çalışanlar • Müşteriler • Rakipler • Tedarikçiler • Hissedarlar	• Literatür tarama • Odak (fokus) Gruplar • Yapılandırılmış Görüşme • Kritik Olay Tekniği • Anket • Gözlem • Seyir defteri • Yetkinlik menüleri ve veritabanları

Tablo 2.3: Yetkinlik Belirleme Metotları ve Veri Kaynakları

Kaynak: James T. Kochanski, Donald H. Ruse, "Competency-Based HR Organizations", **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol.XXXV, No:1, pp.24., Marrelli, Tondora, Hoge, **a.g.m.**, pp.545-52.

Tablo 2.3'te belirtildiği gibi veri toplamak ve buna bağlı olarak yetkinlikleri belirlemek için literatürde değişik metotlar mevcuttur. Bu metotlar, avantajları ve dezavantajları ile birlikte aşağıdadır.

2.4.4.2.2. Literatür Tarama

İşin içeriğini ve gerekli yetkinlikleri tanımlamak için ön hazırlık olarak literatür taraması yapılarak iş ya da benzer işlerle ilgili yapılmış çalışmalar öğrenilir. Eğer işle ilgili daha önce yapılmış bir çalışma varsa, bu çalışma ön yetkinlik listelerinin çıkarılmasına yardımcı olur. Literatür tarama yöntemi diğer veri toplama yöntemlerinin yerine geçemeyen yardımcı bir metottur. Sadece, hızlı bir gözden geçirme sağlar. Kitaplar, makaleler ve tezler kaynak olarak kullanılabilir.

2.4.4.2.3. Odak (Fokus) Gruplar

Seçilmiş katılımcılardan oluşan bir grubun ayrıntılı bilgi ve fikirlerini ortaya koyduğu yapılandırılmış özel bir grup görüşmesi tekniğidir. Odak grup yönteminde

üst yönetimden bir temsilci, bir koordinatör, söz konusu pozisyonun şefleri, hedef alınan iş sahipleri, müşteriler ve işle ilgili girdi sağlayabilecek diğer kişilerden küçük bir grup oluşturulur. Gruptaki ideal kişi sayısı 5 ile 7 arasında olmalıdır. Görüşme, kişilerin düşüncelerini ve yaşantılarını açığa çıkarmak amacıyla soru sorma ve özetleme teknikleri kullanılarak bir uzman tarafından yönetilir. Genellikle, koordinatör yapılandırılmış bir tartışma yaratmak için önceden bir dizi soru hazırlar. Sorular, her iş davranışının yapı taşları ve bunların gerektirdiği yetkinliklerin tanımlanmasına yöneliktir. Sonuçta, veriler analiz edilerek katılımcıların görüşlerinin bir sentezi yapılır ve raporlanır. Bazen katılımcılardan önemli gördükleri yetkinlikleri içeren listeler oluşturmaları istenebilir. Daha sonra grup tartışarak, ilave yetkinlikleri tanımlar ve nihai yetkinlik listesi üzerine fikir birliğine varır. Başka bir yaklaşımda, grup bir anket sonuçları gibi önceden toplanmış veriler üzerine tartışır. Koordinatör, katılımcıları verileri onaylaması ya da farklı bakış açıları varsa açıklamaları konusunda yönlendirir. Uzman panelleri, özel bir tip fokus grup olup, iş ve gerektirdiği yetkinlikler ile ilgili uzman seviyede bilgi sahibi kişilerden oluşur.

Fokus Grup Avantajları:

- Paneller çok sayıda insan katıldığı ve girdi sağladığı için yetkinlik çalışması ve uygulamasını kolaylaştırıp destek sağlarlar.

- Kısa zamanda ve az maliyetle çok sayıda veri elde edilir.

- Katılımcılar birbirlerinin düşüncelerini geliştirir, sinerji yaratılır. Bireysel mülakatlardan daha geniş bir bakış açısı yakalanır.

- Grup içindeki karşılıklı anlayış ile katılımcılar tek başlarına vereceklerinden daha fazla bilgi vermeye cesaretlenirler.

Fokus Grup Dezavantajları:

- Değişik programlara ve sorumluluklara sahip kişilerin aynı yer ve zamanda bir araya gelmesinin organize edilmesi güç olabilir.

- Gruptaki herkesin üretken bir biçimde katılım göstereceği bir tartışma ortamı yaratacak nitelikli bir koordinatöre ihtiyaç vardır.

- Elde edilen bilginin kalitesi grup üyelerinin deneyimi ve analitik yeteneklerine büyük oranda bağlıdır.

- Odak gruplar, genellikle işle ilgili yetkinliklerden ziyade, kurumun değerlerini ve geleneklerini yansıtan yetkinlikleri tanımlarlar.

- İşbirliği yapmayan grup üyeleri süreci yavaşlatabilir veya engelleyebilir.

- Grup üyeleri grup oturumlarında bireysel mülakatlara oranla daha az içten olabilirler.

- İncelenmesi güç ve zaman alıcı çok sayıda nitel veri toplanabilir.

- Daha dışa dönük üyeler tartışmada egemen olabilir.

2.4.4.2.4. Yapılandırılmış Görüşmeler

Görüşme yöntemi, yetkinlikleri belirlemek için veri toplamada en sık kullanılan yöntemdir. Yapılandırılmış görüşmeler önceden hazırlanmış belirli soruların bulunduğu bir form kullanılarak yapılır. [15] Görüşmelerde amaç, başarı hikayeleri, kritik olaylar, üstesinden gelinilen zorluklar, mevcut rol ve sorumluluklar üzerinden

[15] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitapevi, 2002, s.63.

gidilerek yüksek performans düzeylerine ulaşılmasını sağlayan veya sağlamayan davranışların olumlu veya olumsuz göstergelerini tespit etmektir. [16]

Yapılandırılmış Görüşmelerin Avantajları:

- Usta bir mülakatçı çalışanla dostça ilişki kurarak, işin daha doğru ve ayrıntılı bir bakış açısından incelenmesini sağlayabilir. Çalışanlar, birebir görüşmelerde odak gruplara göre daha samimi olmaktadırlar.

- Usta mülakatçılar, çalışanın verdiği cevapları araştırarak açıklığa kavuşturabilirler ve daha derinlemesine bilgi elde edebilirler.

- Çalışanın söz konusu yetkinlik hakkındaki duyguları ve tutumları, sorulara verdiği cevaplara ek olarak jestleri, mimikleri ve ses tonu ile anlaşılabilir.

Yapılandırılmış Görüşmelerin Dezavantajları:

- Mülakatlardan üretken sonuçlar alabilmek için mülakatçının mülakat becerileri kazanması, bunun için de kapsamlı bir eğitim almış olması gerekmektedir.

- Çalışanların söz konusu iş hakkındaki bilgileri farklı seviyelerde olabilir. Dolayısıyla, farklı bakış açılarından verilen çatışan bilgilerin doğruluğunun değerlendirilmesi zor olabilir.

- Yapılandırılmış görüşmeler zaman alıcı ve maliyetlidir. İşle ilgili yeterli bilgiyi elde etmek için çok sayıda görüşme yapılması gerekebilir. Her görüşme, bir saat mülakat ve ortalama 2 saat sonuçları belgeleme ile toplam 3 saat vakit almaktadır.

[16] Michael Armstrong, **Personnel Management Practice**, 6th Edition, London, Kogan Page, 1998, pp.20.

- Mülakatlarda elde edilen nitel verilerin analizi yoğun iş gücü kullanımını gerektiren zor bir işlemdir.

- Mülakatçının sorduğu soruların çalışan tarafından anlaşılmasında önyargılar olabilir. Aynı zamanda, günün saati, gizlilik seviyesi, son teslim tarihi gibi durumsal değişkenler verilerin güvenilirliğini etkileyebilir.

- Bazı çalışanlar yüz yüze birebir görüşmelerde kendilerini rahatsız hissedebilirler ve daha az bilgi verme eğiliminde olurlar.

2.4.4.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Yetkinlik tanımları için kritik, yani soruşturulan etkinlikle ilgili çok önemli sayılan olayların değerlendirilmesidir. Yüksek performanslı çalışanlardan bireysel görüşmelerde işle ilgili zor durumlarla karşılaştıklarında ne düşündükleri, ne yaptıkları ve nasıl başarıya ulaştıkları konusunda örnek olaylar anlatmaları istenir. Onların hikâyelerinden başarıya aracı olan yetkinlikler ortaya çıkarılır. Yöntem, başarılı durumlar kadar başarısız durumların da özelliklerini açığa çıkarır.

Kritik Olay Yöntemi Avantajları:

- Yöntem, işin zor ve uğraştırıcı yönlerini derinlemesine inceler ve bunların üstesinden gelmek için gerekli yetkinlikleri ortaya koyar.

- Orta ve vasat performans gösteren kişilerle de görüşmeler yapılınca, bu kişilerin etkin performans gösteren kişilerden farkları açıkça görülür. Buna göre, yüksek performans için gerekli yetkinlikler ve eşik yetkinlikler ayrılır.

- Kritik olay metodu, genellikle tanımlanması zor olan yönetsel ve kişiler arası yetkinlikleri belirlemek için en uygun yöntemdir.

- Etkili ve etkili olmayan davranışların tanımları, yetkinlik modeli için davranışsal örnekler geliştirmede, rol oynama ve örnek olay eğitimlerinde kullanılabilir.

Kritik Olay Yöntemi Dezavantajları:

- Yöntem, yoğun işgücü gerektirir. Zaman alıcı ve maliyetlidir. Bir görüşme ve ardından verilerin incelenmesi bir tam günü alabilir.

- Doğru veri elde etmek için analitik yeteneği güçlü ve yetkinlik belirlemede tecrübeli uzman mülakatçılar şarttır.

- Görüşmeleri organize etmek ve verileri incelemek çok vakit alıcı, tecrübe gerektiren ve maliyetli bir çaba olduğu için yöntemin bir grup işe uygulanması pratik değildir.

- Kritik olay metodu, geçmiş ve bugünkü davranışlara odaklanmıştır. Gelecekte gerekli olabilecek yetkinlikleri belirlemede yetersiz kalabilir.

- Toplanan veri az sayıda kişiyle mülakat yapıldığı için herkesçe kabul görmeyebilir.

2.4.4.2.6. Anket

Yöntem, çalışanlar, üstleri ve yöneticilerinin bir anket doldurmasına dayanır. Anket içeriği daha önceden mülakatlar, odak gruplar veya literatür taraması sonucu elde edilmiş veriler kullanılarak oluşturulur. Ankette, ilgili işle ilgili mükemmel performansı içerebilecek tüm davranışlar maddeler haline sıralanır. Her bir maddenin karşısında bir ölçek yerleştirilir. Kişilerden anketteki her yetkinliğe bir derece vermeleri istenir. Örneğin, bir yetkinliğin yüksek performans için ne kadar kritik olduğu, bir yetkinliğin söz konusu işte ne sıklıkta kullanıldığı veya bir yetkinliğin

vasat ve yüksek performans gösterenleri ayırt etmede derecesinin ne olduğu sorulur. Ayrıca, cevaplayanlardan önemli gördükleri daha başka bilgileri de yazmaları istenir. Daha sonra, istatistiksel analiz ile mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışlar ortaya çıkarılır.

Anket Avantajları:

- Önemli miktarda veri hızla ve az maliyetle elde edilir.
- Coğrafi olarak farklı bölgelerdeki çalışanlardan rahatça bilgi toplanır.
- Çalışanlar, anketi kendilerine uygun yer ve zamanda doldurabilirler.
- Anket çok sayıda çalışanın katılımını sağlayacağından, yetkinlik modelinin kabulünü kolaylaştırır.
- Anketin anonimliği çalışanların içten cevap vermesine yardımcı olur.
- Çoktan seçmeli ve dereceleme sorular kolayca toplanıp analiz edilebilen nicel veri elde edilmesini sağlar.

Anket Dezavantajları:

- Görüşmeler ve odak grup yöntemi kadar derinlemesine bilgi elde edilemez.
- Anket soruları çok dikkatli hazırlanmalı ve olabilecek tüm davranışları içermelidir. Aksi takdirde, anketi dolduranların dar bir çerçevede düşünmelerine neden olur.

2.4.4.2.7. Gözlem

Bu metotta araştırmacılar ortalama ve yüksek performans gösteren çalışanları iş başında izlerler. İşin karmaşıklığı ve içerdiği görevlerin çeşitliliği arttıkça gözlem süresi de artar. Rutin görevlerden oluşan bir iş için birkaç saatlik gözlem süresi yeterli olurken, karmaşık işlerde bir hafta ya da daha fazla gözlemek gerekebilir. Eğer iş dönemsel ya da mevsimsel periyotlar gösteriyorsa, gözlem süresi bu periyotlara göre ayarlanır. Gözlem, çalışana ne yaptığı ve neden yaptığının sorulmasını da içerebilir. Bazen, vasat performans gösteren çalışanlar da karşılaştırma amacıyla gözlenebilir. Gözlem sonuçlarına göre etkili performans için gerekli yetkinlikler tanımlanır.

Gözlem Avantajları:

- Gözlem metoduyla gerçek hayatta işin nasıl olduğuna dair bir örneklem elde edilir. Yöntem, yetkinlik çalışmalarında ön bilgi elde edilmesi için kullanılır.

- İş başında iş davranışı görüldüğünden dolayı, yetkinliklerin geçerliliği yüksektir.

- Çalışanların, müşteriler ve diğer çalışanlar gibi diğer taraflarla da etkileşimi gözlemlendiğinden dolayı işle ilgili tam bir bakış açısı sağlanır.

- Sözlü ve sözel olmayan davranışlar gözlenebilir.

- Gözlem yöntemiyle tespit edilen yetkinliklere çalışanlar daha fazla güvenmektedirler.

Gözlem Dezavantajları:

- Özellikle karmaşık işler için, çok zaman alıcı ve maliyetlidir.

- Eğer az sayıda çalışan gözlemlenirse, sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği düşük olur.

- Yetkinlik çalışmalarında tecrübeli ve analitik yeteneği kuvvetli gözlemcilere ihtiyaç vardır.

- Gözlemcinin iş davranışını süzgeçten geçirip belgelerken taraflı davranması riski vardır. Taraflılığı en aza indirgemek için gözlemcileri iyi eğitmek gerekmektedir.

- Çalışanlar gözlendiklerini bildiklerinde huzursuz olup, gerçek davranışlarından farklı davranışlar sergileyebilirler. Bununla birlikte, birkaç saatlik gözlem sonrasında normal davranışlarına dönmektedirler.

2.4.4.2.8. Seyir Defteri

Bu yöntemde, çalışanlardan başlangıç ve bitiş saatlerini de belirterek günlük iş aktivitelerini bir günlüğe yazmaları istenir. [17]

Seyir Defteri Avantajları:

- İş aktivitelerinin ve çıktılarının bir özetini sağlar.

- Çalışanlar tarafından anlaşılması ve doldurulması kolay bulunmaktadır.

- Lojistik problemleri ya da masraf gibi nedenlerle çalışanları gözlemek uygun değilse, gözlem metodunun alternatifi olabilir.

Seyir Defteri Dezavantajları:

[17] Marrelli, Tondora, Hoge, **a.g.m.**, pp.551.

- Çalışanların defteri doldurmaya istekli olmaları gerekir, aksi takdirde aynı bilgileri devamlı girmekten sıkılabilirler.

- Kişilerin defteri uygun ya da tam olarak doldurmamalarından kaynaklanan raporlama hataları olabilir.

- Toplanan verileri özetlemek ve analiz etmek zaman alıcı ve zor olabilir.

2.4.4.2.9. Yetkinlik Menüleri ve Veritabanları

Değişik işlere ait yetkinlik listeleri kurumlardan, yayımcılardan veya danışmanlık firmalarından satın alınabilir. Liderlik yetkinlikleri ve değişik sektörlere yönelik yöneticilik ve idari pozisyonlara ait yetkinlikler veritabanları ya da menüler halinde bulunabilmektedir. Elektronik yetkinlik veritabanlarında kullanıcı bir dizi yetkinlikten söz konusu işle ilgili olanları seçebilmekte, program bunu yetkinlik listesine dönüştürmektedir. Yetkinlik menüleri ise üzerinde yetkinlik adı, tanımı ve davranışsal göstergeler yazan kartlardan oluşur. Kullanıcı, işe uygun gördüğü yetkinlik kartlarını seçerek yetkinlik listesini oluşturur. [18]

Yetkinlik Menüleri ve Veritabanları Avantajları:

- Ucuz, hızlı ve kullanımı kolaydır.

- Menüler, mülakat, odak grup ve anket yöntemlerine ön hazırlık olacak yetkinlik listelerini hazırlamaya yardımcı olur.

Yetkinlik Menüleri ve Veritabanları Dezavantajları:

[18] Marrelli, Tondora, Hoge, **a.y.**, pp.552.

- Şirketten şirkete değişen örgüt kültürü, iş çevresi ve özel iş sorumluluklarından dolayı menüler ve veritabanları diğer yöntemlerle birleştirilerek kullanılmalıdır.

Yetkinliklerin hangi yöntem veya yöntemlerle belirleneceği çeşitli şartlara bağlı bir tercihtir. [19] İşletmeler genellikle bu yöntemlerin birkaçını bir arada kullanmakta, bu sayede bir yöntemin yetersiz olduğu noktada daha iyi olan bir yöntemle destekleyerek daha gerçekçi veri toplamaktadır. Ayrıca, verilerin doğruluğu, güvenilirliği ve geçerliliğinden emin olmak için yöntem veya yöntemleri tüm işlere ve organizasyona uygulamadan önce bir pilot çalışma yapmak yararlı olacaktır.

2.4.5. Yetkinlikleri Belirlemek ve Model Oluşturmak

Bu aşamada işin içeriği geniş bir şekilde tanımlanır. Seçilen veri toplama yöntem/ yöntemlerine göre veri toplanır ve elde edilen verilerin içerik analizi yapılır. Burada amaç üstün performans gösterenleri vasat performans gösterenlerden ayıran yetkinliklerin neler olduğunun anlaşılmasıdır. Elde edilen bilgiler etkili iş performansı için gerekli yetkinliklerin tanımlanmasında kullanılır. Tanımlanan yetkinlikler bir çerçeveye oturtularak yetkinlik modeli oluşturulur. Bir yetkinlik modelinin geliştirilebilmesi için mükemmel performansı tanımlayacak yeterli sayıda yetkinliğin belirlenmesi ve her yetkinliğin tanımını ve davranış göstergelerini içeren bir yetkinlik sözlüğü hazırlanması gerekir.

2.4.5.1. İşin Tanımlanması

Örgütteki en temel yapısal varlık olan pozisyon, bir kişiye verilmiş olan görevler setidir. İş aktiviteleri ve davranışları bakımından bir iş unvanını paylaşabilecek benzerlikler gösteren bir grup pozisyon işi oluşturur. [20] Yetkinlikler işe özgü olduğu

[19] Armstrong, **a.g.e.**, pp.20.
[20] R.J. Harvey, "Job Analysis", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2nd Edition, Vol:II, Palo Alto, Consulting Psychologists Press Inc., 1991, pp.79.

için, işin içeriği iyice incelenmeden gerekli yetkinlikler belirlenemez. Dolayısıyla, yetkinlik çalışması modele dahil edilecek işlerin analizini gerektirir.

İş analizi, işin içeriğini ve gerektirdiği özel görevleri tanımlar. [21] İşin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. [22] İşi anlamak için işin içerdiği sorumluluklar, organizasyondaki yeri ve önemi, işi yapanın sahip olması gereken eğitim ve tecrübe gibi bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgiler iş tanımları ve gerekleri, organizasyon şeması, daha önce o iş için yapılmış iş analizi belgeleri, prosedürler, eğitim ve işe alım belgelerinden elde edilebilir. Geleneksel iş analizleri kişinin işini gerçekleştirirken üstlendiği görev ve sorumluklara odaklanırken yetkinliklere dayalı iş analizi kişinin iş amaçlarını "nasıl" gerçekleştirdiği ile ilgilidir. İş analizine yetkinlik yaklaşımı, odağı işten bireye ve bireyin yetkinliklerine çevirmektedir.

İş hakkında gerekli bilgileri edinebilmek için aşağıdaki sorular sorulur: [23]

- İşin temel odak noktası nedir?
- Kaç tane görevden oluşmaktadır? Bu görevler nelerdir?
- Bu görevler neden gereklidir?
- Bu aksiyonlar hangi ortamlarda gerçekleşmektedir?
- Görevler ne zaman yapılmaktadır?
- Her görevin gerçekleştirilme sıklığı nedir?
- Her görevin önemi nedir?
- Görevleri gerçekleştirme ihtiyacı ne zaman ortaya çıkmaktadır?

Çalışmanın sonucunda personele verilen görev, yetki ve sorumluluklar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz işi oluşturan çalışmalar ve ödevler saptanır. İşin ne tür bir

[21] Sharon S. Naquin, Elwood F. Holton, "Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model", **Advances in Developing Human Resources**, Vol.VIII, No:2, May 2006, pp.146.
[22] Cavide Uyargil, "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, Ankara, MPM, 1992, s.119.
[23] Tom Bartridge, "Competence-Based Training & Development", (Çevrimiçi) http://www.ameinfo.com, 2 Şubat 2007.

ortamda ve hangi koşullar altında yapıldığı ortaya konur. İşin başarılı biçimde yerine getirilebilmesi için gereken uzmanlık, bilgi, yetenek ve davranışlar belirlenir. [24]

2.4.5.2. Yetkinliklerin Tanımlanması

Yetkinlik analizi sırasında toplanan bilgiler incelenerek yetkinlik listesi oluşturulur.

- İşin içerdiği her görevi başarmak için gereken bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri tanımlanır. Bunlar adlandırılır ve indeks kartlarına not edilir.

- Benzer bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri gruplanır ve bir yetkinlik kategorisini oluşturur. Strese dayanıklılık, baskı altında çalışabilme vs.

- Her kategori bir yetkinlik olarak kabul edilir.

- Eğer bir işte birden fazla seviye varsa, her seviye için ayrı bir liste hazırlanmalıdır. Her seviyede ortak olan yetkinlikler tespit edilmelidir.

- Her yetkinlik için yetkinlik tanımı yazılır.

Örnek yetkinlik: Kalite bilinci

Tanımı: Ürün kalitesinin uygunluğunun kalite sistemlerinde belirtilen en üst seviyede olmasını garantileme.

2.4.5.3. Yetkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi

Farklı işler için farklı yetkinlik düzeylerine ihtiyaç vardır. Yetkinlik düzeyleri işin

[24] M. Kemal Öktem, Uğur Ömürgönülşen, "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM, 1987, s.28.

yapısı, karmaşıklığı ve gerektirdiği uzmanlık düzeylerine göre üçlü, dörtlü veya beşli ölçeklerle tanımlanır. [25]

Üçlü ölçekte:

- Olağanüstü
- Yeterli
- Gelişmekte olan

Beşli ölçekte:

1 = Yetersiz
2 = Çırak
3 = Gelişmekte olan
4 = Bilgili
5 = Uzman

Örnek olarak kalite bilinci için 4'lü ölçek kullanılarak tanımlanmış yetkinlik düzeyleri aşağıdadır:

Yetkinlik düzeyi	**Tanım**
Yetersiz	Şirketin kalite kural ve politikalarına çok az ilgi gösteren ya da hiç göstermeyen, kendi ihtiyaçlarına odaklanan
Gelişmekte olan	Kalite standartlarının sağlanmasına duyarlılığı ve gösterdiği ilgi sürekli olmayan
Tatminkâr	Değerler zincirinin her adımındaki kalite faktörlerini ve etkilerini anlayan, sorumlu olduğu işleri beklenen kalitede yapan. Kalite standartlarının tutarlı bir biçimde uygulanmasını sağlayan.
Olağanüstü	Sürekli gelişim ve kalite anlayışını temel alan ve ekibine bu anlayışı benimseten. Kalite gelişimini sağlamak için mevcut standartları değerlendiren ve kaliteyi arttıracak stratejiler ve hedefler belirleyen.

Tablo 2.4: Yetkinlik Düzeyleri Örneği

[25] Uyargil, "Yetkinliklere Dayalı İKY".

2.4.5.4. Davranışsal Örneklerin Geliştirilmesi

Her yetkinlik için 3 ya da daha fazla uzmanlık seviyesinde davranışsal örnekler geliştirilmelidir. Davranışsal örnekler, yetkinliklerin nasıl sergileneceğini gösterir. Ortak yetkinlikler içerse bile, işin her seviyesi için ayrı davranışsal örnekler tanımlamakta yarar vardır.

Kalite bilinci yetkinliği davranış göstergeleri aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

- Şirketin kalite prosedürlerini ve talimatlarını bilir ve onlara uygun davranır.
- Üretimin her aşamasında kalite sistemlerinde belirtilmiş kalite standartlarının uygulanmasını sağlar.
- Kaliteyi etkileyen faktörleri ve etkilerini bilir, hata yakalayıcı ve önleyici faaliyetlerde bulunur.
- Kaliteyi artırmak ve kalite süreçlerini geliştirmek için yöntemler araştırır, çözümler geliştirir.

2.4.6. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Sistemlerine Entegre Edilmesi

Yetkinlik modelinin değeri uygulandığı alanlar arttıkça artar. Modelin bütün İK fonksiyonlarına entegre edilmesiyle çalışanlar başarı için gerekli yetkinlikleri ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini açıkça bilirler. Yetkinlik modeli insan kaynakları fonksiyonları için etkin bir değerlendirme kriteri oluşturur. Bu kriter doğrultusunda İKY maliyetleri düşerken, verimliliği artar. [26]

Yetkinlik profilleri belirlendikten sonra profillerin insan kaynakları sistemlerinde kullanımı için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemleri oluşturma süreci araştırmanın üçüncü bölümünde açıklanmıştır

[26] Hideki Takei, Philip Vos. Fellman, "Corporate Governance and Human Resources Management: The Hybrid Integrated Governance Model", (Çevrimiçi) http://www.snhu.edu, 3 Kasım 2006.

2.4.7. Yetkinlik Modelinin Değerlendirilmesi ve Güncellenmesi

Yetkinlik modeli uygulandıktan sonra sonuçları değerlendirilir. Değerlendirmede, modelin faydaları ve daha fazla nasıl geliştirilebileceği incelenir. Yetkinlik modeli geliştirme sürekli bir çabadır. Şirket stratejisi, değişen çevresel etkenler ve koşullar, yasalar ve yönetmelikler ve iş tasarımları doğrultusunda modelin revize edilmesi gerekir. Modeldeki her yetkinliğin revize ihtiyacı farklıdır. Günümüzde iş içeriklerinin hızlı değişmesinden dolayı teknik yetkinlikler, temel ya da kişisel yetkinliklere göre daha hızlı değişim göstermektedirler.

Bu bölümde yetkinlikleri belirlemek için kullanılan yöntemlerden, yetkinlik modellerinden ve bir yetkinlik modeli oluşturma aşamalarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise, yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında nasıl kullanılabileceği ve yetkinliklerin bu süreçlere ne şekilde katkı sağlayacağı açıklanmaya çalışılmıştır.

3. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA KULLANILMASI

3.1. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanılması

İnsan kaynakları sistemleri birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer. İK sistemlerinin başarısı, her bir sistem arasında doğru entegrasyonun kurulmasına ve kurum kültürü ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Bu ilişkilerin temelinde ise yetkinlikler yer alır. Yetkinlikler, insan kaynakları (İK) sistemleri ile entegre edildiği zaman etkili olarak kullanılmaktadır. Aktivitelerin bir sistem bütünlüğü çerçevesinde planlanması ve yürütülmesi, hem performansı artırmakta hem de önemli ölçüde maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Yetkinlikler aracılığı ile aynı kriter seti personel seçiminde, performans değerlendirmede ya da gelişim planlarını hazırlamakta kullanılabilmektedir. Sistemin tüm parçaları aynı elemanlar üzerine kurulduğu için, yöneticiler bu elemanları daha çabuk öğrenip, rahatlıkla kullanabilmektedir. Farklı insan kaynakları sistemleri için, prosedürlerdeki gereksiz tekrarlar ortadan kalkmakta ve çabaların odaklanması sağlanmaktadır.

İK işlevlerinin hemen hepsi yetkinliklerle ilişkilendirilmiştir. İşe alma, performans değerlendirme, yükseltme, ücretlendirme, eğitim, yönetici geliştirme, kurum kültürü oluşturma, kariyer planlaması vb. alanlarında kullanılır. Yetkinlik modelinin kullanılmasıyla insan kaynakları işlevleri başarılı performans doğrultusunda entegre olur. [1]

[1] Kevin C. Wooten, Max Elden, "Cogenerating A Competency Based HRM Degree: A Model and Some Lessons From Experience", **Journal of Management Education**, Vol.XXV, No:2, April 2001, pp.234.



Şekil 3.1: Yetkinlik Modelinin İKY'de Kullanılması

1999 yılında Wood & Payne tarafından yapılan bir araştırmaya göre hangi uygulamaların yetkinliklere en çok ilişkilendirildiğine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir: [2]

- Seçme yerleştirme
- İş tanımları
- Eğitim
- Performans yönetimi
- Gelişim planlama
- Kariyer planlama

[2] Erkan Tozluyurt, "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 24 Aralık 2006.

İşletmelerin bu konu ile ilgili uygulama yüzdeleri ve süreleri ile ilgili bulgular da aşağıdaki Tablo 4.1'de görülmektedir.

Uygulama Alanı	**Gelişme Halinde**	**< 1 yıl**	**1-2 yıl**	**3-5 yıl**	**> 5 yıl**
Eleman Seçimi	%29	%26	%29	%12	%3
Performans Yönetimi	%33	%25	%28	%11	%3
Eğitim ve Geliştirme	%44	%14	%25	%10	%7
Ücret Yönetimi	%52	%17	%21	%7	%2

Tablo 3.1:Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Süreler
Kaynak: Erkan Tozluyurt, "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 24 Aralık 2006

2000 yılında Schoonover ve Arthur Andersen Danışmanlık şirketleri, The Society for Human Resource Management (SHRM) ile birlikte, yetkinlik uygulamalarıyla ilgili eğilimleri ve başarılı örnekleri gün yüzüne çıkarmak amacıyla bir araştırma yaptılar. Çalışma sonucunda çalışmaya katılan 300 şirketin yaklaşık üçte biri yetkinlikleri kullanmakta olduğu, kullanmayı düşünenlerin yüzde 65'i uygulamaya geçmeye hazırlanma aşamasında oldukları, üçte birinin "çok deneyimli" ya da bilgili kullanıcılar ve yarıdan fazlasının özel sektör kuruluşu olduğu tespit edilmiştir. İmalat ve sağlık gibi daha "olgun" sektörlerde yetkinliklerin daha istikrarlı olarak kullanılmakta olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan şirketler yetkinlikleri kullanılma nedenlerini performansı artırmak, daha bütünleşmiş İK süreçleri gerçekleştirmek ve kurumun temel değerleriyle çalışan davranışlarını bağdaştırmak olarak açıklamışlardır.

Çalışmada yetkinliğe dayalı çalışan kurumların üçte biri sonuçlardan memnun değilken, yüzde 30'unun memnun ya da çok memnun olduğu sonucuna varılmıştır. Farkın bilgi ve beceriden kaynaklandığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre memnun olanların ortak özellikleri:

-Çok boyutlu ve sonuç odaklı ölçütler kullanmaları,

-Tüm kurum düzeyinde ve tüm işlevlere uygulamaları,

-Yetkinlikleri çok çeşitli uygulamalara tatbik etmeleri,

-Daha kapsamlı geribildirim sistemleri bulunması,

-Özellikle performansı artırmada, çalışanları bilgilendirmekte ve İK uygulamalarıyla bütünleştirmekte daha başarılı olmalarıdır.

