

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YETKİNLİK YÖNETİM SİSTEMİ VE
BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Muzaffer SEÇGİN**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

OCAK 2009

**YETKİNLİK YÖNETİM SİSTEMİ VE
BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Muzaffer SEÇGİN
(507061220)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 03 Aralık 2008
Tezin Savunulduğu Tarih : 19 Ocak 2009**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Yasemin ERENSAL (DÜ)
Yrd. Doç. Dr. Ayberk SOYER (İTÜ)**

OCAK 2009

ÖNSÖZ

Günümüzde İnsan Kaynaklarının önemi, teknoloji ve bilişim sektöründeki ilerlemeler ve rekabetin gün geçtikçe artması dolayısıyla farklı bir noktaya gelmiştir. Şirketlerin bilançolarında görülmeyen en değerli varlıklardan biri olarak görülen ve entelektüel sermaye kavramı ile daha da açığa çıkan insan kaynağını en etkin şekilde kullanmak organizasyonlar için kritik hale gelmiştir. Çalışanlardan rekabette avantaj sağlamak için daha yüksek performans göstermeleri ve sorumluluk alarak liderlik üstlenmeleri beklenmektedir. Bu nedenle işe alımından itibaren nasıl çalışanlar almaları gerektiği ve hangi çalışanın kuruma ve işe daha uygun olduğunu belirlemeleri gerekmektedir. Şirketi uzun vadede başarıya götürecek çalışanları belirlemenin en etkili yolu ise yöneticilik yetkinlikleri yüksek çalışanları desteklemekten geçmektedir. Bu da doğru ve etkin bir yetkinlik yönetim sistemi kurmak ve çalışanları bu doğrultuda geliştirmek ile mümkündür. Yetkinlik yaklaşımı ile diğer İnsan Kaynakları uygulamalarını entegre etmek ve sistemi güçlü kılacak ayrıntılara dikkat etmek organizasyonu uzun vadede stratejik amaçlarına ulaştırmaktadır. Bu çalışmada yetkinlik yönetim sisteminin literatürü, kavramları ve modelleri üzerinde durularak sistemin nasıl kurulacağı ve geliştirileceği yeni bir modelle gösterilmiş ve uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

Bu çalışmayı hazırlamamda hiçbir zaman desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen başta Prof. Dr. Seçkin Polat'a ve Ekol Lojistik İnsan Kaynakları Yöneticisi Sayın Ferhan Güzel'e teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi desteğini gösteren ve ülke insanı için sürekli gelişimi desteklediğini bir kez daha kanıtlayan TÜBİTAK'a destekleri için ayrıca ve özellikle teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama, kardeşim Eren'e ve Ekol İnsan Kaynakları bölümüne ve moral desteğini bıkmadan bana aktaran arkadaşım Özlem'e ve diğer arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ocak 2009

Muzaffer Seçgin

Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY.....	x
1. GİRİŞ	1
2. YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM PERSPEKTİFİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
3. YETKİNLİK KAVRAMI.....	7
3.1 Fonksiyon Olarak Yetkinlik Kavramı	7
3.1.1 Bireysel karakter olarak yetkinlik	7
3.1.2 Organizasyonların karakterleri olarak yetkinlik	8
3.1.3 Eğitim ve iş hayatı arasındaki iletişimi yapılandırarak kolaylaştıracak bir araç olarak yetkinlik.....	9
3.2 Yetkinlik- Yeterlilik İçeriğindeki Farklar.....	9
4. YETKİNLİK TANIMLARI	13
4.1 Çalışan Odaklı Tanımlar	13
4.2 İş Odaklı Tanımlar	14
4.3 Çok Boyutlu Tanımlar	14
4.4 Araştırmalarda Ortaya Konan Tanımlar	15
5. YETKİNLİK ÇATISINI OLUŞTURMAK İÇİN TEMEL ADIMLAR.....	17
5.1 Yetkinlik Seti	17
5.2 Yetkinlik Açıklamaları	23
5.3 Yetkinliklerin Sınıflandırılması	30
5.4 Yetkinliklerin Davranış Göstergeleri	35
6. YETKİNLİK MODELLERİ	45
6.1 Mansfield’ ın Araştırma Modelleri	45
6.1.1 Tekli iş modeli (Single job model).....	45
6.1.2 Her işe uygun iş modeli (One-size-fits-all job model)	46
6.1.3 Çoklu iş yaklaşımı modeli (Multiple approach job model).....	47
6.2 Lousiana Bölgesi Yetkinlik Modeli	49
6.3 Hafeez ve Essmail Araştırma Modeli.....	52
6.4 3M Yetkinlik Modeli.....	52
6.5 Özçelik ve Ferman Uygulamalı Yetkinlik Modeli.....	57
7. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YETKİNLİKLERİN KULLANIM ALANLARI	59
8. YENİ BİR MODEL KURARKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR VE YENİ GELİŞTİRİLEN MODEL.....	64
8.1 Türk Kültürü İçeriği Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karakteristik Özellikleri	64
8.2 Yeni Bir Yetkinlik Çatısı İçin Önemli Noktalar	65

8.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımının Gelecekteki Eğilimi	67
8.4 Kurulan Yeni Model	68
8.5 Yetkinlik Bazlı Sitemi Güçlendirmek	71
8.5.1 Unutulan ne	71
8.5.2 Çalışanlarla ortaklık kurmak	71
8.5.3 Çalışanların kendi kariyerlerini yönetirken yapmaları gerekenler	73
8.5.4 Yöneticilerin yapmaları gerekenler	75
9. UYGULAMA	76
9.1 Firma Tanıtımı	76
9.2 Modelin Uygulanması	77
9.2.1 Şirket yapısının incelenmesi	77
9.2.2 Kurum misyon, vizyon ve stratejilerinin incelenmesi	78
9.2.3 İnsan kaynakları stratejilerinin incelenmesi	80
9.2.4 İş ailesi yapısının kurulması	81
9.2.4.1 İş ailesi başlıklarının belirlenmesi	82
9.2.4.2 İşlerin iş ailesine yerleştirilmesi	84
9.2.4.3 İş ailesi seviye tanımlarının belirlenmesi	85
9.2.4.4 İşlerin seviyelerinin belirlenmesi	85
9.2.4.5 İş aile modeli onayı	86
9.2.5 Yetkinlik veritabanının belirlenmesi	86
9.2.6 Kuruma uygun taslak yetkinliklerin belirlenmesi	87
9.2.7 Yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi	88
9.2.7.1 İş ailesi bazında çalıştaylar	89
9.2.7.2 Davranış göstergelerinin tanımlanması	89
9.2.7.3 Seviyelendirilmiş taslak yetkinlik sözlüğü	89
9.2.8 Yetkinliklerin ve seviye tanımlarının doğrulanması	90
9.2.8.1 Çalışanlarla birebir doğrulama görüşmeleri	90
9.2.8.2 İnsan kaynakları geri bildirimleri ve kurum kültürüne uygunluk	90
9.2.9 Yetkinlik sınıflandırmasının yapılması	91
9.2.10 Seviyelendirilmiş yetkinlik sözlüğüne son halinin verilmesi	93
9.2.11 Yetkinliklerin iş ailesi modeli ile eşleştirilmesi	95
9.2.12 Yetkinliklerin kullanım alanları	95
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR	105
ÖZGEÇMİŞ	107

KISALTMALAR

İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İK	: İnsan Kaynakları
IQ	: Intellectual Quotient
LEÇ	: Liderlik Etkinlik Çatısı
MBA	: Master of Business Administration
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
3M	: Minnesota, Mining and Manufacturing
DM	: Değerlendirme Merkezi
3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
SAP	: Systems Applications Products
HR	: Human Resource (İnsan Kaynakları)
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
SOP	: Standart Operasyonel Proses

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Yetkinlik tanımları arasındaki farklar: İngiliz Yaklaşımına karşı Amerikan Yaklaşımı, Gravan ve McGuire' den (2001) uyarlanmıştır..	10
Çizelge 3.2 : Yetkinlik ve Yeterlilik Modelleri Karşılaştırma, Teodorescu' dan (2006) uyarlanmıştır.	11
Çizelge 6.1 : Yönetici görev paylaşım tablosu, Alldredge ve Nilan (2000)'den uyarlanmıştır.....	54
Çizelge 9.1 : İş Analizi Anketi.....	79
Çizelge 9.2 : Pozisyonların İş Ailesine Yerleştirilmesi.....	84
Çizelge 9.3 : Örnek Seviye Tanımı	85
Çizelge 9.4 : İşlerin İş Ailesi Seviyesine Atanması	86
Çizelge 9.5 : Ekol Lojistik Yetkinlik Seviye İlişkisi.....	96
Çizelge 9.6 : Yönetim İş Ailesi Yetkinlik Seviye İlişkisi.....	97
Çizelge 9.7 : Yönetim Destek İş Ailesi Yetkinlik Seviye İlişkisi.....	97

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 6.1 : Yetkinlik Çatısı ve Ana Aşamaları, Hafeez ve Essmail'den (2007) uyarlanmıştır.	53
Şekil 6.2 : 3M Yetkinlik Çatısı Alldredge ve Nilan (2000)'den uyarlanmıştır.	56
Şekil 6.3 : Geliştirilen Yetkinlik Modeli, Özçelik ve Ferman (2000).	58
Şekil 8.1 : Kurulan Yeni Yetkinlik Modeli.	69

YETKİNLİK YÖNETİM SİSTEMİ VE BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA

ÖZET

Günden güne daha hızlı değişen ve entelektüel bilginin kullanıldığı iş hayatında insan kaynaklarının önemi artmaktadır. Bilgi çağı bir yandan, küreselleşmeyle gelen rekabet ve değişim bir yandan, organizasyonların çalışanlarından daha fazla katkı beklemelerini sağlamıştır. Organizasyonlar bilgi sermayesi oluşturmak ve geliştirmek zorunda kalmış, bu nedenle çalışanlarının gelişimine daha fazla önem vermiştir. Başarının çalışanlar ile geleceği ve bilançoda görülmeyen en değerli varlığın insan olduğu bilinci ile organizasyonlar kendilerine yön vermektedir. Bireysel özellikleri destekleyen, yenilikçi, geniş bir ufka sahip ve farklılıkları ve yüksek performansı destekleyen bir bakış açısı firmalarda yerleşik hale gelmiştir.

Son yıllarda İnsan Kaynakları üzerinde yapılan çalışmalar da bu doğrultuda yapılmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanların incelenmesi ve gelişimlerinin desteklenmesi ile organizasyonların misyon ve vizyonlarına ulaşmaları, düşük maliyet, yüksek kalite, artan esneklik gibi önceliklerin başarılması amaçlanmaktadır. İşletmeler çalışanların yetkinliklerini destekledikleri ve gelişmeleri için çalıştıkları sürece başarı yakalayabilecekleri anlamışlardır. Geleneksel yöntemlere göre yetkinlikler şirket stratejilerinin başarıya ulaşmasında çok daha etkili ve kişisel değerlendirmeye olanak sağlayıcıdır.

Yapılan tez çalışmasında nasıl etkin bir yetkinlik yönetim sistemi kurulacağı üzerinde durulmuştur. En baştan başlayarak yetkinlik kavramının tarihsel gelişimine bakılmıştır. Literatürde söz sahibi olan araştırmacıların neler yaptıklarından bahsedilmiştir. Yetkinlik kavramı üzerindeki fonksiyonel ayrımlardan ve yetkinlik ve yeterlilik arasındaki ayrımlardan detaylı olarak bahsedilmiştir. Bundan sonraki aşamada yetkinliğin tanımlarının neden farklılık gösterdiğinden ve literatürde en çok kullanılan yetkinlik ve yeterlilik tanımlarından bahsedilmiştir.

Genel bir giriş sonrası yetkinlik modeline geçmeden önce ana çatıyı oluşturan elemanlar anlatılmıştır. Yetkinlik seti nedir ve örnek setler, yetkinlik açıklamaları ve tanımlamaları üzerine örnekler, yetkinliklerin sınıflandırılma türleri ve yetkinlik göstergeleri üzerinden araştırmalar yapılmıştır. Çatıyı oluşturan temel elemanlardan sonra literatürde geçen örnek modellerden bahsedilmiştir. Hem uygulaması yapılmış hem de eski modelleri anlatarak yeni kurulmuş modellerden bahsedilmiştir. Yetkinlik modeli de kurulduktan sonra yetkinliklerin insan kaynaklarında nerelerde kullanıldıkları üzerine bilgi verilmiş ve etkin bir yetkinlik yönetimi için nelere dikkate edilmesi gerektiği üzerine araştırmalardan bahsedilmiştir.

Tüm bilgilendirmeler sonrası yeni kurulan model ve bu model üzerinden yapılan uygulama anlatılmıştır. Entegre bir sistemin nasıl kurulup işletilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Yetkinlik yönetiminin efektif yapılması için kullanım alanları arasındaki bağdan bahsedilmiştir.

COMPETENCY MANAGEMENT SYSTEM AND IMPLEMENTATION OF A LOGISTICS ORGANIZATION

SUMMARY

Human resources' significance is increasing in business life where changes day by day and intellectual information is used. Information age and competition with globalization caused organizations to expect more effort from their employees. Organizations were obliged to create and develop information capital, and this caused to give more consideration to their employee's developments. Organizations lead themselves with the acknowledgement of success is related to the employee's future and the most important asset in financial statement is human. A viewpoint of supportive individual characteristics, innovative, a broaden horizon, supportive on high performance is settled in companies.

The studies about Human Resources are intensifying in this direction in the last few years. Organizations aim to achieve their visions and missions, reduce costs, increase quality, increase flexibility with examining employees who show high performance and supporting their development. Organizations are aware that they can sustain only when they support their employee's competence and try for their developments. Competences are a lot more effective on company's success compared to traditional methods.

In this study, the way to build an effective competency management system is emphasized. It starts with the history of development of competency concept. In this section, what the researchers named in literature have done is mentioned. Functional differences on competency concept and differences between competency and sufficiency are explained in details. In the following section, the reason of differences between competency definitions and the most used definitions on literature of competency and sufficiency is given.

Following a general introduction to competency, the elements of main framework is explained. Researches are made about what competency groups are and example competency groups, examples about competency explanations and definitions, types of competency classification and competency indicators. After the main elements of framework, example models on literature are mentioned. Then competency model is built, the areas human resources use the competencies are discussed and researches about what to consider for an effective competency management are explained.

Finally, the new built model and the application made upon this new model are explained. How to build and execute an integrated system is emphasized. The link between application areas for the effective competency management is explained.

1. GİRİŞ

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde; insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece İnsan Kaynaklarının önemi daha da artmıştır. Yeni ürün geliştirme, bilgi teknolojileri, üretim kapasitesi ve kaynaklar rekabette global bir yapı kazanmıştır. Teknolojik değişimlerin gösterdiği hız organizasyonları işlerini kontrol etmede, hızlı üretim konusundaki baskıyı aşmada ve bilgi teknolojileri altyapısı ile başa çıkmada zorluklar yaratmaktadır (Alldredge ve Nilan, 2000). İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek performans göstermesini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşüncelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeterliliklerine daha yüksek oranda katkıda bulunmalarını beklemektedirler. Organizasyon entellektüelite ve bilgi sermayesi oluşturmak ve geliştirmek zorundadır (Naquin ve Holton III, 2006).

Organizasyon ortamı,“Yirmi birinci yüzyıl çalışanları, görüş ve önerilerine saygı duyulmak, yaptığı işi benimsemek ve sevmek, ilerlemek ve sadece bilerek değil, öğrendiğini hayata geçirerek kendini gerçekleştirmek isteyen insanlardır” tanımında da ifade edilen düşünce yapısı gereği, tek taraflı yetiştirme ve öğretme anlayışının hakim olduğu bir ortam olmaktan çıkmış, yöneticiler tarafından da desteklen sürekli öğrenme ortamı haline gelmiştir. Bireysel özelliklere değer veren, davranış kalıplarını aşan, yeniliğe açık, geniş bir ufka sahip ve farklı kültürlerle saygı gösteren bir bakış açısı ve süreç anlayışı bireylerde olduğu gibi firmalarda da gittikçe daha yerleşik hale gelmektedir. Bu değerlerin benimsenmesi ile işletmelerde katılımcı, işbirlikçi öğrenim anlayışı geleneksel yetiştirme yöntemlerinin yerini almaktadır (Yüksel, 2000).

Paylaşma, etkileşim ve uzlaşmaya dayalı yeni ve çağdaş işletme yönetimi çalışanların ortak düşünme ve karar almaya, ortak başarıya yönelmesini sağlamaktadır. Amaç, orta düzeyde yeteneğe sahip işletme çalışanlarının teşvik edilerek, bilgi paylaşımının hakim olduğu öğrenme ortamında kendilerini geliştirmeleri, kişisel başarı sağlamaları, bunun yanı sıra firmanın başarısına katkıda bulunmalarıdır.

Son yıllarda, İnsan Kaynakları Gelişimini inceleyen literatür çalışmaları giderek artan bir şekilde, efektif performans gösteren çalışanları ne kadar başarıyla seçtikleri ve geliştirdikleri üzerine odaklanmışlardır. ABI/Inform veri tabanındaki bir araştırmaya göre 1985–1995 yılları arasında yetkinlik modellerine duyulan ilgi 87 makalenin yayımlanması ile sonuçlanırken, çarpıcı şekilde 1995–2003 arasında yayımlanan makale sayısı 500’ün üzerindedir. Bu aslında yüksek üretkenlik, artan esneklik ve düşük maliyet isteklerinden de kaynaklanan bir arayışı ifade etmektedir (Gravan ve diğ., 1999; Hodgetts ve diğ., 1999; Losey, 1999). Günümüz işletmeleri rakiplerine karşı avantaj elde edip, en iyi olma istemi içerisindeyler. Bunun için de temel kaynak insandır. İşletmeler çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları takdirde, başarıyı kolaylıkla yakalayabileceklerdir. Yapılan organizasyonel araştırmalar, İnsan Kaynakları Gelişimi ve İşyeri Öğrenme Stratejilerinin birbiriyle entegrasyonu doğrultusunda, şirket ihtiyaçlarına karşı çalışanların esnek davranış ve hızlı aksiyon almasının yetkinliklerin gelişmesi ile mümkün olacağını göstermiştir (Lei ve Hit, 1996; Spansenberg ve diğ., 1999). Ayrıca iş analizi gibi geleneksel yöntemlere kıyasla yetkinlik yaklaşımı şirket ana stratejileri doğrultusunda genel bir dil yaratır ve kişisel değerlendirmeye de olanak sağlar.

Eski Taylorist uygulamalar yerine, organizasyonlar içsel ve dışsal baskıların etkisiyle yeni yöneticilik ve liderlik yetkinlik yapısı oluşturmayı gerektirmiştir. Bu nedenle organizasyonlar yetkinliklerin değerini arttırmışlardır (Lado ve Wilson, 1994). Artık geleneksel yöntemler geçerliliğini kaybetmiş ve yerini çalışanların organizasyondaki yetenek ve katkıları ışığında farklılığı başarabilmesi almaktadır. Bu yapısal değişiklik, firmaların yönetim kademelerinin bireysel farklılıklarına ve kapasitelerine bakmalarını gerektirmiştir (Alldredge ve Nilan, 2000).

İşletmelerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır. Farklılıklara hoşgörü gösterilen, uzlaşma, çoğulculuk ve katılımın daha kolay olduğu bir kültürel ortamın oluşması, insan kaynaklarının yetkinliklerini arttırmayı da teşvik etmektedir. Hızlı değişim süreci içinde şirketlerin ve çalışanların ortak bazı temel özellikleri taşıması gerekmektedir. Yetkinlikler, çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, benimsenen değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır.

Yetkinlik modellerinin uygulama çalışmaları organizasyonlar içinde hızlı bir akın haline gelmiştir (Lucia ve Lepsinger, 1999; Schippmann, 1999). Yüksek esneklik ihtiyacı, organizasyonel öğrenme temelinde yetkinlik yaklaşımının çok daha fazla kullanılmasına sebep olmuştur (Lei ve Hitt, 1996; Spangenberg ve diğ., 1999). Ayrıca, yetkinlik tanımı son zamanlarda organizasyonel literatürde bir slogan halini almıştır (Antonacopoulou ve Fitzgerald, 1996). Hay Group danışmanlarından ve “İşyerinde Yetkinlikler: Üstün Performans için Model” kitabının ortak yazarı Signe Spencer dünyada yetkinliklere olan ilgide son on yılda inanılmaz bir patlama yaşandığını belirtmiştir. Yetkinlik bazlı sistemi kullanan organizasyonlar daha çok vizyoner veya yüksek performanslı organizasyonlar olarak nitelendirilirler (Collins ve Porras, 1996). Yetkinlikler, organizasyonun, bölüm ve birimlerin misyonuna göre çok büyük farklılıklar gösterebilir. Tüm bu açıklamalardan sonra literatüre ve yetkinlik tanımlarına bakarak sistemlerin hangi temellerde geliştirildiklerini incelemek daha kolay olacaktır.

2. YETKİNLİK BAZLI YÖNETİM PERSPEKTİFİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Felsefi olarak yetkinlik hareketi kökenlerini Taylor'un (1911) eserlerinden alır (Gravan ve McGuire, 2001). Onun bir işi yapmada "en iyi tek yol" kabullenmesi, yetkinlik yaklaşımın yönetsel açıdan gelişmesine fonksiyonel katkı sağlamıştır (Sandberg, 2000; Grugulis, 1997; Raelin ve Cooledge, 1995). Yani işlerde ulaşılması gereken noktaların belirlenmesinde ve çalışanlara yön göstermede temel yaklaşımlarından faydalanılmıştır.

Yetkinlik hareketi aslen bilimsel olarak, 1970'lerden itibaren başlamıştır. Amerikalı Profesör David McClelland yetkinliklerle ilgili çalışmasına 1970'lerin başında başlamıştır (Aycan ve Ferman, 2006). McClelland, davranışsal özellikler ve karakterlerin, iş performansında kimin daha başarılı olduğunu belirten kabiliyet testlerinden daha efektif olduğunu belirtmiştir. McClelland'ın yetkinliğe bakış açısı çalışanların şu anki davranışları ve ortalama ile üstün performans sergileyenleri arasındaki farklılaşma temeline kurulmuştur.

McClelland'ın bu çalışmaya başlama amacı ise Amerikan Büyükelçiliklerinin başına atanan diplomatların aslında aynı bilgi, beceriye sahip olmalarına, üst düzey okullarda okumalarına ve tüm sınavları başarıyla tamamlamalarına rağmen bazı büyükelçilerin başarılı, bazılarının ise başarısız olmalarıdır. Bu noktada Amerika Hükümeti tarafından yaptırılan araştırma sonucu önemli olanın IQ değil, davranışlar ve karakterlerin iş performansını belirleyen en önemli unsur olduğu sonucu çıkmıştır. Bu doğrultuda da üstün performans gösteren büyükelçileri düşük performans gösteren büyükelçilerden ayıran temel farklar bulunarak yeni seçilen büyükelçilerde bu özelliklere dikkate dilmeye başlanmıştır. Yani doğru işe doğru kişilerin belirlenmesi yaklaşımı belirlenmiştir. İlk uygulamada ABD Dışişleri tarafından diplomatların seçiminde 3 kritik yetkinlik tanımlandı:

- Kültürler arası insan ilişkilerine duyarlılık (Empati)
- Olumlu bakış açısı
- Politik bağlantıyı hızlı öğrenme (Organizasyonel Duyarlılık)

Boyatzis (1982), diğerk bir öncü araştırmacı, ise yönetsel yetkinliklerin önemi üzerine odaklanmıştır. Klemp ve Boyatzis, yetkinliğı işinde üstün başarı gösteren kişinin karakteristiğı olarak tanımlamışlardır. Boyatzis başarılı performans gösterenlerin karakteristik özelliklerini belirleme üzerine konsantre olmuştur ve firmaların ihtiyaçları doğrultusunda doğru kişi seçme, değerlendirme ve ödüllendirmede bu temelleri benimsemiştir (zelik ve Ferman, 2006).

1990 yıllara kadar yetkinlik şirketlere yol gösteren direk katma değerden bahsedilmeyen tasarımlar olarak tanımlanmıştır. Prahalad ve Hamel'in 1990 yılında ana yetkinlik konsepti altında geliştirdikleri makale ile bu bakış değişti ve yeni bir bakış açısı kazanıldı. Bu alışmada Prahalad ve Hamel (1990) yetkinlik için şu tanıımı yaptılar; "Organizasyon için farklı üretim yeteneklerini nasıl koordine edeceklerini ve çeşitli teknolojik dalgalanmaların entegrasyonu nasıl yapacakları adına ortak öğrenme sağlar".

Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinliğı, tutumlar, yetenekler, özellikler, bilgi ve motivasyon temellerinin kombinasyonu olarak tanımlamışlardır. Lucia ve Lepsinger ise bir işin majör parçasını etkileyen eğitim ve gelişim ile performans üzerinde korelasyona sahip benzer bilgi, yetenek ve tutumların sınıflandırması olarak tanımlamışlardır (zelik ve Ferman, 2006).

Meyer ve Semark'a (1996) göre, olağanüstü organizasyonel kazançlara ulaşabilmek için, yetkinlik bazlı yönetim perspektifi birçok firma tarafından kullanılmaktadır. Araştırmacıların davranışsal psikoloji perspektifindeki görüşleri temelinde, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, maliyetleri düşürme ve ürün çeşitliliğini geliştirme noktasında, yetenekleri, güdüleri ve davranışları sağlamlaştırarak rekabet avantajına katkıda bulunmaları kanıtlanmaktaydı (Lado ve Wilson, 1994). İnsan kaynaklarının bu noktadaki en önemli stratejik rolü yetkinlik konsepti ile firmanın rekabet avantajına katkıda bulunmaktır.

Yetkinlik yaklaşımı hakkındaki çalışmalar, işte başarılı performans göstermek için tutumlar, yetenekler, özellikler, bilgi ve motivasyon temellerinin gerekliliğı üzerinde durmuştur (Boyatzis,1982; Spencer ve Spencer, 1993).Bunun yanında Boyatzis'in Ali'nin (1982) alışmasında dış ve organizasyonel evre yetkinlik formülasyonunda aynı derecede önemli bir etken olarak alınmıştır. Ekonomik, sosyal, politik,

endüstriyel, stratejik ve rekabetsel faktörler, yetkinlik standartları oluşturmak adına dikkat edilmesi gereken noktalardır.

Thompson ve Strickland (2001) bir organizasyonu yönetmenin temeli, firma stratejileri ve iş yaklaşımının implemente edilmesi ve yürürlüğe konması ile olacağını savunmuşlardır. Başarıya ulaşmadaki rekabet avantajının ise teknoloji, sermaye ve işgücü kaynakları ile mümkün olacağını belirtmişlerdir. İnsan kaynağının ise rekabet aşamasında can alıcı kısım olduğunu söylemişlerdir.

İnsan kaynakları fonksiyonları ile en alakalı konulardan birisi çalışan performans değerlendirmesinin doğru araçlarla yapılmasıdır. Yetkinlik bazlı yönetim, insan gelişiminin kullanılabilirliği için ve organizasyon rekabet avantajı adına önemli bir boyutunu açığa çıkarmıştır (Meyer ve Semark, 1996).

Uzun dönemli olarak başarılı bir yetkinlik modeli kurulumu, organizasyonun vizyonu ile uyumlu hale getirilerek oluşturulan yetkinliklere bağlıdır. Yetkinlik etki sistemleri, organizasyonların vizyon, strateji ve anahtar kapasitelerini aktif şekilde destekleyerek, bunun sonucunda da bireysel olarak davranışlarının şirket stratejilerini nasıl destekleyeceklerini anlayacaklardır. Diğer taraftan, yetkinlikler İK Gelişim Süreçlerinde belli şekillerde uygulandıkları zaman, çalışanların performanslarındaki en önemli değişim ve gelişimi sağlayacaklardır (Schoonover, 2002). Swanson (1994), İK Uygulamaları doğrultusunda uzman çalışanları arttırmak, şirket stratejilerini başarıma ihtimalini arttırmak anlamına geldiğini vurgulamıştır.

3. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlik Literatürde karışık ve çakışan yetkinlik kavramları mevcuttur. (Hoffmann, 1998; Weightman, 1994). Önceki kısımlarda da belirtildiği gibi farklı tanımlamalar, farklı görüşler ışığında günümüze kadar farklılıklarıyla gelmiştir. Hem yetkinlik-yeterlilik ayrımı ve karışımının kullanımı, hem de yetkinliklerin geliştirilip geliştirilemeyeceğini üzerine tartışmalar yapılmıştır.

Gravan ve McGuire (2001) bu ayrımın temel olarak iki nedenden kaynaklandığını belirtmişlerdir; ilk fark ülkeler arasındaki farklar ve ikinci fark insanların nasıl öğrendiklerine dair pedagojik teorilerden kaynaklanan farklılıklar. İlki geniş ölçüde ve tarihseldir. Çeşitli ülkelerdeki çalışma pazarı ve eğitim arasındaki farkları yansıtır. Pedagojik farklılıkları ise, davranışçılık, yapısalcılık gibi kavramların nasıl yetkinlik alanını etkilediğini açıklar.

Var olan perspektif içinde tanımsal karışıklık ve farklılıklar şu şekilde ayrılabilir;

- Fonksiyon olarak yetkinlik kavramı
- Yetkinlik ve yeterlilik içeriğindeki farklar

3.1 Fonksiyon Olarak Yetkinlik Kavramı

Literatür yetkinlik tanımlarının üç farklı görüşte yapıldığını belirtmiştir (Boon ve Van der Klink, 2001);

- Bireysel karakter olarak yetkinlik
- Organizasyonların karakterleri olarak yetkinlik
- Eğitim ve iş hayatı arasındaki iletişimi yapılandırarak kolaylaştıracak bir araç olarak yetkinlik.

3.1.1 Bireysel karakter olarak yetkinlik

Bu görüş, yetkinliğin kesinlikle bireysel karakterle bağlantılı olduğunu savunur. Görüş içerisinde farklı vurgular da vardır; bir taraftan karakterin sonradan edinilebildiğini savunanlar, diğer taraftan ise doğuştan geldiğini savunanlardır.

Egemen olan görüş, yetkinliğin eğitilebilir boyutunu ve yetkinlik gelişimine işyeri aktivitelerinin gizli katkılarını vurgulamaktadır (Eraut, 1994; Fletcher, 1992). Daha geleneksel görüş ise yetkinliğin ve niteliğin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Bu görüşte, duygu, tutum ve bilişin doğuştan gelen yeteneklerle oluştuğunu ve sonradan öğrenilemeyeceğini, sadece geliştirilebileceğini belirtmişlerdir (Klink ve diğ., 2000). Bağlantılı bir görüş ise yetkinliğin kişinin kapasitesiyle bağlantılı olmadığını, ancak çalışanın istek ve kabiliyeti doğrultusunda, bazı durumlarda kapasitesini kullandığını belirtmektedir (Spencer, 1983).

3.1.2 Organizasyonların karakterleri olarak yetkinlik

Bu perspektif, çalışan yetkinliğini organizasyonun ulaşılabilir kaynaklarından biri olduğu bakış açısıyla çalışmalarına yön vermiştir. Görüşün orijini Prahalad ve Hamel'in (1990), ana yetkinliklerin kurumun rekabetçiliğiyle bağlantılı olduğunu analiz ettikleri çalışmalarına dayanmaktadır. Organizasyonun rekabetçi olabilmesi için benzersiz özelliklere sahip olması gerektiğini ve insan sermayesinin de bu faktörlerden biri olduğunu savunmuşlardır. Kaynak odaklı yaklaşımlar, yetkinlik görüşünü bu tarz içinde kullanmışlardır. Kaynak odaklı bakış açısı, kurumu yetkinliklerin toplamı olarak adlandırır ve bilgi bütünü ve deneyimleri de içeren öğrenme konularına dikkat çekerler. Capelli ve Singh (1992), yetenekli çalışanların rekabetçi avantaj sağladığını ve yetkinliklerin firmaya özel ve kolay taklit edilemeyeceğini savunurlar.

İnsan kaynaklı yetkinliklerin firma özel olması ile ilgili tartışmalar vardır. Boon ve Van der Klink (2001) yetkinliklerin firmaya özel üretilmediğini ve global ve aynı listelerin kullanıldığını belirtmektedirler. Yetkinliği kavramlaştırmayı uygun bulurken, pratikte uygulamaya koymanın sorunlu olduğunu çünkü yetkinlik tanımına uygun seviyede açık içerik bulmanın zor olduğunu savunmaktadırlar.

Burada ilave bir bakış ise yetkinlik yapısının şu anki kurumsal önceliklere mi dayalı olması yoksa kurumun vizyonu etrafında geleceğe odaklanıyor olması mı önemlidir tartışmasıdır (Gravan ve McGuire, 2001). Bir taraftan organizasyonel değişimin çalışanlar ile iletişim halinde olunarak gelecek odaklı bakılması, diğer taraftan ise şu anki problemlere odaklanılarak çözmek için davranışçı model mekanizması kullanmaktır. Daha çok gelecek odaklı yapılar üzerinde araştırmacıların odaklandığı ve destekledikleri görülmektedir.

3.1.3 Eğitim ve iş hayatı arasındaki iletişimi yapılandırarak kolaylaştıracak bir araç olarak yetkinlik

Bu görüş, iş hayatı ve eğitimin gelişiminde yetkinliği bir araç olarak görür. Yetkinlik şekillendirici bir yapı olarak görülmektedir. Yaygın olarak Avrupa Kıtasında ve İngiltere’de savunulmaktadır (Gravan ve McGuire, 2001). Schlusmans ve diğ. (1999), böyle bir görüşün ortaya çıkmasında iki belirleyici gelişmenin rol oynadığını söylemektedirler. İlki pazarın değişen doğasının, pazarın esnekliği, istihdamı, üretim faktörü üzerindeki bilgisi ve yeteneği ile olan ilişkisidir. Pazar şartlarındaki bu değişimler, insanların eğitim kurumlarında aldıkları eğitimler üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmuştur.

Bu görüş eğitim sektörünün bilginin oluşumunda bir partner olması gerektiğini ve yenilikçi çevrede uyumlu ve esnek olan insan kaynakları gelişimine katkı sağlayacağını savunmaktadır. Bu yetkinlik perspektif ile beraber gelişen diğer bir yön ise, eğitimin geleneksel pedagojik görüşten daha ileri taşınmanın ön koşul olduğu ve öğrenme stratejilerini kullanılması ve öğrencilerin gerçek öğrenme çevresinde iş odaklı ve kavramsal beceriyi öğrenmeleri için içerik yaratılmasıdır (Brown ve diğ., 1989; Resnick, 1987; Lave ve Wagner, 1991; Senior, 1997).

3.2 Yetkinlik- Yeterlilik İçeriğindeki Farklar

“Competence” (yeterlilik) ve “competency” (yetkinlik) farkı dünya literatüründe uzun süredir tartışılan bir konu haline gelmiştir. Sürekli yetkinlik ve yeterlilik kavramları üzerinden tartışmalar yapılmaktadır. Yetkinlik tanımı ve yetkinliğin yeterlilikten farkı nedir sorusu hep sorulmuştur. Son yıllarda yayımlanan birçok makale yetkinlik, yeterlilik veya iki tanımın karışımını içeren tanımlamalar ve ikisi arasında hangisinin önemli olduğunu belirten meydan okuyucu açıklamalar yazılmaktadır (Teodorescu, 2006).

Öncelikle bazı sözlüklere ve tanımlara göre iki kavram birlikte alınmalı yani birbiri yerine geçecek şekilde tanımlanmalıdır denmiştir. Ama ayırım yapmak gerekirse “competence” yani yeterlilik, beceri ve standart performansa ulaşma; “competency” yani yetkinlik ise davranışlar ile başarıya ulaşma anlamına gelmektedir. Yani yeterlilik insanların ne yaptığı, yetkinlik ise bunu nasıl başardıklarını anlatır. Birisi standart işlevi, diğeri üstün başarıyı tanımlamaktadır (Christopher, 1995).

Armstrong'a (2000) göre, yetkinlik insan ilişkili bir tasarım iken, yeterlilik iş odaklı bir yaklaşımdır.

Dubois (1998) yetkinlik tanımına göre, bilgi beceri gibi karakteristiklerin tek başlarına veya çeşitli kombinasyonlarla kullanıldıkları zaman başarılı performansla sonuçlanmaları; tam tersi, yeterlilik ise organizasyonun amaçlarına en verimli şekilde ulaşmasındaki uygun performanstır demiştir.

Tanımlar arasındaki en büyük fark Amerikan ve İngiliz bakış açıları olarak gösterilmektedir. İngiliz bakış açısı daha çok yeterlilik üzerine yoğunlaşmıştır yani iş fonksiyonlarını yapmak için gerekli olan standartlar olarak belirtmişlerdir. Amerikan bakış açısı ise yüksek performanslı çalışanlara odaklanmıştır ki bu da yetkinlik tanımı ile örtüşmektedir. Çizelge 3.1'de farklar çok açık şekilde listelenmiştir.

Çizelge 3.1 : Yetkinlik tanımları arasındaki farklar: İngiliz Yaklaşımına karşı Amerikan Yaklaşımı, Gravan ve McGuire' den (2001) uyarlanmıştır.

Ana İlkeler	İngiliz Yaklaşımı	Amerika Yaklaşımı
Hedef	Çalışanların onaylanması ve değerlendirilmesi	Performansı arttırmak için yetkinlikleri geliştirme
Odak	Beceri edinme ve iş/kşi karakteristiklerine odaklanma	Bireylerin tutum ve davranışlarına odaklanma
Gelişim Yöntemi	İş fonksiyonları için performans standartları üretme	Standartları belirlemek için mükemmel performans ve tutumların tanımlarını belirleme
Organizasyonel İçeriğin Rolü	İçerik mesleki alanlar ve spesifik iş fonksiyonları kadar önemli değildir	İçerik gerekli davranış ve özelliklerin tanımlarıdır
İş/Birey Kavramı	İşin karakteristikleri ayrım noktasıdır	Belirli görevler yerine birey üzerine odaklanılmaktadır
Metodolojik Yaklaşım	Çoklu metot ve sayısal	Akılcı ve pozitif
Alan	Yetkinlik mesleğe ve meslek fonksiyonuna özeldir	Yetkinlikler organizasyona özeldir
Ölçüm	İş aktivitelerinin kanıtlarının dokümantasyonu ve deneyimler yetkinliklerin kanıtlarını göstermektedir.	Sayısal ölçüm ve iş performansı ile sahip olunan davranış arasındaki korelasyonun ölçülmesi
Değerlendiricinin Rolü	Seviyeyi belirlemek amacıyla dış bir değerlendirici tarafından resmi ölçüm	Yönetici ve yetkili tarafından performans ölçümü
Savunulan Öğrenme Perspektifi	Yapıcı öğrenme	Bilişsel öğrenme

Yetkinlik modeli ve yeterlilik modelinin fokuslandığı alanlar farklılık göstermektedir. İki model arasındaki farkların listelendiği Çizelge 3.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 : Yetkinlik ve Yeterlilik Modelleri Karşılaştırma, Teodorescu’ dan (2006) uyarlanmıştır.

Yetkinlik (Competency) Modeli	Yeterlilik (Competence) Modeli
—Yetkinlik cümleleri taslak bir liste halinde her rol için kritik davranışları, beceriyi, bilgiyi tanımlayacak şekilde oluşturulur —Davranış, beceri, bilgi kategorilere bölünür ve önem sırasına göre sıralanır. (Örneğin, temel yetkinlikler, yönetici yetkinlikleri, entelektüel beceriler...) -İşe alma, eğitim, değerlendirme gibi program ve süreçlerin geliştirilmesinde uygulanır.	—Spesifik bir rol, takım, birim, organizasyon hedeflerine ulaşmak ve aşmak için iş gereklilikleri ve süreçleri çatısının oluşturulması —Benzer konular, en iyi pratikler, kritik beceriler ve bilgiler başarıya ulaşmak için gerekli iş sonuçlarına yol göstermesi için belirlenir. Entegre bir sistem için; - Beklentileri belirt ve başarı için spesifik ve ölçülebilir yol haritası sağla - Yeterlilikleri değerlendir - İşe alma, eğitim, değerlendirme program ve süreçlerinde uygula

Odaklanılan noktalar şu şekildedir;

- Yetkinlik modelinde odaklanılan nokta başarılı insanların sahip oldukları bilgi, beceri, davranış tanımlarıdır. Başarılı insanların bilgi, beceri, davranış gibi özelliklerini gören diğer kişiler onların bu özellikleri gerçekleştirmek için motive olabilirler ve daha başarılı olurlar, düşüncesi ile hareket edilen bir yaklaşım vardır. Pratikte bu modellerle ilgilenenler, modelin geliştirilmesi esnasında eğitimcilerle, HR Profesyonelleri ile konunun uzmanları ile ve bazı yönetici vakalarından hareket ile bilgi, beceri, davranış gibi özelliklerin tanımlamalarını yapmışlardır. Burada istenen çıktı, işe alım, eğitim, gelişim programları için başarılı insan yetkinliklerine sahip kişileri daha az başarılı kişilerle yer değiştirmektir.

- Yeterlilik (competence) modeli ile odaklanılan alan, ölçülebilir, spesifik ve amaçsal aşamaların tanımlanmasında bireysel olarak, takım olarak, tüm organizasyon genelinde ve kendi rollerinde hedefleri aşmak veya hedeflere sürekli ulaşmayı başarmak için tanımların yapılmasıdır. Gilbert (1996) “yanlış rehberlik ve geri bildirim işte uzmanlaşamamaya katkıda bulunan en büyük hatadır” demiştir. Burada amaç insanlara bir yol göstermek ve başarılı olmaları için nasıl bir haritanın olduğunu görmelerini sağlamaktır. Öncelikle insanların ne yapmaları gerektiğini belirtmek gerektiği üzerinden model kurulmaktadır.

4. YETKİNLİK TANIMLARI

Birçok kaynak ve makaleyi araştırdığımız zaman yetkinlikler ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunları gruplara ayıranlar olduğu gibi birçok görüş çerçevesinde kabul ettikleri görüşün tanımlarını yapanlar da olmuştur. Literatürde tanımlanmış olan genel yetkinlik tanımlarını 3 kısma ayırmıştır (Gravan ve McGuire, 2001);

- Çalışan odaklı tanımlar
- İş odaklı tanımlar
- Çok boyutlu tanımlar.

4.1 Çalışan Odaklı Tanımlar

Çalışan odaklı tanımlar daha çok kişinin performansına odaklanmıştır. Boyatzis (1982) ilk çalışmalarında yetkinliği, “çalışanın işte daha iyi performans göstermesini sağlayan karakteristik özelliklerdir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan Boyatzis başlangıçtan en iyi performansa kadar artan farklı seviyelerin olduğu yeni bir kavramsal yapı yaratmıştır. Kendisi bu sayede çalışan odaklı yapıya katkı sağlamıştır. Spencer ve Spencer da çalışan odaklı tanımlamaya katkı sağlayanlardır. Tüm tanımlarında, neden-sonuç kavramı üzerinde durmuştur. Spencer ve Spencer yetkinlik ile mükemmel performans arasında bir bağlantı olduğunu savunmaktadırlar ve bunların neden-sonuç ilişkisi içinde yükselen bir standartta olmasına ihtiyaç duymuşlardır. Çalışmalarının amacı, bireysel karakter ve hareketlerin, davranış ve yetenek göstergeleri doğrultusunda ölçülmesidir. Yani kişinin doğuştan kendisinde olan özellikler onun davranışlarına etki eder denmektedir (Gravan ve McGuire, 2001).

Çalışan odaklı tanımlamalar genellikle Amerikan yaklaşımı ve Amerikalı akademisyenler ile bağlantılıdır. Dale ve Iles (1992) Amerikan yaklaşımının çıktılarını şu şekilde özetlemiştir; “Yetkinlik, öncelikle davranışsaldır, bir kişinin işini yapması için yetenek ve özelliklerin spesifikleştirilmesini sağlar. Genelde genel

kapsamlı, içeriğe, fonksiyona ve seviyeye göre farklı oranlar göstermesine rağmen, yüksek performans gösteren davranış göstergelerini özetleyecek şekilde oluşturulmaktadır”. Boyatzis ve Spencer ve Spencer’ın yetkinliği kavramsallaştırmalarında, ağırlıklı olarak, kişilerle ilişkilendirilmiş girdi temelli ve çalışan odağında ve bireysel olarak kişilerin işe getirdiklerine fokuslanmaktadır.

4.2 İş Odaklı Tanımlar

Diğer perspektif ise yetkinlik kavramını iş odaklı ve çıktı odaklı olarak tartışmış ve çıktıların verimli performansla olan ilişkisini göz önüne almıştır (Martins ve Staines, 1994). Yönetim Patent Şirketi tanımı örneğin, ayrılma noktasını “iş” üzerine yapmış ve iş alanına ve aktivitelere fokuslanmıştır. Ama bu aktivite listesinin kendisi, işin efektif şekilde başarılması için yeterlilik göstermemektedir. Avrupalı araştırmacılar da daha çok iş odaklı yaklaşımı savunurlar. Nordhaug ve Gronhaug (1994) gibi çıktı odaklı perspektifte çalışanlar, yetkinliği “iş ile ilgili aktiviteleri yapabilme becerisi” olarak tanımlamışlardır. Tolley (1987) de iş odaklı yaklaşımı benimsemiş ve organizasyonların adapte olunabilirlik, esneklik ve girişkenlik gibi başarı göstergelerine daha fazla bakmaları gerektiğini önerisinde bulunmaktadır. Stuart ve Lindsay (1997), İngiliz yaklaşımının çalışanlar yerine, organizasyon ve işin gereklilikleri üzerine odaklanıldığı sonucunu çıkarmışlardır.

4.3 Çok Boyutlu Tanımlar

Çok boyutlu yaklaşım iki yaklaşımında en iyi taraflarını almaya çalışmıştır. Woodall ve Winstaley’in (1998) çalışmalarında bunun örnekleri rahatlıkla görülmektedir. Veres ve diğ. (1990), polislerin ideal yetkinlikleri belirlemek için, çok boyutlu yaklaşımı kullandılar. Onların tanımları 46 personel sıfatlarını içermekteydi ve bilgi, beceri ve davranış cümlelerini içeren şekilde açıklamalarını yaptılar, sonuçta 23 sıfat polislere uydu. Ve iş aktiviteleri ve kişisel davranışlar arasındaki yüzdesel orantı belirlenerek, polisliğe ne kadar uygun oldukları belirlendi. Woodruffe (1991), az ya da çok var olan tanım problemlerini kabul etmekte ve yeni farklı modellerin yeni tanımlarla bu sorunla başa çıkacaklarını düşündüğünü belirtiyor.

Tanımsal yaklaşımların çokluğuna ve yetkinlik yaklaşımının iş ve akademik ortamda kullanılmasına rağmen, Boon ve Van der Klink (2001) yetkinlikler ile ilgili

belirsizlik üzerindeki araştırmalar engellenemeyeceğini belirtmektedirler. Aksine, konseptin karmaşasıyla devam edeceğini varsaymaktadırlar ve akademik alanda ve çalışma alanında i ve dış organizasyonlardaki uzmanlar, yöneticiler ve çalışanlar aynı zamanda konu ile ilgileneceklerini belirtmişlerdir.

4.4 Araştırmalarda Ortaya Konan Tanımlar

Genel bir ayırım sonrası, araştırmacıların literatürde yapmış oldukları birçok tanım mevcuttur. Örneğin, yukarıda da belirttiğimiz gibi Prahalad ve Hamel (1990) gibi bazı araştırmacılar yetkinlikleri var oluş olarak tanımlarken, Boyatzis (1982), Burgoyne (1989) ve Collin (1989) yetkinlikleri çalışanlar olarak görür. Genel anlamda sınıflandırılmış yetkinlik tanımlarının yanında birçok araştırmada kullanılan yetkinlik tanımları da vardır. oklukla kullanılan yetkinlik/yeterlilik tanımlarından örnekler verirsek;

- Yetkinlik, kişi için işi yapması için gerekli beceri anlamına gelir (Hoffmann, 1998; Weightman, 1994)
- Kişisel yetkinlikler, spesifik bir işi için tatmin edici bir kapasitede bireysel davranış setidir (Baker ve diğ., 1997)
- Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve standart gereklilikleri başarabilmesidir (Wynne ve Stringer,1996).
- Boyatzis (1982), Klemp'den (1980) alıntısında yetkinlik tanımını şu şekilde yapmıştır; “Kişinin bir işte, mkemmek veya efektif personeli diğerlerinden ayıran, karakteristik özelliğidir”.
- Bratton (1998) şöyle ifade etmiştir yetkinliği, “Ana (kişisel) yetkinlik tanımı bir işi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri, motivasyon, davranış, kişisel özellik katma değer kavramlarıdır”.
- Whiddet ve Hollyforde (1999) tanımında, yeterlilik işi görevleri ve fonksiyonlarını yapabilirliği anlatırken, yetkinlik insan davranışları odaklı yapılabilirliği anlatmaktadır.
- Yetkinlik; mkemmek performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (zelik ve Ferman, 2006).
- Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır: “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki

performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”. (Lucia ve Lebsinger, 1999).

- Green (1998) tanımlamasında şu ifadeleri kullanmıştır; yetkinlikler, ne yapılacağını, ne şekilde yapman gerektiğini ve neyin yapılması gerektiğini tanımlamak için yardımcı olur.

5. YETKİNLİK ÇATISINI OLUŞTURMAK İÇİN TEMEL ADIMLAR

5.1 Yetkinlik Seti

Yetkinlik setleri birçok sistem için farklılıklar gösterebilmektedir. Birçok araştırma ve organizasyon birbirine benzer fakat farklı stratejileri doğrultusunda belirledikleri yetkinlikler vardır. Bunlardan literatürde geçen ve güncel organizasyonlarda kullanılan yetkinlik setlerini aşağıda tanımlarsak;

- Abraham ve diğ. (2001) tarafından New York'taki bir üniversitedeki MBA öğrencileri ile yapılan ve şirketlere gönderilen dokümanlardaki verilerden çıkan sonuçlar organizasyonlarda en çok kullanılan yetkinlikleri ortaya koymuştur. En çok kullanılan yetkinlikler;
 - İletişim
 - Problem çözme
 - Sonuç odaklılık
 - Kişilerarası ilişki becerisi
 - Liderlik
 - Müşteri odaklılık
 - Esneklik/adapte olabilirlik
 - Takım çalışması
 - Kalite odaklılık
 - Güvenilirlik
 - Teknik uzmanlık
 - İş uzmanlığı
 - Sıkı çalışma
 - Altındakileri geliştirme
 - Soğukkanlılık

- Yaratıcılık
 - Risk alma
 - Zaman yönetimi
 - Hedef odaklılık
 - Profesyonel bakış açısı
 - Kararlılık
 - Uzman yabancı dil bilgisi
 - Yabancı bir ülkede çalışmış olması
- McBer yetkinlik seti ise tüm dünyada yapılan araştırmalarla en çok kullanılan yetkinliklerden elde edilmiş bir settir.
 - Analitik Düşünme
 - Başarma Arzusu
 - Başkalarını Geliştirme
 - Bilgi Edinme
 - Empati
 - Ekip Çalışması ve İşbirliği
 - Ekip Liderliği
 - Esneklik (Değişime Açıklık)
 - Etkileme ve İkna Etme
 - Hedeflere Yönelme
 - İlişki ve Çevre Oluşturma
 - İnisiyatif (Öngörülü Olma)
 - Kalite Odaklılık
 - Kavramsal Düşünme
 - Kendine Güven
 - Kendini Kontrol Etme

- Kişisel Bütünlük
- Müşteri Odaklı Olma
- Organizasyonel Bağlılık
- Organizasyonel Duyarlılık
- Dünyada tüm yetkinliklerin temellerini oluşturduğu söylenen, Tekfen İnşaat tarafından da kullanılan ve her yetkinliğin 8 temel yetkinliğe dayandığını belirten görüş neticesinde ortaya çıkan yetkinlikler şu şekildedir;
 - İletişim
 - Başkalarını dinlemek
 - Bilgiyi kullanmak
 - Etkili iletişim becerisi
 - Liderlik
 - Güven yaratma ve Dürüst olma
 - Önder olmak
 - Delegasyon
 - Değişime Uyabilirlilik
 - Çevreye ve Şartlara uyabilme
 - Yaratıcı düşünmek
 - Değişimi önceden fark edebilme
 - İnsanlarla İlişkiler
 - Sinerji kavramı
 - Personel ilişkilerini geliştirmek
 - Takım başarılarını özendirmek ve yönlendirmek
 - Görevin Yönetimi
 - Etkili çalışma
 - Teknolojiyi değer yaratacak şekilde kullanmak

- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak
- Üretim ve İş Sonuçları
 - Ne kadar planlayacağını bilmek
 - Ne zaman uygulayacağını bilmek
 - Başarı odaklı ve ısrarcı olmak
- Başkalarının Yetiştirilmesi
 - Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi
 - Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olmak
 - Motive etme
- Kişisel Gelişim
 - Bağlılık gösterme
 - Gelişim arayışında olma
 - Planlı eğitim
- 3M tarafından global olarak tüm dünya genelinde belirlenmiş olan yetkinlik setinde (Alldredge ve Nilan, 2000) ise şu yetkinlikler bulunmaktadır;
 - Etik ve güvenilir olma
 - Entelektüel birikim
 - Olgunluk ve sağduyu
 - Müşteri odaklılık
 - Diğerlerini geliştirme
 - Motive etme
 - İş ve sonuç odaklılık
 - Global perspektif
 - Vizyon ve strateji
 - Sürekli büyüme innovasyon
 - İlişki geliştirme

- Organizasyonel çeviklik
- Sağlık sektöründe yapılan bir araştırma ve uygulama sonucu ortaya çıkmış olan yetkinlik seti ise şu şekildedir (Garman ve diğ., 2004);
 - Stratejik vizyon
 - Yaratıcılık
 - Sistem düşüncesi
 - Esneklik/adaptasyon
 - Kişileri anlama
 - Mentorlük
 - Fiziksel/kliniksel ilişki
 - Fikir birliği sağlama
 - İkna edicilik
 - Politik yetenek
 - Takım çalışması
 - İş dizaynı ve koordinasyonu
 - Geri bildirim yapma/ performans yönetimi
 - İlişki kullanımı
 - Karar verme
 - Güvenilirlik
 - Fikir alma/dinleme
 - Kararlılık
 - Kişisel tanıtım
 - Harekete geçirme
 - Mesaj iletme
 - Yazılı iletişim
 - Sözlü iletişim

- Yöneticilik limiti
- Dengeli olma
- Esneklik
- Yine Borusan A.Ş. tarafından kullanılan yetkinlik seti şu şekildedir;
 - Analitik düşünme
 - Başarma güdüsü
 - Başkalarını geliştirme
 - Değişim liderliği
 - Ekip çalışması ve işbirliği
 - Etkili olma ve inandırıcılık
 - Geniş bakış açısı
 - İlişkiler kurma
 - Müşteriye yönelik olma
 - Planlama ve organizasyon
 - Sorumluluk
 - Yeniliklere uyabilme
- Koç Holding Yetkinlikleri ortak değerler ve yönetici yetkinlikleri olarak ayırmıştır;
 - Topluma duyarlılık
 - Güvenilirlik ve dürüstlük
 - İç ve dış müşteri duyarlılığı
 - Takım ruhu ve dayanışma
 - Dinamik olma
 - Yaratıcılık ve yenilikçilik
 - Özgüven
 - Yön belirleme

- Takım çalışması
- İletişim
- İşbirliği
- Sonuç odaklılık
- Yaratıcılık ve girişimcilik
- Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme
- Farklılıklara uyum ve yönetme
- Müşteri duyarlılığı

5.2 Yetkinlik Açıklamaları

Şirket stratejileri doğrultusunda yetkinlikler seçilirken en önemli ayrıntılardan biri yetkinlik tanımlarının doğru olmasıdır. Bu tanımların doğru yapılması, hem yetkinlik seçiminde hem sınıflandırmasında çok önemli yer kaplamaktadır. Allredge ve Nilan (2000), yetkinlik modelinin 3 elementi var diye bakıyorlardı;

- Yetkinlik sınıfları
- Yetkinlik tanımları
- Davranışsal tutunmalar

Yetkinlikleri etkileyen iç güçlerden bazıları; organizasyonel kültür, kaynakların erişimi ve ürün rekabetçiliğidir. Dahası, organizasyonun politikaları, kuralları, uygulamaları, gelenekleri, tarihi, değerleri, inançları, ideolojisi ve iş yapış şekilleri o organizasyonun kültürünü oluşturur (Thompsan ve Strickland, 2001). Burada da göreceğimiz gibi şirket stratejilerinde önemli bir yere sahip olan yetkinlik tanımları dikkatli seçilmelidir, şirket içerisinde doğru algılanmalı ve doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlamalıdır.

Literatürde yer alan ve uygulamada görülen yetkinlik tanımları ile ilgili araştırmalar, yetkinliklerin birbirlerine benzer olduklarını ama uygulamalar arasında farklı bakış açıları ile tanımlandıklarını göstermiştir. Yetkinlik tanımları ile ilgili en çarpıcı çalışmalardan birisi de 3M tarafından yapılmıştır. Özellikle yönetici yetiştirme üzerine kurulu yetkinlik çalışmasında tanımlar şu şekilde karşımıza çıkmıştır;

- Etik ve dürüstlük: Kararlı dürüstlük göstermek ve 3M'in kurumsal değerlerine, insan kaynakları prensiplerine ve işletmenin idari politikalarına bağlılık. Güven yaratır ve karşılıklı saygılı, devamlı iletişim ile kendine güven aşılar.
- Entelektüel birikim: Bilgiyi hızla özümser ve sentezler, olaylardaki karmaşıklığı fark eder, varsayımlara meydan okur ve gerçeklerle yüzleşir. Çoklu, karmaşık ve çelişkili durumların üstesinden gelebilir. Açık, öz ve uygun basitlikte iletişim kurar.
- Olgunluk ve sağduyu: Ticari ve kurumsal zorluklarla başa çıkmada sağlam ve hızlı yargı gösterir. Bir kararın ne zaman verilmesi gerektiğini fark eder ve doğru zamanda hareket eder. Belirsizliklerle etkili bir şekilde başa çıkar ve başarıdan ve başarısızlıklardan ders çıkarır.
- Müşteri odaklılık: 3M müşterilerine en iyi derecede fayda sağlamak için sürekli çalışır, her etkileşimi olumluya çevirir.
- Diğerlerini geliştirme: Bireyselliğin saygı gördüğü ve çeşitliliğin değerli olduğu bir ortamda mükemmel bir işgücü seçer ve elinde bulundurur. Sürekli öğrenmeyi ve maksimum potansiyele erişmek için kendini ve başkalarını geliştirmeyi yükseltir.
- Motive etme: Başkalarının davranışlarını olumlu yönde etkiler, kişisel tatmine ve yüksek performansa ulaşmaları için takım ruhu ve amaç katarak onları motive eder. Örneklerle yönetir.
- İş ve sonuç odaklılık: Ürün, pazar ve coğrafik büyüme olanaklarını belirler ve başarılı bir şekilde oluşturur ve mütemadiyen olumlu kısa-vadeli işletme sonuçlarını sunar. Gelecekteki başarı için sürekli şirkete değer katma yollarını araştırır.
- Global perspektif: 3M'in global pazarlarının, kapasitesinin ve kaynaklarının farkında olarak çalışır. Global liderlik gösterir ve 3M'in yararı için multi kültürel ortamda saygıyla çalışır.
- Vizyon ve strateji: Müşteri odaklı vizyon oluşturur ve ortak bir amaç çevresinde bütün çalışanları birleştirir.

- Sürekli büyüme ve innovasyon: Özgürlük ve yargısız açıklık ile deneyleri destekleyen, risk almayı ödüllendiren, merakı destekleyen ve statü değişimlerine açık bir çevre oluşturur ve sürdürür. 3M'ın yararına geleceği etkiler.
- İlişki geliştirme: 3M için birçok fırsat oluşturacak iç ve dış karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler ve networklar inşa eder.
- Organizasyonel çeviklik: 3M'ın kültürünü ve değerlerini bilir ve saygı gösterir. Sürdürülebilir rekabetsel avantaj elde etmek için bir işletme birimindeki bütünleşik değişimi yönetir. Takımları kasten ve uygun olarak kullanır.

İkinci bir yetkinlik tanım seti Hay/ McBer yetkinlik tanımlarıdır. Bu yetkinlikler tüm dünyada kabul görmüş ve uzun araştırmalar sonucu elde edilmiş yetkinliklerdir. Yetkinlik seti önceki aşamalarda da gösterilmiştir. Bu yetkinliklerin tanımlarının neler olduğuna bakarsak;

- Analitik Düşünme: Bir durumu ya da problemi kendi içinde parçalarına ayırarak ve neden-sonuç ilişkisine dayalı mantıksal bir sıra takip ederek anlayabilmek ve çözüm getirmektir. Bu yetkinlik, plan ve projelerin geliştirilmesinde ve önceliklerin mantıklı/anlamlı bir çerçeveye oturtulmasında kullanılır.
- Başarma Arzusu: Daha iyisini yapma ve mükemmele ulaşma arzusu ve güdüsüdür. Kendi ve başkalarının performansını geliştirecek zorlayıcı hedefler koymayı ve bu hedeflere ulaşabilmek için uygun çalışma ortamını yaratmayı gerektirir. Başarma Arzusu, yapılan işte daha başarılı olabilmek için mevcut işleri farklı biçimde yapmayı ve/veya yenilikler yaratmayı da içerir.
- Başkalarını Geliştirme: Başkalarının uzun vadeli öğrenim ve gelişimlerine destek olmak yönünde gösterilen bilinçli bir çabayı kapsar. Bu yetkinlik, kişilerin gelişiminin sağlanmasının yanında, onlara yeni beceriler kazandırmaya da odaklanır.
- Bilgi Edinme: Kişinin işe yönelik problemler ve fırsatlar hakkında daha fazla bilgi edinme çabasını içerir. Bu yetkinlik, rutin ya da iş için gerekli olan

soruları sormanın ötesinde derinlemesine ve detaylı araştırma yapmayı gerektirir. Problemlerin temelinde yatan ana unsurların belirlenmesinde ve gerekli olan veri ve bilgilerin toplanmasında kullanılır

- Empati: Başkalarını anlama isteğini içerir. Başkalarının dile getirmedeği veya açıkça ifade etmediği duygu, düşünce ve kaygılarını anlama ve bunlara karşı duyarlı olma yeteneğidir. Bu yetkinlik aynı zamanda kültürlerarası bir duyarlılığı da içerir.
- Ekip Çalışması ve İşbirliği: Bölüm ve şirket hedefleri doğrultusunda, bir ekibin parçası olarak başkaları ile dayanışma içerisinde çalışma isteği ve becerisidir. Bu yetkinlik, ayrı veya rekabet halinde çalışmanın aksine, bölüm/şirket hedefleri doğrultusunda iş birliği yapmayı ve ekip hedeflerini kişisel hedeflerin önünde tutmayı gerektirir.
- Ekip Liderliği: Hedeflenen şirket sonuçlarına katkıda bulunacak şekilde çalışanları yönetmeyi ve çalışanlar arasında ortak bir ekip ruhu yaratmayı içerir. Ekip olarak başarıya ulaşabilmek için çalışanların motive edilmesini ve desteklenmesini gerektirir.
- Esneklik (Değişime Açıklık): Farklı kişi veya ekiplerle etkin bir şekilde çalışabilme ve değişen durumlara uyum sağlayabilme becerisidir. Kişi, farklı veya karışık görüşleri anlar ve bu görüşlere değer verir; kişisel yaklaşımını değişen durumlara göre uyarlar. Ayrıca, çalıştığı ortam veya yaptığı iş değişimi gerektiriyorsa bu değişimin gerçekleşmesini sağlar veya yapılan değişikliği kolaylıkla kabul eder.
- Etkileme ve İkna Etme: Kişinin hedef ve fikirlerinin desteklenmesini sağlamak amacıyla başkalarını etkileme, ikna etme ve yönlendirme becerisidir. Bu yetkinlik, bir fikri veya amacı başkaları tarafından değeri anlaşılabilecek şekilde etkili ve düzgün bir biçimde ifade edebilmeyi ve hitap edilen kişiye uygun etkileme yaklaşımını veya taktiklerini kullanabilmeyi gerektirir. Kişi, etkileme yaklaşımını karşıdaki kişiye veya içinde bulunduğu duruma uyarlayarak istediği etkiyi yaratır ve bu sayede şirketin ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlar.
- Hedeflere Yönelme: Şirketin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmek için belirlenen performans hedeflerine göre başkalarını yönetmeyi ve

yönlendirmeyi içerir. Bu yetkinlik, çalışanlara neyi, nasıl yapmaları gerektiğini söylemeyi ve işteki performanslarını yakından takip etmeyi gerektirir.