Araştırma sonunda yetkinlikleri başarıyla kullanan kurumların diğerlerinden farklarının yetkinlik girişimini şirket stratejisiyle bağlamaları, yetkinlikleri bütün İK süreçleriyle bütünleştirmeye odaklanmaları ve uygulamaya, sürekli değerlendirme ve izlemeye yoğunlaşmaları olduğu tespit edilmiştir.[3]

3.2. Yetkinliklere Dayalı Seçme ve Yerleştirme

3.2.1. Tanım

İnsan Kaynakları tedarikinin temel amacı her göreve, uygun nitelikteki kişilerin getirilmesini sağlamaya çalışmaktır.[4] Seçme aşaması insan kaynakları yönetiminde son derece kritik bir aşamayı oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öğe kuşkusuz insan gücüdür. Bu öğenin işletmenin gerçek gereksinmelerini karşılayacak düzeyde ve yetenekte olması ve bunlar arasından en yararlı olanların seçilmesi gerekir. Hem işletme hem de işgören açısından, işgören bulma ve seçme politikaları ve uygulanan yöntemler büyük önem taşımakta olup, yeterli özen gösterilmezse iki tarafa da yüksek maliyetler getirmektedir. [5]

İşgörenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşıyamayan işgören fiziksel ve psikolojik yönden

[3] Handan Dedehayır, "Bir Araştırmadan Yansıyanlar", **Kaynak**, Nisan-Eylül 2003, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, 26 Ekim 2006, Kevin Scott Copithorne, "Case Study of a Competency-Based Performance Management System", **University of Calgary (Canada)**, 2001, pp. 24-25, (Çevrimiçi) http://proquest.umi.com, 12 Şubat 2007.
[4] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.173.
[5] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.71-73.

yorgun düşecek ve işin gereklerini yerine getirememesi çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir. [6] Lyle Spencer'ın "Competence at Work" kitabında da belirttiği gibi, "Bir hindiye ağaca çıkmayı öğretebilirsiniz, ama bir sincap işe almak çok daha kolaydır."

İşe alım sürecinde, çalışanın örgüt kültürüne ne derece uyum sağlayabileceği de önemlidir. Teknik yetkinliklere sahip olma bir çalışanın yüksek performans göstereceği anlamına gelmez. Dolayısıyla, kişi ve örgüt uyumuna da dikkat edilmelidir.[7]

Bu noktada önemli olan bir diğer konuda, hangi iş için hangi yetkinliklerin kritik olduğunun doğru belirlenmesidir. Belirli bir işte yüksek performans sağlayan çok sayıda yetkinlik söz konusu olabilir, ama önemli olan esas farkı yaratan az sayıdaki kritik faktörün doğru tanımlanmasıdır. Hangi yetkinliklere, hangi düzeyde gereksinim duyulduğu, insan kaynakları planlaması açısından çok önemlidir. Bazı yetkinlikler daha yüzeydedir, kolaylıkla algılanabilir ve geliştirilebilir. Kişiliğin merkezinde yer alan ve daha derinde gizli bazı yetkinlikleri ise geliştirmek hem daha zor hem de daha maliyetli olabilir. Bugün, en doğru olan kişilik buzdağının en altında kalan bu yetkinlikleri "işe alma" aşamasında seçmektir. Bu şekilde işe alınan çalışanları daha sonra, uygun eğitim-gelişim programlarıyla güçlendirerek, yüksek performans elde etmek mümkündür. [8]

Yetkinliğe dayalı işe alım sistemleri, çoğunlukla orta ve üst düzey yönetim kademeleri için uygulanmaktadır.

3.2.2. Yetkinliklere Dayalı Seçme ve Yerleştirme Sisteminin Faydaları

Yetkinliklere dayalı seçme ve yerleştirme sisteminin faydaları şunlardır:

---

[6] Oktay Alpugan, v.d., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1987, s.382-383.
[7] Jeffrey A. Mello, **Strategic Human Resource Management**, South Western, Thomson Learning, 2002, pp.238
[8] Nesime Acar, "Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 27 Ekim 2006.

- İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütününü sağlar.
- İşi başarılı bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır.
- Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılmasını sağlar. [9]
- Feltham'a göre işe alım sürecinde yetkinlikler, alınmasına ihtiyaç duyulan yeni personelin sahip olması gereken özellikleri konusunda ortak bir anlayış getirir, standartlar konusunda uzlaşma sağlar. Gerçekçi iş tanımları ve gereklerinin ve en uygun değerlendirme metodunun kullanılması ile sistematik ve bilimsel işe alım süreçlerinin gerçekleşmesini sağlar. [10]

3.2.3. Yetkinliklere Dayalı Seçme ve Yerleştirme Sisteminin Aşamaları

Yetkinliklere dayalı işe alım süreci 2 aşamadan oluşmaktadır.

1. İlgili Yetkinliklerin Belirlenmesi:

McClelland yetkinlik çalışması ile geleneksel seçim yöntemlerinin ve IQ testlerinin yüksek iş performansını sergileyecek çalışanları işe almada yetersiz kaldığını ortaya çıkarmıştır çünkü iş başarısının ortaya çıkmasında teknik bilgi ve beceriler kadar kişiler arası ve davranışsal yetkinlikler de önem taşımaktadır. [11] Şirketin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak adayı seçmek için öncelikle, iş için gerekli performans kriterleri ve "mükemmel" adayın profili belirlenir. Yetkinlik modeli oluşturma kısmındaki aşamalar takip edilerek işin "ne" olduğu, işin "nasıl" yapılacağı ve işi yapacak ideal adayın "kim" olabileceği ile ilgili yetkinlikler tanımları ve düzeyleri ile birlikte belirlenerek yetkinlik şablonu

[9] Tozluyurt, **a.g.m.**
[10] Ioannis Nikolaou, "The Development and Validation of a Measure of Generic Work Competencies", **International Journal of Testing**, Vol.III, No:4, pp.310.
[11] Brian S. O'Leary v.d., "Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital", **Human Resource Management,** Fall 2002, Vol. XXXXI, No:3, pp.326.

oluşturulur. Bu şablon, seçme yerleştirme sürecinin yol gösterici haritasıdır.[12] İşe alım uzmanları yetkinlik şablonlarından yararlanarak adaylar arasından pozisyon için gerekli yetkinlikleri en fazla karşılayan adayı seçerler.

2. Adayların Yetkinlik Profiline Göre Değerlendirilmesi:

- *İş İlanı Hazırlama:* Yetkinlik profili hazırlandıktan sonra, adayların başvurularını toplamak için iş ilanı hazırlanır. Gazete, internet, danışmanlık firmaları, eğitim kurumları vs. aracılığı ile özgeçmişler toplanır. Hazırlanacak iş ilanında yetkinliklere yer verilerek adayların işe uygun kişinin hangi özelliklere sahip olması gerekliliği hakkında fikir edinmeleri ve kendilerini o işe uygun gören adayların başvurmaları sağlanmış olur.

- *İş Başvuru Formunun Tasarlanması:* Sonraki aşama, iş başvuru formunun tasarlanmasıdır. Seçme yerleştirmenin en temel başvuru kaynağı olan başvuru formunda istenen bilgiler doğrultusunda adayın işin niteliklerine ne kadar uygun olup olmadığı anlaşılabilir. Yetkinlik belirlemeye yönelik bir başvuru formunda klasik olarak istenen bilgilerin dışında (kişisel bilgiler, bilgisayar ve yabancı dil bilgisi, eğitim ve tecrübe durumu vs.) adayın yetkinliklerini tanımlamaya yardımcı olacak bir takım sorular yer alır. Adaylar deneyimlerine dayanarak soruları cevaplarlar. Örneğin; "Başarılı olduğunuz bir olayı ve nasıl başarıya ulaştığınızı bir örnekle anlatınız.", "Diğerlerinin çözülemez gördüğü bir soruna çözüm bulduğunuz bir durumu anlatınız. Ne yaptınız ve sonuç ne oldu?" soruları ile problem çözme yetkinliği ölçülür. Böylelikle adaylarla görüşme yapmadan ilk eleme yapılır, geriye kalan adaylar işe alma testlerine veya mülakatlara çağrılır.

- *Testler:* Test, kişinin davranışlarının belirli bir kesitini ölçen ve bu kesitten kişinin davranışları hakkında fikir yürütmemize yardımcı olan, objektif ve

[12] C.E. Bethell, **Competency Based Recruitment and Selection**, London, International Thomson Business Pres, 1997, pp.69.

sistematik bir yöntemdir. [13] Psikoteknik araçlardan yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılacaksa yetkinlik şablonundaki yetkinlikleri ortaya çıkaracak şekilde test bataryaları hazırlanır ve işin niteliğine göre adaylara zihinsel yetenek, yetenek-yatkınlık veya kişilik testleri uygulanır. Sayısal yeteneği, analitik düşünmeyi, görsel hafızayı ve dikkati ölçen testler bunlara örnektir.

- *Yetkinliğe Dayalı Mülakatlar:* Yetkinliğe dayalı görüşmeler son zamanlarda personel seçiminde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu tür mülakatlar, geçmiş davranışların gelecek davranışı belirlemede en etkili yol gösterici olduğu görüşü üzerine kurulmuştur. Amaç, adayların yetkinliklerini görüşme boyunca saptayabilmektir. Görüşmeciler işin gerektirdiği yetkinlikleri ölçmek için belirli durumları içeren sorular sorarlar. Bu tür görüşmelerin iyi yanı, adayların cevaplarını gerçek yaşam deneyimlerine dayandırmalarına olanak sağlamasıdır. Adaylar yetkinliğe dayalı yapılandırılmış görüşmelerde aynı soru seti ve davranışsal olayları cevaplarlar.

  Yetkinliğe dayalı yapılandırılmış görüşmeler dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir. Öncelikle, yetkinlik analizinin sağladığı bilgilerden yola çıkarak mülakatta sorulacak sorular hazırlanır. Bu sorular, kritik olaylara ya da durumlara ilişkin sorulardır. İkinci aşama, tüm soruların her bir adaya sorulması aşamasıdır. Tüm adaylara, aynı sorular, aynı soru düzeniyle sorulur. Soruların standart bir şekilde sorulması, cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi ve tüm adayların aynı kriterler üzerinden değerlendirilmesi beraberinde değerlendirme sürecinde bir tutarlılığı getirmektedir. Üçüncü aşamada, adayların verdikleri cevaplar puanlanır (genellikle 5-mükemmel ile 1-zayıf arasında değişen değerlerle). Son aşamada ise, verilen cevaplar, bireysel önyargıyı en aza indirmek amacıyla

[13] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitapevi, 2002, s.45.

bir grup değerlendirici (mülakatı yapan kişiler) tarafından tartışılır ve aday hakkında karara varılır. [14]

Yetkinliğe dayalı görüşmelerde yetkinlikler STAR metodu kullanılarak sorgulanır. [15]

Situation (Durum)	İçinde bulunulan durum
Task (Görev)	Durumun gerektirdiği görev ve sorunun çözümü için düşünülenler
Action (Aksiyon)	Sorunu çözmek için alınan aksiyonlar
Result (Sonuç)	Ulaşılan sonuçlar

Tablo 3.2: Yetkinliğe Dayalı Mülakatlarda STAR Tekniği

Bu yöntemde adaylar yaşadıkları durumları, eylemlerini ve sonuçlarını ilişkilendirirken kendi davranışlarına örnekler verirler. Sahip oldukları veya olmadıkları yetkinliklerini ister istemez ortaya koyarlar.

Adaylardaki müşteri odaklılık yetkinliğini STAR tekniğini uygulayarak araştırmak için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Geçmişte sinirli ya da kızgın bir müşteriyle ilgilendiğiniz bir örnek verebilir misiniz?
- Durum neydi? Neden oluştu?
- Siz ne yaptınız?
- Sorun nasıl çözüldü?

[14] Tarık Solmuş, "Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği ", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 24 Aralık 2006.
[15] Gwen Shulhan, "How to Prepare for a Competency Based Interview", (Çevrimiçi) http://www.bcassessment.bc.ca, 26 Aralık 2006.

3.2.4. Değerleme Merkezi Uygulamaları

Değerleme merkezi uygulamaları, daha çok yönetsel pozisyonlar için kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla bir dizi değerlendirme tekniğinin kullanıldığı yerlerdir. Değerlendirme merkezi kapsamında, farklı yetkinlikler farklı araçlarla değerlendirilmekte ve adaylar birden fazla değerleyici tarafından değerlenmektedir.

Yöntemin ayırt edici özelliklerinden biri; yapılan değerlemenin geçmiş başarılar yerine, gelecekteki başarının üzerine odaklaşmasıdır. Böylece, adayların potansiyel özellikleri değerlenmiş olmaktadır.

Değerleme merkezinde adayların performansları oluşturulan iş benzeri ortamlarda simülasyonlarla gözlemlenir. Bu simülasyonlar lidersiz grup çalışması, rol oyunu, örnek olay çalışması, posta kutusu çalışması, bekleyen problemler, sunum ve psikometrik testler gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır.

Lidersiz grup çalışması: Lidersiz grup çalışmasında bir grup adaya belirli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem verilip, çözmeleri istenir. İdeal grup sayısı 6 kişidir. Adaylar önce bireysel olarak hazırlanıp, daha sonra kendi aralarında problemi tartışıp, son olarak da ortak bir grup raporu hazırlayıp sunarlar. Değerlendiriciler adayları müdahale etmeden izleyip, not alırlar. Bu çalışma ile adayların takım çalışmasına yatkınlık, liderlik ve kişiler arası ilişkiler yetkinlikleri ölçülür.

Rol oyunu: Rol oyununda adaydan bir müşteri, tedarikçi veya iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle konuşarak ortaya atılan bir problemi çözmesi istenir. Bu yöntemde adaydan önceden belirlenmiş hedefe ulaşması istenmektedir. Adayın sosyal becerileri ve istekliliği hakkında bilgi edinilir.

Örnek olay çalışması: Örnek olay çalışmasında iş üzerinde karşılaşılan bir problem verilir ve katılımcıdan konu ile ilgili görüşleri ve çözüm önerileri istenir. Problem çözme, strese dayanıklılık gibi yetkinlikler ölçülür.

Posta kutusu: Posta kutusu çalışmasında adayın önüne notlar, mesajlar, mektuplar, siparişler ve şikâyetlerden oluşan bir dosya verilir. 2-3 saat içerisinde adayın bunları organize etmesi, yazılı bir şekilde değerlendirmesi, konularla ilgili gerekli kararları alması ve cevaplandırması izlenir. Bu uygulama ile adayın analiz etme ve problem çözme, planlama ve organizasyon ve iş delegasyon/yönetme yetkinlikleri ölçülür.

Sunum: Adaydan verilen bir problemi teşhis edip, sorunu ve çözümü içeren bir sunum yapması istenir.

Psikometrik testler: Değerlendirme merkezleri çerçevesinde psikometrik testler destekleyici bir araç teşkil etmektedir. Bu kapsamda kişilik envanterleri ve yetenek testleri kullanılmaktadır.

Sürecin sonunda değerleyiciler adayların performansları hakkındaki değerlemelerini özetlerler, diğer değerleyicilerle karşılaştırma yaparlar ve aday hakkında özet bir rapor hazırlarlar. Adayların, almış oldukları puanlara göre işe alım kararı verilir. [16]

3.3. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi

3.3.1. Tanım

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. [17] Performans değerleme bireylerin çalışmalarını, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının ve yetersizliklerinin

[16] Paksoy, **a.g.e.**, s.68-74.
[17] Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", Ed: **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 2000, s.206.

kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.[18] Bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur.[19]

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, çalışanları geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır[20].

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.[21] Performans yönetimi hedef oluşturma, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücreti içeren birbiriyle ilişkili politikalar yoluyla uygulanabilen bir yaklaşımdır. [22]

Eskiden performans değerlendirme sistemlerinde önemli olan "ne"yin başarıldığı yani performanstı. Performans iş sonuçlarına göre ölçülüyordu. Niceliksel, somut göstergeler önem taşımaktaydı. Odak noktası ödüllerdi. Bugün, "ne"yin başarıldığını belirlemek kadar "nasıl" başarıldığını saptamanın da önem kazandığı görülmektedir. Niteliksel değerlendirmeyi de içeren, geleceğe yönelik ve gelişim odaklı bir yaklaşım benimsenmektedir.[23]

---

[18] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.297.
[19] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., 1991, s.168.
[20] Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998, s.50.
[21] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, 1994, s.2.
[22] Tijen Erdut, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişimler**, İzmir, Türk Ağır San. ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002, s.44.
[23] L. Spencer & S. Spencer, **Competence at Work- Models for Superior Performance**, New York, John Wiley & Sons Inc., 1993, pp.266.

Yetkinlikler, kurumun üstün performansa ulaşabilmesi için çalışanından sahip olmasını beklediği bilgi, beceri ve kişilik özellikleridir. Kişinin sahip olduğu yetkinlikler ile kurumun ve işinin gerektirdikleri arasındaki uyum ne kadar iyi ise, performans ve iş tatmini de o derece yüksek olur.

Yetkinliklere dayalı performans yönetiminde iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilmektedir. Burada yetkinlikler başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak değerlendirilebilir. Bu yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş sonuçlarındaki performansın da geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yetkinliklere dayalı performans sisteminde, çalışanların performansları davranış göstergeleri olarak belirlenmiş olduğu için değerlendiriciler tarafından gözlemlenmesi daha kolaydır. Ayrıca çalışanlar da kendilerinden beklenen davranışları bildikleri için istenen davranışları sergileme doğrultusunda kendilerini geliştirebilmektedirler.

3.3.2. Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetiminin Faydaları

Yetkinliklerin performans değerlendirmede kullanılması aşağıdaki faydaları sağlar:

- İzlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil sağlar.
- Çalışanın iş üzerindeki davranışı ile ilgili bilgi elde edilmesini sağlar.
- Çalışanın performansını geliştirmesine yardımcı olur.
- Diğer insan kaynakları sistemleri için gerçekçi veri sağlar.
- Çalışan ile ilgili alınacak yükselme ve eğitim gibi kararların objektif temellere oturtulmasını sağlar.

3.3.3. Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetiminin Aşamaları

Yetkinliklere dayalı performans yönetimi 4 aşamalı bir süreçtir.

1. Pozisyon ve işlere bağlı yetkinliklere dayalı performans kriterlerinin belirlenmesi,

2. Performans beklentilerinin tanımlanması ve hedeflerin verilmesi,
3. Belirlenen yetkinlik kriterleri ve hedeflere göre performansın ölçülmesi ve elde edilen verilerin değerlendirilip raporlanması,
4. Sonuçların eğitim, ücretlendirme ve kariyer planlama sistemlerine yansıtılması.

1. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yetkinlik Odaklı Performans Kriterlerinin Oluşturulması:

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme kişinin mevcut yetkinliklerinin önceden belirlenmiş yetkinlik standartlarına göre değerlendirilmesidir. İş analizleri yapıldıktan sonra ilk aşama iş için yetkinlik profilini oluşturmaktır. Her seviyede gösterilmesi beklenen yetkinlikler ve bunların önem ve öncelik dereceleri belirlenir. Bunlara göre yetkinlik odaklı performans kriterleri oluşturulur.

Spencer & Spencer işin niteliğine göre yetkinlik ve iş sonuçlarının değişik oranlarda kullanılacağı karma modelleri önermektedir. Bu aşamada, yetkinliklerin ve iş sonuçlarının hangi oranlarda performans değerlendirmede kullanılacağına karar verilir. Satış gibi performans sonuçlarının bireye büyük oranda bağlı olduğu pozisyonlarda iş sonuçlarına daha fazla ağırlık verilmektedir. Aşağıdaki özelliklere sahip iş ve organizasyonlarda yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygundur: [24]

- Belirsiz ve değişen bir ortamda faaliyet gösteren şirketler,
- Ölçülebilen iş sonuçları olmayan pozisyonlar,
- Bireysel katkının ölçülmesi zor olan takım bazlı işler,
- Geleceğe, gelişmeye ve insan sermayesine önem veren şirketler.

2. Performans Beklentilerinin Tanımlanması ve Hedeflerin Verilmesi:

Yukardan aşağıya bölümler ve kişiler bazında iş ve yetkinlik hedefleri belirlenir. İş

[24] Copithorne, **a.g.m.**, pp.27.

hedefleri, şirket vizyon ve stratejileri çerçevesinde belirlenen ve yapılan planların ölçümlenebilir kriterler doğrultusunda tanımlanması ile çalışanlara sorumluluk olarak delege edilir. Satış temsilcisinin ayda 50 sipariş alma hedefi gibi.

Yetkinlik hedefleri ise, kurum değerleri ve kültürünü yansıtan fonksiyon ve kademeden bağımsız olarak şirket genelinde her çalışanda olması gereken temel yetkinliklerin ve fonksiyon ve/veya pozisyon bazında çalışanların sahip olması beklenen teknik ve davranışsal yetkinliklerin kazanılması ve/veya geliştirilmesi hedefleridir. Ayrıca, yönetsel pozisyonlar için yetkinlik modelinde tanımlanmış olan liderlik yetkinlikleri hedefleri de mevcuttur.

Hedefler verildikten sonra performans dönemi içinde çalışan izlenir ve planlanmış ya da planlanmamış performans görüşmeleri ile çalışana geri besleme verilir.

3. Performansın Değerlendirilmesi:

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede çalışanlar sahip oldukları yetkinliklerin bulundukları pozisyonların gereksinimlerini ne oranda karşılayabildiği bakımından değerlendirilirler. Dönem başındaki performans görüşmelerinde çalışana kendisinden beklenen ve geliştirmesi istenen yetkinlikler açıklanır. Kişinin gelecek dönemde terfi etmesi öngörülüyorsa ilgili dönem için çalışandan sadece bulunduğu pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin değil, aynı zamanda bir üst pozisyonun yetkinliklerini sergilemesi talep edilebilir. Dönem sonunda, üst pozisyonun da yetkinliklerinin ne kadarını geliştirdiği ve gösterdiği ölçülür. Kurumda yetkinliklere dayalı ücret sistemi uygulanıyor ise çalışan, yetkinlik düzeyi değiştiğinde, yeni yetkinlikler kazandığında veya belirlenmiş davranışsal hedeflere ulaştığı zaman ücret artışına hak kazanır.

Performansın, yetkinlikler cinsinden değerlendirilmesinde, temel nokta performans verilerinin toplanmasıdır. Performans verileri, davranışların gözlenmesi ya da sonuçlara bakıp, olası davranışlar hakkında tahminlerde bulunarak toplanır. Bu ikinci

duruma örnek olarak; bir proje planının içeriğini inceleyip, hazırlayan kişinin planlama ve organizasyon yetkinliğinin değerlendirilmesini verebiliriz.

Bu kapsamda en iyi veri; başı, sonu ve sonuçları belirli olan örnek bir olay ve bu örnek olaydan çıkarılan davranışsal göstergelerdir. Örnek olay kavramı, yetkinliklerin değerlendirilmesinin temelini oluşturur ve değerlendiricilerin bu kavramı tam olarak anlaması ve aynı standart formatta veri toplaması çok önemlidir.

Yetkinliklerin tam olarak değerlendirilebilmesi için her bir yetkinlik için 3-4 örneğin toplanması gerekmektedir. Bazı örnekler, söz konusu yetkinliği tam olarak temsil eder ve burada sayıdan çok, toplanan örneklerin niteliği daha büyük önem kazanır. Kısaca, önemli olan, çalışanın sergilediği pozitif ve negatif davranışları içeren, temsil edici nitelik ve büyüklükteki bir örneğin oluşturulmasıdır.

Müşteri odaklılık yetkinliği için yetkinliğe dayalı performans değerlendirme tablosu aşağıdadır: [25]

Kabul Edilemez	**Geliştirilebilir**	**Etkili**	**Üstün Nitelikli**
-Müşteriye tanımlanmış servis seviyesinin altında hizmet verir. -Çoğunlukla müşterileri tanımakta zorlanmaktadır. -Müşterilere negatif tavırlar sergiler. -Kural ve prosedürlerin müşterilerden daha önemli olduğuna inanır.	-Tanımlanmış müşteri servis seviyelerine ulaşmaya çaba gösterir. -Belirgin müşteri ihtiyaçlarının bilincindedir, fakat bunları karşılama sorumluluğunu tamamen sahiplenmemiştir.	-Müşteriye doğru şekilde yaklaşır. -Servis seviyesi tanımlanan düzeydedir. -Müşteri tepkilerini izler ve bunlara göre hareket eder.	-Servis kalitesini artırmak için müşteriden geri besleme ister ve alır. -Sonuca ulaşmak için çalışma alışkanlıklarını değiştirmeye hazırdır. -Kabul edilen müşteri servis düzeyinin üstünde servis verir. -Müşterileri tanımaya zaman ayırarak ve araştırarak ihtiyaçlarını tahmin eder.

Tablo 3.3: Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Tablosu

[25] "Competency-Based Pay Design Tips From a British Bingo Parlor", **Pay for Performance Report**, Aug 2001, Vol.I, Issue 8, pp.5, (Çevrimiçi) http://web.ebscohost.com, 14 Mart 2007.

4. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması:

Değerlendirme sonuçları bütün insan kaynakları sistemlerini yakından etkiler. Yetkinliklere dayalı performans sistemi sonuçları özellikle eğitim, kariyer ve ücret sistemlerine girdi sağlamaktadır.

3.4. Yetkinliklere Dayalı Ücret Yönetimi

3.4.1. Tanım

İnsan kaynakları yönetimindeki konulardan en hassası olan ücret, çalışan için emeğinin karşılığında elde ettiği maddi kazanç, işveren içinse hedeflerini gerçekleştirmek ve maliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için kullandığı bir yönetim aracıdır.

Ücret yönetimi, çalışanların ücretlendirilmesine ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç doğrultusunda kural ve yöntemler kullanarak bir bütün olarak yönetilmesini sağlayan sistemdir. Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için, ücret politikasının oluşturulmasından, ücret sisteminin kurulmasına ve işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmaları kapsar. Etkin ücret yönetimi, organizasyonların geleceği açısından hayati önem taşıyan konuların başında gelmektedir.

İşletmeler, yalın organizasyon ve küçülme politikaları gibi unsurların etkisiyle artık, yaptığı işin işletme stratejisini ve örgütsel amaçları desteklemediği kişilerin ücretlerini ödemek istememektedirler. Bununla birlikte, şirket değerlerine uygun davranan, ihtiyaç duyulan yetkinlikleri geliştiren ve şirketin başarılı olmasına katkıda bulunan yetenekli çalışanları organizasyonda tutmak ve yararlı katkılarının devamını sağlayabilmek için ücreti bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar.

Çalışanlar ise, arzulanan sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırmayı ya da ödüllendirmeyi isterler. Ücret, yönetici düzeyinde

giderek önemini kaybetse de, alt düzey çalışanlar için hala büyük önem taşımaktadır. Çalışan, şirkete yaptığı katkıları, şirketten elde ettiği tüm yararlarla karşılaştırır ve bunlar arasında bir denge kurar.

Geleneksel ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sistemlerde temel ücretin belirlenmesinde analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil, yapılan işin kendisidir. Oysa günümüzde ücret kararları verilirken odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. [26] Yetkinliklere dayalı ücret sistemlerinde ücret, piyasa ve rekabet koşullarının yanı sıra, çalışanın şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda kurumsal performansa yarattığı katkı ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, kişinin sadece şu andaki performansı değil, gelecekte organizasyona katkı sağlayabilecek özellikleri de dikkate alınmaktadır.

Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaçları olan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik olarak, çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir. Bu motivasyon, edinilen yetkinliklerin ödüllendirilmesi ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, yetkinliğe dayalı ücret ve ödül sisteminin temel amaçları; çalışanların performanslarının etkinliğini arttırmak ve örgüt için kritik önem taşıyan yetkinlikleri destekleyecek şekilde bireyleri motive etmektir.

3.4.2. Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemlerinin Faydaları

Yetkinliklere dayalı ücret sistemlerinin faydaları şunlardır:

- İşletmenin stratejik iş hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur.
- Performans ve yetkinliğin önemli olduğu hakkında mesaj verir. Çalışanları daha iyi çalışma ve yetkinliklerini geliştirme yönünde motive eder.

[26] Çiğdem Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 20 Aralık 2006.

- Şirket kültürünün "yetkinlik ve performans odaklı" hale gelmesini ve kalite, müşteri odaklılık gibi şirket için kritik yetkinliklerin geliştirilmesini sağlar.
- İstenilen çalışan davranışlarının teşvik edilmesini, pekiştirilmesini ve bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlar.
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda örgütün daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlar.
- İşletmeye esneklik sağlar, gücü maliyetlerinin düşmesine yardımcı olur.
- Çalışanlar, performanslarına ve yetkinliklerine göre ücretlendirildiği için sistemin adil olduğu görüşünü benimser. Ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır.
- Çalışanlara verilen ücretler, onların şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katılımlarına ve yetkinliklerine göre belirlenir. Dolayısıyla, yüksek ve düşük performans gösteren çalışanların birbirinden ayrılmasını sağlar, çalışanlar arasındaki ücret dengesi kendiliğinden oluşur.
- Düşük performans gösteren çalışanları performanslarını yükseltmeye teşvik eder.
- Yetenekli çalışanların firmaya çekilmesini sağlar.
- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller. Mevcut çalışanlar organizasyon yapısından dolayı üst kademelere terfi edemeseler dahi yetkinlik seviyelerini artırarak ücret artışı sağlayabilecekleri için motivasyonları sağlanır, başka firmalara yönelmeleri engellenmiş olur.
- Değişik fonksiyonlardaki çalışanların davranışsal özellikler veya teknik beceriler kazanarak yeni görevler veya sorumluluklara hazırlanmasını sağlayacak çapraz eğitim mekanizmasını sağlar. [27]

[27] Gail Grib, Susan O'Donnell, "Pay Plans That Reward Employee Achievement - Competency-Based Payment Plans", **HR Magazine**, July 1995, (Çevrimiçi) http://www.findarticles.com, 20 Mart 2007.

3.4.3. Yetkinliklere Dayalı Ücret Sisteminin Aşamaları

1. Yetkinliklerin Tanımlanması:

İlk olarak organizasyonun misyonuna ve stratejilerine göre oluşturulan, işletmenin başarısını garantileyecek temel yetkinlikler ve iş başarısı için gerekli olan role özgü yetkinlikler tanımlanır. [28] Bunlar, pozisyonlarla ilişkilendirilir. En iyi yaklaşım her rolü gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinlikler aracılığı ile tanımlamaktadır.

2. Ücret Yapısının Tasarımı:

Yetkinliklere dayalı ücret sisteminde ücret, kademe ve ödülleri tanımlanmış yetkinlik seviyelerine ulaşma derecesi ile ilişkilendirir. İki çeşit yetkinliklere dayalı ücret yapısı vardır:

- **Geniş Bant Ücret Yapısı:**

Geleneksel iş odaklı ücret yapılarında, kademeler arası ücret aralıkları dardır, ücret dereceleri 12-18 dereceye kadar çıkabilmektedir. Çalışanların temel ücretlerinde ancak terfi yoluyla bir sonraki kademeye geçtikleri zaman bir artış olmaktadır.