- İlişki ve Çevre Oluşturma: Kişinin, iş hedeflerine ulaşmak için mevcutta veya gelecekte faydalı olacağını düşündüğü kişilerle gerekli ilişkileri ve bağlantıları kurma becerisidir. Çevreyi oluşturan kişilerin sayısından çok, bu kişilerin gücü ve sağlayacakları bağlantıların sayısı ve niteliği önemlidir.
- İnisiyatif (Öngörülü Olma): Mevcut veya gelecekte oluşabilecek bir fırsatı ya da problemi doğru tespit ederek herhangi bir talep olmaksızın bu doğrultuda harekete geçebilmektir. Bu yetkinlikte önemli olan yapılacak işleri önceden düşünmenin yanı sıra, öngörülü hareket ederek doğacak sonuçları olumlu yönde etkileyebilmektir.
- Kalite Odaklılık: Hataları en aza indirmek ve kaliteli sonuç elde edebilmek için kişinin yapılan işleri ve işle ilgili verileri sürekli olarak düzen ve kontrol altında tutmasıdır. Bu yetkinlik, işlerin kurallara ve belirlenen süreçlere uygunluğunun takip edilmesini; yeni iş yapış şekillerine göre gerekiyorsa mevcut sistemlerde iyileştirmeler yapılmasını veya daha etkin yeni sistemler geliştirilmesini içerir.
- Kavramsal Düşünme: Farklı durumlar veya olaylar arasındaki ilişkileri kurabilme ve çok belirgin olmayan bağlantıları görebilme becerisidir. Bu yetkinlik, konulara ve sorunlara geniş bir açıdan bakmakla ve bütünü görebilmekle ilgilidir. Ayrıca, yaratıcı olmayı ve alışlagelmiş kalıpların dışında düşünebilmeyi gerektirir.
- Kendine Güven: Kişinin kendisine verilen işi en iyi şekilde yapabilmek ve sorunlara en etkin yaklaşımı seçebilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğuna inanmasıdır. Bu yetkinliğe sahip olan kişi, giderek zorlaşan durumlarda dahi kendi yeteneklerine, fikirlerine ve kararlarına olan güvenini ifade eder. Bu yetkinliğin etkin ve uygun biçimde kullanılması, doğru zamanlamayı ve doğru yargıda bulunmayı gerektirir.
- Kendini Kontrol Etme: Muhalefet ile karşılaştığında ya da stresli durumlarda duygularını kontrol altında tutabilme ve kışkırtmalara rağmen olumsuz

davranışlarını bastırabilme becerisidir. Bu yetkinlik, sürekli stres altındayken bile dayanıklılığını koruyabilme becerisini de içerir.

- Kişisel Bütünlük: Kişinin kendi sözleriyle tutarlı hareket etmesi; yani davranışlarıyla sözlerinin uyum içerisinde olmasıdır. Kişi, her durumda duygu ve düşüncelerini açıkça ve doğrudan ifade eder; başkalarının da aynı açıklık ve dürüstlikle hareket etmesini bekler.
- Müşteri Odaklı Olma: Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onlara içtenlikle yardımcı olma ve hizmet verme isteğidir. Bu yetkinlik, müşteri ihtiyaçlarını doğru tanımlamayı ve beklentilerine en hızlı şekilde karşılık vermeyi gerektirir. “Müşteri”, kişinin yaptığı işin veya verdiği hizmetin alıcısı olan şirket içindeki ve dışındaki herkesi kapsar.
- Organizasyonel Bağlılık: Kişinin kendi davranışlarını Ekol’ün hedef, öncelik ve ihtiyaçları ile bağdaştırabilme isteği ve becerisidir. Bu yetkinlik, şirket misyonunu ve hedeflerini kişisel tercihlerin önünde tutmayı ve gerektiğinde organizasyon için fedakarlık yapmayı gerektirir.
- Organizasyonel Duyarlılık: Kişinin kendi organizasyonu ya da diğer organizasyonlar (müşteriler, tedarikçiler, stratejik ve yabancı ortaklar, v.b.) içerisindeki işleyişi ve güç ilişkilerini anlayabilme becerisidir. Bu yetkinlik, organizasyondaki karar mercileri ile onları etkileyen kişileri doğru tespit edebilmeyi içerir. Kişi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için formal yapının yanı sıra formal olmayan yapıyı da olumlu biçimde kullanır.

Son yetkinlik tanımımız ise Kurumsal bir Türk şirketinde yapılmış olan yetkinlik tanımlarıdır. Bu tanımlar da uygulamadaki boyutları görmemiz adına bize yardımcı olacaktır.

Analitik Düşünme: Analitik düşünme, bir durumu, konuyu, problemi kendi içinde daha küçük parçalara ayırarak ya da bir durumun sonuçlarını adım adım izleyerek kavrama yeteneğidir. Analitik düşünme bir problemin veya durumun parçalarını sistematik bir şekilde organize etmeyi; değişik özelliklerin ve yönlerin sistematik karşılaştırmasını yapmayı; mantıksal/rasyonel bir şekilde öncelikler koymayı; olayların art arda gelişini, zaman sırasını, nedensellik ya da "eğer-öyleyse" ilişkilerini kavramayı içerir.

Başarma Güdüsü: Başarma güdüsü, daha iyiye ulaşmak veya mükemmellik standartlarını aşma güdüsü ve isteği, kısa-uzun dönemli iş konularını ve gündemini anlayabilme ve kavrayabilme yeteneğini içerir. Organizasyon için bir değer yaratma arzusuna ve şirkete rekabet üstünlüğü sağlama doğrultusunda başarı göstermeye dayanır.

Değişim Liderliği: Değişim liderliği, işlerin yapılış şeklinde gereken belirgin değişikliklerin yapılması için grupları uyarma ve harekete geçirme yeteneği ve güdüsüdür. Değişimin liderliğini yapmak hem çalışanları uyaran, değişimi o insanlara arzlatan hem de değişimin mümkün olabileceğini gösteren vizyon oluşturmayı ve bu vizyonun iletişimini sağlamayı içerir. Değişimin liderliğini yapan kişiler çalışanları motive eder, çalışanların değişime karşı inançlı olmalarını sağlar. Bu kişiler değişimin ve yeniliğin sponsoru ve öncüsü olarak hareket ederler.

Ekip  alışması Ve işbirliği: Ekip  alışması ve işbirliği, başkaları ile işbirliği halinde çalışabilme, bir ekibin parçası olabilme, birlikte çalışabilme isteği ve yeteneği anlamına gelir. Ekip  alışması ve işbirliği; ancak kişinin bir takının  yesi olarak çalıştığı durumlarda söz konusudur.

Etkili Olma Ve İnandırıcılık: Etkili olma ve inandırıcılık, kişinin fikir ve eylemlerinin başkaları tarafından desteklenmesi için bilgi aktarmak, ikna etmek, inandırmak ve etkilemek anlamına gelir. Burada "kilit nokta" başkalarını anlamaktır, bu isteğin altında kişinin hedefleri, yaratmak istediği etki, ya da başkalarının benimsemesini istediği bir davranış biçimi vardır.

Başkalarını Geliştirme: Başkalarını geliştirme, çalışanların uzun dönemli eğitimine ve gelişimine yardımcı olmak için gerçekten istekli olmayı içerir. Bu yetkinliğin odak noktası yalnızca eğitimci olma rolüne değil, aynı zamanda geliştirme isteğine ve etkisine dayanır.

Geniş Bakış: Geniş bakış açısı, ekonomik, sosyal, politik ve iş çevresi hakkında araştırmalar yapabilmek, yorumlayabilmek ve bir anlayış oluşturabilmek için kurumun bütününe ve dışına bakma yeteneği ve güdüsü içerir. Bu, başarılı iş stratejilerinin oluşturulması için konumlandırılması ve şekillendirilmesi amacıyla Borusan içinde ve dışında meydana gelen hızlı gelişmelere ayak uydurabilme isteğine dayanır.

İlişkiler Kurma: İlişkiler kurma, kendi işine yararlı olacak kişisel iletişim ağı ile olumlu ve yapıcı, karşılıklı ilişkiler kurma ve/veya sürdürme yeteneğini içerir. İlişkiler kurmanın en önemli amacı iş hedeflerine veya şirket hedeflerine ulaşmaktır. Etkili ilişkiler kurmak; (çalışanların) ve dış müşterilerin, tedarikçilerin, bayilerin hatta organizasyonun iş ortaklarının düşüncelerini, ihtiyaçlarını, önceliklerini anlamaya bağlıdır.

Müşteriye Yönelik Olma: Müşteriye yönelik olma kişinin çabalarını, fırsatları tespit etmeye, iç ve dış müşteri gereksinimlerini keşfetmeye ve karşılamaya odaklamasıdır. Müşteri kavramı son kullanıcıları, Borusan'ın birlikte çalıştığı diğer kurumları, Borusan çalışanları gibi geniş bir grubu içine alır.

Planlama ve Organizasyon: Planlama ve organizasyon, kendisi ve başkaları için çevresindeki belirsizlikleri azaltma; açık ve etkin eylem ve planları geliştirme ve uygulamaya koyma yeteneğidir.

Sorumluluk: Sorumluluk, şirketin çıkarlarına, işlerin yapılmasına ve şirketin performansının yükseltilmesine sürekli bağlılık göstererek, görevleri tamamlama ve nihai sonuçlara ulaşma konusunda tüm sorumluluğu alma ve işi sahiplenme güdüsü ve isteğini içerir.

Yeniliklere Uyabilme: Yeniliklere uyabilme, çeşitli durumlara uyum sağlayabilme ve farklı ortamlarda; çeşitli şirketlerle, gruplarla ya da kişilerle etkin çalışabilme yeteneğini içerir. Belli bir konudaki değişik ve karşıt bakış açılarını anlayabilmek, takdir etmek, belli bir durumun gerekleri değiştiğinde yaklaşımını değiştirebilmek; kendi organizasyonunu ya da işini değiştirebilmek ya da yapılan değişiklikleri kolayca kabul edebilmek yeniliklere uyabilme yeteneği gerektirir. Yeni yaklaşımları ve fikirleri açık ve yaratıcı bir şekilde karşılamayı, hareketlerinin yeni durumun gereklerine kısa, orta ve sonunda uzun dönemde optimum uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmasını gerektirir.

5.3 Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Yetkinlik kategorilendirmesi birçok farklı kaynakta farklı kategorilere ayrılmıştır. Yetkinlik sınıflaması farklı görüşler ışığında değişiklikler göstermektedir. Bazı araştırmacılar ise yetkinlik sınıflandırmalarının yapılıp yapılmaması ve ne zaman yapılması gerektiği üzerine görüşlerini bildirmişlerdir. Yetkinlik üzerine yapılan

Çalışmaların, alışanı bir bütün olarak alması gerektiğini savunmuşlardır. Colin (1989), sınıflamanın amacına uygun olarak yapılmasının zor olduğunu ve tam olarak doğru sonuç veremeyeceğini belirtmiştir.

Diğer taraftan sınıflandırma yapmanın, sistemi efektif kullanma ve kişi ve pozisyon için önemli noktaların ortaya çıkması adına, şirket kültürünü ve stratejilerini belirleme anlamında çok faydalı olduğu araştırmalarda görülmüştür. Yetkinlik sınıflandırmalarından en çok göze çarpanlarını sıralamak ve incelemek ilerleyen süreçte bize yol gösterecektir.

Carol ve McCrackin (1998) yetkinlikleri 3 kategoride sınıflandırmışlardır. İlki ana (temel) yetkinliklerdir ve ilk defa Prahalad ve Hamel (1990) tarafından kullanılmıştır. Ana yetkinlikler şirketin temel stratejilerini oluşturur, şirketin diğer rakiplerine göreli olarak daha iyi yaptıkları şeylerdir. Çünkü organizasyonun işgücü, stratejik değer yaratmada ve organizasyonel performansta kritik bir yerdedir. Ana yetkinlikler tüm çalışanların sahip olması gereken davranış unsurlarıdır, örneğin “sonuç odaklılık”. Bu yetkinlikleri kurumsallaştırmak da iyidir organizasyon içinde çünkü çalışanlar organizasyon gibi sürekli değildir. İkinci kategori liderlik/yönetmel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler insanları ve organizasyonu yöneterek organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak ile ilişki yetkinliklerdir. Örneğin vizyoner liderlik, stratejik düşünme, çalışanları geliştirme gibi yetkinlikleri içerir. Üçüncü yetkinlik ise fonksiyonel (iş spesifik) yetkinlikler olup, özel bir iş rolünü gerçekleştirmeyi tanımlar (Özçelik ve Ferman, 2006).

Sparrow ve Hiltrop (1994) yetkinlikleri 3 kategoriye ayırmaktadır; “Davranışsal Yetkinlikler, Yönetmel Yetkinlikler ve Ana Yetkinlikler”:

- Davranışsal yetkinlikler, çalışanların işe kattıkları ve getirdikleri davranış kaynaklardır. Analiz yapılırken çalışan ve iş kullanılır ve çalışanın istenilen seviyede işi gerçekleştirmek için sahip olması gereken yetkinlikleri içerir.
- Yönetmel yetkinlikler, bilgi, beceri, tutum ve küçük sayıda kişisel davranışlar olarak tanımlanma eğilimindedir. Analizin temeli organizasyondur ve bu yetkinlikler genel ve başka bir organizasyona transfer edilebilir yetkinliklerdir.
- Ana yetkinlikler, şirketin stratejisinden ve rekabetçi ortamdan doğmuştur ve stratejik kaynakları olarak gösterilmektedir. Analiz temeli hem

organizasyonel hem de kişiseldir. Gelecekteki yöneticilerin belirlenmesinde temel alınan kısımlardandır.

Yeni dönem araştırmacılarından ileri gelenler yetkinlikler üzerinde benzer kavramsal tartışmalar yapmaktadırlar. Birçok araştırmacı şu şekilde görüş birliğine varmıştır; yetkinlikler dünyanın birçok ülkesinde göze çarpan 3 gruba ayrılarak farklılaştırılmıştır:

- Kavramsal yetkinlikler: sistem düşüncesi, farkındalık gibi...
- Duygusal zeka ve Bireysel yönetici yetkinlikleri: kişisel farkındalık ve duygusal kontrol
- Sosyal zeka yetkinlikler: takım çalışması gibi (Bray ve diğ., 1974; Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Luthans ve diğ., 1988; Howard ve Bray, 1988; Campbell ve diğ., 1970; Spencer ve Spencer, 1993; Goleman, 1998; Goleman, 2002).

Entegre duygusal, sosyal ve kavramsal zeka konsepti yetkinlikleri, kişisel eğilimleri tanımlamak için oluşturulan uygun bir altyapıdan daha fazlasını ifade etmektedir. Bu sınıflama, organizasyon karakteri için teorik bir yapıya ve iş performansı ve aksiyonu teorisine doğru götürür. Goleman (1998) duygusal yetkinlikleri şöyle ifade etmiştir, işte üstün performans gösterme sonucuna ulaştıran öğrenme kapasitesini içerir. Diğer bir deyişle, bir yetkinlik bir kişinin karakterinin temelini oluşturarak, üstün veya efektif performansa yönlendirmesini veya bu performansı göstermesini şu şekillerde sağlayabilmektedir;

- Duygusal zeka yetkinliği, kişinin kendisi için, üstün veya efektif performansı yönetmede ve yönlendirmede farkına varma, anlama ve bilgilerini kullanma yeteneğidir.
- Sosyal zeka ise kişinin diğer kişileri yönetme ve yönlendirmede, farkındalık, anlama ve bilgi kullanmalarını sağlamasıdır.
- Kavramsal yetkinlikler ise bilgileri düşünerek ve analiz ederek üstün performans göstermek için kullanma yeteneğidir (Boyatzis, 2008).

Bu yetkinlik kavramı son yıllarda dünya literatüründe kullanılmaya başlanırken Türkiye içinde yeni yeni farkındalığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle sosyal zeka ve duygusal zeka ile ilgili bazı çalışmalar ve uygulamalar yapılmaya başlanmıştır.

Kuijper (2000) çok daha kapsamlı bir görüşe odaklanmıştır ve üç bölümden oluşan bir yetkinlik piramit örneği ve sınıflandırması yapmıştır;

- Genel Çalışma Yetkinliklerini, farklı zaman periyotları ve farklı çalışma durumlarını için gerekli olan yetkinlikler olarak tanımlamıştır.
- Öğrenilen Yetkinlikler, çalışma yetkinliklerinin geliştirilmesini kolaylaştıran yetkinlik kümesini içermektedir.
- Kariyer Odaklı Yetkinlikler, kişisel kariyer yolları ile beraber, çalışma ve öğrenme yetkinliklerini yönetmek için tanımlanır.

3M yetkinlik sınıflandırması da yine standarda yakın bir yapı göstermektedir. 3M özellikle yönetici yetiştirme programına destek vermek amacıyla çalışmalar yapmış ve sınıflandırmayı bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. 3M organizasyonu, kendi içinde çözümler bularak, kendi liderlerini yetiştirme ve bu doğrultuda stratejilerini belirlemek istemektedir. Liderlik modelinde tasarlanan temel yapı şunları içerir;

- Liderlik yeteneklerinin doğru değerlendirilmesi
- Şirket içi yeteneklerin daha efektif geliştirilmesi
- Liderlerin anahtar pozisyonlara seçimi ve yerleştirilmesi

Yetkinliklerin sınıflanması şu şekildedir;

- İlk kategori temel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler temelde alt düzey yöneticilerde dikkate alınacak yetkinlikler olarak görülmektedir. Amaç şirket içerisinde olmazsa olmaz temel kıstasları belirlemek ve şirket kültürünün ne olduğunu doğru ifade etmektir. Bu sayede şirket içerisinde ortak bir ana kültür yapısı oluşturulmak istenmiştir.
- Diğer yetkinlik gurubu “Gerekli/ Zorunlu yetkinlikler” olarak sınıflandırılmıştır. Bu yetkinlikler daha kapsamlı (bir departman ya da fonksiyondan sorumlu olmak) işler için geçerlidir. Geliştirme, motivasyon, iş odaklılık gibi belli bir yöneticilik beklenen kişiler için istenmiştir.
- Son yetkinlik grubu ise Vizyonerlik yetkinlikleridir. Daha üst seviyede sorumluluk alan liderlik pozisyonları için önerilir. Artık şirkete yön vermesi gereken liderlerin seçildiği yetkinlik grubu olarak belirtebiliriz (Alldredge ve Nilan, 2000).

Diğer bir sınıflandırma örneği ise sağlık sektörüne aittir. Sağlık yöneticiliği için yedi çeşit yetkinlik sınıflandırması yapılmıştır 25 yetkinlik için (Garman ve diğ., 2004). Sınıflar şunlardır;

- Yol haritası çıkarma,
- İş ilişkisi geliştirme,
- Etki Alanı
- İş Ortamı yapılandırma
- Sorumluluk Üstlenme
- İletişim
- Yönetsel beceri

Başka sınıflandırmamız da Hay/ McBer tarafından kullanılan iş ailesi ilişkili yetkinlik sınıflandırmasıdır. Burada önemli nokta iş ailesi kavramının devreye giriyor olmasıdır. Bu sınıflandırma sisteminin diğer sistemlere göre çok büyük faydaları vardır, örneğin hem seviye tanımlarken hem yetkinlikleri sınıflandırırken hem de tüm süreci entegre yönetirken çok büyük avantajlar sunabilmektedir. Sistemin yönetilmesi daha kolaydır. Temel olarak sınıflandırma üçe ayrılmıştır çoğunlukla kullanıldığı gibi;

- Temel Yetkinlikler; organizasyon bünyesinde görev alan herkesin sergilemesi beklenen ve hedeflenen şirket kültürünün oluşturulması ve desteklenmesi için kritik olan yetkinliklerdir
- İş Ailesine Özgü Yetkinlikler; organizasyon bünyesinde görev alan kişilerin ait oldukları iş ailesine göre sergilemeleri beklenen ve ilgili rolün başarı ile gerçekleştirilmesi için kritik olan yetkinliklerdir. Farklı işlerin birbirlerinden farklı gerekleri olması nedeniyle üstün performans gösterilmesini sağlayan yetkinlikler iş ailesi bazında farklılık gösterir.
- Yönetsel Yetkinlikler; bünyesinde yönetim sorumluluğu olan kişilerin sergilemeleri beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi için öncelikli olan yetkinliklerdir.

Ernst & Young sınıflandırmasını Bayar (2004) şu şekilde açıklamıştır; Yetkinlikler 3 sınıf olarak ele alınmaktadır, temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler, teknik (fonksiyonel) yetkinlikler.

- Temel yetkinlikler iki yönlü bir kavramdır. Firma açısından bakılacak olunursa, bir firmanın belirli bir işteki rekabetçi yeteneklerine ve desteklenebilir avantajlarına temel oluşturan çeşitlendirilmiş beceriler kümesi, tamamlayıcı değerler ve çalışma yöntemleridir (Aydoğan, 2000). Çalışan açısından baktığımızda ise, tüm çalışanlardan beklenen ve şirketin değerleriyle örtüşen yetkinliklerdir. Şirkette çalışmak için olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademeden en üst kademeye kadar çalışanlardan aynı oranda beklenir. İletişim, takım çalışması gibi yetkinlikler temel yetkinlikte örnek teşkil edebilir (Bayar, 2004).
- Yönetsel yetkinlikler, şirketin yöneticilerden beklediği ve yönetim kademelerine göre farklılaşabilen kritik davranışlardır. Planlama organizasyon, astlarını geliştirme gibi yetkinlikler yönetsel yetkinliklere örnek teşkil edebilir (Bayar, 2004).
- Teknik (Fonksiyonel) yetkinlikler ise çalışılan bölüm/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her departmanın ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır. Satış fonksiyonu için “ikna ve müzakere”, insan kaynakları fonksiyonu için “değişim yönetimi” teknik yetkinliklere örnek teşkil edebilir.

5.4 Yetkinliklerin Davranış Göstergeleri

Yetkinlik sözlüğünün seçilmesi, şirkete uygun yetkinliklerin belirlenmesi, tanımların düzenlenmesi ve sınıflandırılması aşamalarından sonraki aşama ise yetkinliklerin davranış göstergeleri aşamasıdır. Buraya kadar genel yapı ve şirket stratejileri kullanılmıştır fakat şirketin strateji ve kültürüne en büyük etkiye sahip kısım davranış göstergeleri kısmıdır. Çünkü bu kısım şirket içerisinde katılımın en çok sağlandığı kısımdır. Çalışanların direk işlerini yaparken gösterecekleri davranışların tanımlanmasıdır. Allredge ve Nilan (2000) göstergelere verilen önemi şu sözlerle belirtmişlerdir, “Göstergelerin belirlenmesi iki açıdan önemlidir. İlk önemli olduğu nokta çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini göstermesinden ve açıklık kazandırmasından kaynaklı önemidir. Bunun doğru yapılması yol gösterme ve

verimlilik açısından çalışanlara bir gösterge olacaktır. İkinci önemli nokta ise model iyi işlerse yeni yönetici çıkarma noktasında bu tanımlar çok önemli bir yer tutacaktır”. Davranış göstergeleri bir kişinin yetkinliği gösterdiği zamanki efektif davranışlarıdır. Bu göstergelerin İnsan Kaynakları için önemlidir çünkü işlere uygulama sırasında kolaylık sağlarlar (Özçelik ve Ferman, 2006). Mansfield (1996), yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi, işler arasındaki ayrımın daha net ortaya konmasını sağlar demiştir. Yetkinlik sınıfları, davranış göstergeleri ve yetkinlikler ise toplamda yetkinlik setlerini oluşturur (Whiddett ve Hollyford, 1999).

Yetkinlik göstergelerinin oluşturulması entegre yetkinlik modelleri ile mümkündür. Modelleri anlatırken ve uygulama aşamasında bununla ilgili daha ayrıntılı detaylar işlenecektir. Şimdi birkaç uygulama örneğini görmemiz sistemin tasarlanması aşamasında işimize yarayacaktır.

HAY/ McBer yaklaşımı ile hazırlanmış olan bir yetkinlik davranış göstergesi örneği şu şekildedir;

Başarma Arzusu

Daha iyisini yapma, mükemmele ulaşma, kendisinin ve başkalarının performansını geliştirecek zorlayıcı hedeflere ulaşma arzusu ve güdüsüdür. Bu yetkinlik, yenilikler yaratmayı ya da mevcut işleri farklı biçimde yapmayı da içerir.

Boyut: Performans standartlarını karşılamak ve/veya aşmak yönünde ne kadar kapsamlı çalışıldığı ile ilgilidir.

- İşini iyi yapmak ister
 - İşini iyi veya doğru yapabilmek için çalışır.
 - Daha iyi olmak; daha başarılı performans göstermek yönünde çaba gösterir.
- Kendi performans göstergelerini yaratır
 - Kendi belirlediği standartlara göre iş sonuçlarını takip eder ve değerlendirir.
 - Yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yeni veya daha doğru/etkili yollar bulmaya çalışır.

- Performansını geliştirir
 - Performansını geliştirmek için mevcut sistemlerde veya kendi çalışma metotlarında değişiklikler yapar.
 - İşini daha iyi, daha hızlı, daha düşük maliyette, vb. yapabilmek veya kaliteyi, müşteri memnuniyetini, morali, karlılığı, vb. artırmak için çalışır.
 - İşinde fark edilir gelişme gösterir.
- Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar
 - Mevcut hedeflerin ötesinde, ulaşılması zor; ancak gerçekçi hedefler belirler. "Zorlayıcı" ile kastedilen %50 başarıma şansının olduğu hedeflerdir.
 - Hedefler açık ve net; gelişme ise ölçümlenebilir olmalıdır (örneğin; iş devraldığım da verimlilik %35 idi; şimdi ise %90.)
 - Sıra dışı standartların yakalanması yönünde hedefler koyulur (örneğin; daha önce hiç kimsenin elde edemediği bir başarı sağladık.)
- Maliyet-fayda analizi yapar
 - Karar alma, hedef koyma veya öncelikleri belirleme aşamasında olası karı, riskleri veya yatırımın getirisini kapsamlı bir şekilde değerlendirir.
 - Yapılan işin sonuçlarını tespit edebilmek için detaylı analizler yapar.

Yine gerçek bir uygulamadan örnek verirsek, Borusan Holding'te yapılmış olan yetkinlikler ve göstergeleri aşağıdaki şekildedir;

○ Analitik düşünme

Tanım: Analitik düşünme, bir durumu, konuyu, problemi kendi içinde daha küçük parçalara ayırarak ya da bir durumun sonuçlarını adım adım izleyerek kavrama yeteneğidir. Analitik düşünme bir problemin veya durumun parçalarını sistematik bir şekilde organize etmeyi; değişik özelliklerin ve yönlerin sistematik karşılaştırmasını yapmayı; mantıksal/rasyonel bir şekilde öncelikler koymayı; olayların ardarda gelişini, zaman sırasını, nedensellik ya da "eğer-öyleyse" ilişkilerini kavramayı içerir.

Boyut: Nedensel düşüncenin karmaşıklığı

Düzy-1 Problemi görür:

- Olağandışı durumları fark eder, ancak problemin kaynağını veya sebebini ifade etmez;
- Durumun normal olmadığını açıkça belirtir, ancak yanlışın nereden kaynaklandığını belirtmez;
- Bir problem ortaya çıktığı zaman bunu dile getirir, ancak problemin veya durumun hangi sebeplerden kaynaklandığını tanımlamaz

Düzy-2 Problemleri küçük parçalara ayırır:

- Problem veya durumu anlamak için kaynağına inerek araştırır; örneğin bizzat olayın içinde olan kişilere sorular sorar;
- Öncelikler belirtmeden ve/veya değerlendirmeler katmadan problemleri alt bölümlere ayırır;
- Belirli bir düzen veya öncelik gözetmeksizin problemleri ya da maddeleri listeler;
- Problemleri ya da durumları verilerle analiz eder ve yapılması gereken faaliyetlerin basit bir listesini çıkarır;

Düzy-3 Temel ilişkiler görür:

- Rutin sorular sormasının ötesinde problemi ve/veya durumu araştırır;
- Durumları analiz ederek nedenler ve sonuçlar arasındaki temel ilişkileri tespit eder; örn: avantajlar ve dezavantajlar;
- Durumu ikiye ayırır: avantajlar ve dezavantajlar;
- Önem sırasına göre görevleri listeler;

Düzy-4 Çoklu ilişkileri görür:

- Olayların çeşitli potansiyel nedenleri, eylemlerin çeşitli sonuçları çoklu olayların zincirleri gibi çeşitli nedensellik bağlantıları kurar;
- Problemin veya durumun altında yatan gerçek sebepleri anlamak için detaya inen, derinlemesine sorular yöneltilir;

- Bir problem ya da durumun çeşitli parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder (örneğin çıkabilecek engelleri öngörür ve ileride atılacak adımları önceden düşünür);
- Aynı zamanda çeşitli faktörleri (nedenler ve sonuçlar) ve hipotezi (çıktılar, güvenilirlik, geçerlilik) hesaba katar;

Düzey-5 Karmaşık planlar ya da analizler yapar:

- Veri toplamak ve/veya çok detaylı araştırmalar yapmak için zaman içinde sistemli çalışmalarda bulunur;
- Problemleri veya durumları sistemli bir şekilde parçalarına ayırır;
- Bir problemin çeşitli unsurlarını tespit eder ve her bir unsuru aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini göstererek analiz eder;
- Bir problemin çeşitli katmanlarına iner;
- Karmaşık problemleri bileşenlerine ayırmak için çeşitli analitik teknikler kullanılır;
- Analizler yaparak (risk, potansiyel getiri, kıyaslama) olası çözümleri belirler ve bunları birbiriyle kıyaslayarak karar alır;

○ Başarma güdüsü

Tanım: Başarma güdüsü; daha iyiye ulaşmak veya mükemmellik standartlarını aşma güdüsü ve isteği, kısa-uzun dönemli iş konularını ve gündemini anlayabilme ve kavrayabilme yeteneğini içerir. Organizasyon için bir değer yaratma arzusuna ve şirkete rekabet üstünlüğü sağlama doğrultusunda başarı göstermeye dayanır.

Boyut: Kişinin performans standartlarına ulaşmak ve/veya aşmak ile ilgili düşüncelerinin ayrıntılı (sofistike) olması ve eksiksiz olması.

Düzey-1 İş iyi yapmak ister; performansla ilgili duygularını dile getirir:

- İş iyi ya da doğru yapmaya çalışır;
- Savurganlık ya da verimsizlik karşısında kaygısını dile getirir;
- Yapılacak işlere ve belirlenen hedeflere sıkıca bağlıdır;
- Hızlı, açık ve amaca yönelik çalışır;

Düzy-2 Kendi mükemmellik ölçülerini belirler:

- İş sonuçlarını, kendi belirlediği ve başkalarınca empoze edilmemiş mükemmellik standartlarına göre ölçer ve izler;
- Yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yeni ve daha kusursuz yollara başvurabilir;
- Kendi işinin hedeflerine ve organizasyon içindeki rolünün amaçlarına sıkıca bağlıdır;
- İş stratejisine katkısını ekler;
- Kabul edilmiş hedeflere ulaşmak için çalışır;

Düzy-3 İş performansını geliştirir:

- Performansı yükseltmek için sistemde ya da kendi iş yapış yöntemlerinde, şirketin uzun dönemli stratejisi ve iş planı doğrultusunda, belirgin değişiklikler yapar;
- Departman faaliyetlerini iş planı ile ilişkilendirir;
- Şunlar örnek olabilir: bir şeyi daha iyi, daha hızlı, daha ucuza, daha verimli yapmak; veya kaliteyi, müşteri memnuniyetini, morali, geliri arttırmak;
- Şirketin daha yüksek verimlilik içinde çalışması ve maliyet etkinliği için çaba gösterir;
- Temel meselelerde taviz vermez ve "ikinci iyi" olma seçeneğini reddeder;

Düzy-4 Zorlayıcı hedefler koyar ve bunlara ulaşmak için çalışır ve kendi departman stratejisinin şirketin iş stratejisi ile entegrasyonunu sağlar:

- "Zorlayıcı hedefler", gerçek dışı ya da olanaksız olmayan ancak kesin bir iteleme demektir (% 50 başarı şansı)
- Hedeflere ulaşmak için aciliyet duygusu sergiler;
- Belirli temel performans ölçülerine bakarak gelecekteki daha iyi performans ile karşılaştırmasını yapar;
- Zor koşullarında bile inatla "kazanmak için savaşır";

- Gerek sıkıntılı gerek hassas dönemlerde uzun dönemde kazanan biri olarak tanınır;
- Kendi eylemleri ve kararlarının şirketin stratejisiyle nasıl bütünleşebileceğini aktif bir şekilde araştırır ve sorgular;
- Benzeri olmayan bir standart koyarak, ona ulaşmaya çalışır (örneğin, "Bunu daha önce kimse yapmadı") ve kendi hedeflerini ve eylem planlarını açık bir şekilde formüle eder. Tüm bunların iş ile bağlantısını gösterebilir.

Düzey-5 Maliyet-fayda analizi yapar:

- Maliyet-fayda analizleri yaparak hedefleri ve öncelikleri belirler ve bu doğrultuda karar alır;
- İş sonuçlarını analiz ederken pazar bilgisini ve rakiplerle ilgili bilgileri entegre eder;
- İşin "stratejik" ve "operasyonel" yönlerini zorlanmadan yerine getirir;
- Meydana gelebilecek problemlerle ve durumlarla ilgili olasılık planları yapabilir;
- Uzun dönemli bir misyon, vizyon yada iddialı hedefler belirler ve işin gelecekte nasıl bir duruma gelmesi gerektiğine ilişkin görüşlerini çalışanlar ile paylaşır,

○ Değişim liderliği

Tanım: Değişim liderliği; işlerin yapılaş şeklinde gereken belirgin değişikliklerin yapılması için grupları uyarma ve harekete geçirme yeteneği ve güdüsüdür. Değişimin liderliğini yapmak hem çalışanları uyaran, değişimi o insanlara arzulan hem de değişimin mümkün olabileceğini gösteren vizyon oluşturmaya ve bu vizyonun iletişimini sağlamaya içerir. Değişimin liderliğini yapan kişiler çalışanları motive eder, çalışanların değişime karşı inançlı olmalarını sağlar. Bu kişiler değişimin ve yeniliğin sponsoru ve öncüsü olarak hareket ederler.

Boyut: Değişimi yaşama geçirmek için girişilen eylemlerin bütünlüğü,

Düzey–1 Genel değişim gereğini ortaya koyar ve tanımlar:

- Organizasyonda değişiklik gereğini açıkça tanımlar ancak belirgin ayrıntılar vermez;(değişimlerin kimleri etkileyeceği, kısa ve uzun vadede neler olacağı, şirket üzerindeki etkilerinin neler olacağı gibi)
- Değişim gerektiren belli bir alanı açıkça belirtir ancak somut ayrıntılar vermez; (değişimin insanlar, teknoloji, işlerin yapılışı üzerindeki etkileri veya ne kadar süreceği gibi)

Düzey–2 Değişim vizyonu sergiler ve paylaşır:

- Belirli bir alanda değişim için açık ve net bir vizyon sergiler ve ifade eder;
- Mevcut vizyonu basitleştirerek, değiştirerek ya da yeniden tanımlayarak değişimi anlatan belirgin terimlerle ifade eder;
- Değişimin hangi konularda ve niçin gerekli olduğunu belirtir;
- Değişimden etkilenen kişilerle bilgi paylaşımı kendisinden beklenmiyorsa bile, olan bitenden haberdar olmalarını sağlar;

Düzey–3 Değişimin mesajının duyulmasını sağlar:

- Değişimden etkilenen herkese değişim mesajını veya vizyonunu iletmek için açık, bilinçli ve planlı çaba gösterir;
- Kişilerin çalışma alışkanlıklarını değiştirmelerinde aktif ve etkili olur;
- Fırsat bulduğu her yerde değişim mesajını tekrarlar;
- Değişimin gerçekleşmesi için katılım ve takım ruhu oluşturmaya çalışır;

Düzey–4 Statüko ile açıkça mücadele eder:

- Mevcut durumu ve statükoyu ideal ya da değişim vizyonu anlayışı ile karşılaştırarak açıkça sorgular;
- Değişime zemin hazırlamak için aciliyet duygusu yaratır;
- Değişimi destekleyecek yeni davranış biçimleri oluşturur ve bu yeni davranış biçimini gösterenleri açıkça takdir eder ve destekler;
- Değişimin uygulaması için çalıştığı ortamı ve kişileri cesaretle değiştirebilir;

- Değişime ivme kazandırmak için değişime öncü olan şirketleri/ departmanları/ kişileri ödüllendirir.

Düzey–5 Değişim vizyonunu gözle görülür bir şekilde güçlendirir:

- Değişim çabalarının başlaması, güçlendirilmesi yada uygulamaya koyulması için yalnızca sözle değil, gözle görünür eylemlerle harekete geçer;
- Değişimin uygulanmasını sağlamak ve değişim anlayışını güçlendirmek için diğer çalışanlara kendi davranışları ile örnek olur;
- Yeni fikir ve disiplinlerin yayılımında (örn: 6 sigma felsefesi ve disiplini) aktif, yönlendirici ve görünür bir rol oynar;
- Başkalarının değişim vizyonunu sahiplenmeleri ve bu vizyona uygun olarak davranmalarını sağlamak için harekete geçer;
- Değişimin liderliğini üstlenir;
- Borusan kaynaklarını değişimin gerçekleşmesi için kullanır;

○ Ekip çalışması ve işbirliği

Tanım: Ekip çalışması ve işbirliği; başkaları ile işbirliği halinde çalışabilme, bir ekibin parçası olabilme, birlikte çalışabilme isteği ve yeteneği anlamına gelir. Ekip çalışması ve işbirliği; ancak kişinin bir takımın üyesi olarak çalıştığı durumlarda söz konusudur.

Boyut: Ekip çalışmalarına verilen desteğin derecesi ve/veya derinliği.

Düzey–1 İşbirliği yapar:

- Ekip içinde kendi payına düşen görevi yerine getirir;
- Ekipte neler olup bittiği konusunda ekibin diğer üyelerine bilgi verir ve güncel geliştirmeleri aktarır;
- Tüm ilgili ve yararlı bilgileri paylaşır;

Düzey–2 Ekip ya da ekip üyeleri ile ilgili olumlu tutum ve beklentiler sergiler:

- Ekip ve ekip üyelerinin yetenekleri, beklenen katkıları, vb. konularda olumlu tutumlar ve beklentiler sergiler;

- Ekip arkadaşları ya da üçüncü kişilerle konuşurken ekip üyeleri hakkında olumlu ifadeler kullanır;

Düzy-3 Başkalarının katkılarını ısrarla talep eder.

- Ekip ve ekip üyelerinin katkılarına ve uzmanlıklarına gerçekten değeri verir ve ısrarla talep eder;
- Üstleri, yatay paydaşları ya da astları olsun, başkalarından yeni bir şeyler öğrenmeye isteklidir;
- Belirgin kararlar ya da planlar oluşturulmasında diğerlerinin düşünce ve fikirlerini ısrarla almaya çalışır;

Düzy-4 Başkalarını cesaretlendirir:

- İyi performans gösterenleri açıkça onurlandırır;
- Ekip ve ekip üyelerini yüreklendirir ve güçlendirir, kendilerinin güçlü ve önemli hissetmelerini sağlar;
- Ekibin verimli olarak çalışmasını sağlamak amacıyla belirgin eylemlerde bulunur;
- Ekibin en yüksek düzeyde performans göstermesi, verimli olarak çalışmasını sağlamak için gerekli koşulları yaratır;
- Ekip üyeleri arasında ekip çalışmasını destekler;
- Ekibin etkinliğini yükseltmek amacıyla takım ruhu yaratmaya çalışır;

Düzy-5 Ekibe bağlılık yaratmak için çalışır:

- Kişisel duygularını işe katmadan, iyi iş ilişkileri geliştirmeye çalışır;
- Ekip içindeki bağlılığı arttırıcı faaliyetler organize ederek, moral ve işbirliğini arttırır;
- Çatışmaların etkin bir şekilde çözümlenmesini teşvik eder ya da kolaylaştırır;
- Yapılan ekip çalışmalarında gerekli desteği sağlar (insan gücü, lojistik, zaman...) ve proje ya da işin başarıya ulaşması için farklı kaynaklardan gelecek desteği güvence altına alır.

6. YETKİNLİK MODELLERİ

Yetkinlikler, tanımları, yetkinlik setleri, davranış göstergeleri gibi aşamaların hepsinin bir arada uygulandığı ve sistemin baştan aşağıya çatısını gösterebildiğimiz kısım yetkinlik modeli kısmıdır. Yetkinlik modeli hem şirketin stratejilerini içerisine alan hem de sistematik bir yaklaşım ile en uygun yapıyı kurmamıza yardımcı olan bir aşamadır. 25–30 yıllık dönemde araştırmacılar birçok yetkinlik modeli kurmuşlardır. Yetkinlik modeli, çalışanların bir işte en efektif şekilde çalışmalarını tasvir eden davranışsal özel yetenek ve özellikleri kurgular (Mansfield, 1996). Aşağıda da literatürde birçok alanda kullanılan ve uygulaması yapılmış olan yetkinlik modelleri anlatılmaktadır.

6.1 Mansfield’ ın Araştırma Modelleri

İlk değinilecek modeller, en basit yapıya sahip olan modellerdir. Bu modeller, sistemin ana yapısının anlaşılması için ve yeni modeller geliştirilmesi için önemli katkı sağlayabilmektedirler. Mansfield (1996) yaptığı araştırmada yetkinlik ölçümü ve gelişimi için uygulanan iki yaygın yol olduğunu belirtmiştir. Birincisi “single job” yetkinlik modeli, ikincisi ise “one-size-fits-all” yetkinlik modelidir. Kendi geliştirdiği üçüncü bir yol ise multiple job (çoklu iş) yaklaşımıdır. Makalede çoklu iş modelinin gerekliliklerinden bahsetmektedir. Genel bir yetkinlik seti bloğu kurulması, her bir iş modeli için bir yetkinlik uyarlaması gerçekleştirilmesi, her bir yetkinlik içi performans seviyelerinin tanımlanması, hızlı ve düşük maliyetli bir yaklaşım modelinin inşa edilmesi bu modelin özellikleri olmuştur.

6.1.1 Tekli iş modeli (Single job model)

İlk yöntem olan tekli iş modeli, en yaygın olan ve kritik işleri belirleyerek tek iş için ölçümün yapıldığı modeldir. Kritik pozisyonların belirlenmesi ile başlar ve İK tarafından bu pozisyon üzerine odaklanılmasına ve daha doğru seçim ve gelişimin planlanmasına yardımcı olur. Data toplama, üst yöneticilerle ve işin sahipleri ile görüşülerek gerçekleştirilir. Ayrıca müşteriler, işe direk etki eden diğer çalışanlar ve diğer görüş alınabilecek çalışanlardan da sağlanır. Sonrasında ise pozisyon için en

uygun 10–20 yetkinlik tanımları, özel açıklamalarını barındırır şekilde fokus grup tarafından belirlenir. Sistematiik kullanılarak İK programlarının yürütölmesi çok gerçekçi ve güçlü olurken, zaman, maliyet, bakım gibi zorlukları da mevcuttur. Bir program tarafından desteklenmesi gereken bir modeldir. Bu da ayrıca bir maliyettir. Ama buna rağmen gerçekten güçlü bir yapı oluşturur. Yaygınlığının nedeni de budur. Müşteri temsilcisi için bir örnek verecek olursak;

- Tanım: Müşterilerle güçlü, pozitif bir iş ilişkisi yapısı inşa etmeyi gerektiren bir iş
 - Müşteriler ile genel bağları belirlemek için sorular sor (Ortak ilgiler, geçmiş bilgiler... gibi)
 - Var olan ilişkileri geliştirerek mevcut müşterinin ilişkide olduğı yeni müşteriler bulmak ve yeni alanlara girmek.
 - Müşterilerin üst düzey yöneticilerinin sekreterleri ile pozitif telefon ilişkiler geliştirmek ve patronlarının iş planına göre bunu bildirmek.
 - Karar vericiler ile vakit geçirmek
 - Alt seviyelerdeki çalışanlara müşterilerle ilgili bilgi aktarmak...

6.1.2 Her işe uygun iş modeli (One-size-fits-all job model)

İkinci yöntem olan her işe uygun iş modeli ile geniş kapsamlı, hızlı, istikrarlı bir yapı kurulabilmektedir. Tek model seti tüm iş grubunda aynıdır. Yani bir set tüm işlere uygulanır ve bir fark gözetilmez. Bu sayede yeni bir pozisyon oluşunca çalışma yapılmasına gerek olmaz. İlk adım modelin kimler için uygulanacağını belirlemesidir, örneğın tüm yöneticiler için mi yoksa belirlenen pozisyonlar için mi yoksa tüm çalışanlar için mi. Data toplamak yerine, takım tekil iş yetkinlik modellerine, kitaplara ve makalelere bakarak yetkinlik modeli geliştirilir. Danışmanlık firmasının geniş tecrübeleri ile bireysel iş modellerindeki davranış ve konseptleri süzgeçten geçirerek destek verir. Sonrasında ise genel müdür, şirket misyon ve kültürel değerleri çerçevesinde bu modeli gözden geçirerek revize eder. Bu modelin belli sakıncaları ve faydaları vardır;

- Avantajları, tüm işler için aynı şekilde performans ölçümü ile yetkinlik gelişim sistemi, işe alım sürecinin ve soruların aynı olması, tüm HR faaliyetleri bu yapıya uydurulmuş olur. Her iş yaratıldığında sürekli revize

edilmesine gerek yoktur. Maliyeti çok düşüktür. Tüm çalışanlar aynı yetkinlikler ile değerlendirildikleri için birbirleriyle karşılaştırılmaları kolay olur.

- Dezavantajları, işten açıkça ne beklendiği tanımlanamamış olur. Kişiler yetkinlikleri kendi işlerine gerçekleştirecek özelliklere uymadığını düşünüp benimsemeyebilir veya benimseseler bile işlerine nasıl etki ettireceklerini bilmeyebilirler. Bir genel müdür ile planlama yöneticisi aynı yetkinliklere sahip olmamalıdır örneğin.

6.1.3 Çoklu iş yaklaşımı modeli (Multiple approach job model)

Mansfield tarafından üçüncü ve geliştirilen model ise çoklu iş yaklaşımı modelidir. İki modelin avantaj ve dezavantajlarına rağmen, çoklu iş yaklaşımı için zamanın olgunlaştığını belirtmiştir Mansfield. Modelin, 25 yönetim pozisyonu için yapılacağı varsayılmış, performans yönetimi, profesyonel gelişim ve seçme yerleştirme için kullanılması amaçlanmıştır. Aşamalar şu şekilde belirtilmiştir;

Yetkinlik bloğu oluşturmak için genel bir set kullanımı: İlk gereklilik bu setten, farklı yetkinlik modelleri oluşturabilmektedir, Patricia McLagan'ın (1988) deyiimiyle “iş yetkinlik menüsü”. Bir yetkinlik seti kullanmak, organizasyon için iş değerlendirmenin amaçları gibi işleri karşılaştırmayı sağlar. Ve sonuç olarak, yetkinlik seti kullanmak, daha verimli bir eğitim ve gelişim planı sağlar.

Yetkinlik setini oluşturmak, işlerin genişliğine göre belli bir deneyim gerektirir. Blok yetkinlikleri inşası için tek tek iş yetkinlikleri çıkartmak bir özet yapı olması açısından faydalı olabilir. Çünkü teknik yetkinlikler çok geniştir ve bu yetkinlik bloğu inşası sadece teknik olmayan yetkinlikleri içerir.

Teknik olmayan yetkinlikler 20–40 arasındır ve her biri farklı tanımlar ve 5–15 arası davranış göstergesi içerir. Teknik yetkinlikler için çıktıları ve analizi ile ilgili yetkinliklerdir. Teknik yetkinlikler hem yönetsel bazda ayrımı kolaylaştırır hem de aynı iş kolunda çalışan benzer işler için derecelendirmeli ayrımı sağlar. Örneğin basit orta ve ileri seviye tanımları yapılabilir. Teknik yetkinlik seti çok geniş olmamalı çünkü bir iş için yetkinlik modeli oluşturulduğu zaman, yetkinlik tanımları sadece bir işle ilgili olabilir.

Uyarlamaya Olanak Sağlamalı: Model yapım yaklaşımı uyarlamaya/ düzenlemeye izin vermelidir. Aynı yetkinlik farklı işler için farklı yollarla açıklanabilir olabilir.

Örneğin inisiyatif alma, hem satışçı için bir yetkinlikken hem de genel müdür için bir yetkinlik olabilmektedir.

Yetkinlik Seviyeleri Belirlenmeli

- Yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi, işler arasındaki ayrımın daha net ortaya konmasını sağlar.
- Temelde 4–5 seviyelendirme yeterlidir ve her yetkinlik için ayırt edilebilir şekilde, aynı sayıda seviye tanımı yapılmalıdır der Spencer ve Spencer (1993). 4 seviye için şu tanımlar olabilir, “ispat edilmemiş, gelişmede, kapasiteli, çok iyi/ göze çarpan”.
- Seviyelendirmenin, HR profesyonelleri ve üst düzey çalışanlar ile yapılmasında fayda vardır.

Yetkinlik Modeli Gelişiminde Hızlı, Düşük Maliyetli Yaklaşım

- 25 yetkinlik modeli 3–4 aylık periyoda denk geldiği için, yeni bir iş için iki günden fazla zamanı almayacak bir model tasarlanmalıdır.
- İşlerin çabuk değişmesi ve yeni işlerin yapısal değişiklikten dolayı oluşması nedeniyle yetkinlik modeli kurulumu geçmişten çok geleceğe odaklanılarak kurulmalıdır.
- Ajanda şunların tanımını içermelidir;
 - Organizasyonda, markette ve teknolojiye beklenen ve devam eden değişimlerin iş üzerine etkilerinin tanımlanması
 - Temel sorumluluklar için ana setin oluşturulması
 - İş sahipleri için en önemli çıktılar ve görevler
 - Her ana görev için performans kriterleri
 - Her bir ana görev ve çıktı yetkinlik seti ve diğer yeteneklerden hangilerine ihtiyaç duyar
 - İşin davranışsal göstergeleri hangi yetkinlik tarafından gösterilmiştir.
 - Basit belirlemeler ile yetinmeyip, üst düzey performans gösteren kişilerle diğer organizasyonlarla ve müşterilerle görüşmeler yapılarak son hal verilmelidir.

6.2 Lousiana Bölgesi Yetkinlik Modeli

Diğer bir yetkinlik modeli Naquin ve diğ. (2006) tarafından Louisiana Bölgesi için geliştirilmiştir. Model daha çok eğitim ağırlıklı olarak planlanmıştır. Modelin fazlarından bahsederek;

- Faz 1: Yetkinlik Modeli Gelişimi: Bir organizasyon içinde yetkinliklerin gelişimi ve entegrasyonu, sistem düşüncesi ve stratejik planlama gerektiren bir süreç olduğunu belirtmiştir. Doğru yetkinlik bazlı sistemleri iyi tanımlanmış görev serileri etrafında yapılandırılmış, döngüsel bir yapıda olmalıdır. Bu faz bu nedenle çoklu süreçlerden oluşmaktadır.
- Faz 1- Seviye 1: Araştırma sonucu model seçimi (Amerikan Personel Yönetim Ofisi, Yönetmelik Yetkinlik Modeli);
 - En uygun model seçilirken iki kriter dikkat edilmiştir. İlk kriter geçerliliği bulunan, onaylanan teknikler arasından seçilmiş bir yetkinlik modeli olması. İkincisi ise Amerikan hükümeti tarafından da onaylanmış olması. Amerika Personel Yönetim Ofisi tarafından geliştirilen Liderlik Etkinlik Çatısı (LEÇ), bölge şartlarını en iyi ifade eder düşüncesiyle seçilmiştir. LEÇ araştırması özel ve genel sektör literatürünü içeren bir araştırmadır (Corts ve Gowing, 1992). 10000 çalışan, üst düzey yönetici ve orta düzey yönetici üzerindeki çalışmalar sonucu çıkmıştır.
- Faz 1- Seviye 2: Louisiana Bölgesi Çalışma Çevresine göre “Dili Yapılandırmak”;
 - Bu aşamada dil yapısının uyumu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Üniversite ve bölgedeki kişilerin çalışmalarıyla, dil analiz edilmiş ve gerekli değişiklikler ana yapıyı bozmadan yapılmıştır.
- Faz 1- Seviye 3: Pilot Testi ve Doğrulama
 - Yetkinlik açıklamaları sonuçları fokus grup tarafından Louisiana Bölgesinde bulunan 9 farklı departman ile test edilmiştir. 15–25 kişilik farklı alalardan gelen orta ve üst seviye yöneticileri içeren fokus gruplar oluşturulmuştur. Seçimler sırasında şu kriterler kullanılmıştır;

- Çalışma gruplarında yüksek performans göstermişlerdir
- Teknik ve performans yetkinliklerini ayırt edebilmelidirler.
- Yönetici ve üst düzey yöneticilik için gerekli bilgi beceri ve yeteneğe sahip olmalıdırlar.
- Bu kişilere sorular sorularak, 3–11 seviyeli 24 yetkinlik belirlenmiştir. Sorular şu şekildedir;
 - Bu yetkinlik cümleleri yöneticiler ve sorumlular nasıl performans göstermeleri gerektiğini yeterince iyi ifade ediyor mu?
 - Bu listeden çıkarmak istediğiniz yetkinlik cümleleri var mıdır? Ve
 - Bu listeye eklemek istediğiniz yetkinlik cümleleri var mıdır?
- Faz 1- Seviye 4: Louisiana Liderlik Modelinin alternatif versiyonunu geliştirme;
 - Bu aşamada, kullanılan modelin çok genel olması nedeniyle sektörlere göre özelleştirmeler ve alternatifler sunulması amaçlanmıştır. İş analizleri istenerek model üzerinde alternatif değişiklikler yapılmak istenmiştir. Örneğin Ceza Hukuku Bölümünü için temel bir sürüm üzerinde çalışılmıştır. İş analizleri yukarıda da belirtildiği gibi kullanılarak Louisiana Bölgesindeki farklı sektörlerde uygulanabilir.
- Faz 1- Seviye 5: Yeni yetkinlik tanımları;
 - İki yıllık test periyodunda yeni yetkinliklerin eklenmesi gerektiği belirlendi. Stratejik yönetim müşteri hizmetleri, yeniden tasarım gibi bölümlere bu yetkinlik tanımları ve göstergeleri yetmediği için yenilerinin eklenmesi gerektiği ortaya çıktı. Örneğin gelişim, tasarım ve süreç geliştirme ile alakalı yetkinlikler eklendi.
- Faz 1- Seviye 6: Diğer Yönetsel formatları geliştirmek;
 - Model ve değerlendirme araçlarını çeşitli yönetsel formatlara adapte dildi (kişisel ölçüm, 180 derece ölçüm ve 360 derece ölçüm). Bu çalışanları ve yöneticilerin performans hedeflerine ulaşmalarında

yardımcı olacaktır. Özellikle 360 derece ve 180 derece değerlendirmelerde yöneticilerden alınan geri bildirimler ve geçmiş performansların değerlendirilmesi gelişim ve hedeflerin tutturulması adına önemli birleşenlerdir.

- Faz 2: Eğitim İhtiyaçlarının 9 Bölge Ajansı İçinde Değerlendirilmesi: Bu faz performans gelişim süreçlerinin eğitimle desteklenmesi için yapılandırılmış bir süreçtir. Aşağıda belirtilen şekilde spesifik proje gereklilikleri metodun geliştirilmesi ile ilgili şunları içermektedir;
 - Performans gelişimi ile bağlantı kurulmalıdır
 - Tüm çalışanlara girdi için fırsat vermelidir
 - Tüm bölge ajansları ve departmanları içerisinde uygulanmalıdır
 - Tüm bölge genelinde değerlendirilmelidir
 - Tüm proje çalışanlara anlatılmalı ve öğretilmelidir.
- Faz 3: Öğretim Programı Gelişimi:
 - Dizayn metodunun belirlenmesi
 - Eğitim özelliklerinin belirlenmesi
 - Eğitim programı için yapı oluşturmak
 - Öğretim gelişim takımı oluşturmak
 - Deneyimler ışığında literatürü incelemek
 - Öğrenim objeleri son draftının yaratılması
 - Önemli bölge ajans temsilcileri tarafından son öğretim objelerinin onaylanması
 - Önerilen plan içeriği özetinin oluşturulması
 - Dizayn konferansı sonucu son öğretim objelerinin onaylanması
 - Öğrenim yapısının geliştirilmesi ve revize edilmesi
 - Bölge tarafından ve proje takımı tarafından önerilen eğitim komitesinin toplanması

- Eğitim komitesinden onay ve girdi alınması
- Öğretim yapısının sonlandırılması
- Faz 4: Kurs Dizaynı ve Verilimi:
 - Ders dizayn ve verilme araçlarının belirlenmesi
 - Kriter referanslı testlerin geliştirilmesi
 - Öğretici materyallerin geliştirilmesi
 - Öğretici Materyallerin proje takımı tarafından gözden geçirilmesi ve kabul edilmesi
 - Pilot dersler
 - Kurs stratejilerinin belirlenmesi
 - Kursların ölçülmesi
 - Performans değerlendirmesi

6.3 Hafeez ve Essmail Araştırma Modeli

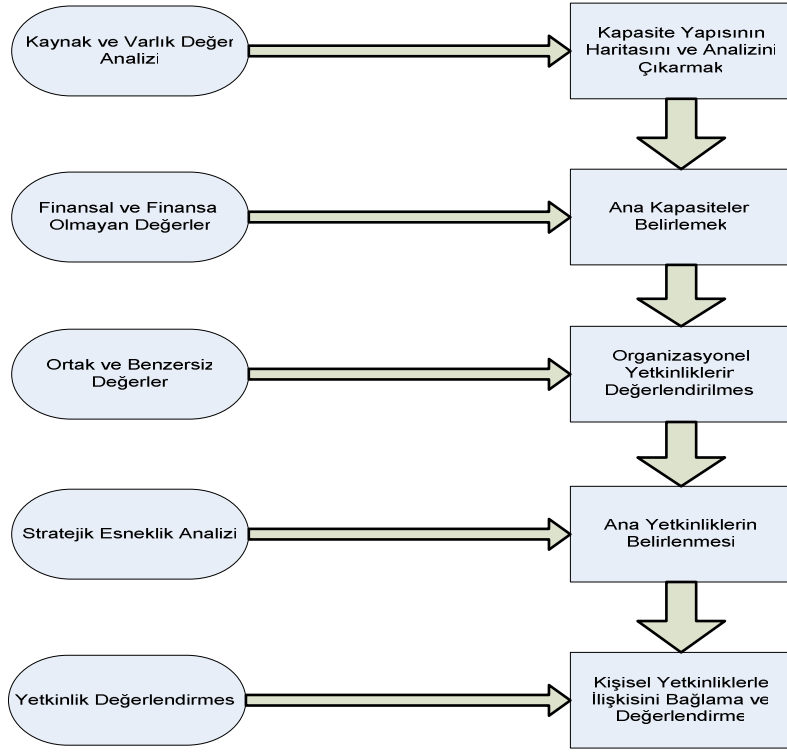
Diğer bir yetkinlik modeli ise Hafez ve Essmail (2007) tarafından yapılmış olan modeldir. Model yaratıldıktan sonra bir firmada da test edilmiştir. Model 5 aşamadan oluşmuştur. Şekil 6.1’de modelin aşamalarını görebiliriz. Modelde öncelikle kaynaklar iki türde inceleniliyor, soyut ve somut varlıklar olarak. Kapasite de bu iki varlığın dinamik bir karışımıdır. Kapasiteyi ve bununla beraber ana kapasiteleri belirlemek süreçteki en önemli aşama olarak görülmektedir. Bunun sonrasında organizasyonel yetkinlikler AHP yöntemi ile organizasyonel yapıya uygun olarak belirlenmiştir.

6.4 3M Yetkinlik Modeli

3M kendi içinde çözümler bularak, kendi liderlerini yetiştirme ve bu doğrultuda stratejilerini belirlemek istemektedir. Anlatılan liderlik odaklı yetkinlik modeli de bu yapıya uygun yapılandırılmaya çalışılmıştır. Liderlik modelinde tasarlanan temel yapı şunları içerir;

- Liderlik yeteneklerinin doğru değerlendirilmesi

- Şirket içi yeteneklerin daha efektif geliştirilmesi
- Liderlerin anahtar pozisyonlara seçimi ve yerleştirilmesi



Şekil 6.1 : Yetkinlik Çatısı ve Ana Aşamaları, Hafeez ve Essmail'den (2007) uyarlanmıştır.

Uygulama

500 pozisyon için uygulama yapılmıştır. Allredge ve Nilan (2000) projeye başlarken şu 3 kritik başarı faktörünü kendilerine amaç belirlemişlerdir;

- Önemli yöneticileri ve üst yöneticileri işin içerisine yerleştirmek
- Yetkinlik modelinin 3 elementi var diye bakıyorlardı;
 - Yetkinlik sınıfları
 - Yetkinlik tanımları
 - Davranışsal tutunmalar.
- Üçüncüsü, global yetkinlik modeli tasarımının başarılması için, tüm dünyadan HR uygulayıcısını bir araya toplamak. Bu sayede herkesin içinde olduğu ve kabul gösterdiği bir çalışma olması sağlanılmaya çalışılmaktadır.

Yönetim kademesinin içinde bulunduğu ve bir sonraki aşamaya geçilirken onay verdiği bir yapı kurulması benimsenmiştir.

3 grubun bulunduğu bir yapı oluştu. İlk grup en üst 9 yönetici, rolleri ise en üst 500 pozisyon için seçme ve bireysel geliştirme açısından incelenmesi için oluşturuldu. İkinci grup İK politika grubu. İK açısından sürecin işleyişine bakmak ve yönlendirmek için belirlendi. Üçüncü grup, operasyon komitesi, bu kişiler CEO ya direk bağlı 13 kişidir ve geniş yönetim alanına sahiptirler. İşlerle ilgili kararlarda müdahil olabilmeleri için oluşturuldu. Çizelge 6.1’de görev paylaşımı gösterilmiştir.

Çizelge 6.1 : Yönetici görev paylaşım tablosu, Alldredge ve Nilan (2000)’den uyarlanmıştır.