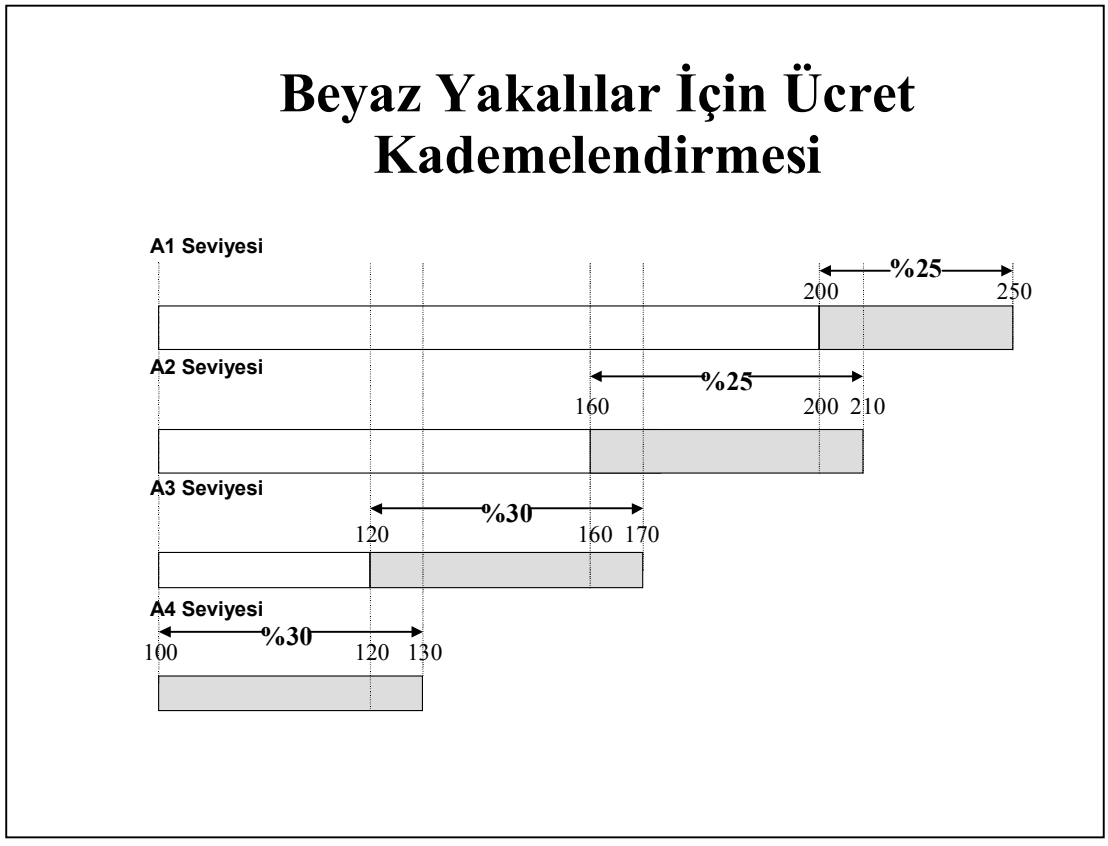
Geniş bant yapısı, birkaç ayrı ücret kademesini içeren tek ve büyük bir ücret skalasıdır. Geniş bir ücret aralığında ücret artışları kademelerinden oluşur. İş değerlendirme ve piyasadaki ücret verilerine göre bant sınırları belirlenir. Çok sayıda iş, iş değerlemesi sonuçlarına göre gruplanır ve aynı bandın içine yerleştirilir. [29] Böylece geleneksel yapıdaki çok sayıdaki derece sayısı azaltılmış olur. Geniş bant yapısı, aynı seviyedeki işler aşağı yukarı eşit derecede önemlidir ve aynı ücret bandında yer almalıdır mantığına dayanmaktadır.

---

[28] Carolyn Marovich, Samantha Tackett, Robert K. Branson, "Summative Report on Variable Compensation", **Florida State University Center for Performance Technology**, (Çevrimiçi) http://cpt.fsu.edu, 2 Ocak 2007.

[29] Kanin Lovers, Jill Marsha, Cameron Marsha, "Broadbanding – A Step Forward or a Step Backward?" **Journal of Compensation and Benefits**, Mar/April 1994, Vol.IX, Issue 5, (Çevrimiçi) http://www.psa.org, 17 Mart 2007.

Geniş bant yapısının yetkinliklere dayalı ücret sisteminde uygulanabilmesi için öncelikle performans değerlendirmede çalışanlar bir dizi yetkinlik bazında değerlendirilir. Ücret artışı, yetkinlik ve/veya performans hedeflerine ulaşma ile ilişkilendirilir. Buna göre, çalışanın banttaki pozisyonu rolünde gösterdiği yetkinlikleri yansıtır. Bu yapı, bireylere kazandıkları yetkinliklere göre ücret artışı sağlamaktadır. Böylece bireysel katkı ve gelişime bağlı esnek ücretlendirmeye olanak sağlanır. Geniş bant yapısı, dikey olduğu kadar yatay kariyer gelişimine de imkân tanıdığı için bazen "kariyer bant yapısı" olarak da adlandırılır. [30]



Şekil 3.2: Geniş Bant Ücret Yapısı

Geniş Bant Ücret Yapısı Avantajları:

[30] Richard J. Long , John L. Shields , "Best Practice or Best Fit? High İnvolvement Management and Base Pay Practices in Canadian and Australian Firms", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, April 2005, Vol. XXXXIII, pp.55-56.

- Çalışanların verimliliklerinde, öğrenme ve işe katkılarında artış sağlar.
- Çalışanlara kariyerlerinde yetkinlik ve tecrübeye dayalı yatay ilerleme imkânı ve terfi olmadan ücret artışı ve kariyer gelişimi sağlar.
- Geniş bant yapısı, esnekliğe imkân sağladığı için personel güçlendirme, yetki devri, toplam kalite yönetimi (TQM), kendi kendini yöneten takımlar ve esnek organizasyon yaklaşımlarını benimseyen ve yatay organizasyon yapısı olan şirketlere uygundur.

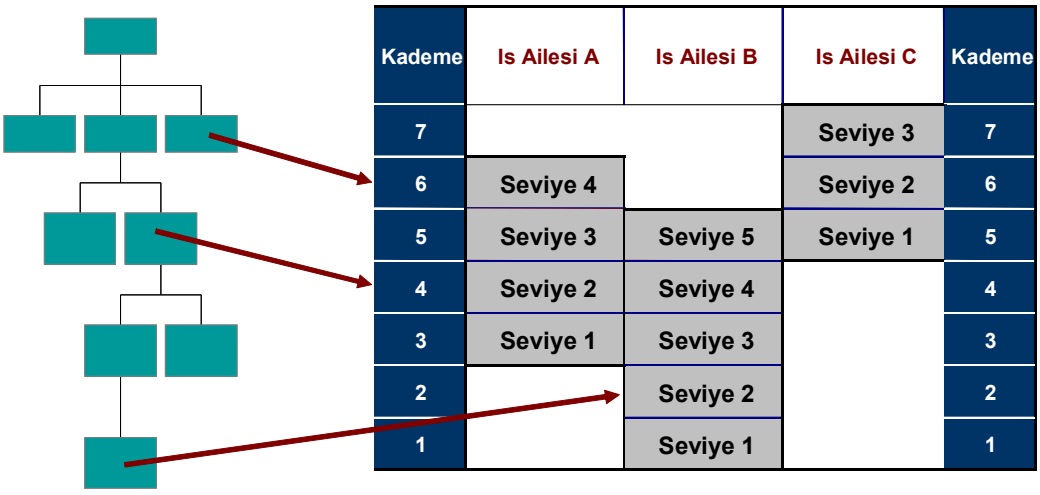
Geniş Bant Ücret Yapısı Dezavantajları:

- Çalışanların beklentilerini karşılamak güç olabilir. Özellikle yeni işe girenler, ücret artışı için yetkinliklerini geliştirmelerine gerek olduğu halde sadece işlerini iyi yaparak oldukça yüksek ücret artışları alabilecekleri yanılgısına düşebilirler. Dolayısıyla, hat yöneticileri ve personel arasında etkili iletişim gerekmektedir.
- İşgücü maliyetlerini sabit tutma kabiliyeti azalır, maliyetler yükselebilir.
- Ücret adaletini yönetmek zordur.
- Sistemi çalışanlara açıklamak için organizasyonel iletişimin kuvvetli olması gerekir. [31]

➢ İş Ailesi Ücret Yapısı:

Bir iş ailesi benzer özellikler taşıyan işlerin, aynı başlıklar altında gruplandırılması ile oluşur. Bu yapıda yetkinlikler, fonksiyonel grupların altındaki iş aileleri veya kademelere tahsis edilir.

[31] Lovers, Marsha, Marsha, **a.g.m.**



Şekil 3.3: İş Ailesi Ücret Yapısı

İş ailelerindeki temel beceriler ve iş aktiviteleri ortak olsa bile değişik iş aileleri için değişik sorumluluk, beceri ve yetkinlik seviyeleri hazırlanabilir. Dolayısıyla, aynı davranış değişik iş ailelerinde farklı şekilde ödüllendirilir. Örneğin, bir telefon santralı operatörü "müşteriyle telefonda ilgilenmek" yetkinliğinden bir telefonda satış elemanından daha az ödül alır.

Avantajı; kariyer gelişiminin yetkinlik artışına göre planlanabilmesi ve çalışanların bir iş ailesi içinde nereye kadar kendilerini geliştirebileceklerini açıkça algılayabilmeleridir. Dezavantajı; yöneticilerin çalışanlara sistemin nasıl yapılandığını çok iyi açıklamaları gerekmektedir.

Yetkinliklere dayalı ücret kavramı yeni oturmaya başlamış bir kavramdır. Yetkinlikler performans potansiyelini gösterir. Organizasyonlar, çalışanlarını motive edici olan ücret sistemini belirlerken, performansa dayalı ücretle, yetkinliğe dayalı ücreti birlikte değerlendirmelidir. [32] Armstrong baz ücret ve performans, yetkinlik, beceriler ve katkı ile ilişkili ek ödemelerden oluşan karma ücret modelini önermektedir. Bu modelde çalışanların temel ücretleri bellidir. Bunun üzerindeki kısmı ise gösterdikleri performans ve yetkinliklere göre almaktadırlar. Armstrong'a

[32] Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:5, Sayı:1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org, 3 Ocak 2006.

göre yetkinlikle ilişkili ücret yetkinliğin elde edilmesi ile sınırlı değil, yetkinliğin katma değer yaratacak şekilde etkili kullanılması ile ilgilidir.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi, bireylerin eriştiği seviyeleri tanımlamalı ve ölçümlendirmelidir. Ancak yetkinlikleri ölçmek kolay değildir. İyi araştırılmış ve açıkça tanımlanmış bir yetkinlik yapısı oluşturulmalı, bireylerin yetkinliklerini geliştirdiklerini nasıl ortaya koyacakları önceden tespit edilmiş olmalıdır. Sistem ancak, şirketin performansının çalışanların yetkinliklerinin artması ile sağlanacağına inanması durumunda başarıya ulaşabilir. [33]

3.5. Yetkinliklere Dayalı Eğitim ve Geliştirme

3.5.1 Tanım

Eğitim, çalışanın işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarına kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinliklerdir. [34] Eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da içeren genel bir tanımlamadır ve esas olarak kişisel ve mesleki gelişime ilişkindir. Bu anlamda bireyin sahip olduğu özellikleri ve becerileri mesleki açıdan geliştirme ve genişletme amacı güder. [35]

Bugün farklılık yaratmak için sahip oldukları en önemli unsuru çalışanları olarak gören şirketler, çalışanlarının gelişimine yatırım yapan programları desteklemektedirler. Büyük şirketlerin hemen hepsi çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin arttırılması ve geliştirilmesi, kurum kültürüne adaptasyonunun sağlanması ve geleceğin yöneticilerinin hazırlanması amacıyla kendi bünyelerinde veya danışmanlık şirketleri aracılığı ile eğitim programları düzenlemektedir. [36]

---

[33] Michel Armstrong, **Employee Reward**, London, Institute of Personnel and Development, 1999, pp.294.
[34] Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, Birlik Yayıncılık, 1999, s.89.
[35] Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2001, s.70.
[36] İnsankaynaklari.com içerik ekibi, " Çalışan Gelişimde Şirketin Rolü", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com, 1 Temmuz 2003.

Yetkinliklere dayalı eğitim ve geliştirme, çalışanların şirkete ve şirket kültürüne uyumunu sağlamaya ve bilgi, beceri ve davranışlarında kısa ve uzun vadede arzu edilen performans düzeylerine ulaşmaları için öğrenme ve gelişmelerine yardım etmeye yönelik etkinlikler sürecidir.

Yetkinliklere dayalı değerlendirme sistemleri, kişileri bulundukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kurumlar, yapılan yetkinliklere dayalı değerlendirmelerden sonra ortaya çıkan yetkinlik farklarını kapatabilmek için ilgili yetkinlikleri çalışanlarına istedikleri düzeyde kazandırabilecek eğitim fırsatlarını çalışanlarına sunmalıdırlar. [37]

Yetkinliklere dayalı eğitim ve gelişim programları; çalışanın halen sahip olduğu yetkinlikleriyle, mevcut ya da gelecekteki işinde sergilemesi gereken yetkinlikler arasındaki boşluğu kapatmaya yönelik çalışmaları içerir. Çalışanlar eğitim ihtiyacı bakımından 3 durumda olabilir. Belli bir yetkinlik açısından beklentileri karşılamadığı belirlenen bir çalışanın eğitim ihtiyacı performans standartlarını yakalayabileceği bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır. Bu durumda çalışan eksiklerini gidermek için özel olarak tasarlanmış gelişim aktivitelerine yönlendirilir. Eğer çalışan işinde yeterli olarak görülüyorsa, eğitim ihtiyacı çalışanın performansını geliştirmek ve işteki ustalık ve becerisini arttırarak yetkinlik düzeyini yükseltmek olabilir. Üçüncü durum çalışanın beklenenin üstünde performans göstermesidir. Bu durumda eğitimin amacı çalışanın gelecek için daha üst seviyedeki bir işe hazırlanması olmalıdır.

3.5.2. Yetkinliklere Dayalı Eğitim ve Geliştirmenin Faydaları

Yetkinliklere dayalı eğitim ve geliştirmenin faydaları şunlardır:

[37] Tevfik Kor, "Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Sistemlerinde Öğrenme Unsuru", (Çevrimiçi) http://www.enocta.com, 19 Mart 2007.

- İşin başarılmasında en fazla etkisi olan, bilgi, beceri ve karakteristiklere odaklanılmasını sağlar.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün değer ve stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar.
- Eğitim ve geliştirmeye harcanan zaman ve paranın en etkin bir şekilde kullanımını sağlar.
- Koçluk ve geri besleme yapılabilmesi için bir sistem sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini değerlemeye ve kimin hangi özelliklerini geliştirmeye ihtiyacı olduğunun belirlenmesinde yardımcı olur.

Yetkinliklere dayalı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarıya ulaşması için 5 kural vardır: [38]

- Yetkinliklere dayalı eğitimin temel olarak çalışanlara işte her gün karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için beceriler kazandırmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu amacı sağlamak için en iyi yöntem iş başında eğitimde problem çözme ve etkili performansın kullanılışını gösterme yöntemlerini uygulamaktır.
- Bütün yetkinliklere dayalı eğitim ve geliştirme çabaları eğitim sürecine eğitilenlerin aktif bir şekilde katılımını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Eğitim amaçları ve eğitimden beklenen sonuçlar eğitilenler tarafından açıkça anlaşıldığı takdirde eğitim daha başarılı geçecektir. Bunun için, gerçek araç gereç, gerçek iş yeri örnekleri kullanılmalı ve çalışanların gerçek iş gereklerini karşılayacak çözümler sağlanmalıdır.
- Grup çalışması aktiviteleri, eğitimin daha eğlenceli geçmesini sağladığı gibi çalışanların birbirinin bakış açılarından ve tecrübelerinden faydalanmasını sağlar.

[38] Tom Bartridge, "Competence-Based Training & Development", (Çevrimiçi) http://www.ameinfo.com, 2 Şubat 2007.

- Çalışanların eğitimde öğrendiklerini işlerine döndükleri zaman uygulamaları cesaretlendirilmez ve izin verilmezse eğitim programından fayda elde edilemez.
- Eğitim ortamı öğrenmeyi destekleyici ve pozitif olmalıdır. Çalışanlar kendilerini rahat hissetmeli ve düşüncelerini açıklamaktan ve yardım istemekten korkmamalıdırlar.

3.5.3. Yetkinliklere Dayalı Eğitim ve Geliştirmenin Aşamaları

Organizasyonlarda yetkinliklere dayalı eğitim ve geliştirme sistemleri aşağıdaki aşamaları içerir. [39]

1. Pozisyonlar Bazında, "işe özel yetkinliklerin" Belirlenmesi: Pozisyon bazında eğitim ihtiyacını belirlemede her görev biriminde gerekli olan standartlar iş analizleriyle tespit edilmelidir. Personelin yapacağı işin ne olduğu, işlerin ne şekilde yapılacağı, görevlerin etkili bir şekilde yapılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların neler olduğu sistematik bir biçimde incelenmelidir.

2. Eğitim ve Gelişim İhtiyacının Belirlenmesi: İş için yetkinlik analizi tamamlandıktan sonra kişi analizine başlanır. Kişi analizleri ile mevcut çalışanların yetkinlikleri tespit edilir. Bu aşamadan sonra, tanımlanan yetkinlik standartları ile mevcut çalışanların yetkinlik düzeyleri karşılaştırılarak arasındaki farkın tespit edilmesi sağlanır. Bu karşılaştırma fonksiyonel olarak ifade edilirse;

X= Personelin yapması ve yapabilmesi gereken işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve organizasyon ilişkisi
Y= Personelin yaptığı ve yapacağı işe ilişkin sahip olduğu bilgi, yetenek ve organizasyon ilişkisi[40]

---

[39] Tom Bartridge, **a.y.**, David Dubois, William Rothwell, "Competency-Based Or A Traditional Approach To Training?", **Training & Development**, Vol.XXXXXVIII, No:4, April 2004, pp.46-57.
[40] İlhan Erdoğan, "İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İşgören Bütünleşmesine Etkisi" , İstanbul, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:V, No:2, Kasım 1976, s.92.

X > Y ise eğitim ihtiyacı vardır. Eğitim sonrasında X=Y olması, yani çalışanın işini etkin bir biçimde yapmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

Eğitim ihtiyacı analizi neticesinde; mevcut problemin ya da performans düşüklüğünün sebepleri ve eğitim yoluyla giderilip giderilemeyeceği belirlenir. Eğer eğitimle ortadan kaldırılabilecekse, ihtiyaçlara cevap verebilecek unsurlar belirlenerek program oluşturulur.

Eğitim ihtiyaçları analizi neticesinde elde edilen veriler, program oluşturulurken temel olarak kullanılır. İhtiyacın doğru tespiti, doğru programların oluşturulmasına, doğru oluşturulan programlar performans düşüklüğünün azalmasına, bu da işletmelerin performansını arttırmasına neden olacaktır.

3. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi: Hedefler eğitim yolu ile ulaşılması arzulanan davranışları ve bunların gerçekleşmesi için gereken koşulları belirler. Eğitim hedefleri daha sonra eğitimin etkinliğinin belirlenmesinde standart olarak da kullanılır. Hedeflere ulaşılma derecesi programın ve katılımcıların başarısı hakkında ilgililere geri besleme verir.

4. Eğitimin Planlanması: Eğitici, arzu edilen yetkinliklerin geliştirilmesi için işbaşı eğitimi, rotasyon, coaching, rol oynama, örnek olay, simülasyon, bilgisayara/internete dayalı eğitimler gibi yöntemler arasından en uygun eğitim yöntemini seçer. Eğitimin hangi aktivitelerden oluşacağına karar verir ve bunları gerçek iş görevleri ile ilişkilendirir. Eğitim belgelerini ve malzemelerini gözden geçirir.

5. Eğitim Seanslarının Programlanması: Eğitici, çalışanın mevcut durumunu ve hedefleri karşılaştırarak eğitim için gerekli zaman ihtiyacını belirler.

6. Eğitim Aktivitelerinin Uygulanması: Eğitici, çalışanlara eğitim amaçlarını ve neden bu eğitim materyalini öğrenmeleri gerektiğini açıklar. Eğitim sırasında verilen bilgiler, ardından gelen uygulamalarla pekiştirilir. Görevin zorluğu ve karmaşıklık

derecesine, çalışanların yeteneklerine göre uygulama miktarı değişir. Önemli olan, çalışanların değerlendirilmesinden önce eğitmen eşliğinde yeterli uygulama yapılarak öğrenmelerinin sağlanmasıdır.

7. Eğitimin değerlendirilmesi: Eğitimin değerlendirilmesi, katılımcıların eğitimden ne öğrendiklerinin, iş ortamlarına neler taşıdıklarının, eğitim öncesi ve sonrası performansları ile ulaştıkları performans düzeylerinin belirlenmesinin ve organizasyonun eğitimden neler kazandığının saptanması için yapılan çalışmadır. Eğitici, yazılı testler, mülakat, gözlem, iş örnekleri ve raporlama gibi yöntemlerden birini kullanarak eğitimin etkinliğini değerlendirebilir.

8. Eğitim Sonuçlarının Belgelenmesi: Eğitici, eğitim aktivitelerini ve değerlendirme sonuçlarını belgeler. Çalışanın eğitim performansının kayıt altına alınmasını sağladığı için belgeleme önemlidir. Aynı zamanda birden fazla eğiticinin aynı eğitimi vermesi durumunda eğitici performansının belirlenmesi için de önemlidir.

3.6. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Yönetimi

3.6.1. Tanım

Kariyer insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir.[41]

Kariyer planlaması, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacağı yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır.[42] Kariyer geliştirme ise; bireyin eğitim, geliştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerini planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından konuya bakıldığında, bu kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri çalışanların yatay

[41] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirmesi, Sorunlar**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 20.
[42] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 7. bs., Bursa, Rota Ofset, 1994, s.70.

ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlar taşımaktadır.[43]

Kariyer yönetimi, işe giriş, atamalar, terfiler ve transferleri kapsar. Yetkinlik modeli hazırlama aşamasında her pozisyonun yetkinlikleri ve düzeyleri tanımlandığı için örgüt içindeki kariyer yolları belirlenmiş olur. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemek için kazanmaları gereken yetkinliklere göre kariyer ve gelişim planlarını yapabilirler. Sistem objektif ve açık olduğu için çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilir ve çalışanların terfi kararlarına güveni sağlanmış olur.

Özellikle yalın yönetim ilkeleri doğrultusunda hiyerarşi seviyelerinin azaltılması, kariyer yollarının daha karmaşık ve belirgin olmayan bir yapı almasına yol açmaktadır. Günümüz organizasyonlarında kariyer planlaması, çok sayıda yatay ilerleme ile uzun dönemli takım çalışması aktivitelerini içermektedir. Yetkinliklere dayalı kariyer yönetimi ile birey örgütün hiyerarşik kademelerinde yükselmeden de, çeşitli yetkinlikler kazanarak veya var olan yetkinlik düzeyini yükselterek uzmanlaşabilmekte ve kariyerinde ilerleyebilmektedir.

3.6.2. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Yönetiminin Faydaları

Yetkinliklere dayalı kariyer yönetiminin faydaları şunlardır:

- İnsan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasını,
- Verimliliğin ve performansın artmasının sonucu olarak iş başarısını yükseltilmesini,
- Çalışanların kapasitesinin tam olarak kullanmasını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasını,
- Personel devrinin ve maliyetinin azaltılmasını,
- Çalışan iş tatminini, sadakatini ve işe bağlılığını sağlar. [44]

[43] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1991, s.101-102.

- Çalışan açıkları şirket içinden temin edilebilir.
- Şirketin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur.

3.6.3. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Yönetiminin Aşamaları

Yetkinliklere dayalı kariyer yönetiminin aşamaları aşağıdadır:

1. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Kariyer Haritalarının Oluşturulması: Organizasyondaki iş aileleri belirlenir ve her iş ailesindeki tüm pozisyonlar için iş ve rol analizleri ile işe özel yetkinlikler belirlenir. İş aileleri içindeki ve aralarındaki pozisyonlar birbirleriyle yetkinlikler aracılığı ile ilişkilendirilerek kariyer haritaları oluşturulur.

2. Çalışanların Yetkinlik Envanterinin Çıkarılması: Çalışanlar yetkinlikler bazında değerlendirilir. Böylece, mevcut çalışanların yetkinlik envanteri ortaya çıkarılmış olur. Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir, bunları farklı pozisyonlar için gereken yetkinlik profilleriyle karşılaştırabilmeleri sağlanır. Oluşturulan kariyer haritası farklı rollere ait yetkinliklerin arasındaki ilişkileri gösterdiği için, organizasyonda farklı roller almak isteyen çalışanlara yol gösterir.

3. Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi: Elde edilen "uyum derecesine" göre, çalışan "açık bir pozisyon" için başvuruda bulunabilir; belirli bir pozisyona hazırlanmak üzere kendisine gelişim hedefleri tanımlayabilir; ya da başka iş fırsatları aramaya başlayabilir.

3.7. Yetkinliklere Dayalı Yedekleme Planlama

3.7.1. Tanım

Hızla artan rekabet ve küçülme politikaları ile birlikte işletmeler ayakta

---

[44] H. Serdar Öğe, "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktive Yayınları, Nisan 1998, y.y, s.51.

kalabilmek ve değişime ayak uydurabilmek için gerekli donanıma sahip insan kaynağını bünyesinde bulundurmak gerekliliğini hissetmiştir. Dolayısıyla, yedekleme sistemlerine verilen önem giderek artmıştır.

Yedekleme planlaması, organizasyonlarda liderliğin ve verimli performansın sürekliliğini sağlayacak çalışanların yetiştirilmesini ve yerleştirilmesini planlama sürecidir. Bir kısımın, bölümün ya da organizasyonun tümünün etkili performansının devamı için eğitim, geliştirme ve yer değiştirme faaliyetleri yoluyla kilit kişilerin sürekliliğinin sağlanması için yapılan planlardır.[45] Yedekleme planlaması, kritik pozisyonlardan başlanarak organizasyonun en üst seviyesine kadar yönetsel pozisyonları tanımlamak için bir vasıtadır.[46]

Yedekleme yönetimi sayesinde stratejik amaçlar yönetim kadrolarına daha kolay uyarlanabilmiş, esneklik ve yaratıcılık geliştirilerek değişikliklere hızlı cevap verme yeteneği kazanılmaya çalışılmıştır. [47] Yedekleme sistemlerinde, stratejik pozisyonlar için, belirlenen kritik yetkinlikler bazında, organizasyon içinden potansiyeli en yüksek adaylar seçilerek, planlı bir eğitim ile yeni pozisyonlarına hazırlanmaları sağlanır.

3.7.2. Yetkinliklere Dayalı Yedeklemenin Faydaları

Yetkinliklere dayalı yedeklemenin faydaları şunlardır:

- Örgüt içerindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlemesini sağlar.
- Kilit pozisyonlar için hazır liderlerin devamlılığını ve yetenekli çalışanların organizasyon içinde kalmalarını sağlar.

[45] W. Rothwell, H. C. Kazanas, **Building In-House Leadership and Management Development Programs**, Westport, Quorum Books, 2000, pp.5-6.
[46] N. H. Carter, "Guaranteeing Management's Future Through Succession Planning", **Journal of Information Systems Management**, Vol.III, No:3,1986, pp.13-14.
[47] Michael Leibman, Ruth A. Bruer, Bill R. Maki, "Succession Management: The Next Generation of Succession Planning", **Human Resource Planning**, The Human Resource Planning Society, Vol. XXI, No:3, 1998, pp.20-27.

- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olmasını sağlar.
- Çalışanların gelecekteki işler için hazırlanmalarını ve yeni rolleri ile ilgili hazır olma seviyelerinin değerlendirilmesi için bir yöntem sağlar.
- Yönetim kültürünün sürekliliğini sağlar.
- Organizasyon dışı kaynakların yeni bir işi öğrenmeleri ve yönetim kültürüne adapte olmaları sırasında ortaya çıkacak verimlilik kayıplarını önler.
- Maliyet tasarrufu sağlar. Liderlerin organizasyon içinden geliştirilmelerinin maliyeti, dışardan üst düzey yöneticilerin işe alınması maliyetinden daha düşüktür. [48]

3.7.3. Yetkinliklere Dayalı Yedekleme Planlamasının Aşamaları

Yetkinliklere dayalı yedekleme planlamasının aşamaları aşağıdadır:

1. Hedeflerin Belirlenmesi: Yöneticilerin sistemden bekledikleri sonuçları, neden bunları beklediklerini, sonuçları nasıl ölçeceklerini, programı başarılı kılmak için gerekli kaynakları ve zamanı belirlemeleri gerekmektedir. [49]

2. Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yedekleme planı yapabilmek için pozisyonların iş profillerinin çıkarılmış olması, organizasyonun kariyer haritasının belirlenmiş olması ve adayları sıralamada kullanılacak olan kriterlerin belirlenmiş olması gerekmektedir.[50] İlk aşama, yedekleme planında yer alan pozisyonların yetkinliklerinin belirlenmesidir. Buna dayalı olarak pozisyon havuzları hazırlanır. Organizasyonun içinde bulunduğu çevre statik değildir. Gelecekteki stratejik başarı için yetkinliklerin yakın gelecekteki değişmelerden etkilenebileceğini göz önüne almak gerekir. Gelecek odaklılık ve esneklik kazanarak değişime cevap verebilmek

[48] Yetkinlikler, (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com, 26 Aralık 2006.
[49] William Rothwell, "Competency-Based Succession Planning: Do I Fit In? The Individual's Role in Succession Planning", **The Career Planning & Adult Development (CPaD) Journal**, Vol.XVIII, No:4 ,(Çevrimiçi) http://www.careertrainer.com, 3 Ocak 2007.
[50] Leibman, Bruer, Maki, **a.g.m.**, pp.18.

için stratejik hedeflere, vizyona ve çevresel gelişmelere göre yetkinlik modeli güncellenir.

3. Aday Seçimi: Organizasyon içindeki mevcut çalışanların yetkinlikleri değerlendirilerek her pozisyon için bir aday havuzu oluşturulur. Gerekirse dış kaynaklardan aday temin edilir. Aday havuzuna kabul edilen adaya, yedekleme havuzuna alındığı bildirilir.

4. Yetkinliklere Dayalı Geliştirme: Yedekleme yönetiminde, değerlemede 360 derece değerleme yönteminin kullanılması ve liderlik modellerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Liderlik modeli işletmenin ihtiyaçlarını, vizyonunu ve değerlerini, işletmenin ihtiyaç duyduğu liderlik yetkinliklerini göz önünde bulundurarak değerleme kriterlerinin oluşturulmasıyla elde edilir. Yönetici geliştirmede, seçiminde ve ödüllendirmede bu model kullanılır. Bireysel yetkinlik ölçümleri sonucunda bireylerin gelişim olanakları belirlenerek, buna yönelik aksiyon planları ve bireysel gelişim programları hazırlanmaktadır. Genel olarak bakılacak olursa, yönetici geliştirme eğitimleri; seminer, rol oynama, grup çalışması, örnek olay tartışması, şirket okulu, ussal yönetici eğitimi, yönetim oyunları ve değerleme merkezleri gibi yöntem ve teknikleri kapsar.

5. Açık İletişim: Günümüzde şirketler yetenekli çalışanları kazanmak için rekabet etmektedirler. Yetenekli çalışanlar organizasyonda nasıl yükseleceklerini, kariyer planlarını, terfi imkânlarını bilmedikleri zaman başka şirketleri tercih edebilirler. Dolayısıyla, sürecin işleyişi hakkında herkese bilgi verilmeli; kişisel ve kariyer gelişimleri teşvik edilerek daha açık bir geri besleme sistemi kurulmalıdır.