Grup	Üst Yönetim Komitesi	İK Politika Komitesi	Operasyon Komitesi
Role	— 3M’in 500 çalışanını seçmek ve geliştirmek — Üst 500 pozisyon için adayları ve başvuruları kabul etmek	— 3M çalışanları ve 3M insan kaynakları uygulamalarını etkileyen tüm politikaları gözden geçirmek ve onaylamak	— Sermaye artırımını, kazançları, birleşmeleri, elden almaları, paylaşımın kararını verme. Operasyon birimlerinin veya kadroların düzenlenmesine veya kısıtlamalarına onay verme
Üyeler	— CEO — Grup Başkanları (GM Yardımcıları) — İnsan Kaynakları Direktörü	— Pazarlama Direktörü (Grup Başkanı) — Seçilen Şirket Servis Direktörleri (Grup Başkanları) — İK Direktörü	— CEO — Pazarlama Grup Başkanları — Tüm Servis Grup Başkanları

İlk aşama var olan bir yetkinlik seti üzerinde yetkinlik tanımlarını belirleme ve sınıflandırmadır. Burada üst düzey 9 yöneticinin her biri ile felsefe ve organizasyonun karışıklığı üzerinden tartışılmıştır. Birçok noktada tüm set İK Politika Grubuna soruldu. Onlardan da özellikle yetkinlikler ve açıklamalar üzerinde fikirler alındı. Uzman üst düzey yöneticiler ile yapılan kişisel toplantılar ve grup

tartışmaları sonrası yetkinlikler ve tanımları üzerinde bazı değişiklikler yapılarak şirket kültürüne uygun hale getirildi.

İkinci adıma yetkinliklerin sınıflandırılması adımdır. Bu noktada global İK takımı devreye girmiş ve 12 yetkinliğin belirlenen çatı temelinde uzmanların kariyerlerini nasıl geliştireceğini düşünerek sınıflandırmışlardır. Buradaki önemli nokta her bir kelimenin 3 grupta bulunan uzman kişilerin katılımıyla seçilmiş olmasıdır. Üçüncü aşamada ise başarılı kişilerin kariyerlerine odaklanıldı. Bir form oluşturularak adayların üst düzey pozisyonlara geçebilecek kişilerin objektif şekilde değerlendirilmesi sağlandı.

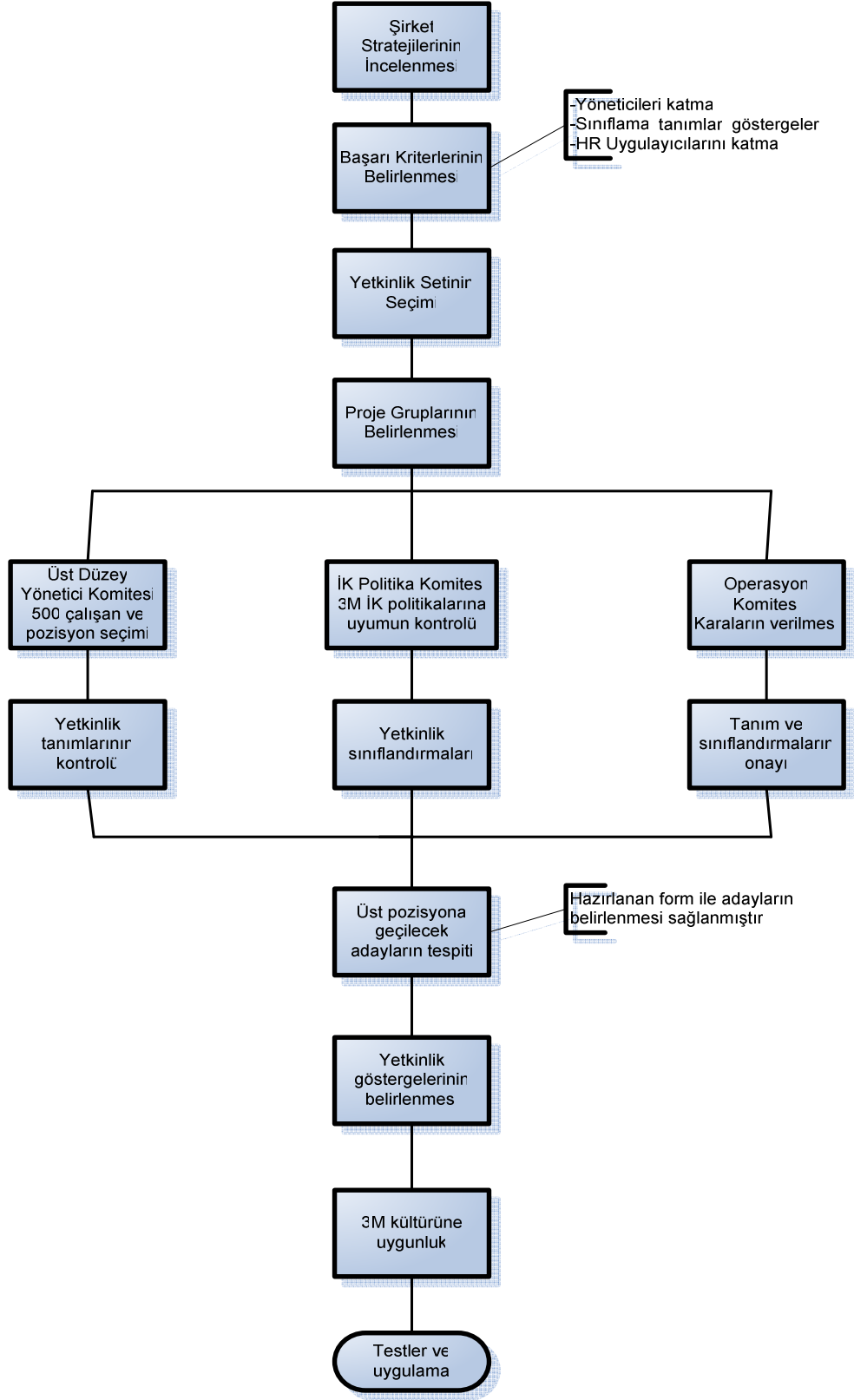
3M'in yetkinlik yapısının temelini oluşturan yetkinlikler, tanımları ve sınıflandırmaları önceki aşamalarda belirtilmişti. Bundan sonraki kısım yetkinliklerin davranış göstergelerinin belirlenmesi olmuştur.

Metodoloji olarak 12 kişilik takımlar her bir yetkinlik ile ilgili skalalar belirlenmiş. Bunu belirlerken tüm bölgelere ve marketleri kapsayan bir yapı oluşturulması amaçlanmıştır. 3 ila 5 arası tanım göstergeleri belirlenmesi sağlanmıştır. Göstergeler belli bir seviyeleme esasına dayanmıştır. Bu sayede seviyelerin kullanılması sağlanmış olmaktadır. Bu da sürekli gelişimi ve seçiciliği kolaylaştırmıştır.

Tüm bu çalışmalar yapılırken atlanılmayan en önemli noktalardan biri de 3M yapısıdır. Çalışma 3M kültürünü dikkate alarak vizyon, amaç ve motivasyon çerçevesine dikkat edilerek hazırlanmıştır. Bunun en önemli göstergesi çalışmanın her aşamasının 3M profesyonelleri ile yapılarak, şirket kültürünün her kelimeye yansımalarının sağlanmasıdır.

Çalışma bittikten sonra son aşama olarak ufak bir anket ile sonuçlar test edilmiş ve gözlemler yapılmıştır. İkinci bir çıktı ise sürekli gelişim ile ilgilidir. Davranış göstergeleri ışığında yöneticiler çalışanlara belli periyotlarda geri bildirim yapmaktadır. Üçüncü nokta ise başarı planlarının oluşturulmasıdır. Uzun dönemli yönetici adayları için planlama yapılarak geleceğin üst düzey yöneticilerinin temeli atılmıştır. Kariyer planlarının yapılması iş sonuçlarına ve performans amaçlarına katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ile liderler hem daha iyi liderlik yapmakta, hem de paylaşım artmakta ve iş sonuçları iyileşmektedir. Modelin büyük resmine daha sağlıklı bakmak adına model yapısı şekil 6.2'de görülebilmektedir.



Şekil 6.2 : 3M Yetkinlik Çatısı Alldredge ve Nilan (2000)'den uyarlanmıştır.

6.5 Özçelik ve Ferman Uygulamalı Yetkinlik Modeli

Son modelimiz de uygulamalı bir modeldir. Özçelik ve Ferman tarafından uygulanan model, kalite odaklı bir modeli adapte etmiştir. Kalite odaklı metodoloji 3 temel kısımdan oluşmaktadır; İK Stratejik Söylemleri, İşe Alım ve Seçme ve Çalışan Gelişimi ve Ücretlendirme. Öncelikle modelin organizasyon stratejileri doğrultusunda ve İK bakış açısıyla kurulumu, seçme ve yerleştirme ile yetkinlik odaklı işe alımın gerçekleşmesi ve bu sonuçlar doğrultusunda personel gelişimi, yetkinlik ölçümü ve ücrete yansımaların gerçekleşmesi amaçlanmıştır.

Adapte edilen modelin çalışma metodolojisinde, yarı yapılandırılmış anketler ile yüz yüze görüşmelere ön hazırlık yapılmaktadır. Bu sorular şirket içerisinde 10 çalışan ve 10 yöneticiye yetkinlik yaklaşımının implementasyonu hakkında görüşleri alınması adına sorulmuştur. Çalışanlar tamamen rastsal olarak üniversite derecesine sahip kişilerden seçilmiştir. Yönetsel pozisyonlar da yine üniversite derecesi veya daha üst seviyelere sahip yöneticiler arasından rastsal seçilmiştir. Her bir yapılandırılmış veya yapılandırılmamış soruya, aynı verilen cevaplar gruplandırılmıştır. Tüm görüşme sonuçları bir sıklık tablosuna yerleştirildi ve çakışan cevaplar belli bir çoğunluğa ulaşıncaya derlenmişlerdir. Şirket ve İK uygulamaları hakkındaki ikinci bilgi çeşidi, çeşitli devlet kaynaklarından toplandılar.

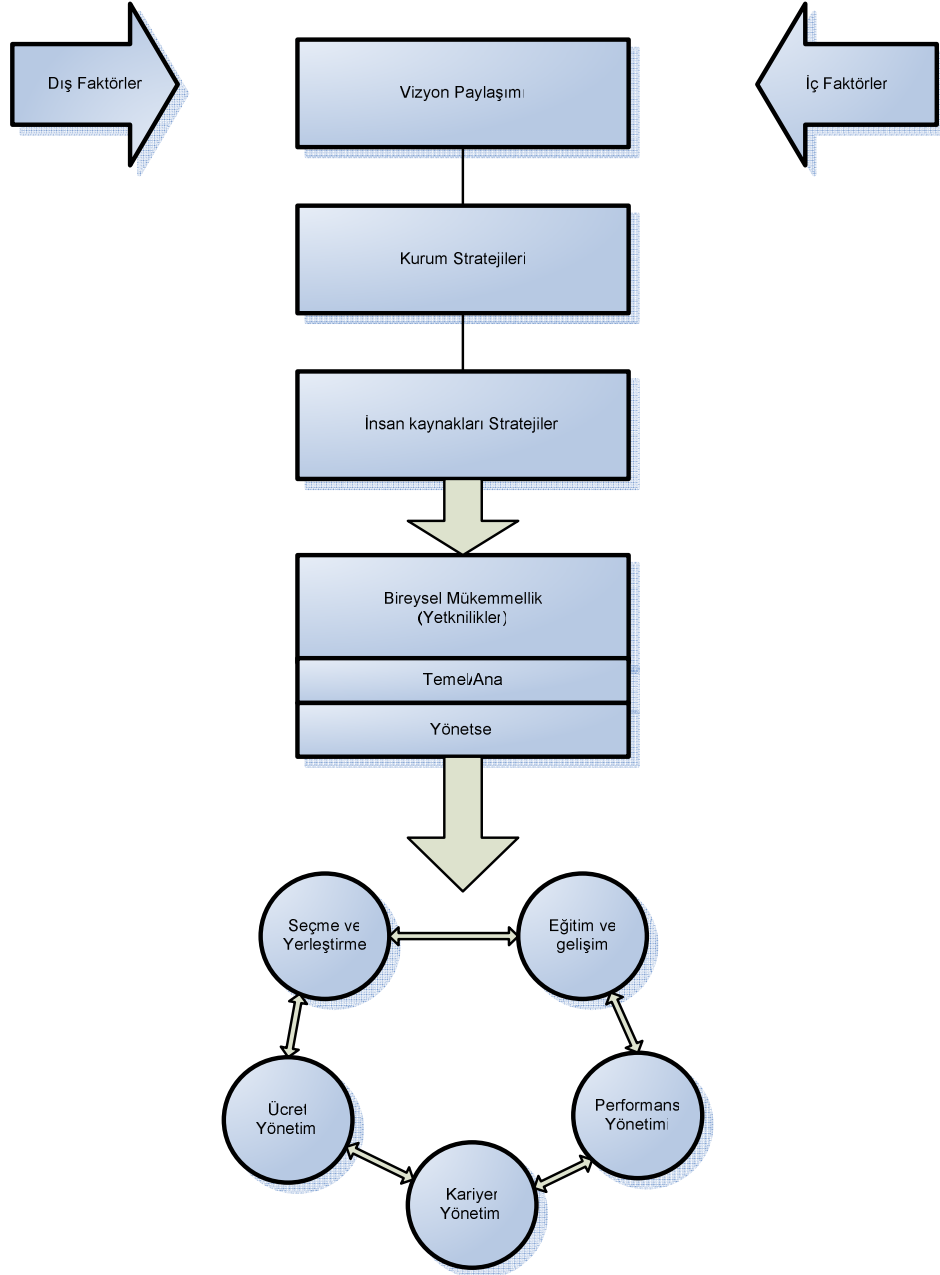
Yetkinlik çatısı, yetkinlikleri, tanımlarını ve göstergelerini içermektedir, yetkinlik sınıflarını içermemektedir. Yani yetkinlikler ve göstergeleri çıkarılmış ama bir sınıflandırılmaya tabi tutulmamıştır. Adapte edilen bu yetkinlik çatısı perspektifi, çalışanların her birinin bu yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini veya bunların çoğuna sahip olabilecek potansiyellerinin olması gerektiğinin belirtmektedir. Pozisyon için gerekli yetkinlikler, sorumluluk seviyesine, role, pozisyona göre değişiklik göstererek yetkinlik çatısı içinden seçilmektedir.

Firma Spencer ve Spencer (1993) tarafından kurulan mükemmel çalışanı, ortalama çalışandan ayıran özellikler temeline kurulu bir yapıyı baz almıştır. Mükemmel performans şirket için anahtar gösterge olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan stratejik market ve iş gerekleri, stratejik performansa etki etmesi adına yetkinlik modeline entegre edilmiştir.

Yetkinlik modelinin gelişimine etki eden diğer faktör de organizasyonun kurumsal kültür değerleridir. Örneğin, bütünsellik, işbirliği ruhuna sahip olmak, yaratıcılık

gibi farklı organizasyonlarda kullanılmış olan yetkinlikler, kurum kültürü çerçevesinde “Bütünlük”, “Takım Çalışması ve İşbirliği” ve “Yaratıcı Düşünce” olarak yansımıştır.

Kurulan yetkinlik modelinin bütünsel gösterimi Şekil 6.3’de gösterilmiştir. Aşamalar ve sonuçların kullanımı ile ilgili bütünsel bir bakış açısını şekil üzerinden syakalayabiliriz.



Şekil 6.3 : Geliştirilen Yetkinlik Modeli, Özçelik ve Ferman (2000).

7. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YETKİNLİKLERİN KULLANIM ALANLARI

Özçelik ve Ferman'a (2006) göre yetkinlik modelleri İnsan Kaynakları Yönetiminde 5 alanda kullanılmaktadır, bunlar seçme-yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama ve ücret yönetimidir. Diğer taraftan daha genel anlamıyla yetkinlik ve yetkinlik modelini kullananlar 3 kısımda incelenmiştir, işe alma, yetenek değerlendirme ve gelişim. Genel anlamda kullanım alanları ile ilgili şu sınıflamayı yapmak doğru olacaktır, işe alım, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücretlendirme. Bunları biraz açıklarsak;

İşe Alım: Yetkinlik bazlı seçme, McClelland'dan (1973) itibaren kullanılmakta olup, yetkinliğin en eski kullanım yeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygun adayların değerlendirme sırasında yetkinliklerin baz alınarak seçimi birçok firma tarafından uygulanan bir yöntemdir. Şirkette yetkinlik bazlı seçim sistemini yürütmek için en önemli gereksinim, yaptığı işe değerli ve efektif katkı sağlayabilecek insanları işe almaktır, böylece tüm şirketin başarısına katkı sağlanacaktır. Amaç işlerdeki davranışların her iş için belirlenmesi ve adayların bunlara uygunluğuna göre seçim yapılmasıdır (Rowe, 1995).

Yetkinlik-bazlı seçim, şirket için davranışsal boyutları ve çıktıyı ölçmek için yararlıdır. Çalışanın işini daha önce nasıl yaptığını, aldığı sorumlulukları, nasıl davrandığını ve başarılarını açıklamaktadır. Değerlendirme merkezleri ve davranışsal olay mülakatları şirketler tarafından kullanılan ana yetkinlik bazlı seçim metotlarıdır. Değerlendirme kararlarının kaydedilmesi ve yetkinlik puanlarının tutulması, organizasyona adil olmayan kararların verilmesini engelleyerek süreçlerin geliştirilmesinde ve seçim kararının en efektif şekilde yapılmasına katkıda bulunur.

İK yöneticileri ve çalışanlarıyla yapılan mülakatlar gösteriyor ki, yetkinlik bazlı seçim sistemi doğru iş için doğru kişiyi işe almanın olasılığını yükseltmiştir. Ayrıca, şirketin stratejilerine, kültürüne ve değerlerine uyan kişilerin işe alımını da sağlamıştır.

Eğitim: Efektif bir eğitim ve gelişim organizasyon ihtiyaçları için uzun dönemli bir bakış açısına ihtiyaç duyar ve yetenekli kişiler üzerine yoğunlaşılmasını gerektirir. İyi yapılandırılmış bir yetkinlik modeli, sadece işteki davranış şekillerini tanımlamaz aynı zamanda organizasyonun stratejik yönüne katkı sağlayarak iş sonuçlarına ulaşmak için kültürel ihtiyaçları düzenler ve geliştirir (Lucia ve Lepsinger, 1999).

İK yöneticilerinden alınan bilgiye göre, Türkiye’deki başarılı şirketler, Türkiye’deki çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için multi-kültürel bir eğitim sistemini uyguladı. Söylendiğine göre bu yaklaşım idari yöneticilerin hangi kıt kaynaklarda (zaman ve eğitim maliyetleri gibi) odaklanmaları gerektiğinden emin olmalarını sağlayarak en efektif eğitim ve gelişimi uygulamalarını sağladı. Mülakatlar yetkinlik bazlı eğitim gelişim sisteminin çalışanların amaçlarına, yeteneklerine ve davranışlarına odaklanmalarına yardım ettiğini, böylece performanslarında çok büyük etkiyi sağladığını gösteriyor.

Performans Yönetimi: Bugün performans sadece kişilere neyi yapmaları gerektiğini göstermemektedir aynı zamanda işi nasıl geliştireceklerini de göstermektedir. Birçok organizasyon yetkinlik bazlı modeli, personel gelişim merkezinin bir parçası olarak görmektedir. Buradaki amaç kişisel bazlı güçlü ve zayıf yönlerin açığa çıkarılarak gelecekle ilgili gelişim planlarının belirlenmesidir (Rowe, 1995). Yetkinlik, bir ölçüm aracı olarak, işteki performansla ilişkili olarak davranışsal faktörleri belirler (Whiddett ve Hollyforde, 1999). Pickett (1998), performans yönetimi ile yetkinlik arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: “Yönetmel yetkinlikler, verimli bir performans yönetim sistemi için bir temel oluştururlar. İş için gerekli olan yetkinlikleri inceleme esnasında ve kişinin işi başarmak için gösterdiği performans sonuçlarında elde edilen veriler kullanılarak, yetkinliklerin amaç belirleme ve yıllık performans gözden geçirme programları ile bağlantısının olduğu entegre bir proses kurulabilir”.

Performans yönetimi sürecinde çalışanlar, “hibrit model” olarak adlandırılan, hem amaçlar (ne) hem de davranış performansları (nasıl) açısından değerlendirildiği zaman daha güçlü hale gelecektir. “Hibrit model” neyin yapılacağını yanında, nasıl yapılacağını da anlaşılması adına önemli bir yapıdır (Cristopher, 1995). Şirketlerin performans yönetimi sistemi içerisine yetkinlikleri dahil etme ihtiyacı, sistemin stratejik önceliklerde çalışan davranışına odaklanarak organizasyon vizyonunu,

amaçlarını, değerlerini ve kültürünü yansıtmayı ve desteklemesinden kaynaklanmıştır.

Yapılan bir uygulamada şu örnek kullanılmıştır; Performans yönetimi sistemi, şirketteki hiyerarşik düzeylere göre iki şekilde uygulanmıştır;

- İlki olan Sonuç/Amaç Odaklı Performans Yönetim modeli yönetici seviyesinin altındaki çalışanlara uygulanmıştır. Bu sistemde önemli olan yıllık bazlı değerlendirmeler yaparak çalışanın sene başında belirlediği amaçlarına ulaşmış olup olmadığını ölçülmesidir. Yetkinlik kriterleri bu performans yönetim sisteminde göz önünde bulundurulmamaktadır.
- İkincisi, yani yukarıda bahsettiğimiz “Hibrit Model Toplam Performans Yönetimi” yaklaşımı ise hem performans seviyesini hem de yetkinlik davranışlarını değerlendirir. Bu model yönetici ve daha üst düzey çalışanlar için kullanılır. Yetkinlik değerlendirmesi davranış, bilgi, yetenek ve kişisel karakteristiklerin değerlendirmesini kapsar çünkü bu faktörler yetkinliğin tanımlanmasında da kullanılmıştır. Karma model yöneticilik pozisyonlarını değerlendirirken sadece hangi sonuçlara ulaşıldığını göstermemiş, aynı zamanda bu amaçlara nasıl ulaşıldığını da göstermiştir.

Bu olayın sonuçları gösteriyor ki, performans inceleme süreci; eğitim, gelişim ve kariyer yönetim sistemleri için daha objektif ve hassas bilgi sağlamıştır. Bununla birlikte, çalışanlar performans yönetiminin bazı çalışanlar için adil olmadığını hissettiklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni yöneticilerin tek yönlü ya da negatif geri bildirim yapmaları olabilir. Bu nedenle bu yaklaşım, düşük ya da istenmeyen performans değerlendirmek için çok az alan bırakmıştır ve bazen yüksek performanslı çalışanların gözünde eşitsizliğe neden olmuştur.

Kariyer Planlama: McLagan (1996)’a göre, yetkinlik yaklaşımı kariyer planlamada kullanılması adına çok efektif bir araçtır. Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi gelişim planlarına atıf yaparak, çalışanların gelişmeleri için neye ihtiyaç duyduklarını öğrenmelerini sağlar. Yetkinlik bazlı kariyer planlama, adayları belirleme için ve İK profesyonellerine boş pozisyonların dolması adına sistematik ve ölçülebilir bir metot sağlar.

Yetkinlik bazlı kariyer yönetim sistemi oluşturmada şirketlerin ana amaçları adayın istekliliğini ölçmeye yardım edecek pozisyonun gerektirdiği davranışların listesini

oluşturmak ve boş pozisyonları terfi, işine son verilme ve diğer kişisel geçişlere göre sistematik ve ölçülebilir dolduracak metodu sağlamaktır.

Daha önce bahsedildiği üzere, performans inceleme süreci pozisyonların hiyerarşik düzeyine bağlı olmaktan farklıdır. Yönetimsel olmayan pozisyonlarda çalışanların hedefleri incelenmiştir. Yöneticiler ve daha üst pozisyonlarda ise, hedefler ve yetkinlik davranışları incelenmiştir. Bu nedenle mevcut kariyer planlama sisteminde yetkinlik durumu belirli bir yere kadar etkili olmuştur.

Çalışanın gelişimsel ve terfisel potansiyelini ölçmede en yaygın olarak kullanılan araç Değerlendirme Merkezidir (DM). Değerlendirme Merkezi çeşitli test tekniklerinden oluşur, bu da adayların hedeflenen işteki önemli durumları ve şartları simüle eden iş simülasyonu egzersizleri ile iş bağlantılı performanslarını göstermelerini sağlar (Joinerr, 2002). DM'lerde, hedef pozisyon için olması gereken yetkinlikler, gelecekteki roller için potansiyel görülen aday çalışanlarda incelenir. Olay analizleri gösteriyor ki, eğer bu inceleme bütün çalışanları kapsarsa yetkinlik bazlı kariyer yönetim sistemi çalışanların gelişim planlarını belirleme ve onların terfi ya da iş değiştirme imkanlarına istekliliklerini değerlendirmede yetersiz bir metodoloji olabiliyor. Bu nokta organizasyonlarda yapılan uygulamalarda dikkate alınmalıdır.

Ücret Yönetimi: Yetkinlik bazlı ücret yetkinlik puanlaması ve ücret arasında bir bağlantı kurulmasını sağlar (Whiddett ve Holyford, 1999). Performans yönetiminde olduğu gibi hibrit bir ücretlendirme modeli yaklaşımı uygulaması cazip olabilmektedir. Ücretlendirmede sadece yetkinliklerin dikkate alınması doğru değerlendirme açısından sakıncalı olabilir. Amerikan Ücretlendirme Birliği (1996) tarafından yetkinlik bazlı ücretlendirmenin İK uygulamalarında en az kullanılan uygulama olduğu belirtilmiştir.

Yapılan bir uygulama üzerinden yetkinlik sisteminin ücrete etkisine bir örnek verecek olursak, uygulama yapılan şirketin ücretlendirme politikasındaki yetkinlik kriteri, ücretlendirme uygulamalarındaki bir faktör olarak belirlenmiştir. Şirketteki ücretlendirme sistemi sabit ücretten (işe veya role bağlı) ve değişken ücretten (birey, takım veya organizasyonun performans sonucu ve yetkinliklere bağlı) oluştuğu belirtilmiştir. Sabit ücret iş değerlendirme çalışmaları ve dış piyasa kıyaslama sonuçları ile belirlenmiştir. Şirket Hay İş Değerlendirme metodunu kullanmıştır. İş

değerlendirme kriterleri bilgi-birikim, problem çözme ve sorumlulukları içermektedir. Her iş için toplam skor kriterlere dayanarak belirlenmiştir ve her biri bir ücret aralığına tekabül eden ücret seviyelerine yerleştirilmiştir.

Değişken ücret ise işte gösterilen yetkinlikler ve çalışanın hedefleri doğrultusunda gösterdiği performans için ekstra ödemeleri kapsamaktadır. Yöneticilik seviyesinin altındaki pozisyonlar için değişken ücret sadece bir kriterden oluşmaktadır, o da performans sonuçlarıdır. Yetkinlikleri ve hedeflerini kapsayan değişken ücret ise yönetici ve daha üst pozisyonlar için uygulanmıştır. Pozisyon seviyesi yükseldikçe sorumluluklar da artmaktadır. Bu nedenle, organizasyonun performans için ödemek istediği nispi toplam ücret oranı da artmaktadır. Çok yüksek performans gösteren ve performans beklentilerini karşılayan ya da aşan bireyler performans ücreti (değişken ücret) almışlardır. Bu nedenler, yetkinlik değerlendirmesinin ücretlendirmede çok az bir etkisi vardır.

8. YENİ BİR MODEL KURARKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR VE YENİ GELİŞTİRİLEN MODEL

8.1 Türk Kültürü İçeriği Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karakteristik Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi alanı son 15 yılda Türkiye’de önemli ve hızlı bir değişim yaşadı. Hofstede’in (1980) popüler çalışmasına göre kültürün 4 boyutu “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireycilik/ kolektiflik”, “kadınsallık/erkeklik” ışığında, laik ve Müslüman toplum olmasından kaynaklı kültürel çevresinden dolayı, Türkiye batı kültürüne göre daha kolektif ve hiyerarşik bir yapı çizmektedir. Aycan’a (2001) göre, genç eğitilmiş işgücü ile beraber, Türkiye, batı endüstriyel toplumuna ayak uydurmaya başlamıştır ve kolektivizm ve hiyerarşi yapısını ılımlılaştırmaya doğru yönelmeye başladı. Diğer bir özelliği ise Türkiye’nin babaerkil bir yapıya sahip olmasıdır, yani kişilerin otoritelere karşı uyum ve sadakat gösterme eğiliminde olmasıdır (Aycan, 2001). Otorite ilişkisi Türkiye’de, emirlere uyma ve otoriteye sadakat şeklinde gerçekleşir. Özel ve kamu organizasyonlarında, güçlü belirsizlikten kaçınma ve merkezi karar verme ile çok güçlü mesafe yapısı vardır. Türk çalışanlar, üstleri ile ilgili fikir çatışmaları konusunda tavır göstermekten korkmakta ve iş ortamında otonomluğuna sahip değildir (Wasti, 1998).

Aycan’a (2001) göre Efektif İK uygulamalarının adapte edilmesinde organizasyonlar arasında farklar vardır. Bazı organizasyonlar çalışanlarını stratejik partnerleri olarak görüp, İnsan Kaynakları Stratejilerini uygulamaya çalışıyorlar. Dikkatle izlenen bu organizasyonların çoğu yetkinlik yaklaşımını önemli bir araç olarak kullanmaktadırlar. Mevcut global trendleri takip ederek farklı kültürlerle uygulanabilir hale getirmek en önemli mücadeledir. Wasti (1998), Kuzey Amerika’da uygulanan İK Stratejilerini Türk kültürüne uygulamanın ne kadar doğru olduğunun büyük soru işaretleri içerdiğini tartışmıştır. Açık olan şu ki yeni sistem ne olursa olsun, kültürel adaptasyon için belli bir süreç gerektirir ve çalışan yetkinliklerinin organizasyon stratejisi ile entegre olması için yeni iş güçleri lazımdır.

İK Uygulamaları Türkiye’de genelleştirilmiş ve standart şekilde implemente edilememektedir. Bununla beraber, büyük ölçekli yerli firmalar ve çok uluslu firmalar, şirket stratejileri ve kültürleri doğrultusunda, yetkinlik bazlı işe alma, ücretlendirme ve personel gelişimi gibi İnsan kaynakları uygulamalarını implemente edilmeye çalışılmaktadır (Akalp, 2003; Onay, 2002). Diğer orta ve küçük ölçekli firmaların klasik personel işlemleri süreçlerinden öteye geçmeleri kolay olmamaktadır. Yetkinlik yaklaşımı öncesinde efektif İK uygulamaları proseslerini geçmeleri için zamana ve efora ihtiyaçları vardır.

8.2 Yeni Bir Yetkinlik Çatısı İçin Önemli Noktalar

Tüm organizasyonlar geniş bir sosyal çevrede çalışırlar. Thompsan ve Strickland’a (2001) göre bir endüstrinin rekabetçi durumu ve çekiciliği, önemli strateji belirleyici faktörlerdir. İyi tasarlanmış bir strateji, şirketin en iyi büyüme olasılıklarını yakalamayı ve onu dış tehditlere karşı korumayı amaçlar. Thompson (2001) ekonomik gelişmelerin, organizasyonların sahip olabilecekleri karlılığı ya da başarı derecesini etkileyeceğini belirtmiştir. Ekonomik gelişmeler aynı zamanda politik ve sosyal gelişmelerden de etkilenmektedir. Rodrik (1997) politik istikrarsızlıkların, anayasal çöküşlerin, sık kabine değişikliklerinin ve hatta askeri darbelerin bir ülkedeki ekonomik gelişmeleri negatif etkileyeceğini savunmuştur. Sosyo-kültürel çevre düşünüldüğü zaman, müşterilerin beğeni ve değerlerindeki değişim ile nüfusun demografik özelliklerindeki değişimler her şirketin özellikle bazı stratejilerini etkilemektedir.

Yetkinlikleri etkileyen iç güçlerden bazıları; organizasyonel kültür, kaynakların erişimi ve ürün rekabetçiliğidir. Dahası, organizasyonun politikaları, kuralları, uygulamaları, gelenekleri, tarihi, değerleri, inançları, ideolojisi ve iş yapış şekilleri o organizasyonun kültürünü oluşturur (Thompsan ve Strickland, 2001). Kültür kurumsal stratejinin gelişimini etkileyen önemli etkenlerden biridir (Lynch, 2003). Organizasyonun kültürü ne kadar güçlüyse, kültürün de organizasyonun stratejisini şekillendirmesi o kadar muhtemel olur. Bir iç denetim, kurumsal amaç ve stratejileri belirlemek, organizasyonun kültürünü değerlendirmek ve tüm bu unsurların düzenli olduğundan emin olunmak için yapılmalıdır (Torraco ve Swanson, 1995).

Stratejiyi şekillendiren gerçeklerden biri de kaynakların (sermaye, teknoloji, insan kaynağı, fikri mülkiyetler, vs) miktarı ve kalitesi, yetkinlikler ve bir stratejiyi

karlılıkla yürütemek için gereken kabiliyetlerdir. Özellikle teknoloji, organizasyonun farklılaşmasına ekstra bir unsur katmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesini sağlamaktadır (Lynch, 2000). Şirketin destekleyici bir kültürde strateji yaratma ve uygulama becerisi, aynı zamanda onun yetenekli çalışanları etkileme, geliştirme ve elinde tutma başarısına da bağlıdır.

Başarılı bir strateji implementasyonu ve uygulaması yetenekli personele fazlaca bağlıdır (Thompson ve Strickland, 2001). Doğru çalışanı işe alma, geliştirme ve elinde tutma, başarılı strateji yönetimi için çok önemlidir. İnsan kaynakları fonksiyonu, insanları verimli ve etkin kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmede önemli bir rol oynar. Bir İK departmanı, organizasyon stratejisinin iş stratejisiyle tutarlı olup olmadığını, performans standartlarının doğru olup olmadığını ve kaynak sistemlerinin iş stratejilerini ne kadar iyi desteklediğini gözler.

Şirket başarısında yeterli ve yetenekli personel oluşturma en önemli öncelik olduğundan, çalışanların başarılı performans için gerekli yetenek ve beceriye sahip olup olmadığı bilinmelidir. Bir organizasyonun başarısı için kritik olan becerilerin çalışanları tarafından sahip olup olunmadığını ölçmek zor olduğu için şirketlerin çalışanlarının performanslarını sağlam, ölçülebilir, gözlemlenebilir kriterlere karşı değerlendirecek ve geliştirecek sistemler ya da araçlar bulmaları gerekmektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999). Bu nedenle, yetkinlik yaklaşımı çalışan gelişimini desteklemeli ve verimliliği artırmalıdır. Yetkinlikler tüm İK yönetim fonksiyonu için temeldir ve işe yerleştirme, seçim, eğitim, kariyer gelişimi, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi bütün İK sistemleri ile entegre edilebilirler. Örnek olarak, bir çalışanın yetkinlik bazlı performans sonuçları İK yöneticilerinin hangi eğitimlerin ve gelişimin gerektiğini belirlemelerini sağlar.

Dubois'e (2004) göre yetkinlikler paylaşılan bir vizyon, organizasyonel hedefler, iş stratejileri ve dış çevreye yerleştirildiğinde değerlidir. Benzer olarak Pritchard (1997), yetkinliklerin İK stratejilerini kurumsal stratejiye entegre etmenin ve organizasyona performans değeri katmanın bir yolu olduğunu belirtmiştir. Organizasyonlar yetkinlik uygulamalarına odaklanarak yetkinlikleri seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve ücretlendirmeyi entegre etmek için kullanıyorlar. İşe yerleştirme ve seçimde yetkinlikler çalışanları işe almada; eğitim ve gelişimde ise yetkinlikler uygun eğitim gereksinimlerini belirlemede ve çalışanların performanslarındaki açıkları kapamada kullanılıyor. Performans

değerlendirmede yetkinlikler işteki performansla ilgili faktörleri belirlemede ve ulaşılan sonuçlarda işin nasıl yapıldığını karşılaştırmada kullanılıyor. Kariyer gelişiminde yetkinlikler çalışanları terfi ettirmede kullanılıyor ya da boş bir pozisyonu kimin doldurmaya hazır olduğunu belirlemeye yardımcı oluyor. Ücretlendirmede ise, ödemeler kanıtlanmış yeteneklere ve işte kullanılan yetkinliklere dayanıyor.

Şunu vurgulamak gerekir ki yetkinlik yaklaşımının uygulanışı ulusal kültüre ve kurumsal kültüre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Dubois (2004) bir yetkinliği göstermenin kurumsal kültürle ilişkili olduğu gibi aynı zamanda yetkinliğin ulusal kültürden de etkilendiğini vurgulamıştır. Bu Türk kültürel yapısında özel şirketlerin 1940'tan bu yana aile mülkiyetine dayanmasında görülebilir. Bugünlerde işletmelerin uluslararası yönetim teorisini ve uygulamalarını benimsemeye doğru yöneldikleri profesyonel yönetim perspektifi ortaya çıkmaktadır (Nichols ve diğ., 2002). Buradaki önemli nokta bu profesyonel yöneticilerin hangi çerçevede bu yönetim tekniklerini bildikleri ve uyguladıklarıdır. Şunun farkına varılmalıdır ki Türkiye kolektif ve hiyerarşik bir yapıdan daha az kolektif ve hiyerarşik toplum yapısına doğru yavaş yavaş bir kültürel dönüşüm evresine girmektedir (Aycan, 2001). Bu şekildeki kültürel dönüşümler Batı yönetim tekniklerinin kamu organizasyonlarını da kapsayacak şekilde Türk organizasyonlarına girmesiyle sağlanır (Ateş, 2004).

Araştırmalar yetenekli işgücü ve insan kaynaklarının stratejik yönetimi için gereksinimin küreselleşmedeki gelişmeler, rekabet ve Türkiye'deki teknolojiye dolaylı hissedildiğini göstermiştir (Baran ve diğ., 2002). Aycan (2001) tarafından saptanan araştırma sonuçları, insan kaynakları uygulamalarında yetkinlik yaklaşımlarını kullanan organizasyonların sayısının artmakta olduğunu gösteriyor.

8.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Yaklaşımının Gelecekteki Eğilimi

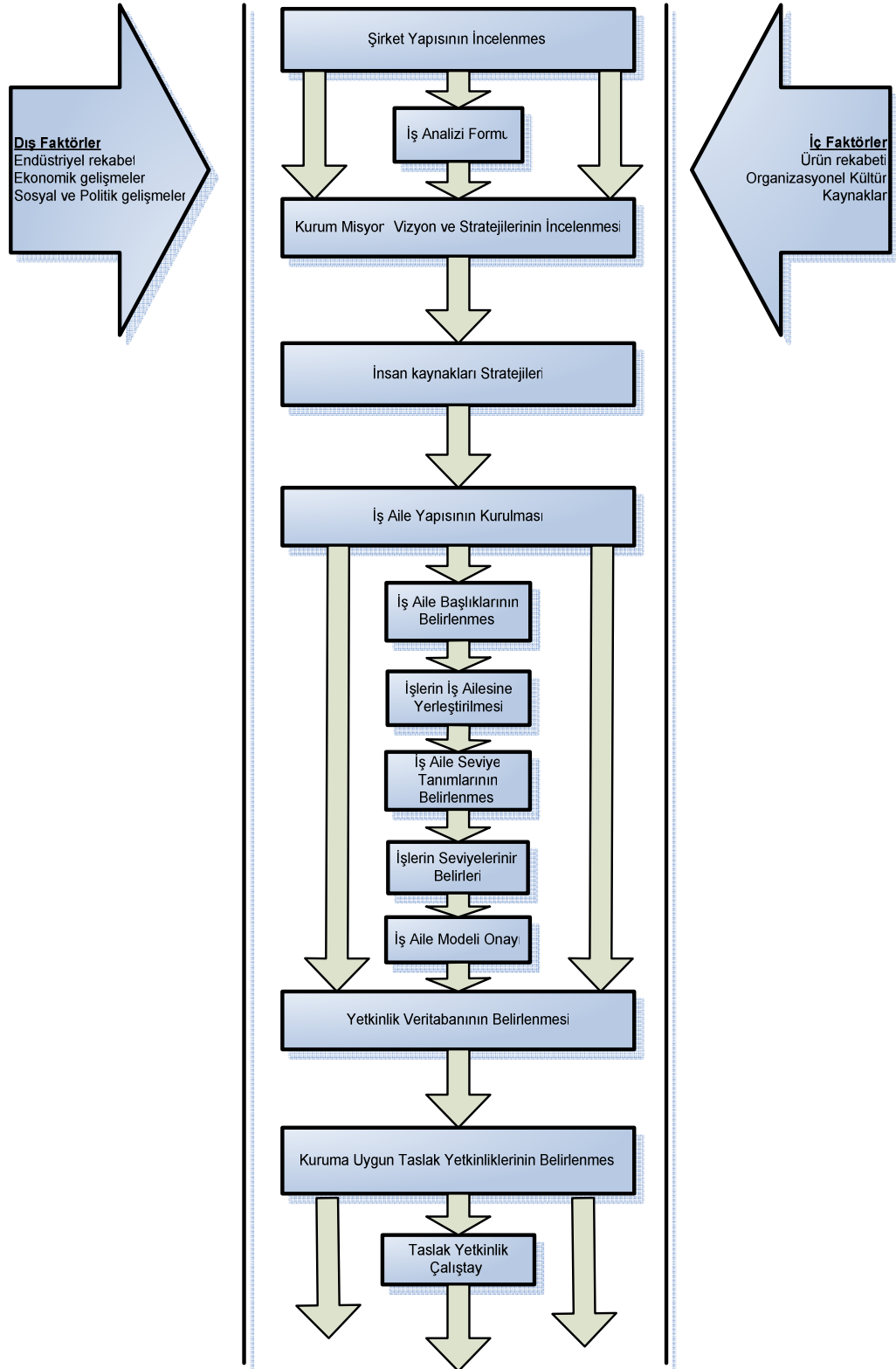
Spencer ve Spencer'ın (1993) görüşleri doğrultusunda, bugünün organizasyonları artan bir teknolojik ve toplumsal değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu değişim oldukça yüksek becerili, bilgili çalışanı gerektiren bilgi ekonomisinin ve yoğunlaşan küresel rekabetin bir ileri düzeyidir. Bu eğilimler en çok ihtiyaç duyulan ve yetkinlik bazlı İKY'nin uygulanışını değiştiren bilgi çalışanları için sıkı bir işgücü pazarı oluşturmuştur. Böyle bir ortamda yetkinlik bazlı İKY, çalışan performansını en güvenilir şekilde gözleme ve takip etmeye dayandığında etkili olur.

Yetkinlik ve insan kaynakları uygulamalarının teknoloji aracılığıyla kolaylaştırılması artan bir ilgi görmektedir. Teknolojinin kullanımı yavaş yavaş yetkinlik modellerini kullanan bazı organizasyonlarda uygulanmaya başlanan entegre İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) dönüşebilir. Schipmann (2000) geliştirilen yazılım uygulamalarının teknoloji- aracılı yetkinlik modellerini uyarlamayı kolaylaştıracağını belirtiyor.

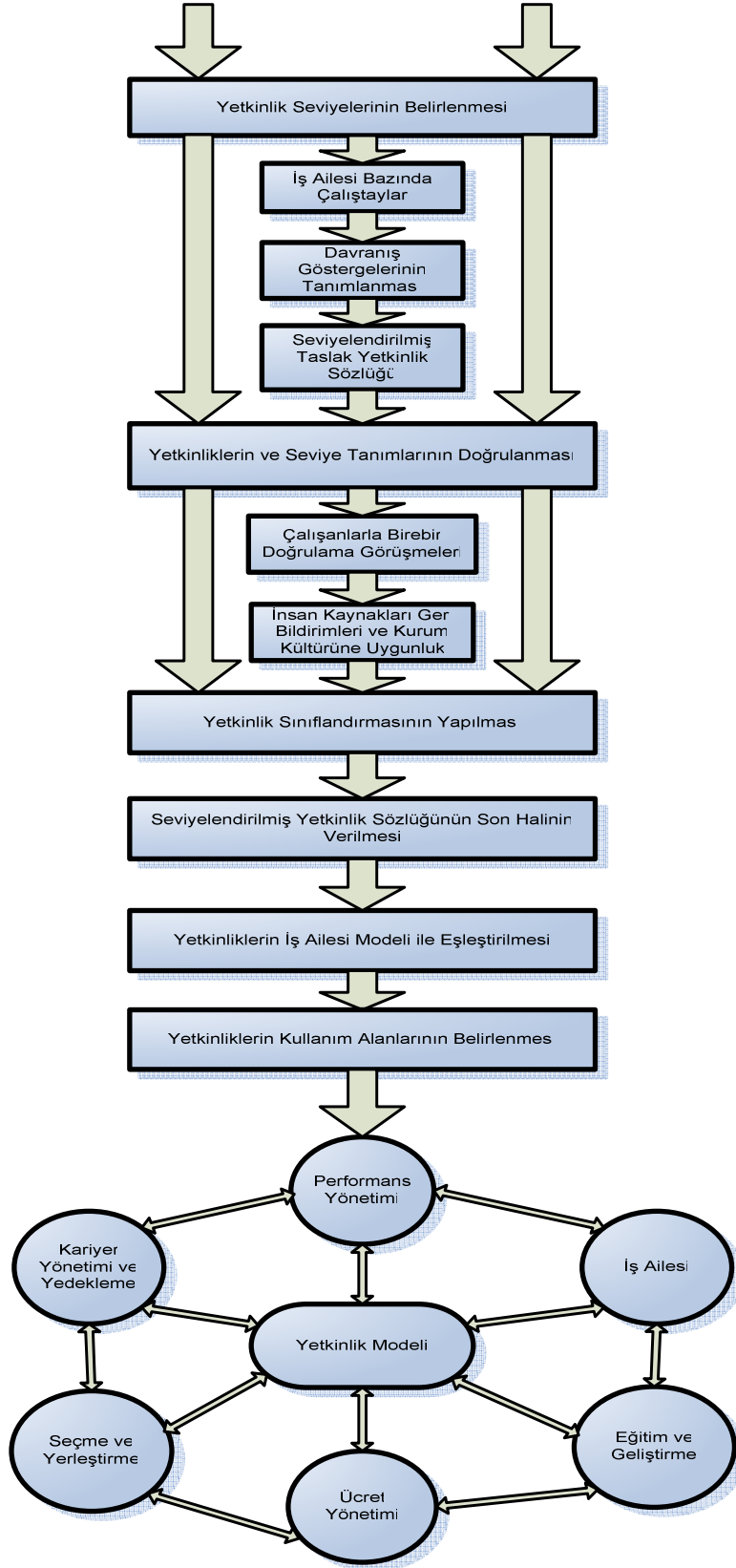
İKBS kullanım kolaylığı, kapsamlılık, veri güvenliği, raporlama esnekliği, düşük maliyet ve en önemlisi insan kaynağı bilgilerinin organizasyonun her alanı ile bütünleştirilmesi gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Öte yandan, İKBS değişime karşı duygusal direniş, öğrenme zorluğu nedeniyle teknolojiye karşı direniş ve bilgi güvenliğini sağlamak için alınan önlemlere karşı korku gibi nedenlerden dolayı çalışanlarda tepki yaratabilir. Yine de dünya hızlanmış teknolojilere doğru ilerledikçe, organizasyonların tüm sistemin faydaları konusunda personelinin eğitmesi ve alıştırmaları gerekmektedir.

8.4 Kurulan Yeni Model

Kurulması amaçlanan model, diğer modellerin iyi yönlerine odaklanırken, hem kurumların kendi kültürel yapılarını hem de organizasyonlar için en önemli odak noktalarından birisi olan stratejilere önem veren bir model olarak tasarlanmıştır. Baştan itibaren hem üst yönetimin hem de orta düzey yöneticilerin sistemin içerisine katılması amaçlanmıştır. Diğer taraftan organizasyonlar için başarılı çalışan olarak gösterilen kişiler de yetkinlik yapısı içerisindeki seviye tanımları, yetkinliklerin revizasyonu gibi aşamalarda kullanılarak organizasyon kültürüne daha çok odaklanılmıştır. İnsan Kaynakları da her aşamada olduğu gibi sistem üzerinde son aşamada da özel olarak tüm yapının tekrar gözden geçirilmesinde rol almaktadır. Böylece İnsan Kaynakları Stratejileri de sistemle konuşur hale gelmektedir. Diğer taraftan iç ve dış faktörlere bakılarak yapının esnekliği ve değişkenliği incelenmiştir. Bu sayede organizasyonlara dahi uygun bir yapı çıkarılabilecektir. Modelin şekilsel gösterimi Şekil 8.1 ve devamında bulunmaktadır.



Şekil 8.1 : Kurulan Yeni Yetkinlik Modeli.



Şekil 8.1: (Devam) Kurulan Yeni Yetkinlik Modeli.

8.5 Yetkinlik Bazlı Sistemi Güçlendirmek

Yetkinlik modelinin kullanımının öneminin günümüzde artması İKY’de organizasyona kolaylıklar getirmiştir. Ama yetkinlik modelinin olması gerektiği gibi kullanımı ile ilgili hala tereddütler mevcuttur. Organizasyon yetkinliklerin daha hızlı ve etkili şekilde organizasyon hedefleri doğrultusunda ilerlemesi ve fayda sağlaması için neler yapabileceğini dikkatli planlamalıdır.

Amerika ve İngiltere’de birçok firma daha etkin yetkinlik yönetimi için danışmanlarla sıkı ilişkiler halinde çalışmaktadırlar. Böylece organizasyonlarının kritik özelliklerini güçlü konumda tutmakta ve organizasyonlarının yönleri doğrultusunda yetkinliklerini yenileyebilmektedirler. Çoğu iş başvurularında istenen yetkinlikler bile belirtilmektedir ama sistemler istenildiği gibi başarılı sonuçlar vermemektedir.

8.5.1 Unutulan ne

Yöneticiler ve danışmanlık firmaları yetkinlikleri çalışanlarının toplam performanslarını geliştirmeye yönelik bir model olarak görmekteler. Yetkinlik modelinin dizaynı ve geliştirilmesi tarafında İK veya Organizasyonel Gelişim Yöneticisi sorumludur ve herhangi bir değişimde kişiler kendileri ve pozisyonları ile ilgili bilgilendirilmelidirler. Burada en sağlıklı yöntem çalışanlara online kaynaklara girişin sağlanması ile yetkinliklere kolaylıkla ulaşılmasıdır. Yöneticiler çalışanlarına hangi yetkinliklerinin performans gelişinde önemli olduğu ile ilgili geri bildirim yapması gerekmektedir. Tüm sistemin daha verimli çalışması için yetkinlik sisteminde çalışanların nasıl gelişeceklerini öğrenmeleri gerekmektedir. Eğer her bir çalışan organizasyonun yetkinlik hedeflerine odaklanır ise organizasyon bu hedefleri daha hızlı ve daha efektif şekilde gerçekleştirir.

8.5.2 Çalışanlarla ortaklık kurmak

İşverenin çalışanları yetkinlik sistemine katarak sistemi daha fazla güçlendirmelerini sağlayan altı neden şöyledir;

- Yetkinlik seviyelerini daha hızlı geliştirmek:

Eğer her bir çalışan bireysel olarak hedefler doğrultusundaki yüksek yetkinlik seviyelerine çıkmak için çalışırsa, departman ve işgücü yetkinlik seviyelerini

arttırmada başarı olasılığı gerçekleşir. Çalışanlar hedefler doğrultusunda çalışırsa, organizasyon hedeflerinde daha hızlı başarıya ulaşır. Hala birçok yönetici çalışanlarını yetkinlik bazlı model çerçevesinde desteklemelerinin ve onları eğitmelerinin faydalarının farkında değildirler.

○ Çalışanlarının yetkinlikleri hakkında yöneticilere daha ayrıntılı bilgiler sağlaması:

Eğer işverene çalışanlarınıza her bir yetkinlik gelişim alanları ile ilgili geribildirim sağlandınız mı diye sorulursa, yöneticiler sorunun kendi içlerinde olduğunun farkına varmadan çalışanlardan kaynaklı güçlüklerden bahsederler. Bu ancak güçlü yetkinlik modeli özetleri, çalışan yetkinlik tabloları ve dataların çalışana iletilmesi ile çözebiliriz. Eğer bu geri bildirimler geliştirilebilirse, iş atama ve fırsatların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi daha doğru datalar ile olacaktır.

○ Yetkinlik bazlı müşterilere hizmetlerini daha efektif satmasını sağlaması:

Yetkinlik temelli yaklaşımı kullanan JP Morgan, Amerikan Express, BP gibi organizasyonlara hizmet sağlayan firmalar için önerilen proje takımının yetkinliklerinin bildirilmesi düşünülmeli gereken önemli bir konudur. Yüksek kaliteli yetkinlik modelinin geliştirilmesi, çalışılan firmaların kendi projelerinde görev yapacak kişilerin kendi firmalarına neler katabileceklerini görmelerine ve firma açısından da önemli bir sözleşme aşamasında avantaj sağlayabilmesine yardım etmektedir. Dış kaynak sağlayan firmalar için, firmaların çalışanlarının kendilerini ne kadar geliştirecekleri kritik bir noktadır.

○ Çalışanlara yetki verilmesi ve motivasyonlarının artırılması:

Eğer çalışanlar kariyer yönetimini nasıl aktif şekilde kullanacaklarını anlarılarsa, sistemi sahiplenmeleri ve daha iyi çalışmasını sağlamaları daha kolay olacaktır. Çalışanların, organizasyonun, departmanın ve bireysel pozisyonlarının yetkinliklerine uyumlu şekilde yetkinlik seviyelerini geliştirmek için çalışmaları gerekmektedir. Çalışanların organizasyonun yetkinlik bazlı sistemlerinin gelişimi için daha iyi performans göstermeleri şunları yapmalarına bağlıdır;

- Yetkinliklere bağlı performans değerlendirmenin başarılı olması için fırsatların nasıl geliştirileceğini anlamaları gerekmektedir.

- Hedeflenen ve raporlarla sunulan yetkinlik seviyelerine ulaşma şansını arttırmak için çabalamalıdır.
- Davranış-yetkinlik görüşmelerine hazırlıklı gidilmelidir.
- Farklı çabaların desteklenmesi:

Eğitim ve koçluk hizmetleri sağlamak, çalışanların sistemin nasıl çalıştığını anlamalarına yardımcı olur, giderek artan farklı işgüçleri başarı için neler gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Önemli olan çeşitlendirirken herkes için kuralları aynı koymaktır, yani ayırım yapmayarak standart oluşturmaktır. Çalışanların hangi alanlarla ilgili gelişim sağlamaları gerektiğini anlatmak, onların odaklanacakları noktalar üzerinde çabalarlar. Daha çok çalışan başarı için şans yakalarsa, daha çeşitli çalışanlar başarıya ulaşacaktır.

- Çalışan gelişimi ve kariyer planlamada kalitenin artırılması:

Yöneticiler çalışanları hakkında ne kadar iyi bilgiler alabilirlerse, onların kariyer yollarını planlamada o kadar başarılı işler çıkarabilirler. Eğer yöneticiler çalışanlarının her yetkinlikleri ile ilgili ayrıntılı performans sonuçlarını alabilirlerse, kaliteli adaylar arasından kimleri terfi ettireceklerini belirleyebilirler. Yöneticiler yetkinlikler arası aralıkları belirleyerek eğitim, koçluk, iş atama gibi yöntemlerle çalışanlarının bu farkları kapatmalarına yardımcı olurlar.

8.5.3 Çalışanların kendi kariyerlerini yönetirken yapmaları gerekenler

Yetkinlik bazlı sisteme geçişi çoğu çalışanın kendi kariyer planları ile ilgili neler yapmaları gerektiği hakkında fikirleri yoktur. Eski yöntemlerle başarıya ulaşmaları yeni yöntemde geçerli olmayabilmektedir. Çalışanların neler yapması gerektiği ile ilgili öneriler şu şekildedir;

- Başarı ve yetkinlikleri takip edebileceğiniz bir sistematik kurun ve geliştirin. Bu izleme yöntemi kişisel olarak veya organizasyon tarafından paket programlarla bilgisayar ortamında, veri sistemlerinde veya kağıtlarda saklayarak olabilir. Örneğin SAP gibi kurumsal kaynak planlama paket programlarında herkes takibi kolaylıkla yapabilmektedir.
- Yetkinlik değerlendirme özetleri geliştirin ve organizasyon için fırsatları kaçırmamak için bu özetleri güncel tutun. Yetkinlik özetleri, özellikle kritik pozisyonlar için kimin parladığını göstermek ve nasıl bir gelişimin kat

edildiğini anlamak için önemli araçlardır. Bu özetler yöneticilerin çalışanlarının güçlü yanlarını görmeleri ve gelecek başarılarını tahmin etmek için bir bakış açısı kazandırma adına kullanılmalıdır.

- Kritik yetkinlik seviyelerini yükseltmek için çalışın. Eğer çalışanlar kendi pozisyonlarında başarılı olmak için hangi yetkinliklerin kritik olduğunu bilirlerse, eğitim, mentörlük, koçluk gibi organizasyon içi çözümlerle yetkinliklerini geliştirmek için araştırma yaparlar. Üniversite eğitimi, gönüllü hizmetler, özel kurs programları gibi dış çözümlere de gidilebilir.
- Yetkinlik farklılıklarının belirlenmesi ve farkların kapatılmasına önem verin. Çalışanlar için mevcut pozisyonlarında bulunan ile ilgili yetkinlikleri düşünmek önemlidir ama farklı bir pozisyona geçince yeni yetkinlik farklarının kapatılması gerekmektedir. Örneğin mühendislikten satışa geçerken satış için kritik olan yetkinlikler ve kendi yetkinlikleri arasındaki farkları azaltmak için yönetici ile konuşularak gerekli eğitimlerin, koçluk, mentörlük hizmetlerinin alınması gerekmektedir.
- Gelecekte yükselmek istenen pozisyonlar için kritik yetkinliklerin kapatılmasına yardımcı olun. Yetkinlik bazlı organizasyonlarda bilinçli çalışanlar, gitmek istedikleri pozisyonla ilgili yetkinlikleri geliştirmek için çalışmalıdırlar. Çoğu çalışan kendi pozisyonlarında en iyi yetkinliklere sahip olmaya odaklanırlar ve yöneticilerinin kendilerini uygun pozisyon çıktığı zaman buraya yerleştireceklerini düşünürler fakat bu sofistike yetkinlik modeli sistemi uygulayan firmalar için yeterli değildir. Çalışanlar fırsat olarak gördükleri pozisyonlar için gerekli planlamayı yapmalı ve ilgili gelişim faaliyetleri için yöneticisi ile görüşmelidir.
- Kariyerinde yükselmek için anahtar yöneticileri yetkinliklerini bildiklerinden emin olunması. Terfi etmek isteyen birçok çalışan yöneticilerinin iyi iş çıkardıklarını ve gelecekle ilgili planları olduğunu bilmeleri gerektiğini hesaba katmalıdırlar. Eğer çalışanlar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar kendilerini gösteremezlerse veya istediklerini belirtmezlerse unutulabilirler. Yetkinlik modeli ile çalışanlar daha stratejik davranabilmekte ve pozisyonları ile ilgili veya gidilecek pozisyonla ilgili kritik yetkinliklerinin sonuçlarını gösterebilmektedirler.

8.5.4 Yöneticilerin yapmaları gerekenler

Çalışanlarla beraber hareket etmek sistemi daha güçlü ve daha efektif kullanılabilir konuma getirmektedir. İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Gelişim Yöneticileri, organizasyonun amaçlarını desteklemek için çaba harcamaları konusunda çalışanları desteklemelidirler. Birim sorumlulukları ve departman yöneticileri sistemin departmanlarına olan faydalarını anlamalılar ve departmanın yetkinlik seviyelerini geliştirmek için yapılan her çabayı desteklemelidirler.

Yetkinlik bazlı organizasyonlarda başarının nasıl geleceğini çalışanlara eğitim önererek ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanların organizasyon ile ortaklık kurarak mevcut organizasyonu daha güçlü ve geleceğe yönelik daha rekabetçi hale getirebileceklerinin farkında olmaları sağlanmalıdır. Yetkinlik özetleri ve dataalarını nasıl hazırlayacakları ile ilgili bireysel danışmanlık yapılmalı veya eğitim verilmelidir. Unutulmaması gereken nokta birçok başarılı çalışan iyi rapor hazırlayamayabilir ve daha kaliteli yetkinlik başarı cümleleri ve özetleri hazırlamada gelişimlerini sağlamak yöneticilerin işini fazlasıyla kolaylaştırmış olur.

Çalışanlar ile işbirliği içinde olmak sistemi daha güçlü yapacaktır. Yetkinlik odaklı sistemin yapısında yenilikler ve çalışanları gelişim için cesaretlendirmek anahtar yetkinlikleri geliştirmeyi sağlar. Eğer çalışanlar yetkin olursa organizasyon da daha rekabetçi olacaktır. Gelecekle ilgili stratejilerinizi gerçekleştirmek konusunda organizasyona yetkinlik modelini doğru kullanarak büyük katkı yapılabilir.

9. UYGULAMA

Yeni bir yetkinlik modeli geliştirdikten sonra ve modelin kuruluş ve uygulama noktasında nelere dikkat etmemiz gerektiğini belirttikten sonra, lojistik sektöründe 1990 yılından bu yana faaliyet gösteren ve sektöründe lider durumda bulunan Ekol Lojistik A.ř. içerisinde uygulama yapılmıştır. Firma yetkinlik kavramını set olarak kullanmış fakat uygulama konusunda bazı sıkıntılar yaşamış ve sistemi kuramamıştır. En çok kullanılan nokta ise şirket ortak değerleri olmuştur.

9.1 Firma Tanıtımı

Hadımköy, Sultanbeyli, Samandıra, Gebze, Ankara başta olmak üzere ülkenin birçok noktasında en yeni teknoloji ile donatılmış depolarıyla, yeni ekonominin gereksinim duyduğu her türlü hizmeti bütünleşik bir yapıda, uluslar arası arenada sunabilen Ekol Lojistik; 1990 yılında nakliye organizasyonu yapmak üzere kuruldu.

1994 yılına kadar bu faaliyetlerini sürdüren Ekol, aynı yıl kendi taşıma filosunu oluşturmak üzere yatırım yaptı. Ardından müşterilerine uluslararası kara, hava ve deniz taşımacılığı hizmetleri konsolidasyon servisleri, gümrükleme işlemleri hizmetlerini sunmaya başladı.

1995 yılında ilk modern deponun temellerini atan Ekol; 1996 yılında ilk yurtdışı şubesini Almanya’da faaliyete açtı. Ekol, 3PL konusunda ülkemizde yine bir öncülük yaparak 1997 yılında yüksek teknolojinin kullanıldığı, içinde barkotlu depo takip sistemleri bulunan Sultanbeyli deposuyla hizmet vermeye başladı.

2001 yılında, Hadımköy’de Dünyanın en modern Tekstil Lojistik depo yatırımını tamamlayıp hizmete sokan Ekol Lojistik aynı yıl Marks& Spencer’ın Samandıra Lojistik Merkezi’ni bünyesine katarak önümüzdeki yıllarda, dünyanın önde gelen lojistik şirketlerinden biri olmayı hedefini yinelemiştir.

2007 yılında Gebze’de Adidas için ve 2008 yılında Henkel için Ankara’da modern ve yüksek teknolojiye sahip depolar kurmayı başaran Ekol, adını gün geçtikçe daha da pekiştirmiş ve sektöründe bir numara olduğunu tekrar kanıtlamıştır. Yine 2008

yılında Çin’de Ekol Shenzhen ofisini açarak dünya genelinde yeni bir adım atmış ve ağını genişletmiştir.

Ekol Lojistik halen; 3M, Mercedes, Nike, Bosch, Henkel, Braun, Aptec, Metro Group, Bendix, Adidas, Marks&Spencer, Çarşı, Benetton ve Beymen’ e; 4. Boyut Lojistik yaklaşımı ile “Tedarik Zinciri Çözümleri” sunmaktadır.

Ekol, yapmış olduğu çok sayıda ilk kez hayata geçirilen projeler ve tüm tedarik zinciri aşamaları için sağladığı kapsamlı hizmetleriyle diğer lojistik firmalarına kıyasla oldukça çabuk büyümeyi başarmıştır. Ekol’ü seçkin bir 3PL firması yapan esas sebepler; yüksek teknolojiye yapmış olduğu yatırımlar, insan kaynakları stratejisi, işini yapmadaki uzmanlık, mükemmelliyetçiliği ve müşteri odaklı oluşudur.