Bu bölümde, yetkinliklerin işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitimi ve geliştirme, kariyer yönetimi ve yedekleme planlama gibi insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması aşamalarından ve her bir insan kaynakları fonksiyonunda yetkinlik kullanımının faydalarından bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde konuyla ilgili bir uygulama önerisi yer almaktadır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR İŞLETME UYGULAMASI ÖNERİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Uygulama önerisi için Türkiye'de gıda sektöründe yaklaşık 600 çalışanı ile faaliyet gösteren bir üretim firması incelenmiştir. Araştırmaya, firmanın bütün bölümleri dahil edilmiş olup, beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Yetkinliklerin daha çok zihinsel çalışma gerektiren işlere uygun olması dolayısıyla, bedensel ağırlıklı işlerde çalışan mavi yakalı personel veri toplama aşamasında bu çalışmanın dışında tutulmuştur, ancak Şirket genelinde tespit edilen temel yetkinlikler bütün çalışanların sahip olması gereken değerleri ve özellikleri yansıttığı için mavi yakalı personeli de kapsamaktadır. Şirketin beyaz yakalı kadrosu 60 kişi olduğu için, örneklem grubu seçilmemiş, bütün beyaz yakalı personel veri toplama sürecine katılmıştır.

Bütün bir yetkinlik modeli temel yetkinlikler, iş aileleri ve iş ailelerindeki pozisyonlar bazında yetkinliklerin tanımlanması ve düzeylerinin belirlenmesi ile oluşturulmaktadır. Ancak, şirketteki tüm pozisyonlardaki çalışanlardan göstermeleri beklenen yetkinliklerin tanımlandığı bir yetkinlik modeli oluşturma süreci çok kapsamlı ve uzun süreli bir çalışma gerektirmektedir. Çalışmanın hacimsel büyüklüğü ve buna bağlı olarak zamansal uzunluğu ile bu yüksek lisans tezi hazırlık süresi karşılaştırıldığı zaman, çalışma kapsamında daraltma yapma zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden bu çalışmanın kapsamı bütün çalışanlarda bulunması gereken temel yetkinliklerin ve şirketin bölümlerine özgü yetkinliklerin, düzeylerine yer verilmeden, davranış göstergeleri ile birlikte tanımlanması olarak daraltılmıştır. Çalışma sonunda her fonksiyon için yetkinlikler ve bundan sonra yapılacak yetkinlik belirleme çalışmaları için metodoloji ve model ortaya çıkmış olacaktır. İleride yapılacak, pozisyonlar için yetkinliklerin düzeyleri ile birlikte belirleneceği daha kapsamlı bir yetkinlik modeli oluşturma çalışması için bu çalışma sonuçlarının kaynak oluşturması hedeflenmiştir.

Şirkette organizasyonel yapılanma fonksiyonlara göre yapılmıştır. Dolayısıyla, her bölüm bir iş ailesi olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, araştırmanın gerçekleştirildiği işletme için kurumsal yetkinliklerin, her fonksiyonel bölümde yapılan faaliyetle ilgili olarak çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin ve ayrıca yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi ve yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması için önerilerin verilmesidir. Çalışma sonucunda bölümler için tanımlanacak yetkinliklerin pozisyon bazına indirgenmemiş olması, aynı zamanda yetkinlik düzeylerinin tanımlanmamış olması, verilecek öneriler için kısıt oluşturmaktadır. Ancak, önerilerin bu kısıtlar içinde verilmiş olmasına rağmen, yetkinlik kavramının Şirket kültüründe yer edinmesi ve çalışanların kavramı benimsemesi açısından tam bir yetkinlik modeli uygulamadan önce böyle bir çalışmanın sonuçlarının hayata geçirilmesi yarar sağlayacaktır. Şirketin önerileri uygulaması sonucunda çalışanlarının ve kurumsal performansının artacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın, bu konuyu çeşitli yönleri ile araştırma konusu yapmak isteyecek veya işletmelerinde uygulama olanaklarını değerlendirecek kişi veya kuruluşlar için bir kaynak oluşturması da hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi, Veri Toplama Araçları ve Ön Kabulleri

Bu araştırma, nitel bir araştırma olup, veriler; gözlem, anket ve davranışsal mülakat yöntemleriyle toplanmıştır.

Şirkette 2006 yazından 2007 baharına kadar mevcut ERP (kurumsal kaynak planlama) sisteminin verimsizliklerinin ortadan kaldırılması ve iş süreçlerinde iyileştirilmelerin yapılarak etkinliğin ve verimliliğin artırılması için bir çalışma yapılmıştır. Araştırmacı, bu projede yönetim danışmanı olarak üretimde iş-zaman ve metot etütlerinin yapılması, atölye planlama, malzeme planlama ve maliyet

muhasebesine temel oluşturacak ürün reçetelerinin hazırlanması, Netsis ERP sisteminin daha etkin çalışması için işleyişinin yeniden tasarlanması gibi çalışmalarda bulunmuştur.

Araştırmacının bu şirkette uzun zaman geçirmiş olması, şirket kültürünü ve yapılan işleri tanımasını ve çalışanları uzun süre gözlemleme fırsatı ile çalışanlar hakkında fikir sahibi olmasını sağlamıştır. Ayrıca, şirkette bulunmanın veri toplama kolaylığı sağlayacağı da göz önüne alınarak uygulama önerisi için Şirket seçilmiştir.

Yeniden yapılanma projesi kapsamında mevcut durumu analiz etmek ve iş süreçlerinin akışını ortaya çıkarmak, bunun sonucunda da organizasyon şeması, iş gerekleri ve iş tanımlarını güncellemek ve iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla iş analizi çalışması yapılmıştır. Çalışanlara iş analizi anketi uygulanmış, akabinde iş süreçleri gözden geçirilmiş ve gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. İş analizi sırasında çalışanlarla birebir görüşmeler de yapılarak işin içeriği derinlemesine incelenmiştir. İş analizi ile işin amacı, yapılan temel görevler, çalışma koşulları, kullanılan araç gereçler, sorumluluklar, yetkiler, bu işi yapacak kişide bulunması gereken öğrenim, deneyim seviyesi, iş akışının hangi bölümler arasında nasıl gerçekleştiğine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. İş analizi çalışması sonuçları, araştırmacıya pozisyonlar ve pozisyonları dolduracak kişilerde bulunması gereken nitelikler konusunda fikir vermiştir. Tez çalışması, yeniden yapılanma projesi kapsamında bulunmayan sadece akademik amaçlı bir çalışma olmakla birlikte, iş analizi bilgilerinden yetkinlik belirleme çalışması için de yararlanılmıştır. İş analizi çalışması 2006 yazında yapılmış olduğu için, işlerin içeriklerine yönelik sorular ankete katılmamıştır.

Çalışma sonunda oluşturulmak istenen yetkinlik sözlüğünün tüm personeli kapsayan kurumsal yetkinlikler ve bölümlerin uzmanlık alanlarına özgü teknik yetkinlikler olarak iki bölümden oluşması tasarlandığından iki ayrı anket hazırlanmıştır. Bu çalışmada, temel yetkinliklerin belirlenmesinde değerlere ve stratejiye dayalı yetkinlik belirleme yaklaşımları esas alınmış, anket soruları da bu yaklaşımlara göre hazırlanmıştır. Bölüm yetkinliklerinin belirlenmesi için kullanılan anket sorularında ise araştırmaya dayalı yetkinlik belirleme yaklaşımı temel alınmıştır.

Çalışanlara Temel Yetkinlikleri Belirleme Anketi ve bölüm yetkinliklerini ortaya çıkaracak Bölüm Yetkinliklerini Belirleme Anketi olmak üzere 2 ayrı anket uygulanmıştır.

Bireysel yetkinliklerin İK süreçlerinde kullanılması için öncelikle şirketin kurumsal yetkinliklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Şirketin kurumsal yetkinliklerinin belirlenmesi ise, stratejik bir konudur. Temel Yetkinlikleri Belirleme Anketi ilk 4 anket sorusu şirketin rakiplerden ayrılarak sektöründe başarılı olmasını sağlayan kurumsal yetkinliklerini belirlemeye yöneliktir. Prahalad ve Hamel (1999)'in tanımladığı temel yetkinlik özelliklerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Son iki soru ise şirketin bütün çalışanlarında bulunması gereken, şirket kültürünü ve değerlerini yansıtan temel yetkinlikleri tanımlamayı amaçlamaktadır.

1. Şirketinizin sektöründe başarılı olmasını sağlayan özellikleri nelerdir?
2. Şirketinizin gelecekte daha başarılı olabilmesi için sahip olması/geliştirmesi gereken değerler ve özellikler nelerdir?
3. Şirketinizi rakipler ve diğer firmalardan ayıran değerler ve özellikler nelerdir?
4. Şirketinizin müşteriler tarafından tercih edilmesinin nedenleri nelerdir?
5. Bir X A.Ş. çalışanında olması gereken özellikler, davranışlar, beceriler nelerdir?
6. Şirketinizde önem verilen değerler nelerdir?

Tablo 4.1: Temel Yetkinlikleri Belirleme Anketi Soruları

Bölüm Yetkinliklerini Belirleme Anketi için anket soruları seçilirken, daha önceden denenmiş ve çalışmanın amacına uygun olan soruların bulunması için araştırma yapılmış ve Lucia ve Lepsinger (1999) tarafından önerilen sorular anket çalışmasında kullanılmak üzere seçilmiştir. Türkçe'ye çevrilen sorular aşağıdadır:

1. Yaptığınız işte başarılı olmanızı sağlayan özellikleriniz nelerdir?
2. Size göre, bulunduğunuz pozisyondaki bir çalışan hangi bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve davranışlara sahip olmalıdır?
3. İşinizde daha başarılı olmak için geliştirmeniz gereken davranış, bilgi ve beceriler nelerdir?
4. İşinizde karşılaştığınız ve başarıyla üstesinden geldiğiniz bir problemi/durumu örnek vererek anlatınız. Nasıl çözdünüz? Neler yaptınız?
5. İşinizde başarılması çok zor bir görevi nasıl başardığınızı bir örnekle açıklayınız. Durumun üstesinden gelmek için kullandığınız kişisel yeteneklerinizi ve becerilerinizi belirtiniz.
6. İşinizi yaparken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
7. İşinizde üstesinden gelemediğiniz bir problemi/durumu anlatınız. Neler oldu? Siz ne gibi çabalar gösterdiniz?

Tablo 4.2: Bölüm Yetkinliklerini Belirleme Anketi Soruları

Bu sorular işe özgü yetkinliklerle ilgili olup, çeşitli olaylar/durumlar karşısında çalışanların gösterdiği davranışların belirlenmesi amacıyla sorulmaktadır.

Veri toplamada ikinci yöntem olarak görüşme yöntemine başvurulmuştur. Kurumsal yetkinliklerin ortaya çıkarılması amaçlı, şirket ortakları ve tepe yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Teknik yetkinlikler içinse bölüm yöneticileri ve üstün performans gösteren çalışanlarla görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerin temel amacı, çalışanların mükemmel performans gösterebilmeleri için kritik davranışları tespit etmektir. Bunun için, başarı hikayeleri ve olumlu davranışlar olduğu kadar karşılaşılan güçlükler ve problemler ile bunların üstesinden gelme yolları incelenerek, kritik davranışların neler olduğu ortaya çıkartılmaktadır. Görüşmelerde, görüşülen kişilerden alınan bilgiler not alınmıştır. İçerik çözümlemesi, görüşmelerden elde edilen bilgiler ile anket verileri birleştirilerek yapılmıştır.

Anket ve görüşme yöntemlerine yardımcı metot olarak gözlem yöntemi kullanılmıştır. Gözlem için herhangi bir denetim listesi yada form hazırlanmamış,

araştırmacı görüşme sorularını dikkate alarak gözlem veri toplama süresi boyunca gözlem yapmıştır. Ayrıca, şirketi çok iyi tanıyan diğer danışmanlar ile görüş alış verişinde bulunulmuştur.

Araştırma için bazı ön kabuller de mevcuttur. Mülakatlara ve anket çalışmasına katılan personelin, soruları-araştırmacıyla- aynı şekilde algıladıkları ve gerçek görüş ve tutumlarını yansıttıkları kabul edilmiştir.

4.3. Bulgular ve Öneriler

4.3.1. Araştırmanın Yapıldığı Firmanın Tanıtılması

Çalışmada, bir gıda üretim firması incelenmiştir. İşletmenin yetkilileri tarafından işletme adının kullanılması istenmediğinden söz konusu firma, "Şirket" veya "X A.Ş." olarak adlandırılacaktır.

Şirket, 1995 yılında 4 ortak tarafından kurulmuştur. Ortaklardan biri şirketin ürünlerinde uzman yabancı bir şirkettir. Şirket, hızla artan satış hacmi ve yeni yatırımlar ile global sektörde sürekli büyüyen bir şirket konumundadır. Şirketin, ana ürünleri kapari, kuru domates ve özel bir biber türü olan Pepperoncini'dir.(yunan biberi de denilmektedir.) şirket özellikle biber ürününde dünyada en büyük üretim tonajını gerçekleştiren firma konumundadır. Ürünler damak zevki olarak yurtdışı pazarlara hitap etmektedir. Şirket, üretiminin tamamını Avrupa, Amerika ve Avustralya'da yaklaşık 14 ülkeye ihraç etmektedir. Üretimini uluslararası standartlarda gerçekleştiren şirket, ISO 9002, HACCP, BRC ve KOUSHER kalite belgelerine sahiptir.

Müşteri beklentileri doğrultusunda değişik ürün tipleri ürün portföyüne eklenerek ürün çeşitliliği sürekli artmaktadır. Üretimde nem oranı, salamura konsantresi, baharat ve yağ ekleme durumu ve ambalaj tipi gibi kriterlere bağlı olarak ürün çeşitliliği 200-300'ü bulmaktadır.

Kapari üretimi 2500 m²'si kapalı alan olmak üzere, 5000 m²'lik bir alanda, domates ve biber üretimi toplam 30.000 m² alanda yapılmakta olup, bunun 5.000 m²'sini kapalı alan ve 1.000 m²'sini soğuk hava deposu oluşturmaktadır. Ayrıca, yaş domates kurutma süreci için 150.000 m²'lik açık alan yaz aylarında kullanılmaktadır.

4.3.2. Firmanın Bölümlerinin Tanıtılması

Şirketin 3 Türk ortağı birer profesyonel gibi şirkette sürekli çalışmakta olup, değişik sorumluluklar üstlenmişlerdir. Organizasyon şeması da 3 CEO'nun altında şekillenmiştir. Ortaklardan biri üretim, ikincisi mali ve idari işler ve üçüncüsü satış/ihracat işlerinden sorumludur. Şirketin fonksiyonları 8 bölüm altında toplanmıştır.

Şirketin bölümleri aşağıdadır:

- Üretim ve bakım bölümü,
- Kalite kontrol, Ar-Ge ve planlama bölümü,
- İhracat bölümü,
- Mali işler bölümü,
- Satın alma bölümü,
- Ziraat bölümü,
- İnsan kaynakları bölümü,
- Bilgi işlem bölümü.

X A.Ş. organizasyon şeması Ek 3'te verilmiştir.

Şirket, yurtiçi çiftçilerden tedarik edilen yaş domates ve biber ile yurtdışından alınan kapari hammaddelerini işleyerek yurtdışındaki müşterilerine satmaktadır. Üç ana ürünün üretim süreçleri birbirinden tamamen farklı olup, farklı hatlarda üretilmektedir. Tarım ürünleri işleyen bir firma olmasından dolayı, firmada domates ve biberin olgunlaştığı yaz döneminde (haziran-eylül) yoğun sezon yaşanmaktadır.

Şirket, bu dönemde sene boyunca kullanacağı hammaddeyi çiftçilerden alır, işleyerek yarı mamul haline getirir ve stoklar. Üretim, müşteri siparişleri doğrultusunda tam zamanında üretim prensibine göre yapılmaktadır.

4.3.2.1. Satın Alma Bölümü

Satın alma bölümü üretim için her türlü yardımcı malzeme, ambalaj malzemesi ile idari malzemelerin tedarikinden sorumludur. Satın alma bölümü satın alma ihtiyaçları için piyasa fiyat araştırmaları yapar ve teklif toplar. Ekonomiklik, kalite, güvenilirlik, teslimat zamanı gibi kriterlere göre en uygun tedarikçileri seçer. Tedarikçilerle ilişkilerden ve mal veya hizmetin istenen koşullarda temininden sorumludur. Ayrıca, ISO kalite sistemi kapsamında tedarikçi değerlendirmelerini yapar.

4.3.2.2. Ziraat Bölümü

Ziraat bölümünde ziraat mühendisleri çalışmaktadır. Firmanın ana hammaddeleri olan yaş domates ve biberin tedarikinden bu bölüm sorumludur. Firma, ekim zamanından önce senelik satış hedefini belirler. Ton bazında satış hedefi, dönüm bazında hammadde ihtiyacına dönüştürülür. Buna göre, ürün tedarik bölümü çalışanları hammaddelerin yetişebileceği yeni ekim alanları araştırır, çiftçilerle görüşür ve uygun gördüğü çiftçilerle yıllık alım sözleşmeleri yapar. Şirket, iklim koşullarından ve zirai hastalıklardan doğan riski azaltmak için değişik yörelerden çiftçilerle çalışmayı tercih etmektedir. Hammaddenin bir kısmını tedarik için sene başında sözleşme yaparken, hammadde fiyatlarının sene içinde değişmesinden kaynaklanan riski azaltmak için sene içinde sözleşmesiz çiftçilerden de alım yapmaktadır. Domates ve biber dışında, “mix ürün” denilen ürünlerin içine katılan havuç, karnabahar, lahana, kereviz gibi sebzeler alınmaktadır.

Şirket, sözleşmeli çiftçilere destek olmak ve hammadde kalitesinin kontrolünü sağlamak amacıyla çiftçilere kredi ile tohum, fide, gübre ve tarım ilacı

sağlamaktadır. Bu malzemelerin seçimi, alımı ve çiftçilere dağıtılması ziraat bölümünün görevidir.
Ekim yapıldıktan sonra ziraat bölümü personeli çiftçileri dolaşarak arazi kontrolleri, haşere ve hastalık bakımı kontrolleri yapar ve çiftçinin zirai sorunları ile ilgilenirler. Dolayısıyla, bölüm çalışanları iş vaktinin çoğunu arazide geçirmektedir. Hasat zamanı tarlalardan toplanan ürünün şirkete nakliyesini de ziraat bölümü organize eder.

Kapari hammaddesi yurt dışından tedarik edildiği için ihracat bölümü tarafından ithal edilmektedir.

4.3.2.3. Mali İşler Bölümü

Bütçe, bilânço ve gelir tablosunun hazırlanması, maliyet muhasebesi uygulanarak ürün maliyetlerinin hesaplanması, genel muhasebe ve cari hesap kayıtlarının yapılması, hesap mutabakatlarının yapılması, günlük banka işlemlerinin ve kredilerin, ödeme ve tahsilâtların takibi, devlet dairelerinin istemiş olduğu beyannamelerin hazırlanması ve KDV iadesi ile ilgili işlemlerin yapılmasından sorumlu bölümdür.

4.3.2.4 İhracat Bölümü

Şirket, ürünlerinin tamamını ihraç etmektedir. Kapari, üretimle ilgili bazı ithal malzeme ve makine parçasının temini için ithalat da yapılmaktadır. Satış, müşteri ilişkileri, ihracat ve ithalat, ihracat bölümünün görev alanıdır. İhracat bölümü müşteriler, gümrükçü, komisyoncular, kara nakliye firmaları, gemi acenteleri, ihracatçılar birliği, ticaret odası, dış ticaret müsteşarlığı gibi birçok grup ile ilişkileri yürütür. Yeni müşterilere ihracatçılar birliği, komisyoncular, yurt dışı fuarlar ve yazışmalar ile ulaşılır.

Müşterilerle senelik sözleşmeler yapılır. Bu sözleşmelerde sipariş tarihleri belli değildir. Satış siparişleri sene içinde e-posta veya faks ile ihracat bölümüne gelir.

Ürünler, kara nakliyesi ile İzmir limanına, oradan gemi ile müşterinin ülkesindeki limana gönderilir.

Siparişin teslim şekline göre, nakliye şirkete ait olacaksa ihracat bölümü deniz ve kara taşıma firmalarından vade, fiyat ve yükleme tarihi içeren teklif toplar. İhracat sırasında GÇB (gümrük çıkış beyannamesi), Türkçe ve İngilizce fatura, EUR1 belgesi, yükleme notası, sevk detayları formu, konşimento, ziraat belgesi, menşei gibi ihracatla ilgili belgelerin hazırlanmasından sorumludur. Firma, ithal ettiği bazı malları DIIB (dahilde işleme izin belgesi) ile teşvik kapsamında almaktadır. Bununla ilgili hazırlanacak raporlar ve belgeler, ayrıca, ihracat iadesi primi alınması için gerekli evrakların hazırlanması ihracat bölümünün işidir.

Ayrıca, bölümün yurt dışı fuarlara katılmak için gerekli hazırlıkların yapılması, ilgili kurum ve kuruluşlarla ilişkilerin yürütülmesi ve fuarlarda yer alınarak firmanın tanıtılması, potansiyel müşterilerle görüşmeler yapılması, mevcut müşterilerin istek ve şikâyetleri ile ilgilenilmesi gibi faaliyetleri de vardır.

4.3.2.5. Kalite Kontrol, Ar-Ge ve Planlama Bölümü

Şirketin, gıda firması olmasından dolayı kalite ve hijyene çok önem verilmektedir. Tüm bölümlerin kalite sistemlerine uygun şekilde çalışması beklenmektedir. Kalite bölümü hammaddeden son ürüne kadar tüm kalite kontrol analizlerinin ve işlemlerinin yapılması, ürün teknik spesifikasyonlarının hazırlanması, müşteri şikâyet ve iadelerini incelenmesi, ürünlerde ve sistemde iyileştirici ve geliştirici projeler yapılması ve personelin kalite sistemleri ve talimatlar ile ilgili konularda eğitilmesinden sorumludur.

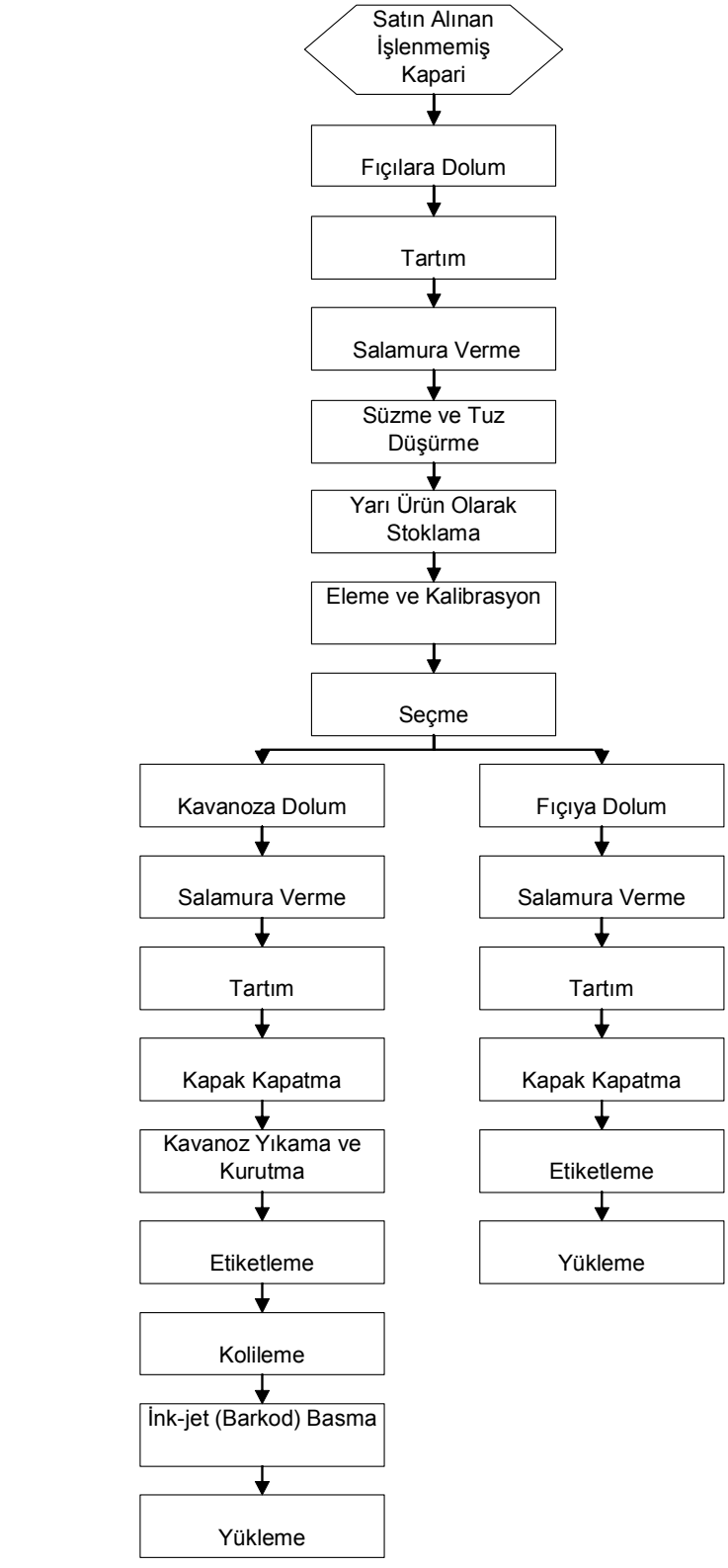
Ar-Ge kısmı da bu bölümünün içindedir. Ar-Ge personeli yönetim kurulunun ve müşterilerin istediği yeni ürünleri geliştirir. Müşterinin yeni ambalaj veya etiket dizaynı taleplerini müşteri istekleri doğrultusunda tasarlar. Planlama kısmı ise haftalık ve günlük üretim planlarının hazırlanması, atölye planlamasının yapılması, iş

emirlerinin çıkartılması, üretim gerçekleşmelerinin takibi ve raporlanması ve stok yönetiminden sorumludur.

4.3.2.6. Üretim ve Bakım Bölümü

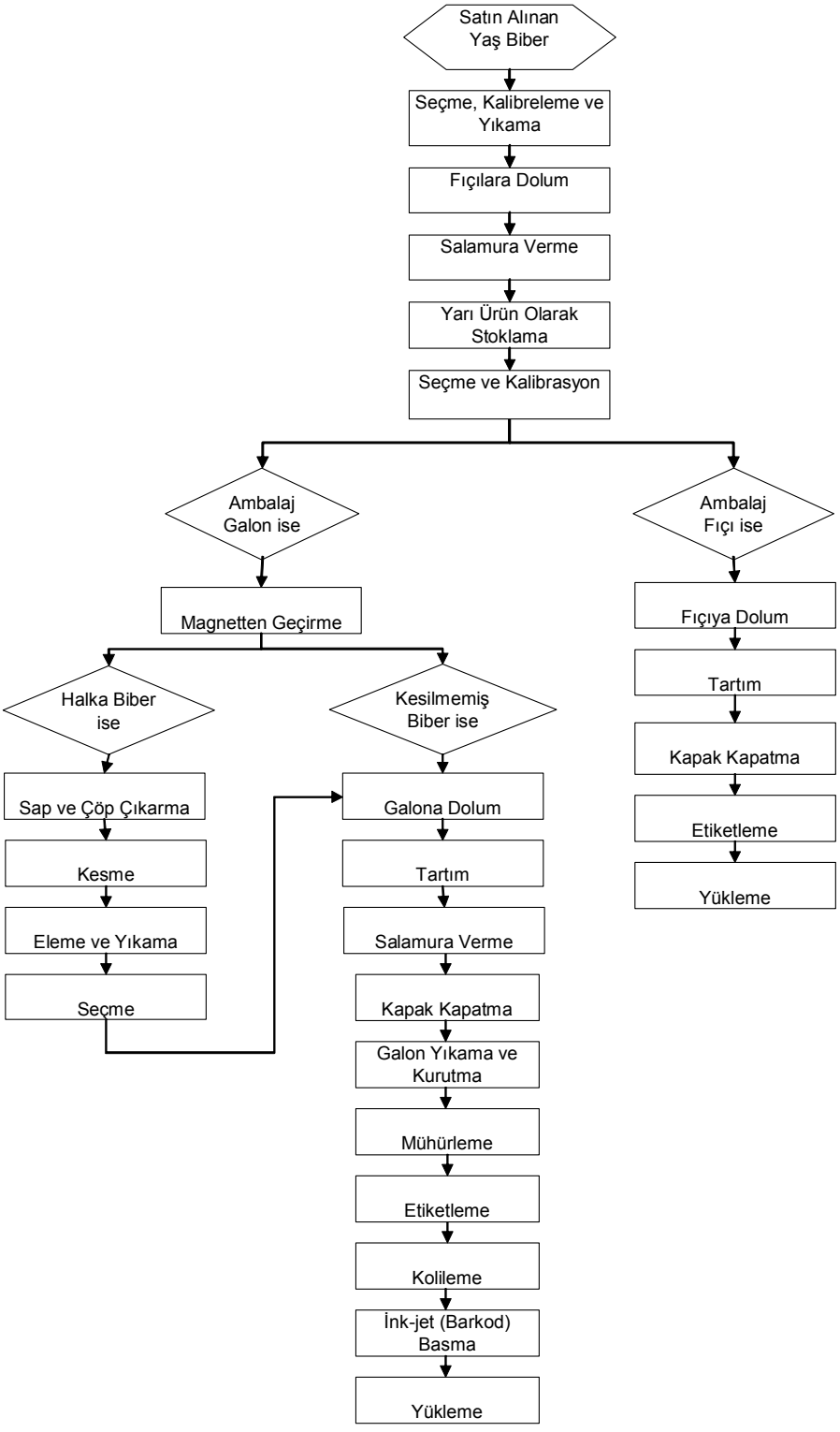
Üretim sürecindeki her türlü üretim faaliyetinin gerçekleştirilmesi, üretim kapasitesinin optimizasyonu, üretimde verimliliğin arttırılması ve fabrika üretim ünitelerinin bakım ve onarımından sorumlu bölümdür. Her ürün üretim sürecini farklı hatlarda tamamlar, ambalajlama ve etiketleme aşamasında aynı hattı kullanır. Ürünler ve kronolojik sıraya göre geçirdiği operasyonlar aşağıda özetlenmiştir.