9.2 Modelin Uygulanması

9.2.1 Şirket yapısının incelenmesi

Ekol Lojistik A.Ş., “2012 senesinde Avrupa’nın önde gelen entegre lojistik hizmetleri tedarikçisi olma” hedefi doğrultusunda, kullandığı yüksek teknoloji ve yetişmiş insan kaynakları sayesinde yaratmış olduğu çözümler ile hizmet vermiş olduğu müşterilerinin pazardaki rakiplerine göre çok daha iyi hizmeti daha uygun ve değişken maliyet hesabına dayalı olarak almasını sağlamayı başararak Türkiye’de tedarik zinciri çözümlerinde tartışmasız lider konumuna olan bir firma olarak göze çarpmaktadır. Müşterilerine yatırım harcaması yaptırmadan, değişik sektörlerden müşterilerinin gereksinimlerini karşılayacak optimum çözümleri kendi insan kaynakları ve finansal olanakları ile gerçekleştirmektedir. Birçok kuruluş için en önemli sorun olan tedarik zincirindeki ürün ve bilginin kontrolü, ayrıca lojistik gereksinimler için harcanan zaman ve finansal kaynak israfını ortadan kaldırmış ve müşterisine "Sadece İsteyin" diyebilecek bir yapıyı oluşturmayı başarmaya çalışmaktadır.

Ekol Lojistik A.Ş. misyonu doğrultusunda da, müşterilerine güvenilir, üstün kaliteli ve artı değeri olan hizmetler vermeyi, rekabet güçlerini artırmayı, sosyal ve fiziksel çevreyi özenle korumayı, çalışanlarının gurur duyduğu bir şirket olmayı taahhüt etmektedir.

Bu hedeflere ulaşmak için tanımlanan iş süreçleri, doğru ve etkin planlanmış faaliyet zincirlerinden oluşmaktadır ve iş sonuçlarına ulaşılabilmesi, doğrudan bu

faaliyetlerin her seviyede verimli, etkin ve etkili bir şekilde müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak yerine getirilmesine bağlıdır. Roller ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış, motivasyonu ve yetkinliği yüksek çalışanlar ile tüm bu süreçlerde lider konumunu pekiştirmek istemektedir.

- Burada önemli olan nokta şirketin gelecek beklentilerine odaklanarak Ekol Lojistik A.Ş. için en uygun yapının kurulmasıdır. Öncelikle şirketin üst düzey yöneticileri ile toplanılarak, projeden ne bekledikleri ve projeye nasıl destek verecekleri üzerine konuşulmuştur. Şirket, hem çok önemli ve büyük uluslararası firmalarla çalışıyor olmalarından kaynaklı hem de çalışanların gelişimlerine verdikleri önemden dolayı, projenin büyük öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Şirket yapısını daha iyi anlayabilmek için iş analiz anketleri ile basit şekilde şirket içerisindeki durum gözlenilmeye çalışılmıştır. Çizelge 8.1’de görülen form ile temel sorular sorularak departman yöneticilerinin ve grupların yapıları anlaşılmaya çalışılmıştır. Toplanan anketler sonrası kişilerin yöneticileri ile konuşularak şirket içerisindeki yapı hakkında detaylı bilgilere ulaşılmıştır. Bu sayede şirket stratejilerinin nerelere odaklanıldığı ve ne aşamalarda kimlerin ağırlıklarının olduğu hakkında bilgi edinilmiştir.

9.2.2 Kurum misyon, vizyon ve stratejilerinin incelenmesi

Şirket çok kısa sürede çok hızlı bir büyüme trendi yakaladığı için ve büyüme de her geçen gün devam ettiği için gelecekle ilgili tüm planlar büyüme ve tanınmışlığın artması üzerine kurulmuştur.

Şirket vizyonu;

- Uluslararası pazarlarda güçlü bir marka ismine ve tanınmışlığa sahip olmak
- Tüm endüstri kollarının lojistik ve dağıtım hizmetlerinde en üst hizmet sağlayıcısı olmak ve pazar payını arttırmak
- Hedef, bir dünya markası olmak

Şirket misyonu;

- Müşterilerine yeni lojistik ve dağıtım hizmetleri ile değer katacak
- Kompleks hizmetler sunan

Çizelge 9.1 : İş Analizi Anketi

Genel Bilgi	
Ünvanı:	İş Sahibi:
Bağlı Olduğu Ünvan:	Bağlı Olduğu Kişi:
Bölüm:	Birim:
Temel Sorumluluklar Bu işin amacına ulaşması için hangi alanlarda sonuç alınması gerekiyor ?” sorusunu yanıtlar. Aktivite veya görevleri değil sonuçlar üzerinde odaklanır. “Nasıl” değil , “Niye” sorusuna cevap verir. İş temel olarak değişmedikçe sabittirler, zaman sınırı taşımazlar. Her biri yeterli bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını ortaya çıkaracak belirli ölçüler içerirler - Temel çıktıları/Sonuçları tespit eder - Neticeler üzerine yoğunlaşır - Ölçümlenebilir göstergelere sahip olmalıdır - Sınırlıdır (4–8 Madde)	
Lütfen aşağıya işinizin temel sorumluluklarını yazınız. (4–8 Madde)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
Bilgi Beceri: — Yapılan işte başarılı olmak için gereken asgari düzeydeki bilgi ve deneyimdir. — İş ilanında kullanılacak temel bilgi beceri gerekliliklerini kapsamalıdır.	
Lütfen aşağıya işiniz için gerekli bilgi ve beceriyi yazınız.	
Ek Bilgiler: İşin en zor ve karmaşık yanları: - Kısa vadeli sorunları <u>kapsamamalıdır</u> - Sistem veya süreçlerden kaynaklanan problemleri açıklamalıdır o Ekonomik belirsizlikler o Alt yapı sistem sorunları o Mevzuat yetersizlikleri o Ülke veya bölgesel sorunları	
Lütfen aşağıya işiniz ile ilgili ek bilgileri yazınız.	

- Hizmetlerini farklılaştıran
- Pazarın eğilimlerine cevap veren
- Verimliliği arttıran

- Personelinin gelişimine destek veren
- Güçlü bir sermaye altyapısı ile sürekli büyümeyi, dinamik bir yapılanma oluşturmayı ve kalite prensipleri ile yönetmeyi misyonu olarak görür.

Stratejik öncelikleri sürekli büyüme, teknolojiyi her alanda kullanma ve öncü olma olarak belirtilmiştir. Kurumsal değerler olarak da yaratıcı ve yenilikçi olma, insana ve çevreye saygı, etik, liderlik, müşteri memnuniyeti, operasyonel mükemmellik ve çalışan mutluluğu belirlenmiştir. Şirketin 2012 ile ilgili hedefleri aşağıdaki şekildedir;

- Yeni iş modelleri
- Teknoloji ve insan kaynaklarına yapılan sürekli yatırımlar
- Şubeleşme
- Yeni servis lokasyonları
- Hizmet coğrafyasının genişlemesi
- Türkiye dışındaki ülkelere, özellikle Avrupa’da entegre lojistik hizmetler sağlanması
- Sistem entegrasyon ufkunu tamamlamak için planlanan projelerin gerçekleştirilmesi
- Müşteri odaklı hizmet yaklaşımı
- Personel gelişimi projeleri
- Değerli varlıkların sermayeleştirilmesi ile devamlı güçlü büyüme elde etmek
- Güçlü sermaye stoğu alt yapısı ile devamlı olarak büyüme

9.2.3 İnsan kaynakları stratejilerinin incelenmesi

Ekol İnsan kaynakları politikalarına bakacak olursak, çalışanın birikimine ve yaratıcılığına odaklanılmıştır;

- En gelişmiş teknolojiyi kullanabilen,
- İyi eğitim almış,
- Dinamik,
- Takım çalışması ruhuna sahip
- Yaratıcı ve yenilikçi
- İnisiyatif sahibi,
- Kendini sürekli geliştirmeye açık.

Ekol İnsan Kaynakları Misyonu;

- Kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasında insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile hareket etmek
- Değişimi yönetmek
- İnsan Kaynakları konularında öncü ve kolaylaştırıcı rolleri üstlenmek
- Beceri ve yetkinliklerin tüm organizasyon yapısı içerisinde gelişmesini sağlamaktır.

Bunu gerçekleştirmek için; gerekli yetkinliğe sahip, yüksek motivasyonlu, sorumluluk alan, başarılı bireysel ve ekip performanslarıyla Ekol'e maksimum katkı sağlayan, dinamik, takım çalışması ruhuna sahip, yaratıcı güçlerini değerlendiren, inisiyatif sahibi, kendini sürekli geliştirmeye açık kaliteli insan kaynağını, Ekol Lojistik A.Ş.'nin en önemli sermayesi haline getirmek temel ilkeleridir. Bunu sağlamak için diğer bölümler ile iş ortaklıkları yaparak çalışırken, iç müşterilerine olan danışmanlığın kalite ve hizmet seviyesini sürekli arttırmak ve uzun vadeli başarıları güvence altına alacak iş ortamını yaratmaktır.

Sistemin kendilerine en uygun ve tüm diğer sistemlerle entegre şekilde işlemlerini amaçlamışlardır. Bu doğrultuda insana en doğru ve verimli şekilde yatırım yapılarak, maksimum fayda elde edilmesi için sistemin kurulmasını ve sonrasında geliştirilmesini amaçlamaktadırlar.

Kurulmuş olan SAP HR modülü ile kurulacak sistemin entegre çalışması hem zaman hem de yönetilebilirlik açısından şirket için çok önemlidir. SAP Portal ile tüm çalışanların ve yöneticilerin kendi bilgilerini görebilmeleri ve ne kadar geliştirdiklerini takip edebilmeleri çok kolaydır. Bu doğrultuda iyi kurulabilecek bir yetkinlik yapısı ile şirket sonrasında dikkat edilmesi gereken konularda kolaylığa sahip olacaktır.

9.2.4 İş ailesi yapısının kurulması

İş ailesi aynı veya benzer yapılardaki faaliyetleri gerçekleştiren rolleri tanımlar. Fonksiyonel, karakteristik veya hibrit yapıda olabilir. Şirkete özgü bir şekilde geliştirilir. Vizyon, misyon ve stratejiler dikkate alınarak ortak özelliklere sahip işleri yapan rollerin gruplanması ve objektif kriterlere göre bu grupların seviyelendirmesi amaçlanmaktadır.

9.2.4.1 İş ailesi başlıklarının belirlenmesi

Ekol Lojistikte iş aileleri şirketin genel yapısı ile paralel olarak ana fonksiyonları ve karakteristikleri birleştirilerek hibrit bir yapıda oluşturulmuştur. Şirket arklı alanlara yoğunlaştığı için en uygun yapının bu olacağı düşünülerek ana iş aileleri belirlenmiştir.

İş aile başlıklarının belirlenmesi aşamasında şirketin ana süreçlerine bakılmıştır. Bunlar ürün ve hizmet geliştirme, satış, hizmet üretim ve müşteri ilişkileri yönetimidir. Bunun yanında yönetime farklı şekillerde destek olan işler ve gruplar vardır.

İlk aşamada iş aile başlıkları olarak şunlar belirlendi; yönetim, hizmet üretim ve operasyon, satış ve müşteri hizmetleri, teknoloji, yönetim destek, idari ve operasyonel destek, teknik destek ve genel hizmetler. Bu aile başlıkları üzerine yapılan toplantılar neticesinde teknik destek ve genel hizmetler başlıklarının çok fazla işleri bir araya getiremedikleri ve teknik desteğin teknoloji iş ailesine, genel hizmetlerin ise idari ve operasyonel destek iş ailesi altına eklenmesi uygun bulundu. Bunu belirlerken yapılan tanımlamalar çerçevesinde yeni tanımlar da revize edildi. İş ailesi tanımları şu şekildedir;

Yönetim: Bu iş ailesinde yer alan roller, iş sonuçlarını yönettiği ekip aracılığıyla gerçekleştiren, sorumlu olduğu kaynakların (zaman, para, insan) planlanmasından, kontrol edilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olan rollerdir. Personel ve bütçe sorumlulukları vardır. Bu iş ailesinin ilk seviyesindeki roller temel bir fonksiyonun yönetiminden sorumlu olurken, ailenin üst seviyelerindeki roller iş geliştirir, iş stratejilerini belirler, bu stratejilere ulaşılabilmesi için iş planları hazırlar, uygulamaya konmasını sağlar veya uygularlar.

Satış ve Müşteri Hizmetleri: Bu ailede yer alan roller müşteri ile temas halindedirler; yeni ve/veya mevcut müşteri portföyüne satış yaparlar. Bu roller, doğrudan hizmet/ürün temin ederek müşteri taleplerini karşılar, müşteriler ile ilişkileri geliştirir, sürekliliğini sağlar, hizmet/ürün geliştirilmesine katkı sağlar ve yönlendirir, teklif hazırlar ve pazarlık yaparlar. Bu ailenin üst seviyelerinde yer alan roller yönetsel sorumluluklar içerebilir ve/veya daha alt seviyedeki çalışanlara rehberlik yapıp koçluk verebilirler. Bu ailenin alt seviyelerinde yer alan roller satış hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek olmak amacı ile mevcut müşterilerin

taleplerini takip eder ve bu taleplerin çerçevesi tanımlı koşullar doğrultusunda karşılanmasını sağlarlar. Hizmetler ya da ürünler hakkında bilgi sağlar, ürün ve hizmetlerin kullanılması konusunda müşterileri yönlendirirler.

Hizmet Üretim ve Operasyon: Bu ailede yer alan roller, ürün/hizmetlerin satışının gerçekleştirilmesine destek olmakla birlikte, ürün/hizmetin sunulmasına yönelik planlamanın yapılmasından, operasyon süreci ile gerekliliklerin (dokümantasyon, gümrük işlemleri vb) yerine getirilmesinden ve/veya satış sonrası hizmetin sağlanması amacı ile operasyonel seviyede işlerin sonuçlandırılmasından sorumludurlar. Müşteri memnuniyeti ve maliyet odaklı çalışarak satış ve müşteri hizmetleri tarafından SOP'ler ile belirlenen müşteri talep ve beklentilerini doğru algılamaktan ve optimum maliyetli hizmet üretmekten sorumludurlar. Verdiği hizmetler ile müşteri ilişkilerinin sağlıklı yürütülebilmesi için operasyonel sorumluluklarını yerine getirerek satış ve müşteri hizmetlerine destek olur ve gerekli durumlarda geri bildirim verirler. Bu işler detaylı ürün/hizmet bilgisi gerektirir. Bazı roller yönetsel sorumluluklar içerebilir ve/veya daha alt seviyedeki çalışanlara rehberlik yapıp koçluk verebilirler.

Teknoloji: Bu roller süreçlerin, sistemlerin, yazılımların veya ekipmanın düzenli işleyişinin devamlılığının sağlanmasından ve/veya geliştirilmesinden ve iyileştirilmesinden sorumludurlar. Bu roller problemleri teşhis etmekten, gidermekten, önlemekten ve gerektiğinde müşteri/şirket ihtiyaçları doğrultusunda yenilikçi ve optimum çözümler bulmak amacıyla uygun teknolojileri takip ederek uygun olanları kullanmaktan sorumludurlar. Bu iş ailesinin alt seviyelerindeki roller yerleşmiş teknoloji ve teknikler hakkında temel teorik bilginin yanı sıra pratik uygulama bilgisine dayanan beceri gerektirirler. Bu iş ailesinin ileri seviyelerindeki roller ise analitik bakış açısı ve şirket ana süreçleri hakkında detaylı bilgi gerektirir; konularında şirket içerisinde danışılan konumundadırlar. Üst seviyelerde yer alan bazı roller yönetsel sorumluluklara sahip olabilirler, ancak bu işlerinin doğası gereği değildir.

Yönetim Destek: Bu iş ailesinde yer alan roller, yönetimin karar alımı ve stratejilerin belirlenmesi konusunda destek olacak, işlenmiş veri, analiz, yorum, rapor, yöntem ve alternatif senaryolar hazırlayan rollerdir. Bu roller, sahip oldukları öğrenim veya uzmanlık ile ilgili şirket süreçlerinin etkinliğini artırıcı faaliyetler gerçekleştirirler. Uzmanı oldukları konularda işin etkili, verimli ve süratli olarak gerçekleştirilmesi

amacıyla güvenilir/gerçekçi, yöntem/araçlar geliştirirler. Bu ailede yer alan rollerin idari ve operasyonel destek iş ailesinde yer alan rollerden farkı, karmaşık analizler yapmaları ve bu analizleri yönetimin karar almasına destek olacak şekilde uzmanlık alanları ile ilgili yorumlamalarıdır.

İdari ve Operasyonel Destek: Bu iş ailesinde yer alan roller, işin gerektirdiği kural, uygulama standartları, kanun ve mevzuatı dikkate alarak, tanımlanmış talimatlar veya prosedürler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştiren rollerdir. Bu roller, belirli formatlar altında raporlama ve dokümantasyon çalışmalarını, veri toplama / sınıflama / kaydetme uygulamalarını ve destek operasyonları gerçekleştirirler. Bu iş ailesinin alt seviyelerindeki roller gerekli bilgi, beceri veya tecrübenin kısa zamanda elde edildiği; basit alet, ekipman ve/veya araçların kullanımını gerektiren; rutin günlük destek faaliyetlerinin yerine getirilmesinden sorumlu olan rollerdir. Bu iş ailesinin ileri seviyelerinde ise teknik ve operasyonel destek faaliyetlerinin yönetiminin yanında, kuruluşun ihtiyaçları, teknik gereksinimler ve değişen mevzuatlar doğrultusunda bu faaliyetlerin geliştirilmesi beklenir.

9.2.4.2 İşlerin iş ailesine yerleştirilmesi

İş aileleri belirlendikten sonra işlerin iş ailesine yerleştirmesine geçilmiştir. Ekol Lojistik A.Ş. 200'den fazla işe sahiptir. Bu işlerin iş ailesine yerleştirilmesinde İnsan Kaynaklarına başvurulmuştur. Bunun yanında iş analiz anketleri de bu noktada faydalı olmuştur. Aynı departmanda farklı iş ailelerine sahip işler olmaktadır. Önemli olan işlerin iş ailesine yerleştirilmesidir. Sonrasında iş ailesi seviyeleri belirlenirken işlerin doğru iş ailesine yerleştirilip yerleştirilmediği ilgili yöneticiler ile test edilmiştir. Bu sayede tüm yöneticilerin de görüşleri alınarak sistemi sahiplenmeleri sağlanmıştır.

Çizelge 9.2 : Pozisyonların İş Ailesine Yerleştirilmesi

Pozisyon Adı	İş Ailesi
İ.K. Uygulamaları Sorumlusu	Yönetim Destek
İ.K. Uygulamaları Uzman Yardımcısı	Yönetim Destek
İ.K. Uygulamaları Uzmanı	Yönetim Destek
İşe Alım Sorumlusu	Yönetim Destek
İşe Alım Uzmanı	Yönetim Destek
Özlük İşleri Sorumlusu	İdari ve Operasyonel Destek
Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	İdari ve Operasyonel Destek
Özlük İşleri Uzmanı	İdari ve Operasyonel Destek

9.2.4.3 İş ailesi seviye tanımlarının belirlenmesi

İş ailesi seviye tanımları iş ailesine işlerin yerleştirilmesi sonucunda yapılmaktadır. Bu aşamada hem işlerin doğruluğu test edilmekte hem de bu işlerin yöneticiliğini yapan çalışanlar ile seviye tanımları belirlenmektedir. İş ailesi bazında yöneticiler toplanmıştır. Yöneticilerin toplanması sonrasında her iş ailesi için tüm işleri kapsayacak şekilde seviye tanımları yapılmıştır. Dikkat edilmesi gereken nokta, seviye tanımlarını çok birbirine yakın ve çok birbirinden uzak yapmamaktır. Aradaki mesafe ayırt edilecek şekilde ve eşit aralıklarla olmalıdır. Bu şekilde tüm iş ailelerinin seviye tanımları Çizelge 9.2’de gösterildiği gibi yapılmıştır.

Çizelge 9.3 : Örnek Seviye Tanımı

Satış ve Müşteri Hizmetleri Seviye 1
Rol Tanımı Üstünün yönlendirmesi ile basit müşteri taleplerini yerine getirmesi beklenir. Tanımlı müşteri isteklerini kesin olarak tanımlanmış süreçler çerçevesinde yerine getirerek müşterilerin devamlılık kararını etkileyebilir. Standart problemlerin çözümü, basit analiz ve raporlama işlerini yerine getirir. İş aşamaları kontrol edilir. Kendi işi ile ilgili önerilerde bulunur; inisiyatif alması beklenmez. Kendi iş sonuçlarının zamanında ve doğru olarak gerçekleştirilmesine etkisi vardır. Müşteriyi tanıma ve ürünleri/hizmetleri öğrenme aşamasındadır.
Teknik Bilgi / Beceri / Deneyim
En az üniversite eğitimi gereklidir. Temel hizmet / ürün / müşteri bilgisinin öğrenildiği aşamadır. Satış ve operasyon süreçlerine hakim olması gereklidir. En az temel seviyede bir yabancı dil bilgisi gereklidir.

9.2.4.4 İşlerin seviyelerinin belirlenmesi

Tüm iş aile başlıkları, iş- iş ailesi bağlantısı ve seviye tanımları yapıldıktan sonra, her işin seviye tanımlarına yerleştirilmesi gerekmektedir. Seviye tanımları hem kariyer planlama için önemlidir hem de yetkinlikler belirlendikten sonra yetkinlik seviyeleri, iş ailesi seviyeleriyle bağlantılı hale gelecektir.

Bunun için her yönetici ile kendi işleri için seviyelendirme yapmaları istenmiştir. Böylece her yöneticinin hem sürece katılımı sağlanmaktadır hem de kendi yönettiği pozisyonların değerlendirmesini yaptığı için daha objektif sonuçlar elde edilmektedir. Yöneticiler ile görüşürken seviye tanımlarını ve iş tanımlarını iyice okumaları ve aynı zamanda kariyer yollarını da gözlerinde canlandırmaları beklenmiştir.

Tüm yöneticiler değerlendirmeyi yaptıktan sonra bağlı bulundukları üst yöneticiler tarafından gözden geçirilerek herhangi bir sübjektif tutuma mahal verilmemeye çalışılmıştır.

Çizelge 9.4 : İşlerin İş Ailesi Seviyesine Atanması

Pozisyon Adı	İş Ailesi	Seviyesi
İ.K. Uygulamaları Sorumlusu	Yönetim Destek	4
İ.K. Uygulamaları Uzman Yardımcısı	Yönetim Destek	1
İ.K. Uygulamaları Uzmanı (I)	Yönetim Destek	3
İ.K. Uygulamaları Uzmanı (II)	İdari ve Operasyonel Destek	7
İşe Alım Sorumlusu	Yönetim Destek	4
İşe Alım Uzmanı (I)	Yönetim Destek	3
İşe Alım Uzmanı (II)	Yönetim Destek	2
Özlük İşleri Sorumlusu	İdari ve Operasyonel Destek	8
Özlük İşleri Uzman Yardımcısı	İdari ve Operasyonel Destek	4
Özlük İşleri Uzmanı (I)	İdari ve Operasyonel Destek	6
Özlük İşleri Uzmanı (II)	İdari ve Operasyonel Destek	5

9.2.4.5 İş aile modeli onayı

Tüm sistem kurulduktan sonra ve işler seviyelere yerleştirildikten sonra ilk aşamanın tamamlandığını ve yönetime hem gelinen konumla ilgili genel bilgilerin verildiği hem de bütünsel bakış açısının sergilendiği bir toplantı ile sistem gözden geçirilmiştir ve sonrasında üst yönetim tarafından onaylanmıştır. Üst yönetimin sisteme olan desteği ve güveni bu şekilde tekrardan gösterilmiştir.

9.2.5 Yetkinlik veritabanının belirlenmesi

Yetkinlik setinin kullanılması için önceden yapılan araştırmalar ile literatürdeki yetkinlik setleri gözden geçirilmiş ve McBer Yetkinlik seti seçilmiştir. Bunun en önemli nedeni, tüm dünyada en çok kullanılan yetkinlikler araştırılarak oluşturulmuş

bir set olması, setin çoğu büyük firma tarafından da kullanılıyor olması ve Ekol'ün vizyonunun dünyada tanınmak olmasından kaynaklı vizyoner yapısına uygun olmasıdır. Sette bulunan yetkinlikleri hatırlarsak;

- Analitik Düşünme
- Başarma Arzusu
- Başkalarını Geliştirme
- Bilgi Edinme
- Empati
- Ekip Çalışması ve İşbirliği
- Ekip Liderliği
- Esneklik (Değişime Açıklık)
- Etkileme ve İkna Etme
- Hedeflere Yönelme
- İlişki ve Çevre Oluşturma
- İnisiyatif (Öngörülü Olma)
- Kalite Odaklılık
- Kavramsal Düşünme
- Kendine Güven
- Kendini Kontrol Etme
- Kişisel Bütünlük
- Müşteri Odaklı Olma
- Organizasyonel Bağlılık
- Organizasyonel Duyarlılık

9.2.6 Kuruma uygun taslak yetkinliklerin belirlenmesi

Üst düzey yöneticilerin bulunduğu bir toplantı ile bu çalışma yapılmıştır. Öncelikle 20 yetkinliğin tanımı okunarak kişilere yetkinlikler tanıtılmıştır. Sonrasında 4 gruba bölünülerek her gruptan, Ekol Lojistiği en çok tanımladıklarını düşündükleri ve

organizasyonun misyon ve vizyonları gereği gelecek bakış açısı ile gelinmesi gereken noktayı gösteren, 10–12 yetkinlik belirlemeleri istenmiştir. Tüm gruplardan yetkinlikler toplandıktan sonra her grupta seçilen yetkinlikler, 3 grupta yer alan yetkinlikler, 2 grupta yer alan yetkinlikler ve 1 grupta yer alan yetkinlikler yazılmıştır. Bunlardan 4 grupta olanlar tekrar gözden geçirilerek ilk yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Sonra 3 grupta olanlar için de görüş alınmış ve diğer grup için de uygun ise taslak yetkinlik olarak alınmıştır. Değilse kalan yetkinlikler AHP yöntemi ile birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Buna göre verilen puanlama ile kırıma noktası da dikkate alınarak en uygun taslak yetkinlikler seçilmiştir. Seçilen 15 taslak yetkinlik şu şekildedir;

- Analitik Düşünme
- Başarma Arzusu
- Başkalarını Geliştirme
- Empati
- Ekip Çalışması ve İşbirliği
- Ekip Liderliği
- Esneklik (Değişime Açıklık)
- Etkileme ve İkna Etme
- Hedeflere Yönelme
- İnisiyatif (Öngörülü Olma)
- Kalite Odaklılık
- Kavramsal Düşünme
- Müşteri Odaklı Olma
- Organizasyonel Bağlılık
- Organizasyonel Duyarlılık

9.2.7 Yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi

Önceki konularda da belirtildiği gibi çok boyutlu yaklaşım ve Amerikan yaklaşımı olarak nitelendirdiğimiz; ayrıca McClelland ve Spencer ve Spencer tarafından

savunulan üstün performanslı çalışana odaklanması amaçlanmıştır. Hem işin hem de çalışanın yetkinliklerini belirlenebileceği bir sistem kurulmaya çalışılmaktadır.

9.2.7.1 İş ailesi bazında çalıştaylar

Bu aşamada iş aileleri bazında, o iş ailelerinde pozisyonu bulunan yöneticiler ile görüşülerek beklenen davranışlar tanımlanmıştır. Davranışlar tanımlanırken, iş ailelerindeki seviyeler ve üstün performans gösteren çalışanı normal performans gösteren çalışandan ayıran davranışlara odaklanılmıştır. O iş ailesinde kaç seviye varsa birer atlayarak yarısı kadar seviye için davranışlar tanımlamaları istenmiştir. Sürekli üstün çalışana odaklanılmıştır. Bu sayede yetkinlik- yeterlilik ayrımında seçilen nokta yetkinlik bakış açısı olmuştur. Pozisyonda üstün performansın yetkinliklerdeki tanımı yapılmıştır.

Öncelikle istenen seviyeler ile ilgili yöneticilerin pozisyonda bulunan kişi ile ilgili üstün davranışlar yazılması istenmiştir. Her yönetici yazdıktan sonra diğer seviyelere geçilmiştir. Böylece Ekol lojistik olarak bakış açısını yakalarken, iş aileleri bazında da hangi alanlarda ve yetkinliklerle ilgili beklenti içinde olduğu anlaşılmıştır.

Tüm iş aileleri ile ilgili aynı çalışmalar yapılarak davranışlar belirlenmiş ve böylece bu davranışların hangi yetkinliği karşıladığı incelenmiştir.

9.2.7.2 Davranış göstergelerinin tanımlanması

Tüm yöneticilerle toplantılar yapılarak, davranışlar ile ilgili cümlecikler alındıktan sonra, hangi davranışların hangi yetkinliğe karşılık geldiği belirlenir. Buna göre seviye tanımlarına göre ayrılmış olan davranışlar birleştirilerek her bir yetkinlik için davranışlar ortaya çıkar. Burada önemli nokta, bu toplantılar ile seçilen yetkinliklerin şirket içindeki doğrulamalarla doğru yetkinlikler olup olmadığını da bakılmakta. Eğer yeni yetkinlikler belirlendiyse, göstergelerini de hazırlamak gerekmiştir. Bununla ilgili son doğrulamalardan sonra kesin karar verilecektir.

9.2.7.3 Seviyelendirilmiş taslak yetkinlik sözlüğü

Tüm yetkinlikler için göstergeler belirlendikten sonra hepsi taslak yetkinlik sözlüğünde birleştirilir. Burada yöneticiler tarafında yeni çıkan yetkinlikler ve hiç gözlenmeyen yetkinlikler de belirtilir. Bunların son doğrulaması da yapılarak son

onayın alınacağı belirtilir. Ama öncesinde yine de üst yönetim ile taslak yetkinlik sözlüğü paylaşılmaktadır. Görüş ve yorumları alınmıştır.

9.2.8 Yetkinliklerin ve seviye tanımlarının doğrulanması

Yönetici görüşleri sonrası çalışanlar ile birebir görüşülerek şirket içerisinde yetkinliklerin daha alt seviyelerde nasıl gözlenildiğine bakılmıştır. Seçilen çalışanlar üstün performans göstermiş ve farklı iş ailelerinin farklı seviyelerindeki pozisyonlarda çalışan kişilerden belirlenmiştir. Ayrıca en az 6 aydır organizasyonda çalışır olması aranan koşuldur.

Burada amaç yine üstün performanslı çalışanı ortalama performans gösteren çalışandan ayıran davranışları ve yetkinlikleri bulmaktır. Ayrıca yetkinliklerin doğruluğu ve şirkete uygunluğu da hem çalışan görüşmeleri ile hem de İK gözden geçirmesi ile doğrulanmaktadır.

9.2.8.1 Çalışanlarla birebir doğrulama görüşmeleri

İK tarafından belirlenen farklı seviye ve iş ailelerindeki kişiler ile çalıştıkları ortamda göstermiş oldukları performanslar konuşulmuştur. Daha çok mülakat tarzında geçen görüşmelerde, işte nasıl başarılı oldukları, işlerini nasıl yaptıkları, hangi durumlarda zorluk yaşadıkları, hangi durumlarda başarılı oldukları direk olarak yaşadıkları olaylar ile anlatmaları istenmiştir. Burada en dikkat çekici nokta yaşanan olaylar olması ve en akılda kalıcı noktalara özen gösterilmesi olmuştur. Süre olarak ise 6 ay veya 1 yıl arasında yaşanan olaylar anlatılmıştır.

Tüm çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonrasında yetkinlik taslağı gözden geçirilmiştir. Çalışanlardan alınan geri bildirimler ile taslak düzenlenmiş ve İK'ya gitmek üzere son hali verilmiştir.