Kapari İşleme Süreci:



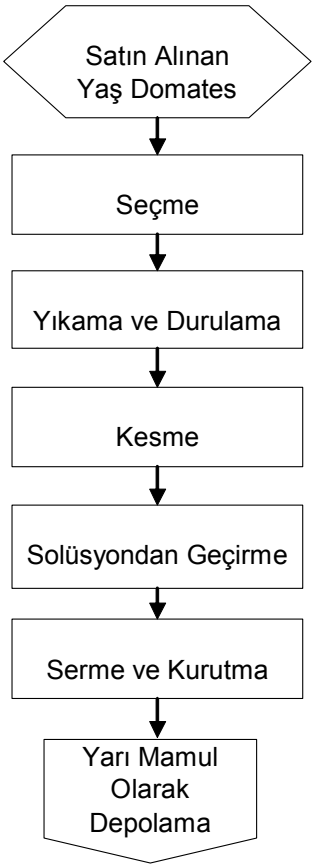
Şekil 4.1: Kapari İşleme Süreci

Biber İşleme Süreci:



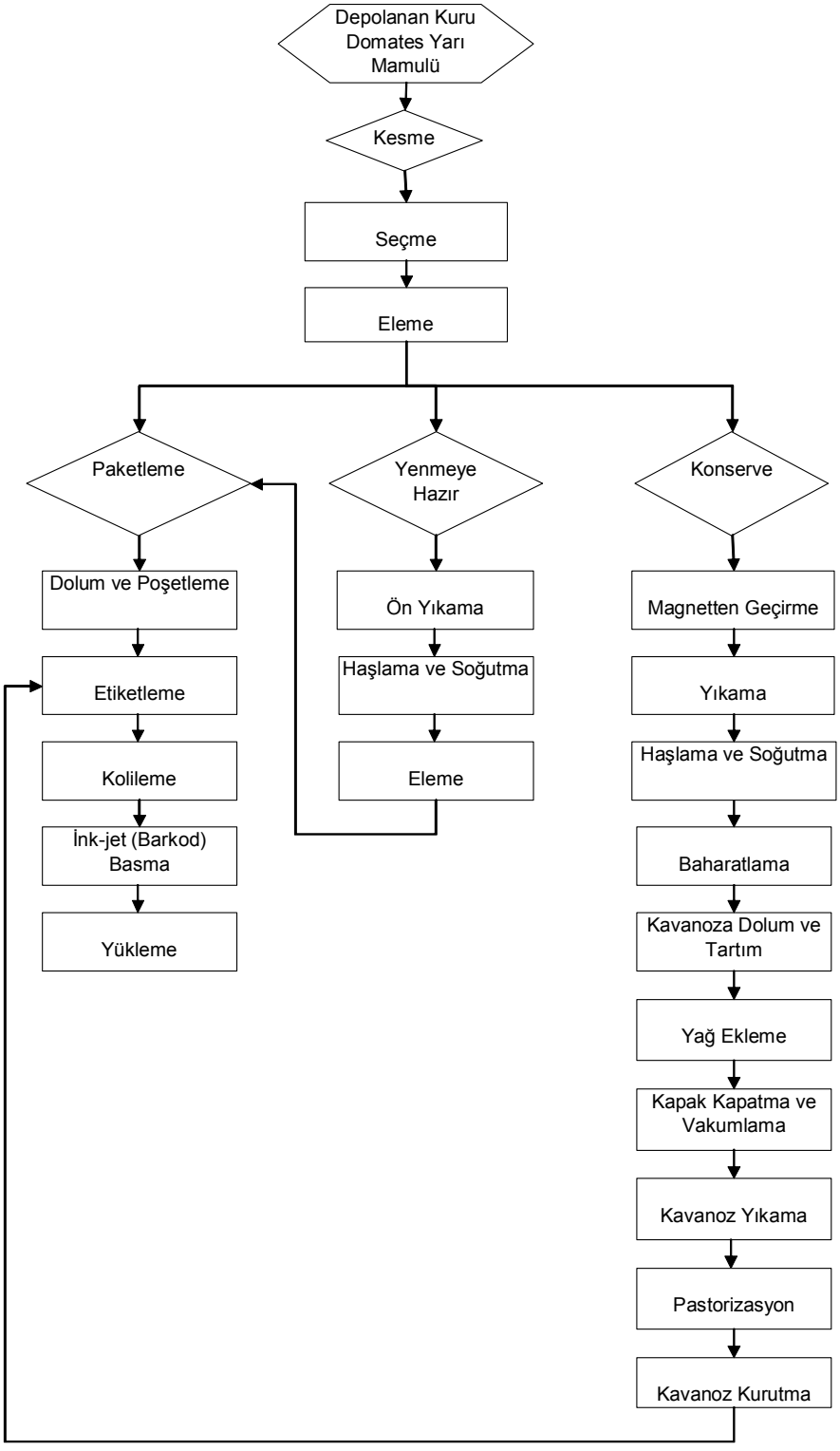
Şekil 4.2: Biber İşleme Süreci

Yaş Domates Kurutma Süreci:



Şekil 4.3: Yaş Domates Kurutma Süreci

Kuru Domates İşleme Süreci:



Şekil 4.4: Kuru Domates İşleme Süreci

4.3.2.7. İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları bölümü insan kaynakları işlevleri dışında, işe alım ve işten çıkış işlemleri, personel izinleri, SSK ve İş-Kur ile ilişkiler, yemekhane, personel servisleri ve güvenlik personelinin takibi gibi personel ve özlük işlerinden sorumludur.

Şirketin İK fonksiyonları aşağıdaki gibi işlemektedir:

İnsan Kaynakları Planlaması: Şirket, geçen senenin işgücü verilerini (işe giren-işten çıkan personel sayısı, fazla mesai saatleri vs.), bölüm yöneticilerinin taleplerini, gelecek senenin büyüme ve üretim hedefleri ile birleştirerek yılda bir kez insan kaynakları planlaması yapmaktadır.

İşe Alım: İşçi temini yakın çevreden sağlanmaktadır. Firma, kadrolu personeline ilave olarak taşeron işçi de kullanmaktadır. Firmaya gelen başvurular dışında işçi özgeçmişleri İş-Kur, beyaz yakalı personel özgeçmişleri ise Kariyer.net üzerinden toplanmaktadır. İşe alım sürecinde, özgeçmişleri pozisyon için uygun görülen adaylar mülakata davet edilir. İşçi temin sürecinde başvuruları uygun görülen adaylar insan kaynakları bölümü ile mülakat yapar. Beyaz yakalı personel adayları ise insan kaynakları bölümü çalışanları, bölüm müdürü ve ilgili CEO ile olmak üzere 3 aşamalı görüşme sürecinden geçirilir. Süreci başarıyla tamamlayan adayların referans kontrolü ve sağlık kontrolü yapıldıktan sonra uygun bulunan adaylara teklif götürülür. İşe giriş işlemleri başlatılır.

Performans Değerlendirme: Şirkette performans değerlendirme sistemi mevcut olup, yılda iki kez uygulanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ücret ve eğitim fonksiyonlarına girdi teşkil etmektedir.

Ücret Yönetimi: Şirket, yılda bir defa ücret artışı yapmaktadır. Enflasyon, şirket karlılığı ve performans değerlendirmesi sonuçlarına göre ücret artışı belirlenir. Ayrıca, başarılı çalışanlara performans primi ödenmektedir.

Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlaması: Yazılı olarak açıklanmamış olmakla birlikte şirkette kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması uygulandığı gözlemlenmiştir. Müdür ve sorumlu pozisyonundaki çalışanların elemanlarını iş üstünde eğitim ile yetiştirmeleri ve bir üst pozisyona hazırlamaları beklenmektedir. Ayrıca, müdür ve sorumlu pozisyonları için yedekler belirlenmiştir.

Eğitim: Şirket, eğitim ihtiyacını çoğunlukla dış kaynaklardan karşılamaktadır. Çalışanların, konuları ile ilgili bilgi ve becerilerinin arttırılması amaçlı olarak bölüm müdürlerinin yapmış olduğu eğitim ihtiyacı analizleri sonucunda şirket dışında gerekli eğitimlere katılımı sağlanmaktadır. Kalite sistemleri kapsamında personele verilen eğitimler ise şirket içinde yapılmaktadır.

Şirkette insan kaynakları yönetimi açısından aşağıdaki sorunlar saptanmıştır:

1. Üst yönetimin genç kadroyla çalışılması ve kurum kültürüne göre çalışan yetiştirilmesi isteğinden dolayı yeni mezun personel istihdamı yapılmakta, bu da çalışanların iş hayatına adaptasyonu ve uzmanlık kazandırılması için zaman, eğitim maliyeti ve öğrenme süresi boyunca işgücü kayıplarına neden olmaktadır.
2. Bölümler arası iletişimsizlik ve iş yoğunluğundaki farklılıklar bölümler arası kutuplaşmalara ve verimsizliğe neden olmaktadır.
3. Büyüyen iş hacmi ile orantılı artan iş yüküne rağmen, maliyet nedeniyle yeni personel alımı düşünülmemekte, artan iş yükünün eksik işgücü ile tamamlanması zamanında işi bitirmek için hata oranında artışa ve strese neden olmaktadır.
4. Mevsimsel yoğunluk ve zor fiziksel koşullar genç personeli işten soğutmakta, beyaz yakalılara tasarruf politikaları doğrultusunda fazla mesai ücreti ödenmemesi motivasyon düşüklüğüne ve personel devrine neden olmaktadır.
5. Ücretlerin, bölgedeki diğer işletmelerden düşük olmasına rağmen çalışma saatlerinin daha fazla olması, çalışanlarda ücret adaletsizliği algısı yaratmıştır.

6. Şirkette yükselme olanaklarının sınırlı olması, yetenekli çalışanların başka işletmelere yönelmesine neden olmaktadır.
7. Performans değerlendirmenin üst amirler tarafından yapılması, çalışanlarda değerlendirmenin subjektif olduğu kaygısını doğurmuştur.
8. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret sistemine bir defalık performans primi şeklinde yansıtılması ve senelik ücret artışının enflasyon oranı dışındaki kısmının üst yönetimin kanaati doğrultusunda olması, ücret adaletinde subjektiflik algısına neden olmaktadır.
9. Üst yönetimin yetki devrindeki isteksizliği ve yetki-sorumluluk denkliği olmayışı orta kademe yöneticileri güç durumda bırakmaktadır.
10. Yapılan çalışan memnuniyeti anketleri sonucunda düzeltici önlemler alınmaması ve geri dönüşünün olmaması çalışanların bu tür işlere duyarsız bir tutum izlemesine neden olmaktadır.

4.3.2.8. Bilgi İşlem Bölümü

Şirket, bir kurumsal kaynak planlama paketi ile bütün bölümlerin aynı veritabanı üzerinden entegre çalışmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, her türlü rapor, form ve evrak bilgisayar üzerinden hazırlanmakta ve çıktısı alınarak kullanılmaktadır. Firmanın bir bütün olarak faaliyetini yürütebilmesi için bilgi-işlem bölümünün sorumluluğu büyüktür.

Bilgi-işlem bölümü firma içi tüm bilgi işlem faaliyetlerini kontrol etmek, kullanıcılara yazılım ve donanım desteği verilmesini sağlamak, firma dahili telefon sistemi için teknik destek vermek, firmanın bilgi işlem sisteminin verimliliğinin artırılması için gerekli önlemleri almak, sistem arızaların sebeplerini araştırmak, sisteme gerekli takviyelerin yapılmasını sağlamak, her türlü donanım problemlerini ve yeni donanım ihtiyaçlarını belirlemek, donanım alım işlemlerini gerçekleştirmek ve ilgili departmanlara kurulumunu yapmak, firmada kullanılan yazılımları güncellemek, her türlü yazılım problemlerini belirlemek ve en kısa sürede gidermek, yeni yazılım geliştirmek ve geliştirilen yazılımları test edip ilgili departmanlara kurulumunu yapmaktan sorumludur.

4.3.3. Şirket Kültürü, Misyon, Vizyon ve Stratejiler

Şirketin Personel Kılavuzu'nda belirtilmiş olan misyonu, vizyonu, hedefleri ve ilkeleri aşağıdadır.

Misyon:

"Gıda sektöründe müşterilerimize en kaliteli ürünleri, en verimli şekilde sunmak için varız."

Vizyon:

"Toplam kalite anlayışı içinde, müşteri taleplerine en iyi şekilde cevap verebilmek, ürün çeşitliliğini artırarak müşterilerimizin en iyi tedarikçisi olmaktır."

Strateji:

Şirket ortakları şirket stratejisini ve hedeflerini şöyle açıklamaktadırlar:

"Ana hedefimiz üretim ve faaliyetlerimizde kalite ve müşteri memnuniyetinden taviz vermeden en ekonomik maliyetlerle sürekli büyümektir. Ürün satışlarındaki sürekli artış, şirketimizin iş ahlakı, güvenilirliği ve alt yapısının sağlamlığı sonucudur. "

Şirketin pazarlama stratejisi, seri üretim, yatırımlar ve yeni teknolojilerin adaptasyonu ile üretim hacmini sürekli artırarak yüksek kaliteli ürünleri, rekabetçi fiyatlar ile müşterilerine sunmaktadır. Müşterilere sürekli ve aynı kalitede mal sağlayarak ve müşterilerin talepleri doğrultusunda ürün çeşitlerini geliştirerek müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Şirket politikası gelen hiçbir siparişi geri çevirmemek ve daima zamanında teslimat yapmaktır.

Şirket, piyasada kalıcı olmayı ve büyümeyi; bünyesinde işletme kültürüne uyum sağlamış, istekli, konusunda uzman ve yaptığı işle bütünleşmiş çalışanlar bulundurma ile gerçekleştirmeyi öngörmektedir. Şirketin insan kaynakları politikası, kurumun değerlerini ve işin yetkinliklerini tam olarak karşılayacak, performansları ile fark yaratacak personelin şirkete kazandırılmasını ve firmada uzun yıllar çalışmasını sağlamaktır.

4.3.4. Sonuçların Analizi ve Kurumsal Yetkinliklerin Tanımlanması

Araştırma, 5 aşamadan oluşmaktadır:

- Kurumsal yetkinliklerin belirlenmesi,
- Yetkinlik sözlüğünün oluşturulması,
- Bölüm yetkinliklerinin belirlenmesi,
- Yönetsel yetkinliklerin tanımlanması,
- Yetkinlik modelinin insan kaynakları işlevlerinde kullanılması için önerilerin verilmesi.

Anketleri toplam 60 kişi cevaplamıştır. Anketler doldurulduktan sonra, elde edilen bilgilerin analizi aşamasına geçilmiştir. Anket cevapları soru bazında bilgisayar ortamına geçirilmiş ve içerik analizi yapılmıştır. Bu analizde, sadece yetkinlik tanımlamada kullanılabilecek bilgiler seçilmiş, personelin kişisel görüşlerini yansıtan çalışma konusundan uzak bilgiler ayıklanmıştır.

Anket sonuçları ve üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden aşağıdaki tablolarda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Tablolar, görüşme soruları bazında hazırlandığı için, soldan ikinci sütun anket sorularına alınan yanıtlarda öne çıkan yetkinlikleri, sağdaki sütun ise adı geçen yetkinliğin ifade edilme sayısını göstermektedir. Tablolar, en çok ifade edilen yetkinlikten en az ifade edilen yetkinliğe doğru sıralanmıştır.

Soru 1: Şirketinizin sektöründe başarılı olmasını sağlayan özellikleri nelerdir?

No	*Kurumsal Yetkinlik*	*Sıklık*
1	Ürün Kalitesi	51
2	Müşteri memnuniyetine verilen önem	42
3	Disiplinli çalışma ve düzenlilik	33
4	Personel kalitesi	21
5	Başarı odaklılık	19
6	Sağlam finansal yapı	17
7	Sürekli gelişim ve iyileştirme	15
8	Zamanında teslimat	15
9	Rekabetçi koşullara uyum	13
10	Stratejik düşünme	9
11	Sürekli mal bulundurma	7
12	Ürün odaklı çalışma	6
13	Yenilikçilik	4
14	Seri üretim	2
15	Girişkenlik	2
16	Proaktif düşünme	1
	TOPLAM	257

Soru 2: Şirketinizin gelecekte daha başarılı olabilmesi için sahip olması/geliştirmesi gereken değerler ve özellikler nelerdir?

No	*Kurumsal Yetkinlik*	*Sıklık*
1	Ürün gamını genişletme	27
2	Bilgi paylaşımı	24
3	Stratejik düşünme ve planlama	21
4	Personel kalitesi	16
5	Takım çalışması	12
6	Kar odaklılık	10
7	Yenilikçilik	8
8	İletişim	5
9	Yetki devri	2
	TOPLAM	125

Soru 3: Şirketinizi rakipler ve diğer firmalardan ayıran değerler ve özellikler nelerdir?

No	*Kurumsal Yetkinlik*	*Sıklık*
1	Güvenilirlik	33
2	Müşteri memnuniyetine verilen önem	32
3	Ürün kalitesi	28

4	Az üründe uzmanlaşma	23
5	Fiyat politikası	21
6	Esneklik	19
7	Maliyet odaklılık	16
8	Sağlam finansal yapı	7
	TOPLAM	196

Soru 4: Şirketinizin müşteriler tarafından tercih edilmesinin nedenleri nelerdir?

No	*Kurumsal Yetkinlik*	*Sıklık*
1	Ürün Kalitesi	40
2	Müşteri memnuniyetine verilen önem	38
3	Hijyen	35
4	Güvenilirlik	33
5	Müşteri isteğine göre üretim (esneklik)	25
6	Uzmanlık	23
7	Fiyat politikası	21
8	Sipariş karşılamada süreklilik	18
9	Zamanında teslimat	15
	TOPLAM	248

Şirketin kurumsal yetkinlikleri, işletmenin rakiplerinden daha iyi yerine getirdiği, işletmenin değerini yükselten, işletmeyi pazar ve çevre şartları ile uyum içinde ön plana çıkaran özellikleridir. Yukarıdaki tablolarda söz edilen yetkinliklerin sentezi yapılarak şirketin kurumsal yetkinlikleri aşağıda tanımlanmıştır:

- **Kalite ve Hijyen:** Kalite sistemlerinde belirtilen standartlar doğrultusunda ve hijyen koşullarına uygun olarak mal üretme, ürün kalitesinde istikrar sağlama.

- **Müşteri odaklılık:** Müşterilerde, her türlü problem karşısında çözüm için orada olacağının rahatlığını yaratma.

- **Uzmanlık:** Az sayıda ana üründe uzmanlaşma.

- **Fiyat:** Seri üretim ile yüksek miktarlarda kaliteli ürün üreterek fiyat rekabeti sağlama.

- **Stoklu çalışma:** Yıllık hammaddeyi yarı mamul haline getirerek stoklama yetisi ile 12 ay müşteriye mal sunabilme**.**

- **Güvenilirlik: "**Kazan-kazan" felsefesi ile müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler ile güvene dayalı açık ve dürüst ilişkiler kurma.

- **İşgücü sermayesi:** İşinde uzman, kurumsal bağlılığı yüksek, özverili, genç ve aktif bir çalışan kadrosuna sahip olma.

- **Düzen:** Etkin izlenebilirlik ve raporlama sistemi ile üretimi baştan sona takip ve kontrol etme.

- **Esneklik:** Değişen müşteri isteklerine ve piyasa şartlarına hızla adaptasyon gösterme, toplam kalite yönetimi ile iş süreçlerinde sürekli iyileştirme felsefesini benimseme.

- **Hızlılık:** Yeni teknolojiler araştırılarak üretimin hızlanması için her türlü çabanın gösterilmesi ve müşteriye her koşulda zamanında teslimat yapılması. (Fabrikada, tam zamanında üretim metoduyla siparişe istinaden üretim yapılmaktadır.)

Temel Yetkinlikleri Belirleme Anketi 5. ve 6. soruları sonuçları ile Bölüm Yetkinliklerini Belirleme Anketi sonuçları analiz edilerek X A.Ş. yetkinlik sözlüğünde yer alacak yetkinlikler tanımlanmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde başarılı çalışanların ortak özellikleri sorulmuştur. Ayrıca, anket sonuçları analiz edilirken bazı yetkinliklere ait ifadelerin her bölüm tarafından ifade edildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu bilgilerden yola çıkarak tüm çalışanlarda bulunması beklenen temel yetkinlikler tanımlanmış ve aşağıda sıralanmıştır:

Bütün Çalışanlarda Bulunması Beklenen Temel Yetkinlikler:	
• Başarı Odaklılık ve İş Takibi • Bilgi Paylaşımı • Çalışma Koşullarına Adaptasyon • Dürüstlük ve Güvenilirlik • İnsan İlişkileri • İşbirliği • İşini Sevme • İş bilgisi ve becerisi	• Kaynakları Etkin Kullanma • Kurumsal Farkındalık ve Şirketi Sahiplenme • Öğrenmeye Açıklık • Sonuç Odaklılık • Sorumluluk Alma • Zaman Yönetimi

Tablo 4.3: X A.Ş. Temel Yetkinlikleri

1) Kurumsal Farkındalık ve Şirketi Sahiplenme	2) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
3) İşini Sevme	4) Esneklik
5) Dürüstlük ve Güvenilirlik	6) Sonuç Odaklılık
7) İletişim	8) Başarı Odaklılık ve İş Disiplini
9) Müşteri Odaklılık	10) Sorumluluk Alma
11) İnsan İlişkileri	12) İnisiyatif Alma
13) Başkalarını Etkileme ve İkna Etme	14) Planlama ve Organize Etme
15) Karar Verme	16) Düzenlilik
17) Proaktif Düşünme	18) Kalite ve Hijyen Bilinci
19) Takım Çalışması	20) Kar ve Maliyet Odaklılık
21) Strese Dayanıklılık	22) Başkalarını Geliştirme
23) Yenilikçilik ve Yaratıcılık	24) Bilgi Paylaşımı
25) Zaman Yönetimi	26) İşbirliği
27) Kaynakları Etkin Kullanma	28) Çalışma Koşullarına Adaptasyon
29) Öğrenmeye Açıklık	30) Süreç ve Proje Yönetimi
31) Şirketi Temsil Etme	32) İş bilgisi ve becerisi

Tablo 4.4: X A.Ş. Temel ve Bölüm Yetkinlikleri

4.3.5. Yetkinlik Sözlüğünün Oluşturulması

Bir yetkinlik modelindeki yetkinlikler, yetkinlik tanımları ve davranış göstergeleri yardımıyla herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır ve anlam kazanır. X A.Ş. yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinliklerin tanımları ve davranış göstergeleri aşağıdadır:

1) **Kurumsal Farkındalık ve Şirketi Sahiplenme:** Şirket kültürünü, politikasını, normlarını ve hedeflerini anlama, kurumun değerlerini, ilkelerini ve etik anlayışını benimseme ve iş ortamında mevcut kural ve yönetmeliklere uygun davranışlarda bulunma**.**

Davranış Göstergeleri:

- Farklı şirket kültürlerini tanır ve kendi şirketinin özelliklerini, kültürünün görünen ve görünmeyen değer ve normlarını fark eder.
- Şirket kural ve prosedürlerini bilir, tümüne sahip çıkar.
- Verdiği kararlarda şirket içi dengeleri ve dinamikleri göz önüne alır. İş yapma biçimiyle kurum kültürü arasında bağ kurar.
- Şirketin mensubu olmaktan gurur duyar, aidiyet duygusu gelişmiştir.
- İşini yaparken şirketi maddi ve manevi anlamda gözetir.

2) **İşini Sevme:** Yaptığı işin, şirkete ve topluma katkıda bulunduğuna inanma. İşini severek yapma ve işine sahip çıkma.

Davranış Göstergeleri:

- İşini beklenen kalite ve standartta yapmak için kendiliğinden çaba gösterir.
- Yaptığı işten zevk alır.
- İşiyle ilgili olumlu duygulara sahip ve kişisel motivasyonu yüksektir.
- Sürekli olarak işini daha iyi ve verimli yapmanın yollarını araştırır.
- İşle ilgili hedefler için kolaylıkla özveride bulunabilir.

3) **Dürüstlük ve Güvenilirlik:** Kişisel sorumluluğa dayalı dürüst ve güvenilir bir tavırla hareket etme, verdiği sözleri yerine getirerek, iş ahlakına ve dürüst çalışma ilkelerine uygun davranarak güvene dayalı ilişkiler geliştirme.

Davranış Göstergeleri:

- Dürüst ve güvenilir biri olarak tanınır.
- Bağlılıklarına sadıktır, verdiği sözleri tutar ve yerine getiremeyeceği sözler vermez.
- Söylediklerileyle davranışları tutarlıdır.
- Ahlaki değerlerine uygun davranır, iş ahlakı ile şirket içinde örnek olur.
- Yanlışlarını itiraf edebilir ve başkalarının ahlaka uymayan davranışlarına karşı çıkar.

4) **İletişim:** Sözlü, yazılı ve beden dilini içeren iletişim araçlarının tümünü etkili bir tarzda kullanarak düşünce ve duygularını açıkça ifade etme. Bilgi ve görüşlerini etkili ve anlaşılır biçimde aktarma.

Davranış Göstergeleri:

- Bilgi alışverişini doğru kişilerle, doğru iletişim araçlarıyla, zamanında ve eksiksiz olarak yapar.
- Etkin mesaj alış verişi yapabilir ve mesajlarında duygusal ipuçlarına dikkat eder.
- Yazılı ve sözlü iletişimde şirket standart ve kurallarına dikkat eder.
- Kendisini doğru bir biçimde ifade eder.
- Dinlemeye önem verir. Karşısındakini aktif dinler ve karşılıklı anlaşma sağlar.
- Açık iletişimi teşvik eder; iyi haberlere olduğu kadar kötü haberlere de açıktır.
- Farklı statü ve kültüre sahip kişilerle konuşurken dinleyiciye uygun dili kullanır. Zor mesajları anlar ve karşı tarafın da anlamasını sağlar.

5) **Başkalarını Etkileme ve İkna Etme:** Bir fikrin, planın, aktivitenin ya da ürünün kabulü için başkalarını etkileme ve ikna etme.

Davranış Göstergeleri:

- Kişileri ve koşulları doğru bir biçimde analiz eder, bunlara uygun ikna stratejileri geliştirir.
- Diğerleri üzerinde güçlü bir etki bırakacak bilgileri belirler ve sunar. Akıcı bir şekilde konuşarak, fikirleriyle, sözleriyle, ses tonuyla ve mimikleriyle çevresindeki kişileri ikna eder.
- Sabırlı, kararlı ve pozitiftir. İç ve dış müşterilerle sinerji yaratır.
- Çatışma yaratabilecek durumları sezinler, uyuşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliği azaltır.
- İncelikli ve diplomatik davranışlarla zor insanlar ve gergin durumlarla baş eder.
- Başkalarının ihtiyaçlarını ve isteklerini de anlamaya çalışarak iki tarafında kazanabileceği, kabul edilebilir ve uygulanabilir çözümler bulur. Kazan-kazan yaklaşımını benimser.

6) **İnsan İlişkileri:** Başarılı insan ilişkileri kurma ve sürdürme.

Davranış Göstergeleri:

- Çevresindeki kişilerle arkadaş ağı oluşturur.
- İş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler kurar ve sürdürür.
- Şirket içinde ve dışında karşılıklı yarar sağlayabilecek stratejik ilişkiler kurmaya çalışır.

7) **Analitik Düşünme ve Problem Çözme:** Bir problemle karşılaşıldığında, probleme yönelik verileri elde ederek problemi mantıksal, sistematik bir yaklaşımla ele alabilme. Problem çözümünde aktif ve katılımcı olma, sorunlarla karşılaştığında belirtilere tepki vermekten ziyade sorunların çözümüne sistematik yaklaşımlar getirme ve onları en aza indirmek için çalışma.

Davranış Göstergeleri:

- Sorunun kaynağına inmek için sistemleri ve süreçleri neden-sonuç ilişkisi içinde inceleyerek veri toplar.
- Sorunu sistematik olarak bileşenlerine ayırır. Sorunun veya durumun parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder. Eğilimleri ve sebep-sonuç ilişkilerini tespit eder.
- Bütünsel yaklaşımla olaylara ve durumlara geniş açıdan bakar, doğru sorunlara odaklanır.
- Verilen bilgilerdeki tutarsızlıkları yakalar, problem çözümünde karşılaşılan engelleri ve fırsatları doğru bir şekilde değerlendirir.
- Durumun etkilerini adım adım izlemeye alır ve işe yarar çözümler üretir.
- Sınırlı sürede ve sınırlı bilgiyle etkin çözüm üretebilir.
- Yaşanan problemleri takip eder ve deneyimlerini diğerlerine aktararak tekrar aynı problemlerin yaşanmamasını sağlar.

8) **Karar Verme:** Göreve ilişkin konularda karar verme ve sonuçlara yansımış kararların isabetliliği.

Davranış Göstergeleri:

- Farklı kaynaklardan doğru ve hızlı bir biçimde veri toplar. Olayları ve koşulları izler, bilgileri geniş bir perspektifte analiz eder ve hızlı karar alır.
- Mantıksal düşünür. Karar verirken olası zarar, risk ve başarı şanslarına dikkat eder.
- Karmaşık ve belirsizlik içeren durumlar karşısında tüm alternatifleri değerlendirerek belirlenmiş sonuçlara götürecek olan doğru kararlar alır.
- Geri besleme alarak verdiği kararların etkinliğini ölçer.

9) **Proaktif Düşünme:** Değişimi ve getirebileceği fırsat ya da problemleri öngörerek hazırlık yapma, olası sorunları önceden kestirerek önlem alma ve yeni çözümler oluşturma.

Davranış Göstergeleri:

- Verileri dış etkenleri de değerlendirerek çok yönlü analiz eder. Olayların ve durumların olası sonuçlarını tahmin eder, riskleri, fırsat ve tehditleri öngörebilir.
- Değişimi ve getirebileceği potansiyel problemleri öngörür, zamanında karar alır ve önlem planları yapar.
- Problemleri küçükken fark eder, başarının etkilenmemesi için süreçte gerekli değişiklikleri yapar, yeni çözümler oluşturur.

10) **Takım Çalışması:** Belirlenen ortak hedef ve değerler doğrultusunda diğer takım üyeleri ile uyumlu ve paylaşımcı bir şekilde çalışarak takımın motivasyonuna ve performansına katkı sağlama.

Davranış Göstergeleri:

- Takım içinde kendisine verilen görevleri ve kişisel rol gereklerini eksiksiz ve zamanında yerine getirir.
- Üyesi olduğu takımı benimser, ortak kararlara ve kurallara uyar.
- Takım kimliğini, takım ruhunu ve bağlılığını teşvik eder. Saygı, yardımseverlik ve işbirliği gibi takım niteliklerine örnek olur.
- Takım üyelerinin kişiliklerini, ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlar. Takımın ortamına ve motivasyonuna pozitif katkılarda bulunur.
- Takım performansını geliştirmek ve sürekli kılmak için takımdaki diğer üyelerle uyumlu bir şekilde çalışır.
- Ortak hedeflere ulaşmak için diğer takım üyelerine yardım eder.
- Sorunları çözümlemede ve kararları vermede diğer takım üyelerinin görüşlerini dinler, önemser ve farklılıklara saygı gösterir.
- Takım üyeleri ile ilişkilerinde uzlaşmacı, işbirlikçi ve paylaşımcıdır.

11) **Strese Dayanıklılık:** Yoğun tempolu ortamlarda ve baskı altında sakin, tutarlı, sağduyulu ve verimli olabilme. Stresli ve muhalif durumlarla etkili bir şekilde başa çıkma, bu tür durumlarda iyi kararlar alabilme, sakin ve doğru çalışabilme ve diğerlerini sakinleştirme.

Davranış Göstergeleri:

- Stres ve stres faktörlerini dinamik ve farklı şekilde ele alarak potansiyel güce dönüştürür, etrafındaki olayları etkileyerek değiştirir.
- Kişisel dayanıklılığı ve kişisel etkililiği yüksektir.
- Engelleri iş akışının olağan bir sonucu olarak görür, olumsuz durumlarda kendisini ve duygularını kontrol altında tutar, enerjisini iş sonuçlarına yöneltir.
- Problemleri soğukkanlılıkla karşılar. Olaylara iyi yönden yaklaşır, küçük meseleler için canını sıkmaz.

12) **Yenilikçilik ve Yaratıcılık:** Faaliyetleriyle ilgili yenilikleri takip etme, yeni fikirler üretme, çözümler geliştirme, yeni ufuklar açabilme.

Davranış Göstergeleri:

- Farklılıklara, yeniliklere ve değişimlere açıktır. Hayal gücünü kullanarak yaratıcı ve pratik çözümlerle işini geliştirme isteği içindedir.
- Önyargıları ve basmakalıp düşünceleri sorgular, çok boyutlu düşünce sistemiyle sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşır, özgün ve esnek çözümler üretir.
- Teknolojik gelişmeleri yakından izler. Farklı kaynaklardan yeni fikirler ve bakış açıları edinir.
- Yaratıcılığı destekleyen ve engelleyen koşulları fark eder ve yönetir.

13) **Zaman Yönetimi:** Görevin yürütülmesi ve sorun çözmedeki zamanlama, etkin zaman kullanımı, iş teslim tarihine gösterilen uyum.

Davranış Göstergeleri:

- İşlerinin önceliklerini tanımlar ve sıraya koyar. İş için gerekli kaynakları belirleyip, zaman önceliklerine göre organize eder.
- Kapsamlı ve gerçekçi iş planları yapar. Zamanını günlük faaliyet ve hedeflerine uygun şekilde dağıtır.
- Önem ve öncelikler doğrultusunda zaman kaybını en aza indirir.
- Verilen zaman içinde görevleri eksiksiz tamamlar, doğru ve kesin sonuçlar alabilir.

14) **Kaynakları Etkin Kullanma:** Kendisine tahsis edilen kaynakları israf etmeme, etkin ve verimli kullanma ve kaynaklardan en yüksek verimi alma için çaba gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- Amaçlara ulaşmak için gerekli finansal, zaman, insan gücü ve malzeme kaynaklarını etkin bir şekilde belirler, temin eder ve yönetir.
- Tüm kaynakları verimli ve akılcı şekilde kullanır, israfı önler.
- Beklenmedik olaylar doğrultusunda kaynak kullanımını hızla yeniden organize edebilir.
- Kullanılan kaynak miktarının planlanan ile farkını sürekli ölçer ve gözden geçirerek gerekli aksiyonları alır.

15) **Öğrenmeye Açıklık:** Devamlı yeni bilgiler öğrenmek, kendini ve iş becerisini geliştirmek ve güncel kalabilmek için yeterli kapasiteye sahip, istekli ve araştırmacı olma.

Davranış Göstergeleri:

- Yeni bilgiler öğrenmek ve yeni beceriler kazanmak için kapasitesi vardır.
- Bilmediğini öğrenmek için çaba göstermekten çekinmez ya da danışır.
- İşle ya da sosyal yaşamla ilgili bilgisini ve becerilerini artırmak için istekli ve araştırmacıdır.

- Performansını geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak için çaba gösterir.
- Güçlü ve zayıf yönlerini bilir, zayıf yönlerini geliştirmek için kişisel gelişim planları yapar ve eğitimlere katılır.
- Kendini geliştirmek için farklı görevler ve sorumluluklar üstlenmeye isteklidir.
- İşiyle ilgili geri bildirim almak ister, eleştiriye açıktır.
- Hatalarından ders alır, hatalı davranış ve hareketlerinden kolayca vazgeçer.

16) **Şirketi Temsil Etme:** Şirketin kültür ve değerlerine uygun davranarak müşteriler, rakipler ve çözüm ortakları karşısında olumlu bir izlenim bırakma.

Davranış Göstergeleri:

- İş ve sosyal hayatta şirket kimliğiyle uyumlu dış görünüm ve imaj oluşturur. Dış çevre ve müşteriler üzerinde olumlu etki yaratır.
- Duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını şirketin çıkarları doğrultusunda kontrol eder. Bunların iş sonuçlarına yansıyabileceğinin bilincindedir.
- Şirket yararına ilişkiler kurar.
- Şirket prosedür ve talimatlarına bağlı çalışır. Şirketin etik anlayışını iş yapış şekli, karar ve eylemleriyle çalışma ortamına yansıtır.
- Diplomasiyi bilir, davranışlarını farklı kültürlere adapte edebilir.
- Nezaket ve görgü kurallarını benimsemiştir. Kişisel iletişim tarzını tanır ve eksikleri geliştirir.

17) **Müşteri Odaklılık:** Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseme. Müşterileri dinleme ve anlama, müşterilerin gereksinimlerini etkinlikle yorumlayarak kaliteli hizmete ilgi ve bağlılık gösterme, müşteri beklentilerine, ihtiyaçlarına ve memnuniyetine en yüksek önemi verme.

Davranış Göstergeleri:

- Müşterilere profesyonel ve kibar davranır, müşterilerle açık ve etkili iletişim ve güçlü ilişkiler kurar.
- Müşterinin ihtiyaçlarına, taleplerine ve şikâyetlerine öncelik verir.
- Kendisi ile müşteri arasında zamanlı ve yüksek kalitede bilgi akışı sağlar.
- Müşterinin beklentileriyle ürünleri eşleştirir.
- Farklı davranış biçimlerine sahip zor müşterilerle baş edebilir.
- Sorunları müşterinin perspektifinden görebilir. Müşteri sorunlarının çözümü için kişisel sorumluluk duyar. Müşteri sorunlarına hızlı ve etkin çözümler bulur.
- Müşterinin kurum için öneminin farkındadır. Müşteri memnuniyeti artırmak için neler yapılabileceğini araştırır.
- Müşterilerden geri besleme alarak hizmet kalitesini geliştirir.
- Müşterilerin gereksinimlerini önceden görür ve bu gereksinimleri hızlı bir biçimde karşılar.
- Müşteri beklenti ve isteklerindeki değişmelere hızla uyum gösterir.
- Telefonla ve yazılı iletişimde yaşanan engelleri belirler ve giderir.

18) **Esneklik:** İş yerindeki, rollerdeki ve iş çevresindeki değişimlere uyum sağlama. Mesleki konulara ve şirketteki değişime, gelişmelere ve yeniliklere olumlu yaklaşma, görevle ilgili konulara yaklaşımda esneklik gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- Yeni organizasyonel yapılara, prosedürlere ve tekniklere kolayca adapte olur.
- Aynı anda birkaç görevi, değişen öncelikleri ve hızlı değişimi yumuşak bir biçimde ele alır.
- Tepkilerini ve taktiklerini değişen koşullara uydurur.
- Olaylara bakışı esnektir.

19) **Sonuç Odaklılık:** Sorumluluğunda olan işi, gereklerine uygun olarak yürütüp belirli bir zamanda sonuçlandırılmasını sağlama. Zorlayıcı ama başarılabilir hedefler koyma, engeller ve hayal kırıklıkları karşısında hedeflerine bağlı kalma.

Davranış Göstergeleri:

- İş bitiricidir. Yüklendiği görevleri ve sorumlulukları yarım bırakmaz ve hedef ve standartlarını tutturmak için çaba gösterir.
- Hedeflerini açık ve somut bir şekilde tanımlar. İş hedeflerine ulaşmak için motivasyon ve kapasiteye sahiptir.
- Hangi konularda hangi tür bilgilerin nasıl toplanacağı ve sonuca ulaşmak için ne şekilde değerlendirileceğinde uzmandır.
- İşini yaparken planlı bir şekilde çalışır. Hedeften sapmaları ve yaşanan güçlükleri çözülmesi gereken bir sorun olarak görür, sorunların üstüne gider ve azimle devam ederek sonuca ulaşır.

20) **Başarı Odaklılık ve İş Disiplini:** Alanında hep en iyi olmayı ve en yüksekte yer almayı hedefleme. Yaptığı işte titizlik ve özen gösterme.

Davranış Göstergeleri:

- Yaptığı işe özen gösterir. Yaptığı işlerde mükemmelliğe ulaşmayı hedefler, niteliği yüksek iş üretir.
- Beklenen sonuçlara ulaşmak için zamanını ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanır.
- Yaptığı ve yönettiği işi iyi bilir. Kendisine verilen görevleri en doğru ve kısa sürede sonuçlandırır.
- Katma değeri arttıracak şekilde iş ile ilgili faaliyetlerin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Amaçlara ulaşmak için görev çerçevesindeki işleri ve kişileri denetler ve takip eder.

21) **Sorumluluk Alma:** Şirket ve takım hedeflerine ulaşılmasında kişisel sorumluluk üstlenme, verilen işi tümüyle yüklenme, yönlendirme ve sonuçlandırma.

Davranış Göstergeleri:

- İşlerini zamanında ve istenilen kalitede yapmak için sorumluluk duygusuna sahiptir.
- Üstlendiği işi tamamlamak için gerekirse talep edilmeden normal mesai saatleri dışında çalışır.
- Medeni cesarete sahip ve girişkendir.
- Yönlendirmeye gerek kalmadan çalışır, gerektiğinde fazladan iş üstlenir. Yapması gerekenden ya da kendisinden beklenenden fazlasını yapar.

22) **İnisiyatif Alma:** Konum gereği hareket etme, karar verirken belirli karar verme kalıpları içinde kalmayıp, içinde bulunulan duruma göre esnek karar verebilme gücü.

Davranış Göstergeleri:

- İşiyle ilgili akıllı riskler alır.
- Fırsatlardan yararlanmaya hazırdır.
- Gerektiğinde, kural ve talimatları aşmayı ya da esnetmeyi bilir.
- Alışılmamış ve atak yöntemlerle başkalarını harekete geçirir.

23) **Planlama ve Organize Etme:** Hedefleri belirlemek, öncelikle yapılacakları tespit etmek, görev çerçevesindeki işleri önceliklerine ve başkaları ile koordinasyon ve işbirliği gereklerine göre etkin bir şekilde planlama.

Davranış Göstergeleri:

- İşe ilişkin amaçlara ulaşmak için sistematik çalışma planları oluşturur. Kaynakların ve zamanın planlara uygun olarak kullanılmasını organize eder.

- Yapılacak işleri, rol ve sorumlulukları belirler, iş akışını düzenler ve iş bölümünün hayata geçirilmesi için görevleri sahiplerine dağıtır, bölümler ve kişiler arasındaki koordinasyonu sağlar.
- Değişen koşullara göre planlarını gözden geçirir ve önceliklerini yeniden belirler.

24) **Düzenlilik:** Belirli bir düzen içinde sistemli çalışma ve raporlama, ayrıntılara dikkat etme, talimatlara uyma.

Davranış Göstergeleri:

- İşini mevcut prosedür ve talimatlara uygun şekilde yapar, kayıt sistemine kesin uyum gösterir.
- İşiyle ilgili evrakları düzenli tutar ve arşivler.
- Planlı ve sistemli çalışma alışkanlığındadır.

25) **Kalite ve Hijyen Bilinci:** Ürünün kalitesinin ve hijyen şartlarına uygunluğunun kalite sistemlerinde belirtilen en üst seviyede olmasını garantileme.

Davranış Göstergeleri:

- Şirketin kalite prosedürlerini ve talimatlarını bilir ve onlara uygun davranır.
- Üretimin her aşamasında kalite sistemlerinde belirtilmiş kalite standartlarının uygulanmasını sağlar.
- Kaliteyi etkileyen faktörleri ve etkilerini bilir, hata yakalayıcı ve önleyici faaliyetlerde bulunur.
- Kaliteyi artırmak ve kalite süreçlerini geliştirmek için yöntemler araştırır ve çözümler geliştirir.
- Temel hijyen kuralları hakkında bilgisi vardır, bu konudaki davranışlarıyla diğerlerine örnek olur.

26) **Kar ve Maliyet Odaklılık:** Şirketin finansal beklentilerinin karşılanabilmesi için gerekli uygulama ve kontrol yöntemlerini bilme, faaliyetleri en düşük maliyetle ve en yüksek getiri ile gerçekleştirme.

Davranış Göstergeleri:

- Verdiği kararlarda, iş yapış biçiminde ve kaynak kullanımında maliyet unsurunu göz önünde bulundurur.
- Faaliyetlerinde fayda/maliyet ve karlılık analizi yapar.
- Görevlerinde bütçe hedeflerini aşmaz, hedeflerin üstünde karlılık sağlamak için yöntemler ve çözümler araştırır.
- Ekonomik trendleri ve finansal göstergeleri izler ve şirketin finansal yapısını değişen şartlara uygun hale getirir.
- Şirkete en uygun fon kaynaklarını ve finansman yöntemlerini bulur. İhtiyaç duyulan fonları en düşük maliyetle sağlar. Gelir-gider analizi yaparak en yüksek geliri getiren yatırımlara yönelir.

27) **Başkalarını Geliştirme:** Astlarını ve başkalarını eğitme, yönlendirme, bilgi aktarma ve geliştirme, organizasyon içerisinde destekleyici davranışta bulunma.

Davranış Göstergeleri:

- Başkalarının performanslarını ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla onlara değer biçer, rehberlik eder, destekler ve önerilerde bulunur.
- Şirket amaçları doğrultusunda koçluk rolü üstlenir, çalışanları izler, mücadele gerektiren görevler verir, yeteneklerini ortaya çıkarır ve yönlendirir.
- Öğrendiği bilgileri ve edindiği deneyimi diğerleriyle paylaşır, hoşgörüyle davranır, öğretmeye heveslidir.
- Başkalarına yardım etmekten hoşlanır. Diğerlerine işleriyle ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olur.
- Geribildirim vererek diğerlerinin kendilerini tanımalarına ve zayıf yönlerini geliştirmelerine katkıda bulunur.

- Başkalarını işini iyi yapması için motive ederek iş verimini ve kalitesini artırır.

28) **Bilgi Paylaşımı:** Sorunları çözümlemede ve kararları vermede diğer kişileri de dahil etme, bilgi paylaşımını, açık ve dürüst iletişimi destekleme, bunlara davranışlarıyla örnek olma.

Davranış Göstergeleri:

- İş planlarını, bilgiyi ve kaynakları paylaşır.
- İşle ilgili faaliyetlerini diğerlerine haber vererek gerçekleştirir, edindiği bilgileri diğerleriyle paylaşır ve yaygınlaşmasını sağlar.
- Bilgi almaya ve bilgi vermeye açıktır.
- Çok yönlü iletişim kurar, açık bir şekilde haberleşir, çalışma sonuçları hakkında geri besleme verir.

29) **İşbirliği:** Hedeflere ulaşabilmek için ilgili kişi ve gruplarla işbirliğine girme, dayanışma içinde olma.

Davranış Göstergeleri:

- Diğerlerine içten davranır, psikolojik ve sosyal destek verir, arka çıkar.
- İşe odaklanırken ilişkilere de dikkat eder ve denge kurar.
- İşbirliği fırsatlarını fark eder ve geliştirir, ortaklıklar kurar.
- Diğerlerini açık veya gizli bir şekilde tehdit etmez ve arkalarından aleyhlerinde konuşmaz.
- Diğerleriyle çatışma ve anlaşmazlık durumunda bunları dondurup, dikkatini ve ilgisini hedeflere verebilir.
- Dostça ve işbirliğine dayalı bir ortam yaratmaya çalışır.

30) **Çalışma Koşullarına Adaptasyon:** Şirketin içinde bulunduğu sektörün ve işin doğasının gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilme.

Davranış Göstergeleri:

- Yoğun sezonda iş yükünün geçici olarak artacağını bilir, mevsimsel iş yoğunluğuna ve fazla çalışma saatlerine tolere eder.
- İzinlerini ve programlarını sezondaki iş yoğunluğunu göz önünde bulundurarak planlar.
- İş yoğunluğunun ve stresin çatışmaya yol açabileceğinin farkındadır. İlişkilerinde sabırlı ve dikkatli davranır.
- Aktif ve dinamiktir. Zor fiziksel çalışma koşullarına uyum gösterir.

31) **Süreç ve Proje Yönetimi:** İş süreçlerindeki sorunları ve ihtiyaçları tespit etme, projeler oluşturma, aşamalarını planlama, yöntem ve araçları belirleme, iş akışını düzenleme, iş bölümü yapma ve proje ekibini yönetme.

Davranış Göstergeleri:

- Katma değer yaratmayan faaliyetleri, etkin olmayan süreçleri ve iyileştirmeye açık noktaları tespit eder.
- İş süreçlerinin daha yüksek bir performansa ulaştırılmaları için projeler oluşturur ve planlar.
- Proje uygulama sürecini ve gelişim aşamalarını, kendisinin proje içindeki rol ve sorumluluklarını bilir.
- Diğer bölümlerden kişilerle ortak çalışır ve fonksiyonlar arası ilişkiler geliştirir.

32) **İş Bilgisi:** Branşı ile ilgili teknik bilgileri pozisyonun gerektirdiği gibi kullanabilme ve göreve ilişkin bilgi ve uzmanlığa sahip olma.

Davranış Göstergeleri:

- İş alanı ile ilgili tüm temel bilgilere sahiptir.
- Branşı ile ilgili edindiği bilgi ve beceriyi görevlerinde başarıyla uygular.
- Bilgi ve tecrübesini kullanarak iş yapma şeklini geliştirir.

4.3.6. Bölüm Yetkinliklerinin Belirlenmesi

Teknik Yetkinlikleri Belirleme Anketi'nde yer alan sorular iş ailelerine özgü teknik yetkinlikleri belirlemeye yöneliktir. Görev ve sorumluluklarla ilgili bilgiler iş analizi çalışması sırasında edinildiği için ankette bunlara yönelik sorulara yer verilmemiştir.

Anket verileri analiz edilerek her çalışanda olması gereken temel yetkinliklere ek olarak her bölüm için bölüm çalışanlarında bulunması gereken bölüme özgü yetkinlikler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

4.3.6.1. Satın Alma Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
    - Tedarikçi yönetimi, satın alma teknikleri, sözleşme yönetimi,
    - Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi,
    - Stok yönetimi bilgisi,
    - Tedarik sisteminde performans ölçme ve değerlendirme bilgisi.

2) Kar ve Maliyet Odaklılık
3) Şirketi Temsil Etme
4) Başkalarını Etkileme ve İkna Etme
5) İletişim
6) Esneklik
7) Planlama ve Organize Etme
8) Düzenlilik
9) Karar Verme

4.3.6.2. Ziraat Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
    - Ana ürünler olan domates ve biberin yetiştirilmesinde teknik ve pratik bilgi,

- Bitki hastalıkları ve zararlıları ile bunlara karşı savaşım yöntemleri bilgisi,
- Toprak, su ve bitki ilişkileri ve ürün kalitesini etkileyen faktörler konusunda bilgi,
- Bitki besleme ve gübreleme bilgisi (Çiftçiye verilecek tarım ilaçları ve gübre cinsini seçme).

2) Şirketi Temsil Etme
3) Takım Çalışması
4) İletişim
5) Başkalarını Etkileme ve İkna Etme
6) Proaktif Düşünme
7) Planlama ve Organize Etme
8) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
9) Karar Verme
10) İnisiyatif Alma

4.3.6.3. Mali İşler Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
   - Muhasebenin temel konuları, tek düzen hesap planı, maliyet muhasebesi bilgisi,
   - Vergi mevzuatı bilgisi,
   - Bütçe hazırlama, nakit akışı ve planlama teknikleri bilgisi,
   - Mali tablolar ve finansal enstrümanlar konusunda bilgi,
   - Mali raporlar hazırlama becerisi.

2) Kar ve Maliyet Odaklılık
3) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
4) Düzenlilik
5) Planlama ve Organize Etme

4.3.6.4. İhracat Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
    - Pazar araştırması, satış-pazarlama teknikleri, müşteri memnuniyeti ve satış performansını ölçme bilgisi,
    - Dış ticaret, ithalat-ihracat, teşvik mevzuatı, gümrük işlemleri, dahilde ve hariçte işleme rejimi bilgisi,
    - Ticari yazışmalar bilgisi,
    - Yabancı dil bilgisi,
    - Satış ve ihracat raporlarını hazırlama becerisi.

2) Müşteri Odaklılık
3) Kar ve Maliyet Odaklılık
4) Şirketi Temsil Etme
5) İletişim
6) Başkalarını Etkileme ve İkna Etme
7) Esneklik
8) Düzenlilik
9) Karar Verme
10) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
11) Planlama ve Organize Etme
12) Proaktif Düşünme

4.3.6.5. Kalite Kontrol, Ar-Ge ve Planlama Bölümü Yetkinlikleri

1) Kalite Kontrol ve Ar-Ge-İş Bilgisi:
    - ISO, HACCP, KOUSHER ve BRC kalite güvence sistemleri, dokümanları, kalite sistem eğitimleri ve denetimi konularında bilgi, ilgili raporları hazırlama becerisi.
    - Ürün teknik spesifikasyonları, formülasyonları ve gıda mikrobiyolojisi konusunda detaylı bilgi,

- Laboratuar aletlerini kullanma, fiziksel, kimyasal, mikrobiyolojik ve duyusal analizler yapma ve sonuçları yorumlama bilgisi,
- Ürün kalitesini etkileyen faktörler konusunda bilgi,
- Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- İstatistiksel proses kontrol teknikleri ve süreç iyileştirme bilgisi,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi.

Planlama-İş Bilgisi:

- Kaynak, kapasite ve üretim planlama (MRP & ERP) bilgisi,
- Stok yönetimi bilgisi,
- Tesis düzenleme bilgisi,
- Üretim planlama, stok hareketleri ve seviyeleri ve üretim sonuçları ile ilgili raporlama becerisi.

2) Kalite ve Hijyen Bilinci
3) Süreç ve Proje Yönetimi
4) Yenilikçilik ve Yaratıcılık
5) Müşteri Odaklılık
6) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
7) Planlama ve Organize Etme
8) Proaktif Düşünme
9) Karar Verme
10) İnisiyatif Alma
11) Esneklik
12) Takım Çalışması
13) Başkalarını Geliştirme

4.3.6.6. Üretim ve Bakım Bölümü Yetkinlikleri

1) Üretim-İş Bilgisi:
    - Kapari, konserve, turşu ve kuru domates ürünlerinde üretim prosesleri ve gıda işleme teknikleri konusunda bilgi,

- Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- Üretimde verimliliği artırıcı iş, zaman ve metot etüdü bilgisi,
- Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme, stok yönetimi, kaynak, kapasite ve üretim planlama, tesis düzenleme bilgisi,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi.

Bakım-İş Bilgisi:

- Fabrikaya ait yerleşim planları, prosesler ve proses akış planı hakkında temel bilgi,
- Üretim hatlarında kullanılan ekipman ve teknoloji bilgisi,
- Planlı bakım bilgisi, periyodik bakım planlarını oluşturma ve yönetme becerisi,
- Fabrikada kullanılan makineler, aletler, elektrik sistemleri, arızaları ve tamiri ve arıtma sistemleri konularında bilgi,
- Mekanik ve teknik algı (mekanik aksanların hareket etmelerini sağlayan iş akış mantığını bulabilme),
- El becerileri, iki el ve el-göz koordinasyonu (Elleri titremeksizin hassas uygulamalar yapabilme, dar bir alan içerisinde el hareketlerini kontrol etme, iki elini göz hareketleri ile eş güdümlü hareket ettirebilme),
- Sürekli ve seçici dikkat gösterebilme (Karmaşık uyaranlar arasında belirli uyaranları ayrıştırma, dikkat ve konsantrasyon düzeyinin yüksek olması).

2) Kalite ve Hijyen Bilinci
3) Süreç ve Proje Yönetimi
4) Strese Dayanıklılık
5) Esneklik
6) Takım Çalışması
7) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
8) Planlama ve Organize Etme
9) Proaktif Düşünme

10) Yenilikçilik ve Yaratıcılık
11) Karar Verme
12) İnisiyatif Alma

4.3.6.7. İnsan Kaynakları Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
    - İş gücü planlaması bilgisi,
    - İş analizleri yapma, iş tanımları ve gereklerini hazırlama becerisi,
    - İş ilanı hazırlama becerisi, mülakat teknikleri ve test bataryaları uygulama ve sonuçları analiz etme becerisi,
    - Performans kriterlerini belirleme, performans değerlendirme uygulamaları, performans değerlendirme sonuçlarının analizi bilgi ve becerisi,
    - İş değerleme, piyasa ücret araştırmaları, ücret belirleme ve ücret yönetimi bilgisi,
    - Eğitim ihtiyacını analiz etme, eğitim planlama ve eğitim uygulama, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi ve oryantasyon eğitimi bilgisi,
    - İş hukuku bilgisi,
    - İşçi sağlığı ve iş güvenliği bilgisi,
    - Davranış bilimi bilgileri (Özellikle, motivasyon, iletişim, takım çalışması, çatışma ve stres yönetimi, kurumsal bağlılığı geliştirme ve liderlik konularında),
    - Organizasyonel yapılanma bilgisi,
    - Bordro ve özlük işleri bilgisi ve bunlarla ilgili rapor hazırlama becerisi.

2) İletişim
3) Düzenlilik
4) Başkalarını Etkileme ve İkna Etme
5) Planlama ve Organize Etme
6) Analitik Düşünme ve Problem Çözme

7) Şirketi Temsil Yeteneği
8) Proaktif Düşünme
9) Karar Verme

4.3.6.8. Bilgi İşlem Bölümü Yetkinlikleri

1) İş Bilgisi:
    - Netsis ERP paketi ile ilgili her türlü teknik desteği verebilecek bilgi, SQL yazılım bilgisi ve gerektiğinde program yazma ve rapor oluşturma becerisi,
    - Network yönetimi ve güvenliği, server, işletim sistemleri ve yedekleme yönetimi bilgisi,
    - Wan / Lan teknolojileri bilgisi,
    - Anti-virus, spy, spam ve content filtering bilgisi,
    - Web tasarım araçlarını kullanabilme,
    - Donanım bilgisi ve donanım sorunlarını giderme becerisi,
    - Teknik dokümanları anlayacak seviyede yabancı dil bilgisi.

2) Analitik Düşünme ve Problem Çözme
3) Esneklik
4) Yenilikçilik ve Yaratıcılık
5) Planlama ve Organize Etme
6) Proaktif Düşünme
7) Başkalarını Geliştirme
8) Takım Çalışması

4.3.7. Yönetsel Yetkinliklerinin Tanımlanması

Şirketin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için çalışanlara şirket kültürünü ve ortak hedefleri benimseten, performansı artıran ve sinerji yaratan yöneticilere ihtiyaç vardır. Küresel ölçekte on beş şirkette 300 üst düzey yöneticiyle yapılan bir çalışmada, etki yaratma, ekip liderliği, kurumsal haberdarlık, özgüven, başarı güdüsü

ve liderlik gibi duygusal yetkinliklerin yıldızlarla vasatlar arasındaki farkı belirlediği saptanmıştır. [1]

Yöneticilik yetkinlikleri konusunda literatürde son derece geniş bilgi bulunmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda kolaylık sağlayan unsur, bu yetkinliklerin sektörden sektöre veya şirketten şirkete çok fazla değişiklik göstermemesidir. Dolayısıyla, araştırmanın mevcut literatürü inceleme aşamasında toplanan bilgiler, şirket yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle harmanlanarak X A.Ş.'de yönetici kademesini oluşturan CEO'lar ve bölüm müdürleri ile işçileri yöneten üretim sorumlusu pozisyonunu kapsayan yönetici yetkinlikleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- **Temel Yönetim Becerileri:** Planlama, uygulama, kontrol ve kaynak yönetimi, kurumun stratejik hedefleriyle çalışan hedeflerini bağdaştırma, insan kaynağını yönetme.

- **Yönlendirme ve Geliştirme:** Astlarına yapıcı eleştirilerde bulunma ve geribildirim verme, akıl hocalığı yapma, astlarını yetkinliklere göre görevlendirme ve iş paylaştırma, astlarına planlı olarak bir dizi görev ve sorumluluk delege ederek onların yetkinliklerinin artmasını sağlama.

- **İşletmeyi ve Sektörü Tanıma:** İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi analiz etme, piyasayı takip etme, sektörel eğilimleri ve değişiklikleri yorumlama, fırsatları ve tehditleri değerlendirme, bunlara göre yeni politikalar geliştirme ve risk yönetimi.

- **Vizyon ve Strateji Oluşturma:** Sahip oldukları amaç ve vizyonun kabul görmesini ve yaygınlaşmasını sağlama, vizyon ve stratejileri katılım sağlayarak geliştirme ve operasyonel hedeflere dönüştürülmesini sağlama.

[1] "İş Hayatında Kritik Başarı Faktörü: Duygusal Zeka", **Kaynak,** (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com, Ocak-Mart 2002, Sayı: 9, 26 Ocak 2007.

- **Liderlik:** Sözünü dinletme, prensipli ve istikrarlı olma, çevresi tarafından saygı görme, örnek olma, orijinal fikirler üretme, değişim yaratma, kurumsal etkileme stratejilerini uygulama.

- **Denetim:** Sorumluluğundaki kişileri izleme, değerlendirme ve yorumlama. Sorumluluğu altındaki birimde tutarlı ve adil bir disiplin sağlama.

- **Motive Etme:** Kendi kendini, iş arkadaşlarını ve astlarını motive etme.

- **Kendinin Farkında Olma:** Kendisini tanıma, güçlü ve eksik yanlarını bilme, kendi güçlerinin farkında olma ve bu gücü en etkin biçimde kullanma.

- **Duygularını ve Davranışlarını Denetleme:** Kontrollü olma, iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksek olma, duygularını yönetme.

- **Takım Oluşturma:** Hedeflere ulaşılmasında tüm çalışanların bir takım olarak çalışmaları için takım bilincini oluşturma, katılımcılığı, işbirliğini ve paylaşımcılığı teşvik etme.

4.3.8. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanılmasıyla İlgili Önerilerin Verilmesi

Yetkinlik sözlüğünde, yönetici ve çalışanlar için şirketi başarıya taşıyacak bilgi, beceri ve davranışlar yani yetkinlikler tanımlanmıştır. Bundan sonraki aşama, birbirleri ile uyumlu ve aynı modele göre uygulanan İK süreçleri ile etkin bir İK yönetimi yaratmaktır. Bu da, yetkinliklerin çalışanların işe alınmaları, değerlendirilmeleri ve geliştirilmeleri için yetkinlik modelinin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması ile mümkündür.

4.3.8.1. İşe Alım ve Yetkinliklere Dayalı Mülakat Soruları

İşe alma fonksiyonunun amacı; şirketin değerlerini ve işin yetkinliklerini tam olarak

karşılayacak, performansları ile fark yaratacak yetkin çalışanları şirkete kazandırarak "entellektüel sermaye"yi geliştirmek, bu sayede rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Yetkin çalışan, var olan pozisyonun tüm gereklerine en iyi şekilde cevap veren, kendi amaçları ile şirket amaçları arasındaki ilişkiyi kurabilmiş, potansiyelini tam olarak kullanmaya istekli, gelişmeye ve geliştirmeye açık çalışandır.

Yetkinliklere dayalı işe alma süreci; tespit edilen yetkinliklerden yararlanarak, görevin gerektirdiği yetkinliklerle adayların taşıdıkları yetkinlikleri karşılaştırmak suretiyle söz konusu pozisyon için en uygun kişiyi seçme amacına dayanmaktadır.

Şirket, yetkin çalışanları işe alıp, uzun vadede firmada çalışmasını amaçladığı için, iş-kişi uyumunun sağlanması açısından yetkinlik kullanımının firmaya en fazla yarar sağlayacağı süreç işe alımdır. Ancak, bir yetkinliğe sahip olmak ilgili yetkinliğin sergileneceğini garanti etmemekte, iş talepleri ve organizasyonel çevre gibi iki değişken daha kişinin yetkinliğini iş ortamında göstermesini etkilemektedir. Yetkinliklerin büyük bölümünün de fiilen çalışma sürecinde gözlemlenebilmesi işe alım sürecinde kullanılmasının kısıtını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, değerleme merkezleri ve davranışsal olay mülakatları ile aday yetkinlikleri ile ilgili önemli ipuçları elde edilebilmektedir.

X A.Ş.'nin işe alım sürecinin mevcut halinde yetkinliklerin kullanılacağı en uygun yer mülakat aşaması olup, davranışsal mülakatlar ve açık uçlu sorular ile aday yetkinliklerinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Yetkinliklere dayalı mülakat süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Seçmeyi planlamak: Gereken yetkinliklerin analizi.
2. Hazırlık: Soru hazırlık ve seçimi.
3. Mülakat: Yetkinliklere dayalı mülakatın yapılması.
4.Seçim-karar: Aday yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve yetkinlikleri pozisyonla en fazla örtüşen aday için işe alım kararının verilmesi.

Mülakat öncesinde, açık pozisyon için kabul edilebilir bir performans düzeyi belirlenmelidir. Daha sonra, bu performans düzeyini elde etmesi için çalışanın hangi yetkinlikleri ve davranışları sergilemesi gerektiği düşünülmelidir. Mülakatı yapan kişiler, sorularını söz konusu pozisyonun başarısında önemli olduğunu belirledikleri yetkinlikleri ortaya çıkaracak şekilde sormalıdırlar. Mülakat soruları açık uçlu olmalı, adayın kendini ifade edebilmesine ve olabildiğince fazla bilgi vermesine fırsat vermelidir.

Adaylarda araştırılacak yetkinlikleri, bu yetkinlikleri belirlemek için sorulacak mülakat sorularını ve aday yetkinliklerini değerlendiren bir ölçeği içeren mülakat kılavuzu hazırlanmalı, mülakatçıların bu kılavuz yardımıyla adayları objektif ve standart bir biçimde değerlendirmesi sağlanmalıdır. Yetkinliklere dayalı mülakat uygulamasına geçmeden önce Şirketin insan kaynakları personelinin davranışsal mülakatlar yapma ve aday yetkinliklerini değerlendirme konularında eğitilmesi önerilmektedir.

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda genellikle davranışsal olaylar sorularak adayın işle ilgili karşılaşabileceği durumlara vereceği tepkiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Yetkinliğe dayalı mülakatlar yapılabilmesi için ilk olarak yetkinlik sözlüğünde yer alan yetkinlikleri ortaya çıkaracak mülakat soruları hazırlanmalıdır. X A.Ş. için hazırlanan yetkinlik kılavuzundaki yetkinlikler için mülakat soru örnekleri aşağıdadır:

- **Yetkinlik: Müşteri odaklılık**
  - Müşterinizin ihtiyacına yanıt vermek için geliştirdiğiniz yöntemleri anlatır mısınız?
  - Sizin inisiyatif alarak müşteri beklentilerinin üstüne çıktığınız bir durumu anlatır mısınız? Neler yaptınız? Sonuç ne oldu?
  - Müşteriye verilen hizmetleri, müşteri açısından gözden geçirip hizmet performansını iyileştirdiğiniz bir durumu anlatır mısınız?
  - İnsanlarla veya müşterilerle ilgilenmenin en hoşunuza gitmeyen yönü nedir?

- Geçmişte sinirli ya da kızgın bir müşteriyle ilgilendiğiniz bir örnek verebilir misiniz? Durum neydi? Neden oluştu? Siz ne yaptınız? Sorun nasıl çözüldü?

- **Yetkinlik: Analitik düşünme ve problem çözme**
  - Bugüne kadar iş yaşamınızda çözmek için uğraştığınız en karmaşık problem neydi? Nasıl çözdünüz?
  - Diğerlerinin çözülemez gördüğü bir soruna çözüm bulduğunuz bir durumu anlatınız. Ne yaptınız ve sonuç ne oldu?

- **Yetkinlik: Düzenlilik**
  - Bazı işlerde hata yapmak çok kolaydır. Mevcut işinizde hata oranınızı düşürmek için neler yaptığınızı anlatınız.
  - Birçok iş tekrar eden ve sıkıcı görevler içerir. İşinizin bir parçası olan böyle bir göreve örnek veriniz.

- **Yetkinlik: Takım çalışması**
  - Belirli bir sonuca ulaşmak için bir takımın parçası olarak çalıştığınız zamanı anlatınız. Takıma katkınız nasıl oldu?
  - Sizden pek hoşlanmayan veya sizin pek hoşlanmadığınız bir kişi ile ortak çalıştığınız bir durumu anlatınız.
  - Takım arkadaşlarınızı bir araya getirip etkin bir şekilde çalışmalarını sağladığınız bir durumu anlatınız.

- **Yetkinlik: Karar verme ve inisiyatif alma**
  - Çatışan önceliklerinizin olduğu bir durumu ve bu durumu nasıl çözdüğünüzü anlatınız.
  - Geçen sene verdiğiniz zor bir kararı anlatınız.
  - Uzun dönem hedeflerine ulaşmak için değişik alternatifleri değerlendirip karar verdiğiniz bir duruma örnek veriniz.
  - Zor bir durumdan kurtulmak ya da bir sorunla karşılaşmamak için önemli bir kararı hızla almak zorunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız?

- Risk almanızı gerektiren işle ilgili önemli bir karar vermek durumunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız?

- **Yetkinlik: Esneklik**
  - Çalıştığınız proje başka birisine verilse ya da tamamen kaldırılsa nasıl tepki verirdiniz?
  - Başkalarının beklentilerini karşılamak için önceliklerinizi değiştirdiğiniz bir duruma örnek veriniz.
  - Değişen öncelikler veya yeni gelen bilgiler doğrultusunda planlarınızı değiştirdiğiniz bir duruma örnek veriniz.

- **Yetkinlik: Strese dayanıklılık**
  - Kendinizi baskı altında hissettiğiniz bir olayı anlatınız. Neler yaşadınız, olay nasıl sonuçlandı?
  - İşlerin planladığınız gibi gitmediği bir durumu ve durumla baş etmek için neler yaptığınızı anlatınız.
  - Yaptığınız bir işi üstünüz eleştirirse nasıl tepki verirsiniz?

- **Yetkinlik: İletişim**
  - Çok boyutlu iletişim stratejisi kullandığınız bir duruma örnek veriniz.
  - Yoğun iletişim gerektiren zor veya hassas bir duruma örnek veriniz.
  - Görev aldığınız bir takımda veya projede iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir sorun yaşadınız mı? Sorunu nasıl çözdünüz?

- **Yetkinlik: Başkalarını geliştirme**
  - Çalışanlarınızı eğitme ve geliştirme yönünde yaptığınız bir çalışmayı anlatır mısınız?
  - Birine iş performansını artırmak ya da becerilerini geliştirmek için koçluk yaptığınız bir zamanı anlatınız. Neler yaptınız?
  - Birine performansı ile ilgili geri bildirim verdiğiniz bir durumu anlatınız.

- **Yetkinlik: Yenilikçilik ve yaratıcılık**
  - Bir problemin çözümü için yeni, alışılmadık ya da farklı bir yaklaşım getirdiğiniz bir duruma örnek veriniz.
  - Daha önceki işinizde işle ilgili olarak herhangi bir yeni yöntem geliştirdiğiniz ya da uygulama başlattığınız bir durumu anlatır mısınız?
  - Eski yöntemlerle çözülemeyen bir probleme örnek veriniz. Çözmek için neler yaptınız?
  - Performansı veya üretkenliği artırmak için şirketinizde yeni ve farklı bir şey yaptığınız bir olayı anlatınız.

- **Yetkinlik: İşbirliği**
  - İşle ilgili bir problemi çözmek için çevrenizdeki kişilerden destek aldığınız bir zamanı anlatınız.
  - Bir müşteri veya iş arkadaşınız ile karşılıklı anlayış geliştirdiğiniz bir durumu anlatınız.

- **Yetkinlik: Kaynakları etkin kullanma**
  - İnsan gücü, malzeme veya makine gibi kaynakların daha verimli kullanılmasını sağladığınız bir duruma örnek veriniz. Sonuçları neler oldu?
  - Mevcut kaynakların sizin kontrolünüzde olmadığı bir proje veya görevde gerekli kaynakları elde etmek ve sonuca ulaşmak için neler yaparsınız?

- **Yetkinlik: Kurumsal farkındalık ve şirketi sahiplenme**
  - Şirketinizin kültürünü tanımlayınız ve amaçlara ulaşmak için bu kültürde nasıl çalıştığınızı bir örnekle açıklayın.
  - Çalıştığınız şirket ve şirket içi dinamiklerle ilgili bilgi ve kanılarınız kullanarak şirket içinde başarıya ulaştığınız bir duruma örnek veriniz.
  - Size ters gelen veya aynı düşüncede olmadığınız bir politikaya uyduğunuz bir duruma örnek veriniz.

- **Yetkinlik: Planlama ve organize etme**

- İş yapış şeklini değiştirerek verimlilik artışı sağladığınız bir duruma örnek veriniz.
- Yapacak çok işiniz olduğu ve önceliklerinizi belirlemeniz gereken bir duruma örnek veriniz.
- Uzun dönemli planlama gerektiren bir iş için nasıl planlama yaptığınızı anlatınız.
- Kısa sürede bitirmek zorunda olduğunuz bir işi anlatınız.

- **Yetkinlik: Başkalarını etkileme ve ikna etme**
  - Başka birinin fikrini değiştirdiğiniz bir durumu anlatınız.
  - Sizi diğer adaylardan farklı kılan özellikleriniz nelerdir?
  - Bu iş için neden sizi tercih edelim?

- **Yetkinlik: Sonuç odaklılık**
  - Zorlayıcı bir hedefe ulaşmak için çok çalıştığınız bir zamanı anlatınız.
  - İş yaşamınızdaki en büyük başarınız nedir? Bu başarıyı elde etmek için neler yaptınız?

- **Yetkinlik: Zaman yönetimi**
  - Birbirleriyle zaman bakımından çakışan birçok işi bir arada yapmak zorunda kaldığınız bir durumu anlatır mısınız?
  - Kendi zamanınızı ve hedeflerinizi nasıl yönetirsiniz? Önceliklerinizi nasıl belirlersiniz?
  - Yapmanız gereken işlerin zamanında bitmesi için neler yapıyorsunuz?
  - Beklenmedik bir durum nedeniyle planlarınızı ve önceliklerinizi değiştirmek zorunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız?

- **Yetkinlik: İşini sevme**
  - Ne tip işleri yapmaktan zevk alırsınız? Ne tip işleri yapmaktan hoşlanmazsınız?
  - Bugüne kadar yaptığınız işlerden hangisinde en çok iş tatminine ulaştınız?

- **Yetkinlik: Dürüstlük ve güvenilirlik**
  - İş hayatında doğru olmadığına inandığınız bir şey yapmanız istendi mi?
  - Kendi performansınızı değerlendiriyor olsaydınız, hangi kriterler üzerinden nasıl değerlendirirdiniz?

- **Yetkinlik: İnsan ilişkileri**
  - İşinize katkı sağlayan önemli bağlantılar kurduğunuz ya da şirket dışı ilişkilerinizi kullanarak işinize katkı sağladığınız bir durumu anlatır mısınız?
  - Kızgın ve sinirli bir arkadaşınızla ya da anlaşamadığınız bir insanla ilgilenmek durumunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız?
  - Farklı departmanlar veya çalışanlar arasındaki fikir ayrılıklarını gidermek ve aralarında uzlaşma sağlamak durumunda kaldığınız bir olayı anlatır mısınız?

Mülakat sonrasında adayın yetkinlikleri iş yetkinlik profilleri ile kıyaslanarak değerlendirilir ve aday hakkında bir sonraki aşamaya çağırma veya red kararı verilir. Aday yetkinliklerin değerlendirmesinde kullanılabilecek bir form örneği aşağıdadır:

MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU			
Adayın Adı Soyadı:		Görüşmeci Adı Soyadı:	
Görüşülen Pozisyon:		Başvurulan Bölüm:	
Yetkinlik Adı:	**Yetkinlik Düzeyi:**		**Yorum:**
Sonuç Odaklılık	Beklenen*	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
	Varolan*	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
Müşteri Odaklılık	Beklenen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
	Varolan	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
İnsan İlişkileri	Beklenen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
	Varolan	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
İletişim	Beklenen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
	Varolan	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
Esneklik	Beklenen	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
	Varolan	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐	
*Beklenen: Pozisyonun gerektirdiği yetkinlik düzeyi Varolan: Adayın göstermiş olduğu yetkinlik düzeyi			

Şekil 4.5: Mülakat Değerlendirme Formu Örneği

4.3.8.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi ile kritik başarı faktörleri ve şirketin iş yapma biçiminin ifadesi olan yetkinliklerin, performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilerek düzenli olarak ölçümlenmeleri, değerlendirilme yapılan kişiye sürekli geri besleme verilerek yakından takip edilmeleri ve böylece geliştirilmeleri sağlanmaktadır. X A.Ş. için hedef ve yetkinliklere dayalı bir bireysel performans değerlendirme sistemi öngörülmüştür.

Hedefler çalışanın ne'yi başardığını somut olarak ifade ederken, yetkinlikler çalışanın işini nasıl yaptığını, şirket iş yapma biçimine uygun davranışlar gösterilip gösterilmediğini ifade etmektedir. Hedefler, çalışanlardan beklentinin en net şekliyle ortaya konmasını sağlamakta, şirket ana hedefleri doğrultusunda çalışana hedefler verilerek çalışanın enerjisini şirket için önemli olan başarı alanlarına odaklamasını desteklemektedir. Genellikle, sayısal değerlerle ifade edilebildiklerinden değerlendirilmeleri yetkinliklere göre daha kolaydır.

Performans Kriterleri ve Hedef Belirleme: Her değerlendirme dönemi başında çalışanlara, gerçekleştirmeleri beklenen "hedeflerin" ve sergilemeleri beklenen "yetkinliklerin" neler olduğu açık ve net olarak anlatılır ve bunlar üzerinde mutabakata varılır. Her bir işe ait iş sonucu ve performans kriterleri ve bunlara karşılık gelen hedefleri çalışan ve yöneticisi ile birlikte performans değerlendirme dönemi öncesi belirlenir.

Örnek Hedef:
Süreç: Kuru Domates Seçim
Pozisyon: Üretim Sorumlusu
Performans Kriterleri: Günde X kg. kuru domatesin seçilmesini sağlamak / Seçilen yarı mamulün kalite standartları aralığında olmasını sağlamak.

Performans Değerlendirme: Dönem içinde yapılan performans görüşmeleri ile kaydedilen ilerlemeler belirlenir. Çalışan, değerlendirme dönemi sonunda, kendisi ile

üzerinde mutabakata varılmış hedefleri gerçekleştirmesi ve yetkinlikleri sergilemesi açısından değerlendirilir ve bu suretle çalışanın güçlü ve gelişime açık yönlerini tespit edilir.

Yönetici dönem içinde çalışanlarının performansını not ettiği bir günlük tutarak, göstermiş olduğu yetkinlikleri kayıt altına alabilir. Bunun için, örnek yönetici performans günlüğü aşağıdadır:

PERFORMANS GÖZLEM VE TAKİP FORMU

Üretim Bölümü Yetkinlikleri:

Kalite ve hijyen bilinci, süreç ve proje yönetimi, strese dayanıklılık, esneklik, takım çalışması, analitik düşünme, planlama ve organize etme, problem çözme, proaktif düşünme, yenilikçilik ve yaratıcılık, karar verme

Çalışanın Adı Soyadı:_____
Değerlendirme Dönemi:_____

Tarih	Gözlenilen Davranışlar	Gösterilen Yetkinlikler

Önerilen performans gözlem teknikleri:
- Tamamlanmış işleri inceleme
- Kritik olaylar
- Personel toplantıları ve raporları
- Personelle yapılan görüşmeler
- Müşterilerden alınan geri besleme
- Diğerlerinin yorumları ve görüşleri
- Kişisel bilgi

Şekil 4.6: Örnek Performans Gözlem ve Takip Formu

X A.Ş. çalışanları için başarı ve yetkinliğin birlikte değerlendirileceği karma bir model önerilmektedir. Spencer & Spencer karma modellerde performans puanına etki yüzdesi; iş sonuçları (%50-%90) ve yetkinlikler (%10-%50) olarak önermektedir. Yaptıkları iş itibariyle iş sonuçları üzerinden performanslarının değerlendirmesi kolaylıkla mümkün olan ihracat (satış), üretim ve ziraat gibi bölümlere daha yüksek iş sonuçları oranı uygulanabilirken, iş sonuçlarının somut göstergelerle ifade edilmesi güç olan insan kaynakları ve bilgi işlem gibi bölümler için yetkinlik oranının yüksek seçilmesi önerilmektedir. Ayrıca, yetkinlik oranının yüksek tutulması, yetkinliklerin sahiplenilmesini ve yetkinliklerde işaret edilen davranışların sergilenmesini özendirilmesi sağlanmaktadır.

İş sonuçları hedefleri, günde X kg. biber üretmek, X USD satış yapmak, X kg. yaş domates temin etmek hedefleri gibi sayısal olarak ifade edilir ve iş sonuçları puanları somut hedeflere ulaşma derecesine göre hesaplanır. Yetkinliklerin ise dörtlü skalaya göre değerlendirilmesi öngörülmüştür.

Örnek yetkinliklere dayalı performans değerlendirme formu aşağıdadır:

Kalite ve Hijyen Bilinci: Ürün kalitesinin ve hijyen şartlarına uygunluğunun kalite sistemlerinde belirtilen en üst seviyede olmasını garantileme.		
Değerlendirme Skalası: 0= Bu yetkinlikle ilgili davranış göstergelerinden hiç birini göstermiyor. 1= Bu yetkinlikle ilgili davranışları bazen sergiliyor. 2= Bu yetkinlikle ilgili davranışları genellikle sergiliyor. 3= Bu yetkinlikle ilgili davranış göstergelerini her zaman gösteriyor. Diğerleri için bir rol modelidir.		
Davranış Göstergeleri	**Puan***	**Yorumlar**
Şirketin kalite prosedürlerini ve talimatlarını bilir ve onlara uygun davranır.	2	
Üretimin her aşamasında kalite sistemlerinde belirtilmiş kalite standartlarının uygulanmasını	3	

sağlar.		
Kaliteyi etkileyen faktörleri ve etkilerini bilir, hata yakalayıcı ve önleyici faaliyetlerde bulunur.	3	
Kaliteyi artırmak ve kalite süreçlerini geliştirmek için yöntemler araştırır, çözümler geliştirir.	3	
Temel hijyen kuralları hakkında bilgisi vardır, davranışlarıyla diğerlerine örnek olur.	2	
Toplam Puan =	13	
Yetkinlik Değerlendirme Puanı= (Toplam Puan / Davranış Göstergesi Sayısı)	13/5= 2,6	

* Puan sütunundaki değerler varsayımsal olarak bir değerleyicinin verebileceği notları göstermektedir.

Şekil 4.7: Örnek Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Formu

Çalışanın toplam performans puanı her bir hedef ve yetkinlik ayrı ayrı değerlendirilip puanlandıktan sonra aşağıdaki şekilde hesaplanır:

Toplam Performans Puanı = Hedef Puan Toplamı * % İş Sonuçları Oranı + Yetkinlik Puan Toplamı * % Yetkinlik Oranı

Değerlendirme sonunda sonuçlar, diğer İK sistemlerinde veri olarak kullanılmalı ve çalışanlar ile paylaşılmalıdır.

4.3.8.3. Eğitim ve Geliştirme

Rekabet üstünlüğünde bir adım önde olabilmenin önemli kriterlerinden biri; iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş bir işgücünün eğitimi ve geliştirilmesidir. Eğitim ve gelişim uygulamaları çalışanların kişisel gelişimlerine, bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmelerine ve kazanımlarını iş sonuçlarına yansıtmalarına yardımcı olmaktadır.

X A.Ş. için öngörülen eğitim faaliyetlerinin ilk hedefi yetkinliklere dayalı değerlendirmeler sonucu ortaya çıkacak yetkinlik farklarını kapatabilmek için ilgili yetkinlikleri istenilen düzeyde çalışanlara kazandırabilecek eğitimlerin çalışanlara verilmesidir.

Eğitimle teknik yetkinlikleri geliştirmek daha kolay olup, özellikle deneyimli eğitimcilerin vereceği iş başı eğitimler, koçluk ya da mentorluk gibi uygulamalarla bu tür yetkinlikler kolaylıkla geliştirilmektedir. Ancak, yetkinliklerin bir kısmı doğuştan gelen ve eğitimle geliştirilmesi çok zor olan yetkinliklerdir. Bu tip yetkinliklerin geliştirilmesinin eğitim programlarına dahil edilmesi yerine seçme sürecinde bu yetkinliklere sahip adayların seçilmesi önerilmektedir.

Tüm çalışanlar için şirket hedef ve stratejileri, çalışan performansı ve işin gerekleri ile ilgili olarak eğitim ihtiyaç analizleri yapılarak eğitim programları planlanmalı ve yıl içerisinde gerçekleştirilmelidir. Hazırlanacak eğitim programları, kariyer ve performans yönetim sistemleri ile entegre çalışmalı, aynı zamanda çalışanların mesleki/teknik gelişimini ve liderlik özelliklerini de geliştirmelidir. Çalışanlara, yetkinlik geliştirme planlarını nasıl yapacakları öğretilmelidir ve yetkinliklerini geliştirebilmeleri için diğer fırsatlar sağlanmalıdır.

Eğitim ve geliştirme süreci 3 adımda tarif edilebilir:

1. adım: Öncelikle her çalışanın bir sonraki dönemde geliştirmesi gereken yetkinlikler belirlenir. Eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlemek için performans değerlendirme sonuçları, potansiyel değerlendirme, pozisyon gerekleri, yöneticilerin ve çalışanların taleplerinden yararlanılır.

2. adım: Belirlenen gelişim ihtiyaçlarından yola çıkılarak eğitim ve gelişim planları oluşturulur.

3.adım: Eğitim ve gelişim planında yer alan faaliyetlerin gerçekleştiği dönemdir. Çalışanların gelişimlerine yönelik eğitimlere katılması sağlanır. Eğitimler sınıf içi

eğitim ve/veya işbaşı eğitim, web tabanlı eğitim vs. olarak düzenlenebilir. Eğitim dönemi içinde takip ve dönem sonunda değerlendirme görüşmeleri yapılır. Dönem sonundaki değerlendirme görüşmesini bir sonraki dönemin planlama görüşmeleri takip eder. Böylece, şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi sağlanır.

4.3.8.4. Ücret Yönetimi

Yetkinliklerin ücret sisteminde kullanılması ciddi bir tartışma alanı yaratmaktadır. Bu tartışmalar özellikle; yetkinliklerin tanımından, ücretle yetkinlikler arasındaki ilişkiyi oluşturma modelinden, kapsanacak işgücünün sayısı ve niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Yetkinliklerin ücret sistemine dahil edilmesinin ön koşulu kanıtlanabilmeleri, objektif olarak değerlendirmeye imkân verecek şekilde sergilenmeleridir. Yetkinliklerin soyut niteliğinden dolayı, belgelendirme faaliyetinin zor olması, özellikle performans değerleme çalışmalarının önemini arttırmaktadır.

Yüksek yetkinlik düzeyine ulaşan çalışanlara işletmelerin ödedikleri ücretlerin artması, yetkinliklerin değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların çok fazla zaman ve çaba gerektirmesi ve eğitim ihtiyacının artmasıyla, zaman ve para açısından eğitime yapılan yatırımların işletmeye ek maliyetler yükleyebilmesi yetkinliklerin ücret sisteminde kullanılmasını kısıtlamaktadır.

Şirket çalışanlarının ücret konusunda çok hassas oldukları tespit edilmiştir. Fabrikanın iş olanakları kısıtlı bir bölgede yer alması çalışanları mevcut ücretlerini kabullenmeye zorlamaktadır, ancak çalışanlarda ücretlerden kaynaklanan bir motivasyon düşüklüğü ve işe ilgisizlik gözlenmiştir. Firmanın, işinde uzman ve başarılı çalışanlarla uzun vadede çalışma hedefi doğrultusunda motivasyonu ve performansı arttırmak için performansa ve yetkinliğe dayalı bir ücret sistemi önerilmektedir.

Şirketin yatay organizasyon yapısına sahip olması ve esnekliğe önem vermesi nedeniyle, ücret yapısı olarak geniş bant ücret yapısı önerilmektedir. Çalışanlar ünvanlarına göre eleman, sorumlu ve müdür olarak 3 grupta toplanabilmektedir. CEO seviyesi kardan pay aldığı için bant sistemine dahil edilmemiştir. İlerde, şirket ortaklarının yerini profesyonellere devretmesi durumunda üst yönetim dördüncü seviye olarak gruplandırılabilir.

Ücret, çalışanın organizasyona yaptığı katkının karşılığı olarak ödenmektedir. Ancak, kişinin sahip olduğu veya geliştirdiği her yetkinlik işine katkı sağlamamaktadır. Ayrıca, kişinin geliştirdiği her yetkinliği ücret ile ödüllendirmek organizasyonda ciddi maliyet artışlarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, önerilen ücret sisteminde yukarıdaki kısıtları da dikkate alarak, temel ücrete ek olarak kişinin kazandığı/geliştirdiği yetkinliklerin seviyesine ve sayısına göre ücret artışı yerine, ücret artışlarının iş değerlemesi ve performans değerlendirme sistemi (yetkinlik değerlemesi ve iş sonuçlarına göre performansın değerlendirildiği bir model önerilmiştir) sonuçlarıyla ilişkilendirildiği karma bir model önerilmektedir.

Ücretin iş veya rol karşılığı ödenen kısmı temel ücreti oluşturur. Temel ücret, aynı grup içinde yer alan bütün personel için sabit olup, iş değerlemesi çalışmaları ve piyasa karşılaştırmaları ile belirlenir. Önerilen ücret sisteminde, çalışanlar gösterdikleri performans ve yetkinliklere göre temel ücretlerinin üzerinde ücret alabilmektedirler. Şirketin finansal performans göstergeleri ve diğer stratejik hedeflerine ulaşma sonuçlarına bağlı olarak sabit ücret ve performansa dayalı ücret oranlarını senelik olarak ayarlaması önerilmektedir.

4.3.8.5. Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlama

Yetkinliklere dayalı kariyer yönetimi, hiyeraşik seviyelerin az olduğu yatay organizasyon yapısına sahip işletmeler, takım çalışmasına uygun, çalışanların rotasyona tabi tutulduğu, içerikleri sık değişen, yapısı durağan olmayan işler için uygundur. Şirkette, yoğun dönemde her bölüm içinde değişik pozisyonlara sahip çalışanlar diğer pozisyonların görevlerini de gerçekleştirmek durumunda

kalmaktadırlar. Finans elemanının muhasebe kayıtlarının tutulması görevini de geçici olarak yoğun sezonda kendi görevine ek olarak yapması gibi. Ayrıca, açık pozisyonların iç kaynaklardan doldurulması politikası nedeniyle, bölümler arası iş değişiklikleri söz konusudur. Dolayısıyla, yetkinliklere dayalı kariyer yönetiminin şirkete uygun olduğu söylenebilir.

Potansiyeli olanların erken teşhis edilmesini, gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkânlarının verilmesini, daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmasını sağlamak amacıyla kariyer planlama ve geliştirme sistemi uygulanmalıdır. Kariyer yönetimi uygulaması için öncelikle organizasyonun mevcut ve gelecekteki olası yapısı, potansiyeli ve yetkinlik profillerinin birbirine uygunluğu değerlendirilmelidir.

Çalışanların kendi niteliklerine en uygun kariyer yolunu izleyebilmeleri için şirketteki tüm orta ve üst kademe ile kritik pozisyonların rol haritaları oluşturulmalıdır. Yetkinlikleri ve performansı ile başarısını kanıtlamış ve gelecekte şirkete rekabet avantajı sağlayabilecek yönetici ve yönetici adaylarını önceden tespit edebilmek için yetkinlik değerlendirmesi ve potansiyel değerlendirme uygulaması yapılmalıdır.

Çalışanların potansiyel yetkinlikleri ile davranış düzlemine aktardığı yetkinlikler arasında oluşan farklar için gelişim planları oluşturulmalı ve bu planlar doğrultusunda bireylerin ileride katkıda bulunabileceği roller için hazırlanması sağlanmalıdır. Özellikle yüksek potansiyel sahibi ve yüksek performans gösteren çalışanlar için kariyer ve yedekleme planlaması yapılmalıdır. Organizasyon içerisinde belirlenmiş olan kilit görevlerde özellikle potansiyel adaylar olarak seçilen kilit personelin görevlendirilmesi amaçlanmaktadır. Planlamalarda bunun dışında ayrıca potansiyel adayların hazır olma süreleri ve hazır olma için gerekli gelişim aktiviteleri de dikkate alınmalıdır. Gelişim aktiviteleri yakından takip edilmelidir.

Yetkinliklerin insan kaynakları alanında uygulanması ile ilgili bu çalışmada seçilen işletme için temel yetkinlikler ve bölümlere özgü yetkinlikler tanımlanmıştır. Firmanın üst yönetiminin firma hedefleri ve değerlerini çalışanlara yansıtmakta yetersiz kaldığı, bunların çalışanlar tarafından benimsenmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, temel yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve geliştirilmesi ile yetkinliklerin bir kültür dönüşüm aracı olarak kullanılması ve bu sayede kurum genelinde performans artışı hedeflenmiştir.

Zaman kısıtından dolayı çalışmada pozisyonlar için yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri tanımlanmamıştır. Bu da, yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerinde kullanılması için verilen önerilerin sınırlılığını oluşturmuştur. Bu haliyle çalışma, ileride yapılacak yetkinlik çalışmaları için bir model olma niteliğindedir. Bu bağlamda, bu çalışma sürecinden elde edilen deneyim, benzer çalışmalar için önemli bir kaynak olacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir organizasyonda verimsizliğin ana sebeplerinden bir tanesi şirket stratejilerinin mevcut iş gücü yapısı ile örtüşmemesidir. İnsan sermayesinin özellikleri ve yarattığı değer oranında şirketin iş performansında yükseliş gerçekleşmektedir. Bunun için şirketlerin kendilerini yenilemeleri ve insan sermayesine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynağına yatırım yapan, en yetkin çalışanlara sahip olan, bu çalışanları elinde tutabilen ve çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştiren işletmeler rekabet avantajını sürdürecektir. Bunu anlayan şirketler, insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem vermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve tekniklerdir. Şirketin ulaşmak istediği noktayı belirlemesinden sonra mevcut insan kaynağının ve yeni alınacakların şirketi hedeflediği noktaya taşıyacak özelliklerde bireyler olmaları yönünde yönlendirilmesi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile olacaktır.

İnsan kaynaklarının en etkin ve verimli biçimde kullanılması ve enerjisinin şirket hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi amacıyla şirketler mevcut insan kaynakları sistemlerini gözden geçirmeye başlamış, tüm fonksiyonları birbirleri ile uyumlu ve tutarlı çalışan, insan kaynağının devamlılığını ve şirket kültürünün stratejiler doğrultusunda gelişmesini sağlayan sistemler arayışına girmişlerdir. Bu arayış içerisinde, şirketler bugün yetkinlik kavramına giderek artan bir önem göstermekte ve insan kaynakları uygulamalarında da yetkinliklere dayalı sistemleri tercih etmektedirler. Bu tez çalışmasının konusunun da yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemleri olarak seçilmesinin en önemli nedeni budur.

Yetkinlikler, yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasına olanak sağlayan bilgi, yetenek, tutum, davranışlar ve kişilik özelliklerini kapsar. Yetkinlikler başarıyı destekleyen ve davranışsal olarak tanımlanabilen özellikler kümesidir. Kişinin kendisine verilen hedefleri başarıyla yerine getirebilmesi için

sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlarının bütünüdür, kişinin işini yaparken uyguladığı yöntemdir. İşletmenin ise, diğer işletmelere göre fark yaratarak ön plana çıkabileceği ayırt edici davranışlardır.

Yetkinlikler, şirketi hedeflerine ulaştıracak çalışan profilini tanımlamakta, başarılı ve başarısız davranışları ve pozisyonun gerektirdiği, bilgi, beceri ve davranış özelliklerini belirlemekte, iş performansına etki eden faktörler ortaya çıkarmakta bir araçtır. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin amacı yetkinliklerini, mesleki bilgi ve becerilerini sürekli arttırmaya çabalayan, yeniliklere ve değişime açık, gerek kendisinin gerekse organizasyonun tüm süreçlerinde sürekli gelişmeye ve müşteri odaklı olmaya inanmış, rekabet ortamında fark yaratacak bir çalışan profili oluşturmaktır.

Bugünün şirketleri yapıya, kültüre, yeniliklere ve stratejiye uyan insan kaynakları sistemleri uygulamalarının uzun dönemdeki başarılarına büyük katkı sağladığını kavramışlardır. Bu bağlamda, yetkinlikler, tüm insan kaynakları işlevlerini bütünleştiren ortak bir dil ve yöntem sunarak işe alımda, performans değerlendirmede, ücretlendirmede, eğitim ve kariyer planlamada daha sistemli, daha isabetli ve daha etkin olabilmeye olanak sağlamaktadır. Yetkinliklere dayalı sistemlerin uygulanması ile şirketlerde verimlilik, performans artışı ve zaman tasarrufu sağlandığı araştırmalarla doğrulanmıştır.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemi kurmak için ilk adımda şirketin misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonuna ulaşması için şirketin tüm çalışanlarının sahip olması gereken temel yetkinlikleri belirlemekle işe başlanır. Bu yetkinlikler işletmenin değerleridir, dolayısıyla kurum kültürünü de yansıtır ve yeni bir kültür oluşturma çalışmalarının başlangıcı olabilir. İkinci aşamada ise, iş aileleri ve daha sonra pozisyon / görev bazında başarı faktörleri ile uyumlu olarak yetkinlikler ortaya çıkartılır ve esnek ve etkili bir yetkinlik kılavuzu oluşturulur. Ardından yaratılan bu model, insan kaynakları fonksiyonları ile entegre edilmelidir. Yetkinlik modeli çerçevesinde işe alım, performans değerlendirmeleri, ücret, eğitim ihtiyaçları ve

kariyer planlamaları gibi insan kaynakları fonksiyonları yetkinlik temelli hale getirilir. Böylece, çalışanlar için başarıya giden yol tanımlanmış olur.

Yetkinlik konusunda araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar halen sürüp gitmektedir. Bir taraftan da yetkinliklere dayalı sistemleri uygulayan şirketlerin sayısı hızla artmaktadır. Burada önemli olan, şirket kültürü, yapısı ve mevcut çalışan profilini dikkate almadan ve ciddi bir iç analiz yapmadan hazır modelleri uygulamamak ve çalışanları sisteme hazırlamadan sistemi hayata geçirmemek olmalıdır. Aksi takdirde, sistemin anlaşılmama ve kabul görmeme olasılığı artacak ve şirkete faydadan çok zarar getirebilecektir.

Sistemin şirketlere fayda getirmesi için aşağıdaki öneriler dikkate alınmalıdır:

1. Yetkinliklere dayalı sistemlerin başarıya ulaşması için öncelikle sürekli öğrenme, değişim ve gelişim odaklı bir şirket kültürü yaratılmalıdır.
2. Yetkinlik konusu işletme kültürüne kazandırılmalı, çalışanlar bilgilendirilerek sistemi iyice anlamaları ve benimsemeleri sağlanmalıdır.
3. Üst yönetim sisteme sahip çıkmalı ve desteklediğini göstermelidir.
4. Hazır modeller olduğu gibi uygulanmamalı, her şirket kendi koşulları, hedefleri ve kültürü doğrultusunda kendi yetkinlik modelini geliştirmelidir.
5. Yetkinlik modelinin bir kere oluşturulup sürekli kullanılamayacağı, dönem dönem gözden geçirilip yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

BİBLİYOGRAFYA/KAYNAKÇA

Acar, Nesime: "Yetkinlik Kavramı", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com/makaleler/Yetkinlik.pdf, 27 Ekim 2006.

Adams, Katherine: "Interview with David McClelland", **Competency**, Vol. IV, No.3, Spring 1997, pp.18-19.

Adams, Katherine: "Interview with Richard Boyatzis", **Competency: The Annual Benchmarking Survey**, 1998/99, pp.42–45.

Adams, Katherine: "Interview with Daniel Goleman", **Competency**, Vol. VI, No.4, Summer 1999, pp.33–38.

Akalp, Gizem: "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C: 5, Sayı: 1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 3 Ocak 2006.

Akdemir, Ali.: **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, Birlik Yayıncılık, 1999.

Aker, Sanem: " Yetenek Yönetimi: Yetenek Yönetilir mi?", 7 Aralık 2005, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5469, 5 Ekim 2006.

Alpugan, Oktay; Demir, M. Hulusi; Oktar, Mete; Üner, Nurel: **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1987.

Anamur Perek, Zeynep: **"**İşyerinde Başarının Anahtarı: Duygusal Zekayı Kullanabilmek Ve Duyguları Yönetebilmek", (Çevrimiçi). http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=6808, 1 Kasım 2006.

Armstrong, Michael: **Personnel Management Practice**, 6th Ed., London, Kogan Page, İstanbul, 1998.

Armstrong, Michael: **Employee Reward**, Institute of Personnel and Development., London, 1999.

Arat, Melih: "Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar", (Çevrimiçi) http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=786&tempID=1&regID=2, 26 Kasım 2006.

Aytaç, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirmesi, Sorunlar**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997.

Baltaş ArGe Grubu: "İK Yönetiminde Yetkinlikler", **Kaynak,** Nisan-Eylül 2003, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=255&SAYI=14, 26 Ekim 2006.

Baltaş, Zuhal: "Duygusal Zeka", **Kaynak,** Ocak-Mart 2002, Sayı:9, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=215&SAYI=9, 26 Ocak 2007.

Baltaş, Zuhal: "Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri", **Kaynak,** Ekim-Aralık 2002, Sayı:12, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=235&SAYI=12, , 26 Ekim 2006.

Bartridge, Tom: "Competence-Based Training & Development", (Çevrimiçi) http://www.ameinfo.com/43457.html, 2 Şubat 2007.

Bayraktar, Osman: "İKY'nde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Çalışması", Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.16.

Bayraktar, Osman: "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Active**, Temmuz-Ağustos 2002, (Çevrimiçi) http:// www.avrasyabank.com/yetkinlik.html, 1 Ekim 2006.

Bethell, C.E.: **Competency Based Recruitment and Selection**, London, International Thomson Business Pres., 1997.

Boyatzis, Richard: **The Competent Manager**, New York, Wiley, 1982.

Butteris, Margaret: "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=396
1 Ekim 2006.

Campell, A.; Luchs, K.S.: **Smart Strategies Core Competency-Based Strategy**, London, International Thomson Business Press, 1997.

Cardy, Robert L.; Selvarajan, T.T.: "Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage", **Business Horizons**, Vol. XXXIX, Issue 3 , May-June 2006, pp. 235-245.

Carter, N. H.: "Guaranteeing Management's Future Through Succession Planning", **Journal of Information Systems Management**, Vol. III, No:3,1986, pp. 13-14.

Civelli, Franco F.: "New Competencies, New Organizations In A Developing World", **Industrial and Commercial Training**, Vol. XXIX, No: 7, 1997, pp. 227.

Copithorne, Kevin Scott: "Case Study of a Competency-Based Performance Management System", **University of Calgary (Canada)**, 2001, pp. 24-25, (Çevrimiçi) http://proquest.umi.com/pqdweb?index=200&did=728131271&SrchMode=1&sid=2&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1164723097&clientId=46825, 12 Şubat 2007.

Çörtelekoğlu, Tuğba: "İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1946, 20 Ekim 2006.

Dedehayır, Handan: "Başarıyı Belirleyen Davranışsal Faktörler", **Kaynak,** Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=260&SAYI=14, 26 Ekim 2006.

Dedehayır, Handan: "Bir Araştırmadan Yansıyanlar", **Kaynak,** Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=258&SAYI=14, 26 Ekim 2006.

Dedehayır, Handan: "Neden Yetkinlik", **Kaynak**, Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=254&SAYI=14, 26 Ekim 2006.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997.

Dubois, David ; Rothwell, William: "Competency-Based Or A Traditional Approach To Training?", **Training & Development**, Vol. XXXXXVIII, No:4, April 2004, pp. 46-57.

Düztepe, Şerafettin; Biçer, Gülkibar: " Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz 2003, C.I, Sayı: 2, s.15,19.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

Erdoğan, İlhan: "İşletme Yönetiminde Eğitimin İşletme-İşgören Bütünleşmesine Etkisi" , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. V, No: 2, Kasım 1976, s.92.

Erdut, Tijen: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişimler**, İzmir, Türk Ağır San. ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 2002.

Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Kitabevi, 1997.

Eren, Erol; Alpkan, Lütfihak; Erol, Yücel: "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** ,Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005/1, s.204.

Fındıkçı, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.

Grib, Gail; O'Donnell, Susan: "Pay Plans That Reward Employee Achievement - Competency-Based Payment Plans", **HR Magazine**, July 1995, (Çevrimiçi) http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n7_v40/ai_17152481, 20 Mart 2007.

Goleman Daniel: **İş Başında Duygusal Zeka**, 2. bs., İstanbul, Varlık Yayınları A.Ş., 2000.

Goleman, Daniel: "Liderlerin Duygusal Zekası", **Executive Excellence**, Sayı:70, Ocak 2003.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K.: **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkilap Yayınları, 1996.

Harvey, R.J.: "Job Analysis", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2nd Edition, Vol:II, Palo Alto, Consulting Psychologists Press Inc., 1991.

Harzallah, Mounira; Berio, Giuseppe; Vernadat, François: "Strategies for Developing Competency Models", **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics**, Vol. XXXVI, No: 1, January 2006, pp.187-8.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi: "Çalışan Gelişiminde Şirketin Rolü", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2137, 1 Temmuz 2003.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi: " Liderlik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1151 , 25 Ekim 2006.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi: " Yönetim Kademesinden Beklenen Stratejik Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1341.html, 26 Kasım 2006.

Kesler, Gregory C.: "A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-National Corporation", **Human Resource Management**, Summer 1995, Vol. XXXIV, No: 2, pp. 230.

Kochanski, James T.; Ruse, Donald H.: "Competency-Based HR Organizations", **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol. XXXV, No: 1, pp. 24.

Kor, Tevfik: "Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Sistemlerinde Öğrenme Unsuru", (Çevrimiçi) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=94, 19 Mart 2007.

Leibman, Michael; Bruer, Ruth A.; Maki, Bill R.: "Succession Management: The Next Generation of Succession Planning", **Human Resource Planning**, The Human Resource Planning Society, C. 21, No:3, 1998, s. 20 – 27

Long, Richard J. ; Shields, John L.: "Best Practice or Best Fit? High İnvolvement Management and Base Pay Practices in Canadian and Australian Firms", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, April 2005, Vol. XXXXIII, pp. 55-56.

Lovers, "Broadbanding – A Step Forward or a Step Backward?" **Journal**

Kanin; Marsha, Jill; Marsha, Cameron: **of Compensation and Benefits**, Mar/April 1994, Vol. IX, Issue 5, (Çevrimiçi) http://www.psa.org.nz/library/psa/General/Remuneration%20Systems.doc, 17 Mart 2007.

Lucia, A.D.; Lepsinger R.: **The Art And Science Of Competency Models Models**, Jossey Bass Pfeiffer, San Francisco, 1999.

Markus, Leanne H.; Cooper-Thomas, Helena D.; Allpress, Keith N.: "Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models" **New Zealand Journal of Psychology**, July 2005, pp. 5-7.

Marovich, Carolyn; Tackett, Samantha; Branson, Robert K.: "Summative Report on Variable Compensation", **Florida State University Center for Performance Technology**, (Çevrimiçi) http://www.cpt.fsu.edu/pdf/pfp.pdf, 2 Ocak 2006.

Marrelli, Anne F.; Tondora, Janis; Hoge, Michael A.: "Strategies for Developing Competency Models", **Administration and Policy in Mental Health**, Vol. XXXII, No: 5/6, May/July 2005, pp.537-552.

Marsh, Ken; Bradley, Stuart: "Eğitime Yetkinlik Bazlı Yaklaşım", (Çevrimiçi) http:// http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=652, 10 Eylül 2006.

McEvoy, Glenn M, v.d.,.: "A Competency-Based Model for Developing Human Resouce Professionals", **Journal of Management Education**, Vol. XXIX, No: 3, June 2005, pp.387.

Mello, Jeffrey A. **Strategic Human Resource Management**, South Western, Thomson Learning, 2002.

Meriot, Sylvie-Anne: "One or Several Models for Competence Descriptions: Does It Matter?", **Human Resources Development Quarterly**, Vol. XVI, No: 2, Summer 2005, pp.286.

Morris, Debbie: "Using Competency Development Tools as a Strategy for Change in the Human Resources Function: A Case Study", **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol. XXXV, No: 1, pp. 35-37.

Naquin, Sharon S.; Holton, Elwood F.: "Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model", **Advances in Developing Human Resources**, Vol. VIII, No: 2, May 2006, pp. 146.

Nikolaou, Ioannis: "The Development and Validation of a Measure of Generic Work Competencies", **International Journal of Testing**, Vol. III, No:4, pp.310.

O'Leary, Brian S., v.d., "Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital", **Human Resource Management,** Fall 2002, Vol. XXXXI, No. 3, pp. 326.

Öğe, Serdar H.: "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktive Yayınları, Nisan 1998, s.51.

Öktem, M. Kemal; Ömürgönülşen, Uğur: "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM, 1987, s. 28.

Öncü, Ayşe: "Bilgi ve Becerinin Dışa Vurumu: Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3351, 16 Ekim 2006.

Özçelik Gaye; Ferman Murat: "Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context", **Human Resource Development Review**, Vol. V, No:1, March 2006, pp. 73-74.

Özden, Mehmet Cemil: " Yetkinlik "In", İş Analizleri "Out"!", (Çevrimiçi) http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_yiiao.htm, 15 Ekim 2006.

Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitapevi, 2002.

Rankin, Neil: **The IRS Handbook on Competencies: Law and Practice**, IRS, 2001, y.y.

Rankin, Neil: "The New Prescription for Performance: The Eleventh Competency Benchmarking Survey", **Competency & Emotional Intelligence Benchmarking**, May 2004, (Çevrimiçi) http://text.competencyandei.com/ Definition–of-competency-, 1 Ekim 2006.

Rothwell, W.; Kazanas, H. C.: **Building In-House Leadership and Management Development Programs,** Westport, Quorum Books, 2000.

Rothwell, William: "Competency-Based Succession Planning: Do I Fit In? The Individual's Role in Succession Planning", (Çevrimiçi) **The Career Planning & Adult Development (CPaD) Journal**, Vol. XVIII, No:4, (Çevrimiçi) http://www.careertrainer.com/Request.jsp?lView=ViewArticle&Article=OID%3A112937&Page=OID%3A112943, 3 Ocak 2007.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi**, VII.Baskı, Bursa, Rota Ofset, 1994.

Selmer, Jan; Chiu, Randy: "Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Executives In Hong Kong", **Journal of World Business**, Vol. XXXIX, 2004, pp.325.

Shippmann, Jeffery S., v.d.: "The Practice of Competency Modeling", **Personnel Psychology**, Vol. XXXXXIII, 2000, pp.706.

Shulhan, Gwen: "How to Prepare for a Competency Based Interview", (Çevrimiçi) http://www.bcassessment.bc.ca/pdf/about/careers/selection_june_2005/how_to_prepare_for_interview.pdf, 26 Aralık 2006.

Solmuş, Tarık: "Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği ", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. V, Sayı:2, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=139&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003, 24 Aralık 2006.

Spencer L.; Spencer S.: **Competence at Work- Models for Superior Performance**, New York, John Wiley & Sons Inc., 1993.

Stoof, Angela, v.d.: "The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence", **Human Resource Development Review**, Vol. I, No:3, Eylül 2002, pp. 350.

Takei Hideki; Fellman, Philip Vos.: "Corporate Governance and Human Resources Management: The Hybrid Integrated Governance Model", (Çevrimiçi) http://www.snhu.edu/AGB.doc, 3 Kasım 2006.

Taş, Çiğdem: "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12, 20 Aralık 2006.

Taşkın, Erdoğan: İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2001.

Taştan, Seçil: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi", (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357, 21 Ekim 2006.

Tozluyurt, Erkan: "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. V, Sayı:1, (Çevrimiçi) http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003, 24 Aralık 2006.

Türkel, Uluçınar Asuman: **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**; Ed. İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:262, 1994.

Uyargil, Cavide: "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2, Ankara, MPM, 1992, s. 119.

Uyargil, Cavide: "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları**, 15-16 Nisan 2004, s. 5-6.

Uyargil, Cavide: "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Performans ve Kariyer Yönetimi Ders Notları**, İstanbul Üni. İşletme Fak. İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, 2006.

Uyargil, Cavide: "Performans Değerlendirme", Ed. **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 2000, s.206.

Uysal, "AB Pazarında Rekabet: Odaklanma Stratejisi ile Büyüme",

Gürhan: (Çevrimiçi) http://www.dumlupinar.edu.tr/conn2006/FULL-PAPER%20TEMPLATE.doc, 20 Nisan 2007.

Woodruffe, C.: "What is Meant by Competency?", Ed. by. R.Boam, & P. Sparrow, **Designing and Achieving Competency**, New York, McGraw-Hill, 1992.

Wooten, Kevin C.; Elden, Max: "Cogenerating A Competency Based HRM Degree: A Model and Some Lessons From Experience", **Journal of Management Education**, Vol. XXV, No: 2, April 2001, pp. 234.

Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1991.

"Competency-Based Pay Design Tips From a British Bingo Parlor", **Pay for Performance Report**, Aug 2001, Vol. I, Issue 8, pp. 5, (Çevrimiçi) http://web.ebscohost.com/bsi/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2/dV0+njisfk5Ie46bdKt6eyTLWk63nn5Kx68d++SbClsE6tqK5ItJa0UrKmuEqulr9lpOrweezp33vy3+2G59q7Rbevski3r7NQrpzqeezdu33snOJ6u9jygKTq33+7t8w+3+S7Treor0+wqqR+7ejrefKz5I3q4tJ99uoA&hid=106, 14 Mart 2007.

"Yetkinlikler", (Çevrimiçi) http://www.nisdanismanlik.com/iksistemleri.htm, 26 Aralık 2006.

"İş Hayatında Kritik Başarı Faktörü: Duygusal Zeka", **Kaynak,** (Çevrimiçi) http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=214&SAYI=9, Ocak-Mart 2002, Sayı: 9, 26 Ocak 2007.

EKLER

EK1: TEMEL YETKİNLİKLERİ BELİRLEME ANKETİ

Doldurulduğu Tarih	**:**
Adı Soyadı	**:**
Pozisyonu	**:**
Departman	**:**
İşletmedeki Toplam Hizmet Süresi	**:**

Size göre;

1. Şirketinizin sektöründe başarılı olmasını sağlayan özellikleri nelerdir?

2. Şirketinizin gelecekte daha başarılı olabilmesi için sahip olması/geliştirmesi gereken değerler ve özellikler nelerdir?

3. Şirketinizi rakipler ve diğer firmalardan ayıran değerler ve özellikler nelerdir?

4. Şirketinizin müşteriler tarafından tercih edilmesinin nedenleri nelerdir?

5. Bir X A.Ş. çalışanında olması gereken özellikler, davranışlar, beceriler nelerdir?

6. Şirketinizde önem verilen değerler nelerdir?

EK2: BÖLÜM YETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME ANKETİ

1. Yaptığınız işte başarılı olmanızı sağlayan özellikleriniz nelerdir?

2. Size göre, bulunduğunuz pozisyondaki bir çalışan hangi bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve davranışlara sahip olmalıdır?

3. İşinizde daha başarılı olmak için geliştirmeniz gereken davranış, bilgi ve beceriler nelerdir?

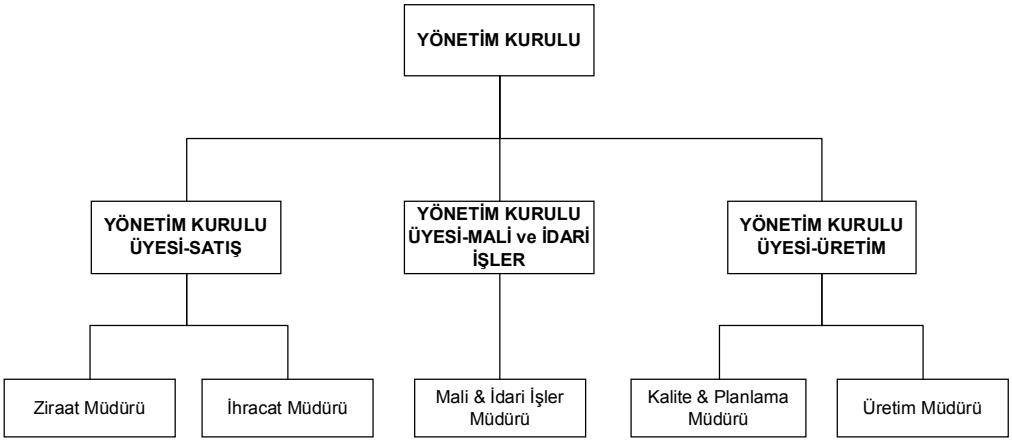
4. İşinizde karşılaştığınız ve başarıyla üstesinden geldiğiniz bir problemi/durumu örnek vererek anlatınız. Nasıl çözdünüz? Neler yaptınız?

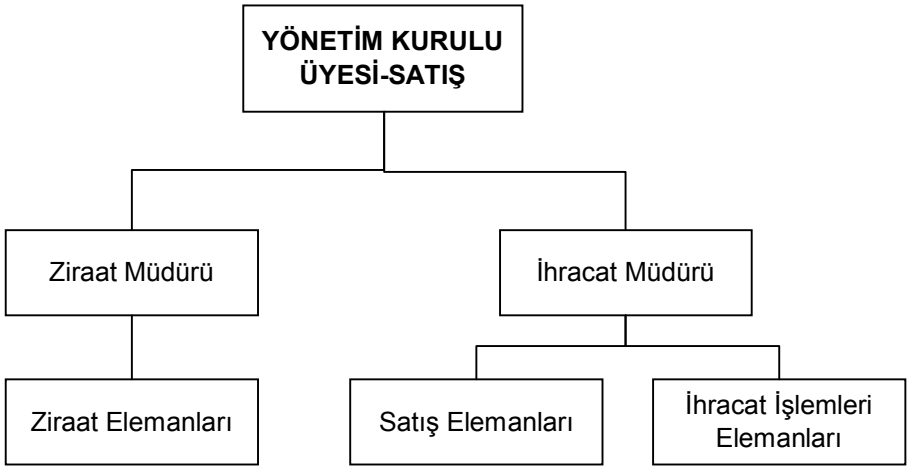
5. İşinizde başarılması çok zor bir görevi nasıl başardığınızı bir örnekle açıklayınız. Durumun üstesinden gelmek için kullandığınız kişisel yeteneklerinizi ve becerilerinizi belirtiniz.

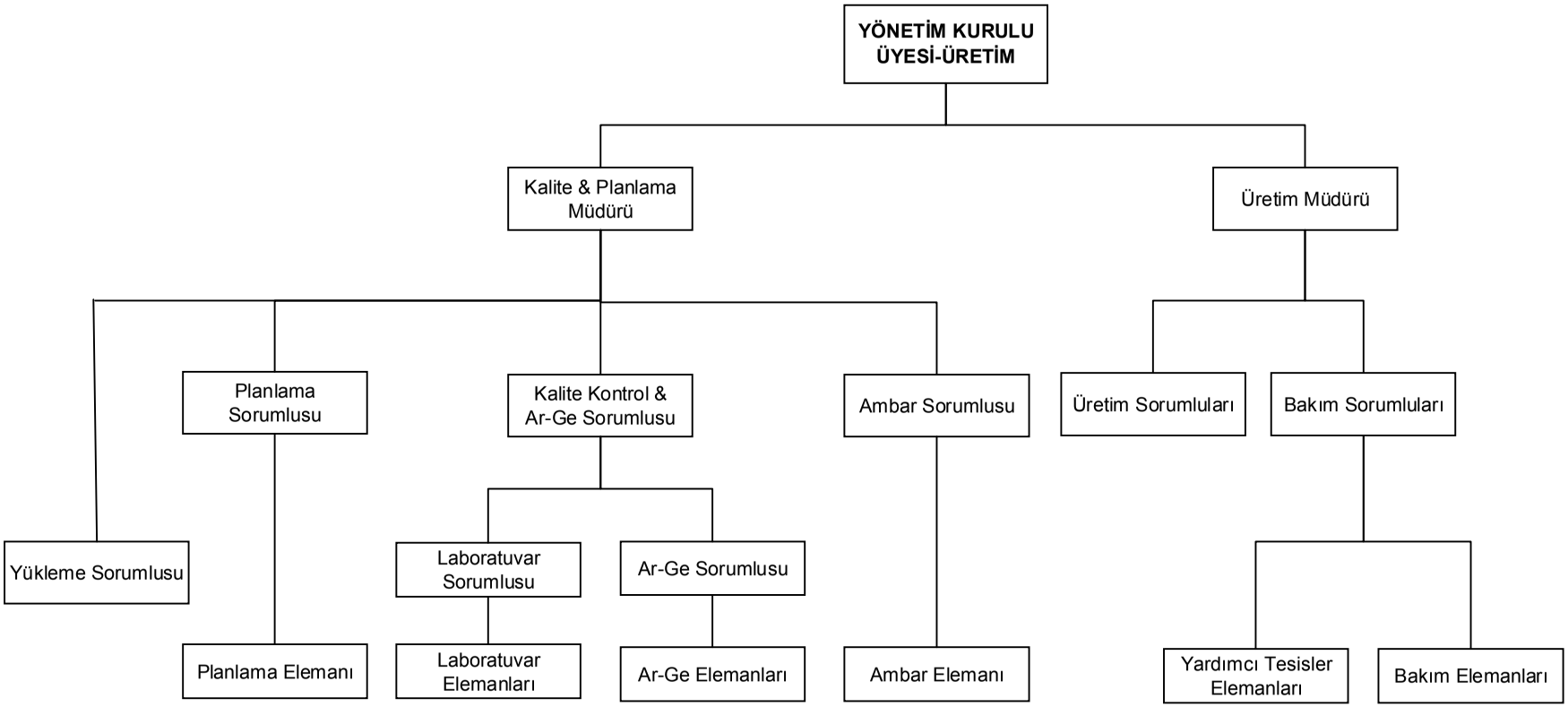
6. İşinizi yaparken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?

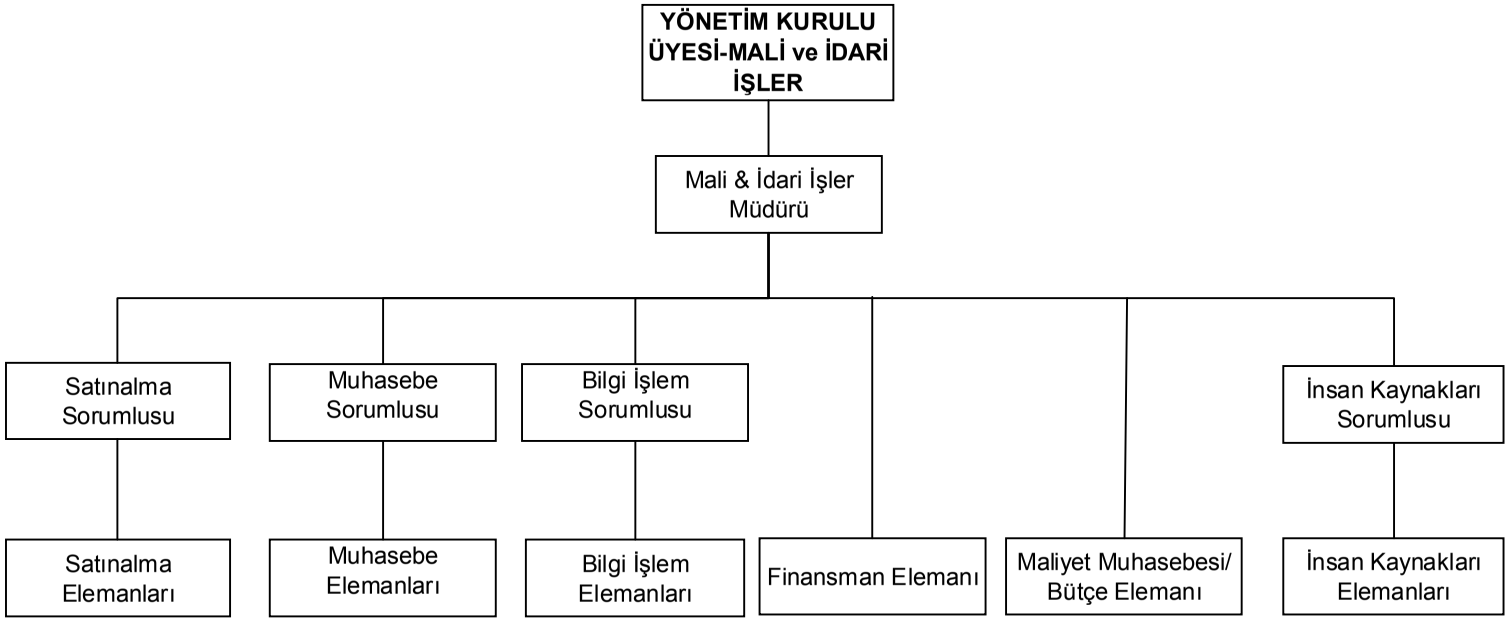
7. İşinizde üstesinden gelemediğiniz bir problemi/durumu anlatınız. Neler oldu? Siz ne gibi çabalar gösterdiniz?

EK 3: X A.Ş. ORGANİZASYON ŞEMASI






YÖNETİM KURULU ÜYESİ-ÜRETİM
Kalite & Planlama Müdürü
Üretim Müdürü
Yükleme Sorumlusu
Planlama Sorumlusu
Kalite Kontrol & Ar-Ge Sorumlusu
Ambar Sorumlusu
Üretim Sorumluları
Bakım Sorumluları
Planlama Elemanı
Laboratuvar Sorumlusu
Ar-Ge Sorumlusu
Laboratuvar Elemanları
Ar-Ge Elemanları
Ambar Elemanı
Yardımcı Tesisler Elemanları
Bakım Elemanları


YÖNETİM KURULU ÜYESİ-MALİ ve İDARİ İŞLER
Mali & İdari İşler Müdürü
Satınalma Sorumlusu
Muhasebe Sorumlusu
Bilgi İşlem Sorumlusu
İnsan Kaynakları Sorumlusu
Satınalma Elemanları
Muhasebe Elemanları
Bilgi İşlem Elemanları
Finansman Elemanı
Maliyet Muhasebesi/ Bütçe Elemanı
İnsan Kaynakları Elemanları