9.2.8.2 İnsan kaynakları geri bildirimleri ve kurum kültürüne uygunluk

Yetkinlik sözlüğünün son taslak hali İK'ya gönderilmiş ve şirketi ve çalışanları İK gözü ile süzmek ve anlamsal kolaylığı arttırmak amacıyla gözden geçirilmesi istenmiştir. İK kurumun yapısını ve çalışanların durumunu daha kolay tahlil edebildiği için yorumlarını ve görüşlerini iletmiştir. Gelen yorumlar sonrasında taslağa eklemeler ve çıkarmalar yapılmıştır.

9.2.9 Yetkinlik sınıflandırmasının yapılması

Bu aşamada taslak yetkinlik sözlüğü ile ilgili bilginin verildiği ve yetkinlik sınıflandırmasının yapıldığı, üst düzey yöneticilerin bulunduğu, bir toplantı organize edilmiştir. Öncelikle tüm çalışmalar sonrası üzerinde değişiklik olan yetkinlikler ile ilgili onay alınmıştır. Bilgi edinme yetkinliği araştırma ve bilgi edinme olarak güncellenmiş ve yetkinlik sözlüğüne eklenmiştir. Organizasyonel duyarlılık yetkinliği şirket içerisinde çok gözlemlenmediği için çıkarılmıştır. Uzmanlığını geliştirme yetkinliğinin de, şirket içerisinde bazı alanlarda çok sık karşılaşıldığı için, mutlaka eklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Son yetkinlik sözlüğü aşağıdaki gibi belirlenmiş ve onaylanmıştır;

- Analitik Düşünme
- Araştırma ve Bilgi Edinme
- Başarma Arzusu
- Başkalarını Geliştirme
- Empati
- Ekip Çalışması ve İşbirliği
- Ekip Liderliği
- Esneklik (Değişime Açıklık)
- Etkileme ve İkna Etme
- Hedeflere Yönelme
- İnisiyatif (Öngörülü Olma)
- Kalite Odaklılık
- Kavramsal Düşünme
- Müşteri Odaklı Olma
- Organizasyonel Bağlılık
- Uzmanlığını Geliştirme

Yetkinlikler belirlendikten sonraki aşama yetkinliklerin sınıflandırılması aşamasıdır. Yetkinlik sınıflandırması 3 katagoride yapılmıştır, temel yetkinlikler, iş ailesine özgü yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler.

Temel yetkinlikler görüşme, toplantı ve mülakatlarda tüm iş ailelerinde ve pozisyonlarda ortak olarak çıkan yetkinliklerdir. Tüm gerekli dataların toplanmasından sonra, üst düzey yönetici görüşleri, yöneticilerle yapılan davranış tanımlamaları ve çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda belirlenmiştir. Bu yetkinlikler;

- Başarma Arzusu
- Ekip Çalışması ve İş Birliği
- Müşteri Odaklı Olma
- Organizasyonel Bağlılıktır.

İkinci yetkinlikler iş ailesine özgü yetkinliklerdir. İş ailesine özgü yetkinlikler yine iş ailesi bazında yapılan toplantılarda ağırlıkta olan ve aynı iş ailesinde olan tüm yönetici ve çalışanlar tarafından ortak olarak belirtilen yetkinliklerden. Her iş ailesine özgü farklı yetkinlikler bu sınıfta yer almıştır. Daha çok işe ve yapıya özgü olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu yetkinlikler;

- Analitik Düşünme
- Araştırma ve Bilgi Edinme
- Değişime Açıklık
- Empati
- Etkileme ve İkna Etme
- Kalite Odaklılık
- Kavramsal Düşünme
- Öngörülü Olma
- Uzmanlığını Geliştirme

Son yetkinlik sınıflandırması da yönetsel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler de daha çok yönetsel kademelerde ve daha alt seviyeleri ise bazı iş ailelerinde görülmüştür. Bu nedenle bu yetkinlikler yönetsel seviyede değerlendirilmiştir.

- Başkalarını Geliştirme
- Ekip Liderliği
- Hedeflere Yönelme

9.2.10 Seviyelendirilmiş yetkinlik sözlüğüne son halinin verilmesi

Tüm aşamaları tamamlanmış olan yetkinlik sözlüğü son hali verilmek üzere son kez incelenir. Sınıflandırılması yapılmış hali ile kayıtlara alınır. Tüm göstergeleri ve seviyeleri tanımlanmış olarak sözlükte bulunur.

Tüm aşamalar son halini aldıktan sonra üst yönetimle yapılan toplantı sonucu yetkinlik sözlüğünün onayı alınmıştır. Yetkinlik sözlüğünden örnekler verirsek;

Temel Yetkinlikler: Ekol Lojistik A.Ş. bünyesinde görev alan herkesin sergilemesi beklenen ve hedeflenen şirket kültürünün oluşturulması ve desteklenmesi için kritik olan yetkinliklerdir. Başarma Arzusu, Ekip Çalışması ve İş Birliği, Müşteri Odaklı Olma, Organizasyonel Bağlılık yer almaktadır.

İş Ailesine Özgü Yetkinlikler: Ekol Lojistik A.Ş. bünyesinde görev alan kişilerin ait oldukları iş ailesine göre sergilemeleri beklenen ve ilgili rolün başarı ile gerçekleştirilmesi için kritik olan yetkinliklerdir. Farklı işlerin birbirlerinden farklı gerekleri olması nedeniyle üstün performans gösterilmesini sağlayan yetkinlikler iş ailesi bazında farklılık gösterir. Analitik Düşünme, Araştırma ve Bilgi Edinme, Değişime Açıklık, Empati, Etkileme ve İkna Etme, Kalite Odaklılık, Kavramsal Düşünme, Öngörülü Olma, Uzmanlığını Geliştirme yetkinlikleri iş ailesine özgü yetkinliklerdir.

Yönetsel Yetkinlikler: Ekol Lojistik A.Ş. bünyesinde yönetim sorumluluğu olan kişilerin sergilemeleri beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi için öncelikli olan yetkinliklerdir. Başkalarını Geliştirme, Ekip Liderliği, Hedeflere Yönelme yönetsel yetkinlikler içinde yer alır

Oluşturulmuş olan yetkinlik tanımı ve göstergeler için bir örnek gösterecek olursak;

Başarma Arzusu

Boyut: Performans standartlarını yakalamak veya aşmak yönünde ne kadar çaba gösterildiği ile ilgilidir.

Daha iyisini yapma ve mükemmele ulaşma arzusu ve güdüsüdür. Bu yetkinlik, kendi ve başkalarının performansını geliştirecek zorlayıcı hedefler koymayı ve bu hedeflere ulaşabilmek için uygun çalışma ortamını yaratmayı gerektirir. Başarma Arzusu, yapılan işte daha başarılı olabilmek için mevcut işleri farklı biçimde yapmayı ve/veya yenilikler yaratmayı da içerir.

1. İşini iyi yapmak ister

- İşini iyi ve zamanında yapabilmek için istekli ve özverili bir şekilde çalışır.
- Sorumlu olduğu ürün veya hizmetin içeriği, işiyle ilgili süreçler ve kural/prosedür/mevzuat detayları hakkında sorular sorar.
- Verilen hedeflere ulaşmak ve işin tüm detaylarına hakim olabilmek için öğrenmeye açık bir yaklaşım sergiler.

2. İş sonuçlarını takip eder ve değerlendirir

- Kendi belirlediği performans standartlarına göre iş sonuçlarını takip eder ve değerlendirir.
- Yönetimin verdiği hedeflere ulaşmak için yeni ve/veya daha etkili çalışma yöntemleri bulur ve uygular.
- Yaptığı işin ve elde ettiği sonuçların diğer süreçlere olan etkilerini ölçer.
- Başarılı olamadığı veya tamamlayamadığı işler konusunda üstlerine danışarak yardım ister.

3. Performansını iyileştirir

- Performansını iyileştirebilmek için mevcut süreçlerde, sistemlerde veya kendi çalışma metotlarında değişiklikler yapar.
- Yönetimin verdiği hedeflere karşı işteki performansını sürekli olarak geliştirir.
- İşini daha iyi, daha hızlı ve/veya daha düşük maliyetli yapmanın yollarını arar.
- Yeni sorumluluklar almak ve/veya diğer süreçler hakkında bilgi edinmek yönünde istekli ve girişimci davranır.

4. Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar

- Yönetimin belirlediği hedeflerin ötesinde kendisi ve/veya başkaları için zorlayıcı; ancak ulaşılabilir hedefler koyar.
- Şirkete uzun vadeli fayda sağlayacak zorlu ve fırsatlar içeren işleri düzenli olarak takip eder.
- Yaptığı işte sonuca ulaşmak ve üstün başarı elde etmek yönünde ısrarcı ve kararlı hareket eder.
- Zorluklar/engeller karşısında moralini bozmadan sonuca odaklı bir şekilde çalışmalarını sürdürür.

5. Hedefleri belirlerken risk analizi yapar

- Ticari ve finansal prensipleri anlar ve uygular.
- Karar alırken veya hedef ve öncelikleri belirlerken konuları kar, maliyet ve pazar katma değerini göz önüne alarak değerlendirir.
- İşlerini yaparken ticari odaklı düşünceleri yönünde başkalarını teşvik eder ve yönlendirir.
- Belirlediği zorlayıcı hedeflere ulaşabilmek için kaynak ve zaman ayırır.

9.2.11 Yetkinliklerin iş ailesi modeli ile eşleştirilmesi

Yetkinlikler ile ilgili en kritik aşamalardan birisidir. Çünkü bu aşamada atılan adımlar tüm kariyer ve gelişim planlarını etkilemektedir. Bu aşamada en çok farklı iş ailesi ve seviyelerdeki çalışanlarla yapılan mülakat sonuçları kullanılmıştır. Pozisyonların seviyeleri ile çalışanların vermiş oldukları cevaplar örtüştürülmüş ve yetkinlik seviyelendirmeleri yapılmıştır. Çizelge 8.3'den başlayarak tüm şirket geneli ve iş ailesi genelinde örnek çizelgeler gösterilmektedir.

9.2.12 Yetkinliklerin kullanım alanları

Tüm model kurulduktan sonra modelin çıktılarının nerede kullanılacağı ve nasıl kullanılacağı ile ilgili yapının kurulması gerekmektedir. Ekol Lojistik, SAP'nin İK Personel Yönetimi ve Personel Gelişimi modülünü kullandığı için sistemi yönetmek de kolaylaşmaktadır. SAP içerisinde kayıtlar tutularak gelişim planı izlenebilecektir. Bu sayede organizasyon için sistemin yönetilebilirliği artacaktır.

Yetkinlik modelinde kullanım alanları olarak belirlenen kısımlar şunlardır; iş ailesi, seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve

yedekleme, ücret yönetimi. Bu alanlar ile ilgili kurulum ve çalışmalar özenle ve titizlikle yapılmalıdır.

Çizelge 9.5 : Ekol Lojistik Yetkinlik Seviye İlişkisi

		EKOL LOJİSTİK İŞ AİLELERİ					
		Yönetim	Satış ve Müşteri Hizmetleri	Hizmet Üretim ve Operasyon	Teknoloji	Yönetim Destek	İdari ve Operasyonel Destek
1	Başarma Arzusu	X	X	X	X	X	X
2	Ekip Çalışması ve İş Birliği	X	X	X	X	X	X
3	Müşteri Odaklı Olma	X	X	X	X	X	X
4	Organizasyonel Bağlılık	X	X	X	X	X	X
5	Analitik Düşünme	X	X	X	X	X	X
6	Araştırma ve Bilgi Edinme	X	X	X	X		X
7	Değişime Açıklık	X			X		
8	Empati		X				
9	Etkileme ve İkna Etme	X	X			X	X
10	Kalite Odaklılık			X	X	X	X
11	Kavramsal Düşünme				X	X	X
12	Öngörülü Olma		X	X	X	X	X
13	Uzmanlığını Geliştirme		X		X	X	
14	Başkalarını Geliştirme	X	X	X	X	X	X
15	Ekip Liderliği	X	X	X	X	X	X
16	Hedeflere Yönelme	X	X	X	X	X	X
	Toplam	11	10+3	8+3	11+3	10+3	10+3

Çizelge 9.6 : Yönetim İş Ailesi Yetkinlik Seviye İlişkisi

		Yönetim İş Ailesi - Seviyeler -					
No	Yetkinlikler	1	2	3	4	5	6
1	Başarma Arzusu	4	4	4	5	5	5
2	Ekip Çalışması ve İş Birliği	3	3	3	4	4	4
3	Müşteri Odaklı Olma	4	4	4	5	5	5
4	Organizasyonel Bağlılık	3	3	3	4	4	4
5	Analitik Düşünme	3	3	3	4	4	4
6	Araştırma ve Bilgi Edinme	3	3	3	4	4	4
7	Değişime Açıklık	3	3	3	4	4	4
8	Etkileme ve İkna Etme	3	3	3	4	4	4
9	Başkalarını Geliştirme	3	3	3	4	4	4
10	Ekip Liderliği	3	3	3	4	4	4
11	Hedeflere Yönelme	3	3	3	4	4	4

Çizelge 9.7 : Yönetim Destek İş Ailesi Yetkinlik Seviye İlişkisi

		Yönetim Destek İş Ailesi - Seviyeler -			
No	Yetkinlikler	1	2	3	4
1	Başarma Arzusu	1	2	3	4
2	Ekip Çalışması ve İş Birliği	1	2	2	3
3	Müşteri Odaklı Olma	1	2	3	3
4	Organizasyonel Bağlılık	1	2	3	3
5	Analitik Düşünme	1	2	3	3
6	Etkileme ve İkna Etme	1	1	2	3
7	Kalite Odaklılık	1	2	3	3
8	Kavramsal Düşünme	1	2	3	3
9	Öngörülü Olma	1	2	3	3
10	Uzmanlığını Geliştirme	1	2	3	4
11	Başkalarını Geliştirme			1	2
12	Ekip Liderliği			1	2
13	Hedeflere Yönelme			1	2

Yetkinlik modeli ve iş ailesi: Yetkinlik modeli içerisinde de görüleceği üzere öncelikle iş ailesi kavramı ile aralarında sıkı bir yapı var. Bu sayede hem iş ailesi seviyelerindeki tanımlar hem de yetkinlikler aynı noktaya hizmet etmektedir. Çalışanların kavramları algılaması ve sistemi anlaması daha pratik hale gelmiştir. Yetkinliklerin ve pozisyonların birleştirilmesi bundan sonraki süreçte birçok kullanıma da kolaylıklar sağlayacaktır.

Yetkinlik modeli ile iş ailesi arasındaki en önemli bağlantı, iş ailesi bazında belirlenen yetkinliklerin sonrasında kariyer yönetimi alanında ve gelişim alanında çalışanlara yol gösterecek olmasıdır. Bir bakıma tüm sistemlerin diğer bir bağı da iş aileleri olacaktır.

Yetkinlik modeli ve seçme ve yerleştirme: Doğru işe doğru kişi seçimi günümüzde sıkça kullanılan bir terimdir. Yetkinlik-bazlı seçim, şirket için davranışsal boyutları ve çıktıyı ölçmek için yararlıdır. Çalışanların baştan itibaren kuruma uyum sağlayabilecek kişiler olması çok önemlidir. Yetkinlik modelinin en önemli yanı da kuruma ve işe en uygun kişilerin alınmasının kolaylaştırılmasıdır. Temel yetkinlikler her başvuranda aranır, bu yetkinlikleri hiç göstermeyen çalışanlar sonraki mülakatlara çağrılmazlar. Ayrıca her işin kendisine özgü yetkinlikleri belirlenmiştir. Bu yetkinliklere ve seviyelerine uygun adaylar işe alınırlar. Kurduğumuz model ve iş ailesi bağlantısı pozisyon bazında ayırım yapılması sağlamaktadır.

Yetkinliklere uygun adaylar nasıl belirlenir sorusu seçme ve yerleştirmenin diğer bir önemli kısmıdır. Bunun için yetkinlik bazlı mülakatlar, değerlendirme merkezleri ve davranışsal olay mülakatları kullanılmaktadır. Pozisyon için gerekli her bir yetkinliği ve seviyesini belirlemek için sorular sorulur ve buna göre yetkinlik seviyesi belirlenir. Çalışanın işini daha önce nasıl yaptığını, aldığı sorumlulukları, nasıl davrandığını ve başarılarını sorarak sonuca ulaşılmaktadır.

Takım çalışması yetkinliği için mülakatta sorulan sorular şunlardır;

- Başkalarıyla birlikte çalışarak sonuca ulaştığınız bir olayı anlatın. Bu birliktelikte sizin rolünüz ve sonuca ulaşmadaki katkınız ne oldu?
- Başarının başkalarıyla yakın işbirliği gerektirdiği bir durumu anlatın.

Bu sorular yaşanan olayların üzerinden anlatılması gereken sorulardır. Yaşanan bir durumu özetlemek, böyle bir durum olsaydı ne yapardın sorusundan daha çok kişiyi

anlatabilir. Bu nedenle davranışsal olay mülakatları önemlidir. Yukarıdaki sorulara ek olarak her yetkinliği daha net anlayabilmek için şu sorular da sorulur;

- Durum nasıl meydana geldi?
- Bu durumla kimler ilgiliydi?
- Ne yaptınız? Ne söylediniz?
- Ne düşündünüz? Ne hissettiniz?
- Sonuç ne oldu?

Tüm sorular ve ek sorular ile kişinin bu yetkinlikte hangi seviyede olduğunu görebilmektesiniz. Bunun yanında kişilik envanterleri ile yetkinlik bazlı mülakatların desteklenmesi gerekmektedir. Bu sayede sonuçlar daha objektif ve bilimsel olabilir. Kişinin değerlendirmesi hem şirket açısından hem başvuran açısından hem de İK açısından daha güvenilir olacaktır.

Yetkinlik modeli ve performans yönetimi: Yetkinlik modeli ile performans yönetimi en sıkı ve sonuçları en kolay algılanabilecek ve bir o kadar da hassas bir bağlı ile birbirine bağlanabilmektedir. Performans yönetim sisteminde sadece kişilerin neyi yapmaları gerektiği anlatılmamaktadır aynı zamanda nasıl geliştireceklerinin de kişilere söylenmesi ve geri bildirim verilmesi de sağlanmaktadır. Bu noktada performans yönetim sistemi ile yetkinlik modeli arasındaki bağ devreye girmektedir.

Ekol Lojistikte kurulan yetkinlik modelinin performans yönetimi ile ilişkisi de temelde bu noktada olmuştur. Hibrit sistem dediğimiz ve hem bireysel hedefleri hem de yetkinlik hedefleri aynı performans tablosuna koyarak, çift taraflı gelişim ile hem neyi yapmaları gerektiğini hem de nasıl yapmaları gerektiğini anlatmak amaçlanmıştır. Bu sayede hem personel gelişimi amaçlanmaktadır hem de performansın artması.

Diğer taraftan açık iletişim ile performans belirleme döneminde yöneticiler ile çalışanlar arasında hedeflere ulaşılması için gösterilmesi gereken davranışlar konuşulmaktadır. Hedef değerlendirme döneminde de güçlü yönler ve gelişime açık yönler konuşularak yetkinliklerin gelişimi için çalışılmaktadır. Eğitim ve kariyer yönetimi için önemli çıktıların olduğu bir performans yönetim sistemi kurulmuştur. Ayrıca şirketin çalışan davranışlarına da odaklanması ve kişisel gelişim için fırsat bulması sağlanmış olmaktadır.

Yetkinlik modeli ve kariyer yönetimi ve yedekleme: Yetkinlik bazlı kariyer, şirket için kariyer planlamada en etkin ve kolay kullanılabilecek yöntemlerden biridir. Modelimizde uyguladığımız iş ailesi ve yetkinlik modeli bağlantısı ile kariyer planlama için çok daha objektif ve anlaşılabilir bir yapı kurulmuştur.

Tüm pozisyonların iş ailesi ve seviyeleri bazında tanımlanmış olması ve her seviyede hangi yetkinliklerin hangi seviyede isteniyor olduğunun biliniyor olması kariyer planlamada çok büyük kolaylık sağlamaktadır. Kişiler geçecekleri pozisyonun yetkinliklerini bilerek buna göre kendi kariyer yollarını çizebilecek ve kendilerini geliştirebileceklerdir.

Gelecekte uygulanmak istenen İK bakış açılarından biri de herkesin kendi kariyer gelişiminin takipçisi olması ve yöneticilerin de çalışanları bu konularda yönlendirmesidir. Bunun için erişimi kolaylaştıracak online bir kaynağın olması çalışanların ve yöneticilerin hem sistemdeki değişiklikleri takiplerini hem de kariyer takibini kolaylaştırır. Ekol Lojistik de SAP Portalı kullanarak hem çalışanların kendi yetkinliklerini ve şirket genelindeki değişimleri görmesi sağlanmaktadır hem de yöneticilerin çalışanlarının kariyerlerini takip etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Şirket yetkinlik çatısını kullanırken sistemsel avantajları vardır fakat doğru yerde doğru adımların atılması en önemlisidir. Her sene direk yetkinlik tanımları ve davranış göstergelerinden oluşan 360 derece yetkinlik değerlendirme ile çalışanlar nerede olduklarını görebileceklerdir. Direk yöneticiler tarafından her çalışanın yetkinlik seviyesi göstergelere bakarak belirlenebilir fakat çoklu olarak diğer çalışanlar, asları, üstleri, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, sistemin objektifliği ve tutarlılığı açısından daha önemlidir. Ekol lojistikte bununla ilgili de bir çalışma yapılmakta ve bu sayede daha objektif sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Çıkan sonuçlar da sistemde tanımlanarak takip kolaylaştırılacaktır.

Sonuç olarak pozisyon yetkinliklerinin belli olduğu, kariyer yollarında bir üstteki pozisyona veya farklı bir pozisyona geçmek için hangi yetkinlikleri hangi düzeyde sahip olmaları gerektiği çok net şekilde ortaya konulmuştur. Yöneticiler çalışanların hangi seviyede yetkinliklere sahip olduklarını sisteme tanımlamıştır. 360 derece yetkinlik değerlendirme sistemi ile tüm çalışanların objektif olarak hangi yetkinlik seviyesinde oldukları da ölçülecektir. Bu aşamalardan sonra eğer kişi pozisyonun yetkinlikleri karşılıyor ve aşıyorsa, bir üst pozisyona gitmesi için neler yapması

gerektiğini görüp buna göre kariyer planını yapabilir. Bunun dışında performans yönetimi ve değerlendirme merkezi ile de terfi edip etmeyeceği şirket tarafından belirlenir. Bu noktadan sonra gelişim gerekli ise eğitim ve koçluk gibi hizmetler ile desteklenmelidir.

Yetkinlik modeli ve eğitim ve gelişim:

Gerek kariyer planlama ve yedekleme gerek performans yönetimi, eğitim ve gelişim için girdi sağlayacak yapılardır. Performans yönetimi ve sonrasında yapılan değerlendirme toplantılarında yetkinlik geliştirme ile ilgili aksiyonlar alınmaktadır. Hedef belirleme döneminde kişinin davranışsal olarak gelişimi sağlanırken bunun yanında eğitim ile kişinin gelişimi sağlanmaktadır. Eğitim sonrasında kişinin ne kadar gelişip gelişmediği her yetkinlik için belirlenmiş olan davranış göstergeleri ile sistem üzerinden otomatik olarak yöneticisine 3 ay sonra sorulmaktadır. Bunun sonucunda yetkinliğin geliştirilip geliştirilmediğine dikkat edilmektedir.

Diğer taraftan kariyer yönetimi ve yedekleme için, şirket içerisinde başarılı çalışanlar yani Değerlendirme Merkezine alınan çalışanlar eğitim ile geliştirilerek geleceğin yöneticisi olmaları adına adım atılmaktadır. Bunun için yetkinlikleri yüksek ve yönetsel yetkinlikleri olan adaylar, hem yönetici geri bildirimleri ile hem de değerlendirme merkezindeki yetkinlik bazlı mülakatlar ile geliştirmeleri gereken yetkinlikleri belirlenerek eğitim ile gelişimleri sağlanmaktadır.

Yine önemli nokta eğitimlerin objektif olarak belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda şirket performansını arttıracak şekilde yani yetkinliklere odaklanarak yapılmasıdır.

Yetkinlik modeli ve ücretlendirme: Ücretin yetkinliğe etkisi dünya genelinde çok kullanılmayan bir sistemdir ama kullanılması da genelde performansın ücrete etkisi ile olmaktadır. Bazı firmalar 360 derece yetkinlik değerlendirmesini performans değerlendirmesi olarak alıp ücret zammında buna dikkat etmektedir. Bazıları işe alımda ilk ücreti belirlerken yetkinlik bazlı değerlendirme ile yetkinlikleri ve yeterlilikleri ücrete yansıtmaktadır. En çok kullanılan yöntem ise performans değerlendirmede yetkinlikleri de dahil ederek hibrit yapı dediğimiz yapı ile ücrete etkisinin sağlanmasıdır.

Ekol Lojistik de son yöntemi seçmiştir. Bu sayede kişilerin iş ve finansal hedeflerinin yanında yetkinlik hedefleri de vardır. Sabit ödenen ücretin yanında performans primi ve ücret zamlarında belirli bir oranda yetkinliklerin etkisi olmaktadır. Yönetim

takımı özelinde prim verilmekte iken, beyaz ve mavi yaka çalışanlar için ise ücret zammına etki eder. Prim miktarı her senenin başında belirlenir. Ücret zammı da her bir seviye için minimum, maksimum ve ortalama olarak belirlenir. Performans sonuçlarına bakılarak da ne kadar zam alınacağı belirlenir. Bunun dışında enflasyon zammı her çalışana ekstra olarak yapılmaktadır.

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetkinlik yönetimi üzerine yapılan tez çalışmasında, organizasyonların insan odaklı hareketine başladığı bu dönemde, çalışan performansını en etkin nasıl kullanacağı ve şirketin nasıl başarıya ulaşacağı noktasında en büyük destekçisi olan yetkinlik yönetimi üzerinde durulmaktadır. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi için vazgeçilmez olan ve diğer sistemler ile entegre edildiği zaman organizasyonları başarıya ulaştıran yetkinlik modeli, en efektif ne şekilde tasarlanmalıdır. Bunun için kurum kültürü ve stratejileri iyi irdelenmeli ve çalışanların bu stratejiler doğrultusunda yönetilmesi sağlanmalıdır.

Tezin içeriğinde literatür araştırmaları ile yetkinlik kavramı üzerine çözümlemeler üzerinde durulmuştur. Kurum için en uygun yetkinliklerin seçilmesi, en uygun ve bilgi sistemleri ile entegre şekilde yönetilebilir sınıflandırmanın yapılması, şirket çalışanlarının ve yönetiminin de aktif olarak katıldığı yetkinlik göstergeleri belirleme ve seviyelendirme çalışmalarının yapıldığı ve tüm çıktıların hangi alanlarda kullanıldığı belirtilmiştir. Sistemi kurmaktan çok nasıl ilerletilebileceği üzerinde durulmuş ve bu doğrultuda sistemin güçlendirilmesi ve kültüre uyarlanması noktasında neler yapılması gerektiği anlatılmıştır.

Yeni bir yetkinlik çatısı kurulurken, stratejik bakış açısının önemi, çalışanların, yöneticilerin, İK'nın ve üst yönetimin sistemin efektif kullanımı için yapmaları gerekenler ve sistemi yönetirken bir online programın kullanılmasının önemi anlatılmıştır. Sadece kurum kültürüne değil, ülke, bölge kültürüne de dikkat edilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir.

Tezin son kısmında ise bir lojistik firması için öngörülen model ile uygulama yapılarak sonuçlar test edilmiştir. Sistemlerin birbiri ile entegrasyonunun önemine değinilmiş ve bilgi teknolojilerinden yararlanılmasının ne gibi faydalar sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Sistemin stratejiler çerçevesinde ve farklı yapılarla bütünleştirilerek kurulmasının faydaları ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, yetkinliklerin şirket içerisinde her alanda kullanılarak Etkin İnsan Kaynakları Yönetiminin gerçekleştirilmesi gerektiği ve kurum kültürüne uyum ile

şirketin performans alanlarında başarıyı yakalayacağı ortaya konmuştur. İnsan kaynağının değeri gün geçtikçe artarken organizasyonların gelişmeleri izlemek yerine harekete geçmesi gerektiği ve en efektif sistemi kurarak çalışanlarını destekleyici her türlü hamleyi yapması gerektiği açıkça ortadadır. Bu doğrultuda hem stratejiler, hem iş, hem çalışan ekseninde gelişen sistemler ile organizasyonun vizyon ve misyonuna ulaşılacağı belirtilmiştir.

KAYNAKLAR

- Abraham, S. E., Karns L. A., Mena M. A. ve Shaw K., 2001: Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*. Vol. **20**, no. 10, pp. 842-852.
- Allredge, M. E. ve Nilan, K. J., 2000: 3M's leadership competency model: an internally developed solution. *Human Resource Management*. Vol. **39**, no. 3, pp. 133-145.
- Arı, O., 2006. Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve uluslararası bir firmada uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Biemans H., Lans T., Meijer Y., Mulder, M. ve Verstegen J., 2007: Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture. *Journal of Workplace Learning*. Vol. **19**, no.1, pp. 32-44.
- Biçer G. ve Düztepe Ş., 2003: Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay teknolojileri Dergisi*. Vol. **1**, no. 2, pp. 13-20.
- Borits, J. E. ve Carnaghan C. A., 2003: Competency based education and assessment for the accounting profession: a critical review. *Canadian Accounting Perspective*. Vol. **2**, no. 1, pp. 7-42.
- Boyatzis, D. E., 2008: Competencies in the 21th century. *Journal of Management Development*. Vol. **27**, no. 1, pp. 5-12.
- Chan, D. C., 2006: Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*. Vol. **27**, no. 3, pp. 144-153.
- Chuang, C. P. ve Ven J. H., 2007: The development of a competency ontology. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. Vol. **11**, no. 1, pp. 275-279.
- Chung-Herrera, B. G., Enz C. A. ve Lankau M. J., 2003: Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. **44**, no. 3, pp. 17-25.
- Darnall, J. S., Garman A. N., Lerner, W. ve Tyler, J. L., 2004: Development and validation of a 360-degree-feedback instrument for healthcare administrators. *Journal of Health care Management*. Vol. **49**, no. 5, pp. 307-322.
- Emiliani, M. L., 2003: Linking leaders beliefs' to their behaviors and competencies. *Management Decision*. Vol. **41**, no. 9, pp. 893-910.
- Essmail, E. A. ve Hafeez, K., 2007: Evaluating organisation core competences and associated personnel competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*. Vol. **30**, no. 8, pp. 530-547.

- Ferman, M. ve Özçelik, G.,** 2006: Competency approach to human resource management: outcomes and contribution in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*. Vol. **20**, no. 10, pp. 842-852.
- Gravan, T. ve McGuire D.,** 2001: Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*. Vol. **13**, no. 4, pp. 144-163.
- Holton III, E. F. ve Naquin, S. S.,** 2006: Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. **8**, no. 2, pp. 144-165.
- Kessler R.,** 2004: Collaborate with employees to make your competency-based systems stronger. *Employment Relations Today*. Vol. **31**, no. 3, pp. 27-32.
- Mansfield, R. S.,** 1995: Building competency models: approaches for HR professionals. *Human Resource Management*. Vol. **35**, no. 1, pp. 7-18.
- Rowe, C.,** 1996: Clarifying and use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*. Vol. **27**, no. 11, pp. 12-17.
- Santos, F. C. A. ve Ubeda, C. L.,** 2007: Staff development and performance appraisal in an Brazilian research center. *European Journal of Innovation Management*. Vol. **10**, no. 1, pp. 109-125.
- Teodorescu, T.,** 2006: Competence versus competency: what is the difference?. *Performance Improvement*. Vol. **45**, no. 10, pp. 27-30.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Muzaffer Seçgin

Doğum Yeri ve Tarihi: Ovacık- 1983

Adres: Gülbahar Mah. Esen Aralığı Sok. No:4 D:11 Mecidiyeköy Şişli İstanbul

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi