

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
YETKİNLİKLERİN KULLANILMASI VE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA
ARAŞTIRMASI

Osman BAYRAKTAR

Öğrenci No: 14543

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Cavide UYARGİL

Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2002

TEZ ONAYI

Enstitümüz **Personel Yönetimi** Bilim Dalında **95/14543** numaralı **Osman Bayraktar**'ın hazırladığı "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vak'a Araştırması**" konulu ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA TEZİ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi uyarınca **06.05.2002 Pazartesi** günü saat: **14.00**'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULU**'ne* ~~OYBİRLİĞİ~~ / **OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.ZEKİ ADAL	RED	Z. Adal
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	Kabul	C. Uyargil
PROF.DR.HÜNER ŞENCAN	KABUÜ	H. Şencan
PROF.DR.IŞIL PEKDEMİR	Kabul	I. Pekdemir
PROF. DOÇ.DR.ŞADİ CAN SARUHAN	REDdi	S. Can Saruhan

AÇIKLAMA

Birinci savunmada jüri üyeleri tarafından reddedilen bu tezde aşağıdaki düzeltmeler yapılmıştır:

- 1) Tezin ikinci bölümünü oluşturan “Modelleme Süreci ve Bileşenleri” başlığı, “Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Yetkinlik Modelinin Oluşturulması Süreci” olarak değiştirilmiş, kendi içinde kaydırmalar yapılarak bölüm yeniden şekillendirilmiştir.
- 2) “Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Alanında Kullanılması ve Yetkinlik Sistemine Yöneltilen Eleştiriler” bölümü, ara başlıklar ve uygulama örnekleri eklenmek suretiyle daha sistematik hale getirilip zenginleştirilmiştir.
- 3) Tezin uygulama bölümünü oluşturan ikinci kısmı, araştırma ile ilgili eksiklikler tamamlanarak bütünüyle yeniden yazılmıştır.
- 4) Tezde dil bütünlüğü sağlamak amacıyla tüm metin gözden geçirilmiştir.
- 5) Kaynakçada yer alan ancak tezde yararlanılmayan eserler kaynakçadan çıkarılmıştır.

ÖZ / ABSTRACT

Yetkinliler yaklaşımı, 1990'lı yıllardan bu yana insan kaynakları uygulamalarında popüler hale gelen bir modeldir. Bu tezde öncelikle konunun kavramsal boyutu ele alınmış, Amerika ile Avrupa ülkelerinde aynı kavrama yüklenen farklı içeriklere dikkat çekilmiştir. İlerleyen bölümlerde konu, kavramsal çerçeveyi bütünler mahiyette insan kaynakları uygulamaları açısından ayrıntılarıyla ele alınarak yetkinlik modeli ve oluşturulması şartları incelenmiştir. Teorik bölümün son aşamasında, yetkinliklerin seçme, yerleştirme, eğitim, kariyer planlama ve ücretleme gibi insan kaynakları süreçlerine uygulanma imkanları araştırılmıştır.

Tezin uygulama bölümünde, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir finans kuruluşunda, vizyon ve misyona bağlı olarak kurum personelinin sahip olması gereken yetkinlikler araştırılarak muhtelif pozisyonlar için yetkinlik modelleri tasarlanmıştır.

Competency approach had been popular in HR experience since 1990s. In this thesis presentation of first all the conceptual dimension of the subject matter has been discussed and different contents attributed in America and Europe to the very same concept have been focused.

In proceeding parts the matter has been studied in details with respect to applications in HR with an approach what complements the conceptual frame. The conditions of setting up a competency model and its conditions have been analyzed.

At the end of the theoretical part there is a trial to apply the competencies to several process of HR like recruitment, placement, training, career planning, compensation etc of employees.

In the application part of the study there is a quest for those competencies that should be possessed by the employees of a special finance house operating in banking sector, in line with the vision and mission of said company. Also there is a competency model designed for several positions in such a company.

ÖNSÖZ

Bu tez, değişen iş ilişkileri ve yüksek esneklik talebi ile birlikte her gün biraz daha yaygın hale gelen yetkinliklerin insan kaynakları alanındaki uygulamaları üzerine odaklaşmıştır. Tezin birinci bölümünde, yetkinlik kavramının doğuşu, yetkinlikle akraba, hatta yer yer onu ikame eder nitelikte bir kavram olan yeterlilik ile arasında farklılıklar üzerinde durulmuş, daha sonra yetkinlik kavramını yönetim bilimi alanında kullanıma sokan McClelland, Boyatzis ve Spencer'lerin çalışmaları incelenmiştir. Bölümü tamamlayıcı mahiyette, akademisyen ve uygulayıcıların yetkinlik kavramı ile ilgili tanımları derlenmiş, yetkinlik yaklaşımının ABD dışındaki uygulamaları aktarılmıştır. Aynı bölümde yetkinlikler türlerine göre sınıflandırılmıştır.

İkinci bölümü oluşturan yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde Spencer'lerin yaklaşımları esas kabul edilerek, yetkinliklerin tespiti yöntemleri aktarılmıştır. Daha sonra yetkinlik modellerinin sınıflandırılması yapılarak, modellerin yapısı ve seçim kriterleri incelenmiştir. Nihayet bu bölümde, oluşturulan modelin test edilmesi ve yetkinliklerin korunması konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde yetkinliklerin insan kaynakları alanındaki uygulaması ele alınmış; seçme, ücret, performans, eğitim ve kariyer yönetimi süreçleri, mümkün olduğu kadar uygulamalara atıfta bulunarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde son olarak yetkinlik yaklaşımına yönelik eleştiriler yansıtılmıştır. Tahmin edilebileceği gibi, eleştiriler daha çok uygulamacıların itirazları mahiyetinde olmuştur.

Dördüncü bölümde, bir insan kaynakları yönetim aracı olarak yetkinliklerin finans sektöründe nasıl kullanılabileceği konusu araştırılmış, bankacılık hizmetleri veren bir finans kurumu için, stratejik konumlandırmayla bağlantılı olarak, kurumda çalışan bütün personelin sahip olması gereken temel yetkinlikler tespit edilerek personelin Kurum içinde üstlendikleri fonksiyona göre sahip olması gereken fonksiyonel yetkinlikler için muhtelif modeller geliştirilmiştir.

Sonuç bölümünde, uygulamadan elde edilen bulgular topluca değerlendirilmiş ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi alanında sağlıklı olarak uygulanabilmesinin koşulları üzerinde durulmuştur.

Vaka çalışmasına dayanan böyle bir tezdeki en büyük zorluk, araştırma yapılan kurumda vizyon ve misyonun açıkça tanımlanmamış olmasıdır. Çünkü yetkinliklere dayalı başarılı bir insan kaynakları uygulamasının temel koşulu, yetkinlilerle firmanın vizyon ve misyonu arasında sağlıklı ve anlamlı bağlantılar kurulmasıdır.

Bu çalışma sırasında yönlendirmeleriyle tez içeriğinin şekillenmesinde değerli destek ve katkılarını gördüğüm hocam Prof. Dr. İsmail D. Ataay'a, çalışmanın muhtelif aşamalarında görüş belirtme nezaketinde bulunan ve tezin son şeklinin almasında büyük emeği bulunan hocam Prof Dr. Cavide Uyargil'e, kaynaklara ulaşma konusunda önemli ip uçları veren Prof. Dr. Hüner Şencan'a ve vaka araştırması sırasında gerekli kolaylık ve katkıları sağlayan Kurum yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ / ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
KISALTMALAR LİSTESİ	xx
GİRİŞ.....	xxi
I. YETKİNLİK KULLANIMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	1
A. YETKİNLİKLERİN DOĞUŞU	2
1. Kavram Olarak Yetkinlik	2
2. Yetkinlik Kavramının Yönetim Literatüründeki Evrimi	3
a. Yetkinlik Kavramının Genel İşletme ve Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması	4
b. Yetkinlikler ve Yeterlilikler Arasındaki Farklar	10
c. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması	11
(1) McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları	11
(2) Botayzis'in Yetkinlik Modeli	13
(3) Spencer'lerin Yetkinlik Açılımları	17
(4) Diğer Yetkinlik Tanımları	20
3. ABD ve İngiltere'de Yetkinlik Kavramına Yüklenen Anlam Farklılıkları	23
4. ABD Dışında Yetkinlik-Bazlı Yaklaşımlar	24
a. İngiltere.....	25
b. Avustralya.....	27
5. Yetkinlikler ve İş Tanımları	27

B. YETKİNLİK TÜRLERİ	30
1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri	30
2. Temel Yetkinlikler	31
3. Davranışsal Yetkinlikler	32
4. Fonksiyonel Yetkinlikler	32

II. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ..... 35

A. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER 36

1. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Gruplandırılması	36
a. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	36
b. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	36
c. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	37
2. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	37
a. Uzman Görüşü	38
b. Yapılandırılmış Görüşme	39
c. Atölye Çalışması.....	40
d. Fonksiyonel Analizler	41
e. Gözlem	42
f. Kritik Vaka Tekniği	42
g. Repertuar Ölçeği	42
h. Kart Değiştirme Yöntemi	43

3. Yetkinlik Belirleme Yönteminin Seçiminde Etken Olan Unsurlar	44
---	----

B. YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ

1. Yetkinlik Modeli Kavramı ve İçeriği.....	44
2. Yetkinlik Modeli ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	47
3. Yetkinlik Modellerinin Tasnifi	50

a. Genel Yetkinlik Modelleri.....	51
b. Temel Yetkinlik Modeli.....	53
c. Fonksiyonel ve Teknik Yetkinlik Modeli.....	53
d. Rol Yetkinlik Modeli.....	55
4. Yetkinlik Düzeyleri ve Yetkinlik Göstergeleri.....	57
5. Amaca Uygun Modelin Seçilmesi	59
6. Modelin Geçerliliğinin Test Edilmesi	61
7. Yetkinliklerin Güncelliğinin Korunması	62

III. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULLANILMASI VE YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER 64

A. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULLANILMASI.....	65
1. Tedarik ve Seçme	67
a. Tanım.....	67
b. Yetkinliğe Dayalı Tedarik ve Seçme	68
c. Yetkinliğe Dayalı Seçme Süreci Aşamaları.....	69
(1) Performans İçin Kritik Nitelikteki Yetkinliklerin Belirlenmesi	69
(2) Kişisel Yetkinliklerin İş Yetkinlik Profiline Göre Değerlendirilmesi.....	71
2. Ücret ve Ödül Yönetimi	77
a. Tanım.....	77
b. Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Sistemi.....	78
c. Yetkinliğe Dayalı Ücret Planı Geliştirilmesi.....	82
(1) Geniş Bantlı Ücret Sistemi.....	83
(2) Yetkinliğe Dayalı Ücret Sisteminin Uygulama Aşamaları	85
(3) Yetkinliğe Dayalı Ücret Sisteminin Başarılı Olmasının Şartları.....	88
3. Performans Yönetimi	91
a. Tanım.....	91

b. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi	91
c. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi Geliştirme Aşamaları	93
(1) Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi	93
(2) Yetkinlik Modelinin Oluşturulması	93
(3) Değerlendirme Sonuçlarının Yetkinlik Profili ile Karşılaştırılması	94
d. Eğitim Planlaması ve Yönetimi	94
(1) Tanım	94
(2) Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme	95
(3) Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme Uygulama Aşamaları	97
e. Kariyer Yönetimi	99
(1) Tanım	99
(2) Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama ve Yedekleme	100
B. YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	101
IV. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULLANIMI KONUSUNDA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA ARAŞTIRMASI.	106
A. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ	107
1. Araştırmanın Yapıldığı Kurum Hakkında Bilgi	107
2. Kapsam	107
3. Yöntem	108
B. ARAŞTIRMANIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	108
1. Stratejik Durum Değerlendirmesi	110
2. İK Süreçlerinin İncelenmesi	113
a. Tedarik ve Seçme	113
b. Performans Değerlendirme Sistemi	114
(1) Başarılı Personelin Ortak Özellikleri	115
(2) Başarısız Personelin Ortak Özellikleri	115
c. Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlaması	116

d. Ücret Sistemi	116
e. Eğitim	116
3. Anket Uygulaması.....	117
a. Anketin Tasarımı	117
b. Anket Sonuçları	118
4. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi	126
5. İş Yetkinlik Modellerinin Oluşturulması	129
a. X Finans Kurumu Yetkinlik Sözlüğü	129
b. Yetkinliklerin Yapılandırılması	135
c. Davranış Düzeyleri	136
d. Pozisyonlara Göre İş Yetkinlik Modelleri	137
C. YETKİNLİKLERİN İK SÜREÇLERİNE UYARLANMASI	158
1. Seçme	158
a. Yetkinlik Değerlendirme Sistemi	158
b. İş Yetkinlik Modeli ile Kişilerin Yetkinliklerinin Karşılaştırılması	161
2. Performans Yönetimi	162
a. Performans Standartlarının Belirlenmesi	162
b. Performans Değerlendirme Formunun Tasarlanması	163
3. Eğitim ve Geliştirme	163
a. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi	164
b. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Belirlenmesi	164
4. Ücretleme	165
a. Personelin Gruplandırılması	166
b. Ücretleme Esasları	166
5. Yedekleme Planlaması	167
SONUÇ	168
ÖNERİLER	171

BİBLİYOGRAFYA/KAYNAKÇA.....	173
EKLER	185
Ek:1. Yetkinliğe Dayalı Mülakat Formu	185
Ek:2. Anket Verileri.....	187



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.0 ABD ve İngiltere’de Yetkinlik Kavramına Yüklenen Anlam Farklılıkları	24
Tablo 2.1 Yöneticiler İçin Genel Bir Yetkinlik Modeli.....	52
Tablo 2.2 Bir Bankada Kullanılan Temel Yetkinlik Modeli.....	54
Tablo 2.3 Sistem Mühendisi İçin Fonksiyonel Yetkinlik Modeli	55
Tablo 3.1 Sektörlere Göre Kritik Başarı Faktörleri.....	70
Tablo 3.2 Yöntemlerin İş Başarısını Öngörebilme Yeteneği.....	72
Tablo 3.3 Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Karşılaştırılması	80
Tablo 3.4 Bir Endüstriyel Gaz Firmasında Kullanılan Yetkinlik Değerlendirme Tablosu	86
Tablo 3.5 Yetkinlik Esaslı Ödüllendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	92
Tablo 3.6 Öğrenmede Yeni Terminoloji.....	96
Tablo 3.7 Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu	99
Tablo 4.1 Stratejik Planda Ortaya Konulan Amaçlar ve Bunların Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Yetkinlikler	126
Tablo 4.2 Stratejik Plandaki Kritik Başarı Faktörleri ve Bunların Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Yetkinlikler	127
Tablo 4.3 Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Personelde Aranılan Özellikler	127
Tablo 4.4 İş Ailelerine Göre Kritik Başarı Faktörleri	128
Tablo 4.5 İş Yetkinlik Modeli ile Adayın Yetkinliklerinin Karşılaştırılması.....	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 Yetkinlikler: Rekabetin Kökleri	06
Şekil 1.2 Temel Yetkinlikler ve Yeterlilikler Arasındaki Farklar	11
Şekil 1.3 Etkili İş Performansı Modeli	14
Şekil 1.4 İş Bileşenleri ve Yetkinlik Düzeylerinin Dinamik Etkileşimi	17
Şekil 1.5 Merkezi ve Yüzeysel Yetkinliler	18
Şekil 1.6 Yetkinlik Nedensel Akış Modeli	19
Şekil 1.7 Yetkinlik Bileşenleri	22
Şekil 1.8 Mesleki Standartların Yapısı Konusunda Bir Örnek	26
Şekil 2.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	48
Şekil 2.2 Fonksiyonel ve Rol Yetkinlik Modeli	56
Şekil 2.3 İş Yetkinliği Değerlendirme Süreci	63
Şekil 3.1 Yetkinlik Odaklanmaları	65
Şekil 3.2 İK Uygulamaları	66
Şekil 3.3 Yetkinliklere Dayalı Yapılandırılmış Görüşme Süreci	75
Şekil 3.4 Kişisel Yetkinliklerin İş Profiline Göre Değerlendirilmesi	76
Şekil 3.5 Yetkinlik Bazlı Ücretleme Sistemi Kullanıcıları	90
Şekil 4.1 Yetkinliklerin Konumu	110
Şekil 4.2 Yetkinliklerin Yapılandırılması	135
Şekil 4.3 Eğitim Programı Bileşenleri ile İş Düzeyleri Hiyerarşisi İlişkisi	165

KISALTMALAR LİSTESİ

MCI	: Management Charter Initiative
TEED	: Training, Enterprise and Education Division
NVQ	: National Vocational Qualifications
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
CEO	: En Üst Düzey Yönetici
SRA	: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
Vol	: Volume
No	: Number
v.d.	: ve diğerleri

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinin gelişimi açısından bakıldığında, Klasik Yönetim Kuramının hakim olduğu 19. yüzyılda temel varsayım, işletmede herkesin ne iş yapacağını belirlendiği sağlam bir ilişki biçiminin oluşturulması ve işlem standartlarının belirlenmesi durumunda çalışanlardan beklenen verimin alınabileceği şeklindeydi. Kişinin işe uygun olup olmadığı konusundaki karar büyük ölçüde ona doğrudan iş verecek olan ilk amir tarafından veriliyor; insanları daha fazla çalışmalarını için motive eden biricik unsurun emekleri karşılığında aldıkları ücret olduğu varsayılıyordu.

20. yüzyılın ilk yarısına hakim olan Neo Klasik Kuram, verimliliği etkileyen ücret dışı unsurların varlığına dikkat çekmiş, araştırmalarını örgüt içi ilişkiler üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu dönemde her işgörenin farklı özelliklere ve beklentilere sahip bir birey olduğu tespiti yapılmış, işletmelerdeki grup olgusu ve bunların davranışlarını belirleyen etmenler üzerinde ayrıntılı araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

1950’li yıllarda ortaya çıkan ve günümüze kadar belirleyiciliğini sürdüren Modern Kuram, bir yandan işletmeyi bir bütün olarak değerlendirip onu etkileyen dışsal etmenlerin varlığını kabul ederek sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımını geliştirmiş, diğer yandan geleneksel üretim unsurları yanında çalışanların kendilerinin de işletme için bir kaynak olduğu tespiti ile bireysel performansın önemi ve ölçülmesi, başarı potansiyeli yüksek işgörenlerin istihdamı, yüksek başarı için insanların hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği veya, tersine bir söyleyişle hangi özelliklere sahip insanların işte yüksek başarı sergiledikleri gibi konular bilim adamlarının araştırma alanına girmeye başlamıştır. Bu araştırmaların sonuçları, gerçek anlamda 1980’li yıllardan sonra elde edilmiş ve personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Yönetim kuramlarının farklı yaklaşımları, ortaya çıktıkları dönemlerin toplumsal yapılanmaları ve kavrayışlarıyla yakından bağlantılıdır. Klasik Yönetim Kuramı, sanayi devrimiyle büyük kitlelerin köylülük ve kölelikten ücretli çalışmaya geçtikleri dönemde şekillenmiştir. Böyle bir ortamda insanların ücretten daha önemli bir beklenti ve taleplerinin olması beklenemez. Yaklaşık yüz yıllık bir süreçte toplumsal katmanların oluşumu tamamlanmış; toplum, demokrasi geleneği içinde bireylerin oy haklarının belirleyici olduğu bir anlayışta uzlaşma sağlanmıştır. Köylülük ve kölelik hukukunun yürürlükten kalktığı, ucuz ve bol iş gücü avantajının kaybolduğu bu dönemde işletmeler için sahip oldukları işgücü potansiyelinden daha fazla yararlanma bir zaruret olarak ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda çalışanlar kendi aralarında örgütlenerek, üretimin sadece mekanik bir unsuru olmadıkları iddialarını iş hayatına yansıtmaya başlamışlardır. Neo Klasik yaklaşımın öne çıkardığı duygusal tepkimeler, Klasik Kuramın keşfedemediği geç kalmış buluşlar değil, toplumsal yapının köylülük ve kölelik genlerini yüzyıllık bir süreçte eğitip örtmesi sonucu daha derindeki insani duyarlıkların ortaya çıkma fırsatı bulmuş olmalarıyla bağlantılı olgulardır.

Yirminci yüzyılda yaşanan iki büyük savaş, dünyanın en güçlü ordularını ve devletlerini derinden etkilemiş; her ölçekteki kurum, dünyada tek başına olmadığını, dış dünyadaki değişimlerin kendi yapılarını da derinden etkilediğini biraz da acı bir deneyle idrak etmiştir. Bunun iş dünyasına yansımaları sistem yaklaşımı biçiminde olmuştur. Örgütler bir süreci tasarlarlarken sadece kendi imkanları ve sınırlamalarını değil ilişkide bulundukları bütün iç ve dış sistemlerin etkilerini gözetmek zorunluluğunu hissetmişlerdir. Denilebilir ki, sistem yaklaşımına kadar olan dönemde, bütün dikkatler sadece örgüt içi ilişkilere yönelmişken sistem yaklaşımı ile birlikte, atölyeden işletmenin bütününe, işletmeden sektöre, sektörden devlete ve nihayet devletten uluslar arası ilişkilere doğru genişleyen bir dairede bütün aktörler dış etkenin farkına varmışlardır. Yirminci yüzyılın son çeyreği, soğuk savaşın gündemden çıktığı, daha doğru bir ifade ile istenilen bölgelere hapsedildiği, Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra Avrupa Birleşik Devletleri'ne doğru hızla yol alındığı, uluslararası ilişkilerde sınırların önemini yitirdiği

bir dönemdir. Bu global gelişme, sanayileşmesini tamamlamış gelişmiş ekonomiler açısından nitelikli iş gücünü temin etmenin ve elde tutmanın zorlaşması sonucunu doğurmuştur. Olgunlaşan demokrasi deneyimi sürecinde, bireyin sadece oy sahibi olmaktan öte, sistemin belirleyici bir unsuru olduğunun farkına vardığı bir dönemdir bu. Personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine evrildiği bu süreçte, maddi varlıklar gibi insan unsuru da bir kaynak olarak değerlendirilmeye başlandı. Çalışanlar işletme için ikame edilmesi kolay olmayan stratejik varlıklar olarak dikkate alındı. Ürün ve taleplerdeki hızlı değişim, hantal örgüt yapılarını zorlayarak, bu nitelikteki kuruluşların rekabet savaşında gerilemelerine yol açtı. Bu durum insan kaynakları süreçlerinde yer yer insanı işin önüne geçirdi. İnsan kaynakları yönetiminde yetkinlik bazlı yönetim sisteminin ortaya çıkışı böyle bir ortamda gerçekleşti. İnsan unsuruna verilen kıymet, yükselen değer olan katılımcı vatandaşlık bilincine karşılık gelirken, görünürde eşit donanımına sahip bireyler arasında birikimlerini davranışlarıyla farklılaştıranların öne çıkarılması, bir başka yükselen değer olan liberal düşünceye karşılık gelmektedir. İş gereklerini karşılamak için hazırlanan uzun beceri listelerinin yerine başarı ve sonuç yönelimli yetkinlik listeleri esneklik taleplerini karşılarken, daha az işgören ile daha fazla verim elde edilmesi ise sert piyasa rekabetinin zorunlu kıldığı maliyetlerin azaltılması gerekliliğini mümkün kılmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise, bireylere sahip oldukları donanımların karşılığını veren, kendilerine kariyer imkanı sağlayacak pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerin açıkça ilan edilmiş olması, önlerine açık ve ulaşılabilir bir hedefin bulunması imkanı onları mutlu etmektedir.

Yeniden tanımlanan yönetim kavramı, işveren ile yönetici arasındaki kontratın içeriğini büyük ölçüde farklılaştırmış bulunmaktadır. Geleneksel takas öğeleri olan uzun dönemli iş güvencesine karşılık işverene itaat ve bağlılık kavramları, işveren tarafından gündeme getirilen pazar merkezli bir ilişki ile yer değiştirmektedir.

Buna göre, çalışanın durumu düzenli olarak değerlendiriliyor ve sözleşmenin yenilenme koşulları performans esasına göre belirleniyor. İlişki artık icra edilen

işlemlerin değerine dayanmakta, ilişkinin devamlılığı ve güvencesi çalışanın ortaya koyduğu katma değer bir fonksiyonu olmaktadır. Yeni paradigmaya göre, çalışanlar işletmenin kilit ortakları, onun başarı ya da başarısızlığına doğrudan etki eden kurumsal kaynaklardır.

Yönetim işi öyle büyük bir hızla değişiyor ki yöneticiler kendi mesleğini her gün yeniden keşfetmek durumunda kalıyorlar. Bu esnek işletme ötesi ortamda yöneticiler kendi kaynaklarına dayanmak zorundalar. Bu ise daha fazla risk ve daha fazla belirsizlik içeriyor. Yönetim işinin özü, bürokratik ve idari unsurların geri plana çekilerek kişisel becerilerin ön plana çıkmasıyla yeniden şekilleniyor. Artık organizasyonun başarısı artan bir şekilde yöneticilerin ve astlarının, “proaktif davranma”, “girişimcilik”, “kendini geliştirme” ve diğer “erdemlerine” bağlı bulunuyor.

Üstün başarıya sahip işletmeler, artık kendilerine “Biz şu anda ne iş yapıyoruz?”, “Veri rekabet koşulları içinde ve gelecekteki değişim öngörülerine göre neler yapmalıyız?” sorularını sormuyorlar. Bunun yerine, “Bu değişimler karşısında tam bir rekabet avantajı elde etmek için sahip olmamız gereken yeterlilikler nelerdir” sorusuna odaklanıyorlar. Stratejik bir kaynak olarak örgütsel yetkinlik ve yeterliliklerin önemini keşfediyorlar.

Böyle bir ortamda işletmeler, iş stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları bağlantılarını sağlayacak politikalar oluşturmak durumundadırlar. Bu durum işin doğası, yeri ve zamanı konusunda daha büyük esneklik sağlanmasını, çalışanların kendi performansları ve örgüt içindeki kariyer yönetimi konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmelerini gerektirir. İş dünyasındaki bütün bunlara ilaveten iş tanımları konusundaki geleneksel perspektifi de yeniden kavramlaştırmayı zorunlu kılmaktadır. Geleneksel anlayışta işler Frederick Taylor’ın bilimsel yönetim anlayışına uygun olarak esnekliği sınırlı ve stabil olarak düşünülmüştür. Ancak bu anlayışın hızla değişen örgütsel çevre karşısında pek fazla değeri kalmamıştır. Bunun yerine, örgütün değişen ihtiyaçları tarafından tanımlanan görevler, işin içeriğini kavrama konusunda daha

dinamik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Görevler ya da görev demetleri, herhangi bir zaman noktasında birey ile iş arasındaki ilişkiyi daha iyi tanımlayabilir.



**I . YETKİNLİK KULLANIMININ KURAMSAL
ÇERÇEVESİ**

A. YETKİNLİKLERİN DOĞUŞU

1. Kavram Olarak Yetkinlik

Bir kelimenin sözlük anlamının ötesinde belli bir uzmanlık alanı ile ilgili derinlik kazanması konunun uzmanı yazar ve düşünürler tarafından aynı içeriği yansıtacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu bölümde yetkinlik sözcüğünün İngilizce ve Türkçe'deki sözlük karşılıkları ile yönetim literatüründeki kullanım biçimleri ele alınmıştır. Bölüm sonunda yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasındaki farka işaret edilmiştir.

Oxford Dictionary'de, *competency* kelimesinin sıfat biçimi olan *competent* karşılığı olarak; "kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi v.s.ve sahip olma durumu" tanımı verilmektedir.¹ Yönetim bilimi ile ilgili Türkçe metinlerde *competency* karşılığı olarak; yeterlilik;² yeterlilik/yetkinlik,³ ve liyakat⁴ kavramları kullanılmıştır. 'Yetkinlik' kelimesinin sıfat biçimi olan 'yetkin' kelimesine, TDK Türkçe Sözlük; "gerekli olgunluğa erişmiş, kamil, mükemmel" karşılıklarını vermektedir.⁵ Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi'nin yetkin, liyakat ve yeterlilik kavramları ile ilgili tanımları şöyledir:⁶

"Yetkin: Kendisinden beklenen tüm nitelikleri taşıyan, kusursuz, eksiksiz bir kimse ya da bir şey için kullanılır; mükemmel.

¹ A.S Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Third Edition, London, Oxford University Press, 1974.

² "Yetkinlikler", *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*: C. I, No:1, 1996, s.28. y.y.

³ Nihat Erdoğan, « Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli », Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988, s.72.

⁴ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, İstanbul, 2. bs., y.y., 2000, s.248.

⁵ *Türkçe Sözlük*, Ankara, Yeni Baskı, TDK, 1988.

⁶ *Büyük Larousse Ansiklopedik Sözlük*, C. XXIV, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1992.

Yetkinlik: Yetkin olma durumu; yetkin olan bir kimsenin, bir şeyin özelliği.

Liyakat: Bir kimsenin bir işi başarabilmesini sağlayan nitelikleri; yeterlilik, ehliyet.

Liyakatlı: Bir işi başarabilecek kimse için kullanılır; yetenekli, ehliyetli.

Yeterlik: Bir iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu; ehliyet.

Yeterlilik: Yeterli olma durumu.”

Esasen bu kelime “kompetan” şeklinde Türkçeleşmiş olarak da kullanılmaktadır. TDK Türkçe Sözlükte “kompetan” için “uzman, yetkili” karşılıkları verilmektedir.

Yukarıdaki aktarmalardan görüldüğü gibi, Türkçe’deki yetkinlik, yeterlilik ve liyakat kelimeleri, insan kaynakları yönetimi açısından henüz ilk bakışta birbirinden ayıttedilecek kadar özgün anlam derinlikleri kazanmamış olup hemen aynı kavrama işaret etmektedir. Aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanacağı üzere, yönetim literatüründe yetkinlik ile yeterlilik kelimeleri birbiri ile bağlantılı, ancak bağımsız kavramları temsil etmektedir.

2. Yetkinlik Kavramının Yönetim Literatüründeki Evrimi

Anlam kaymasını ortadan kaldırmak için yetkinlik kavramının yönetim literatüründeki evrimini iki açıdan incelemek gerekir; (a) genel işletme ve stratejik yönetim alanındaki kullanımı, (b) insan kaynakları alanındaki kullanımı.

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırddedici yetkinlik” biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramı, Prahalad ve Hamel’in, 1990’da Harvard Business Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of the Corporation” adlı makaledeki ‘temel yetkinlikler’ şeklindeki kullanımından sonra yaygınlık

kazanmıştır.⁷ Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959'da kullanmış,⁸ ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te American Psychologist dergisinde yayımladığı "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makaleden sonra almıştır.⁹

a. Yetkinlik Kavramının Genel İşletme ve Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması

Prahalad ve Hamel, sözkonusu makalede temel yetkinlikleri 'farklı üretim becerilerini koordine etme ve değişik teknolojik güçleri bütünleştirme konularındaki kolektif öğrenme' olarak tanımlamaktadır.¹⁰ Bir temel yetkinlik sadece işletmenin neleri iyi olarak yaptığının tanımlanması değil, aynı zamanda neleri iyi olarak yapabileceğinin de listelenmesi ve bunları icra yönteminin çözümlenmesidir. Bir firma sahip olduğu temel yetkinlikleri belirleyebilmek için kendisine aşağıdaki soruları sormalıdır:

- Şu anda hangi işi iyi yapmaktadır?
- Bunu niçin iyi yapmaktadır?
- Bu teknikleri örgütün diğer alanlarına nasıl uygulayabilir?

⁷ Mark Cook , Corri Farquharson, **Business Economics: Strategy and Applications**, London, Pitman Publishing, 1998, s. 394.

Jeffrey S. Schippmann v.d., "The Practice of Competency Modeling", **Personnel Psychology**, Vol. LIII, No: 3, Autumn 2000, pp.703- 741, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 23 Ocak 2001.

⁸ R.White, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", **Psychological Review**, No:LXVI, pp.279-333", Zikreden: David D. Dubois, **Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change**, Amherst, HRD Press, Inc, 1993, s.72.

⁹ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", **Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No: 2, Autumn 1999, pp.37-52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

¹⁰ C.K. Prahalad, Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June 1990 , s.82.

Temel yetkinliklerin tanımlanması, örgüt tarafından kullanılan sistemlerin, bilgi ve tekniklerin çözümlenmesidir. Çünkü bu sistemler örgütün başarısına katkıda bulunurlar ve rekabet avantajı elde etmesine imkan verirler. Sahip olduğu yetkinliklerin fakında olmak ve onları korumak veya bu alanları geliştirmek örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmesini mümkün kılar.

Prahalad ve Hamel'a göre temel yetkinlikler, örgütteki kolektif öğrenmenin hasılasıdır. Yetkinlikleri iyi tanımlayan ve konumlandıran firmalar, onları rakiplerine karşı bir rekabet avantajı elde etmek için kullanabilirler. Yazarlara göre bir temel yetkinliğin belirleyici üç özelliği şunlardır:

- İşletmenin geniş pazarlara ulaşmasına imkan sağlayacak bir potansiyele sahip olması,
- Son ürünlerdeki müşteri yararının algılanmasına önemli bir katkı sağlaması,
- Rakipler tarafından kopyalanmasının güç olması.

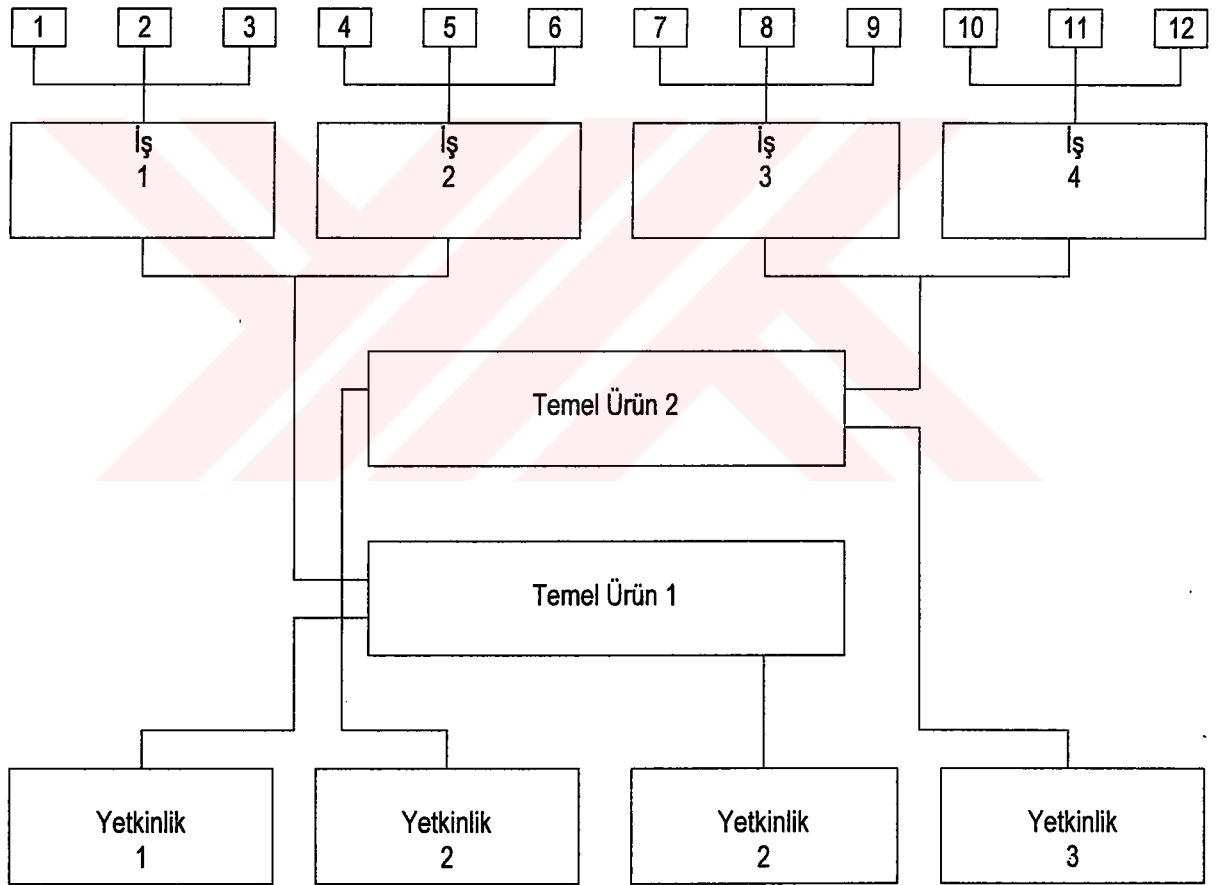
Bu tanımlamaya göre, temel yetkinlik, tüketici yararına olan sonuçları açıkça tanımlanabilen , diğer firmaların kopya etmesi çok zor, hatta imkansız bir bilgi tabanı veya beceri setidir. Temel yetkinlikler, tekrar kullanmakla eksilmez; zaman geçtikçe yıpranan fiziki varlıkların aksine kullanıldıkça ve paylaşıldıkça gelişir ve büyümeye devam eder.

Prahalad ve Hamel'e göre, bir işletmenin rekabet gücü kısa dönemde mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliklerine, uzun dönemde ise rakiplerinden daha düşük maliyetle ve daha kısa sürede üretim yapabilmesine ve temel yetkinliklere bağlıdır. Avantajın gerçek kaynağı, yönetimin, şirket bünyesine dağılmış bulunan teknolojileri ve ürün becerilerini, değişen fırsatlara hızla uyum sağlamak amacıyla bireysel işleri güçlendirecek olan temel yetkinlikleri konsolide etme yeteneğinde saklıdır.

Yazarlara göre temel yetkinliler firmaların kökleridir. Firmalar, Şekil 1.1'de gösterildiği gibi tıpkı bir ağaç gibi köklerinden büyürler. Temel ürünler yetkinlikler tarafından beslenirler ve iş birimlerini ortaya çıkarırlar, meyvelerse nihai ürünlerdir. Yetkinlikler mevcut işleri birbirine yapıştıran tutkaldır. Yeni işlerin geliştirilmesi için

yakıt görevi görürler. Yetkinlikler işletme kaynaklarıdır ve yönetim tarafından yeniden tahsis edilebilirler.

Yetkinlik modellerinin uygulanmasına ilişkin geniş bir araştırma yapan Schippmann ve arkadaşlarının belirttiği gibi Prahalad ve Hamel'in bu yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi alanında “temel yetkinlikleri içeren insan becerilerinin” tanımlanması yönünde büyük bir dalga oluşturdur.¹¹



Şekil 1.1 Yetkinlikler: Rekabetin Kökleri

Kaynak: Prahalad , Hamel, **a.y.**, s.81.

¹¹ Schippmann v.d., **a.g.m.**

Gallon, Stilman ve Coates'a göre temel yetkinlikler, bireysel işlerin veya fonksiyonların değil, bir bütün olarak işletmelerin özelliğidir.¹² Onlar, örgütün bütün yönleriyle gelişmesine imkan veren ilkelerin birliğini temin ederler, stratejilerin sürekliliğini mümkün kılarlar, değişen koşullar karşısında sağlam ve esnektirler. İşletmenin vizyonunun esasını teşkil ederler ve bütün stratejileri kapsayıcıdır.

Drucker, temel yetkinlikleri, işi oluşturan üç unsurdan birisi olarak değerlendirmektedir.¹³

“Bir iş teorisi üç unsurdan oluşur. Birincisi örgütün çevresi hakkındaki varsayımlardır; toplum yapısı, pazar, müşteri ve teknoloji. İkincisi, işletmenin spesifik misyonu hakkındaki varsayımlardır. Üçüncüsü ise örgütün misyonunu başarıya ulaştırmak için ihtiyaç duyduğu temel yetkinlikler hakkındaki varsayımlardır. Çevre hakkındaki varsayımlar örgütün neler için ödeme yapığı ile ilgili kanaatlerdir. Misyon hakkındaki varsayımlar örgütün hangi sonuçları anlamlı bulduğunu tanımlar. Temel yetkinlikler hakkındaki varsayımlar ise liderliği elde etmek için işletmenin neleri mükemmel yapması gerektiğini tanımlar.”

Thomas ve Pollock, kaynaklarla birlikte yetkinlikleri, işletmeler için strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinde kaldıraç işlevi görebilecek temel yapı taşları olarak değerlendirmektedir.¹⁴

¹² Mark R. Gallon, Harold M. Stilman, David Coates, “Putting Core Competency Thinking Into Practice”. RTM Journal Home Page, (Çevrimiçi) <http://www.iriinc.org/hot1.htm>, 7 Nisan 1999.

¹³ Peter F. Drucker, “The Theory of the Business”, **Harvard Business Review**, September-October 1994, s.99.

¹⁴ Howard Thomas, Timoth Pollock, “From I-O Economics’ S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy”, **British Journal of Management**, Vol.xvix, No:2, June 1999, pp.127-147, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 3 Mart 2000.

Rue ve Holland firmanın üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi sürecinde ayırdedici yetkinliği diyagramlarının temel unsurlarından birisi olarak kullanmaktadırlar.¹⁵

Stratejik yönetim literatüründe temel yetkinlik kavramını ikame eden bir başka kavram yeterliliklere (capabilities) dayalı firma görüşüdür.¹⁶ Bu kavramı ilk defa kullanan Stalk ve arkadaşları yeterliliğe dayalı rekabet için dört prensip önermektedirler:¹⁷

1. Şirket stratejisinin yapı taşları ürünler ve pazarlar değil, iş süreçleridir.
2. Rekabet başarısı, bir firmanın kilit süreçlerini, müşterilere sürekli olarak yüksek değer sağlayan yeterliliklere dönüştürmesine bağlıdır.
3. Şirketler bu yeterlilikleri, geleneksel SİB'ler (stratejik iş birimleri) ve fonksiyonlar arasındaki bağlantıyı sağlayacak stratejik yatırımlar yaparak yaratabilirler.
4. Yeterliliklerin çapraz fonksiyonlar olmaları dolayısıyla, yeterliliğe dayalı bir stratejinin önderi en üst yöneticidir.

Süreç modeli, yetkinlikleri girdi ve hasıla arasında bağlantı sağlayan süreçler olarak tanımlamaktadır. Girdiler bilgi ve becerilerdir; hasıla ise beklenen sonuçlara ulaşılması durumudur. Amaçların gerçekleştirilmesi için bilgi ve becerilerin kullanılması yetkinliktir. Yetkinlik sonuçları, yetkinliklerin ne derecede etkili olarak kullanıldıklarının değerlendirilmesiyle ölçülür.

¹⁵ Leslie W. Rue, Phyllis G. Holland, **Strategic Management**, McGraw-Hill International Editions, 1989, s,133.

¹⁶ Jane Weightman, **Competencies in Action**, London, Institute of Personnel and Development, 1994, s,33.

¹⁷ G.Stalk., P. Evans., L.E.Shulman "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", **Harward Business Review**, March-April, 1992, pp. 7-33.

Süreç yaklaşımının savunucularından Kay, başarıyı doğuran davranışsal özelliklere vurgu yapmaktadır. Yazar, strateji geliştirme işleminin firmanın aşağıdaki dört alanla ilgili ayırdedici yeterliliklerinin tanımlanması ve bunların çevreyle bağlantısının kurulması olduğunu öne sürmektedir:¹⁸

1. Firma içinde ya da çevresinde ilişkiye dayanan kontrat ağı.
2. Firmanın, müşterileri nezdinde, kendi denetiminde olmayan, piyasanın sürekliliği içindeki olağan şartların şekillendirdiği göreceli güvenilirliği.
3. Sınır çizgisinde rekabet etmek zor olsa da her zaman yenilik.
4. Kurallara uygun ya da tekelci stratejik değerlendirme.

Bu ayırdedici yeterlilikler firmanın temel yetkinliklerini oluşturacaktır.

Yetkinliğe dayalı firma görüşü, yetkinlik için üç farklı alan tanımlamaktadır.¹⁹ Birincisi firmanın kültürü ve onun çalışanların katılımlarını asimile etme rolü, diğeri firmanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin bir hasılası olan konw-how, üçüncüsü de firmanın dış kaynaklara ulaşmasına imkan sağlayan şebeke bağlantısı.

Bir firmanın kültürü değerleri ve inançları içerir. Değerler çalışanların kimliğini ve davranışını etkiler.

Bir firmanın know-how'ı, çalışanlarının bilgi ve becerilerinde saklı bulunan performans yeterlilikleri ve bütün çalışanlarca paylaşılan içsel uygulama anlayışının toplamıdır.

¹⁸ Weightman, a.g.e., s.33.

¹⁹ Michael B. Arthur, Priscilla H. Claman, Robert J. DeFillippi, "Intelligent Enterprise, Intelligent Careers". **The Academy of Management Executive**, Vol.IX, No: 4, Nov 1995, pp.7-23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.

Bir firmanın şebeke bağlantısı, değer yaratan aktiviteler için kaynak sağladığı kişiler arası ilişkilerdir.

Yetkinliğe dayalı perspektifin arkasında iki tez bulunmaktadır. Birinci yaklaşım, yetkinliklerin, artan belirsizlik ortamından çıkılmasında firmaya yardımcı olduğunu öne sürmektedirler. Bu grupta yer alan bazı yazarlar, bir firmanın çekirdek yetkinliklerini, geleneksel yönetim uygulamalarından farklı olarak “gelecekteki fırsatlara açılan kapılar” olarak görmektedirler.

İkinci teze göre ise, bir firmanın çekirdek yetkinlikleri, çalışanların sahip olduğu ve ancak motive olmuş yüksek düzeyde kimselerin sergileyebilecekleri özel becerilerdir.

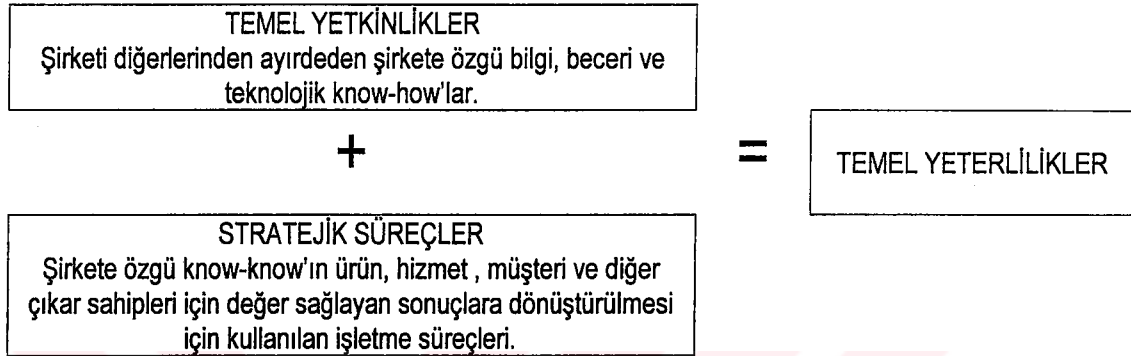
Stratejik yönetim açısından işletmeyi bir bütün olarak analiz eden bu yaklaşımlarda kullanılan temel yetkinlik kavramını yeterlilik yaklaşımının içinde düşünmek daha doğru olacaktır. Bu nedenle yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi alanında kullanımına geçmeden önce yetkinliklerle yeterlilikler arasındaki farkı netleştirmek gerekmektedir.

b. Yetkinlikler ve Yeterlilikler Arasındaki Farklar

Etimolojik olarak yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasında fark olmamakla birlikte, kullanımda kazandıkları içerik itibariyle, yeterlilik, işletmenin değer zincirinin bütününe kapsayan bir stratejik yönetim kavramı olarak algılanmış; yetkinlik ise üretim zincirinin belli noktalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına hasredilmiş, giderek yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir.²⁰ Bazı yazarlar yeterlilikler anlamındaki temel yetkinleri örgütsel yetkinlikler; insan kaynakları yönetimi alanında

²⁰ Gallon, Stilman, Coates, a.g.m.

kullanılan temel yetkinlikleri ise bireysel yetkinlikler olarak ifade etmektedirler.²¹ Şekil 1.2’de yetkinlilerle yeterlilikler arasındaki ilişki açıklanmaktadır.



Şekil 1.2 Temel Yetkinlikler ve Yeterlilikler Arasındaki Farklar

Kaynak: Long C., M.Vickers-Koch, “Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol.24, No:1, Yaz 1996, ss.7-22., s.13. Aktaran: N.Aylin Ataay ; « Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör İmalat sanayiinde Bir Araştırma », Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Sos. Bil. Ens. İstanbul, 1999, s20.

c. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması

(1) McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerini asıl olarak, McClelland'ın daha önce de sözü edilen “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makalesinden sonra aldı.²² McClelland,

²¹ Alain J. Godbout, “Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading Edge Organizations”, (Çevrimiçi) <http://www.scoap.com/ki/articles/godbout05.htm>, 4 Mayıs 200.

²² James Kierstead, “Competencies and KSAO's”, (Çevrimiçi) http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/comp_ksao_e.htm. 25Ekim 2001.

personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde şu sonuçlara ulaştı:²³

1. Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı öngörmemektedir.
2. Mevcut değerlendirme sistemi, genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyoekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

Bu bulgular üzerine McClelland, çabalarını iş başarısını öngörebilecek; ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yeni bir araştırma yöntemi bulmaya yoğunlaştırdı. Tasarladığı yöntemin önemli özelliklerini şöyle belirledi:

Ölçüt Örneklerin Kullanımı: Bu yöntem, başarıyı ortaya çıkaran karakteristikleri tanımlayabilmek için işlerinde çok başarılı olan kimselerle daha az başarılı olanları karşılaştırmaktadır.

Başarılı Sonuçlarla Neden-Sonuç İlişkisi Olan Uyarımsız Düşünce ve Davranışların Belirlenmesi: Bu bağlamda yetkinlik ölçümleri; özenle yapılandırılmış durumlara ilişkin iyi tanımlanmış alternatif cevapları olan çoktan seçmeli testlerle elde edilen sonuçlardan farklı olarak, adayın örtük tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasına imkan veren açık uçlu sorular da içermelidir. Çünkü gerek gerçek hayatta, gerekse iş hayatında test ortamındaki koşullara benzer durumlarla çok nadiren karşılaşılır. Bir kişinin iş hayatında neler yapabileceğine ilişkin en önemli gösterge, onun yapılandırılmamış bir durumda spontane olarak ne düşündüğü ve yaptığı -veya geçmişte benzer durumlardaki davranışlarıdır.

²³ Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer; **Competence at Work: Models for Superior Performance**, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993, s. 4.

McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında; işi iyi yapmak için hangi karakteristiklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başladığını ve açık uçlu davranışsal vaka görüşmelerinden hareketle iş başarısını ortaya çıkaran insani karakteristiklerin tanımlandığını belirtmektedir. Amacı, işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri tespit etmektir. Yoksa, onlardan herhangi biri iş başarısıyla bağlantılı olabilir ümidiyle bir insanın sahip olduğu bütün karakteristiklerin güvenilir bir şekilde belirlenmesi peşinde değildir.

Yetkinlik sürecinde belirlenen yetkinlikler çevresel koşullara duyarlıdır; örneğin onlar bir Hintli girişimciyi kendi örgütü ve kendi kültürü içinde başarılı yapan faktörlerin neler olduğunu tanımlar, yoksa başarılı bir yönetici olmak için Batılı psikoloji ve yönetim teorisinin ne söylediğiyle ilgilenmezler.²⁴

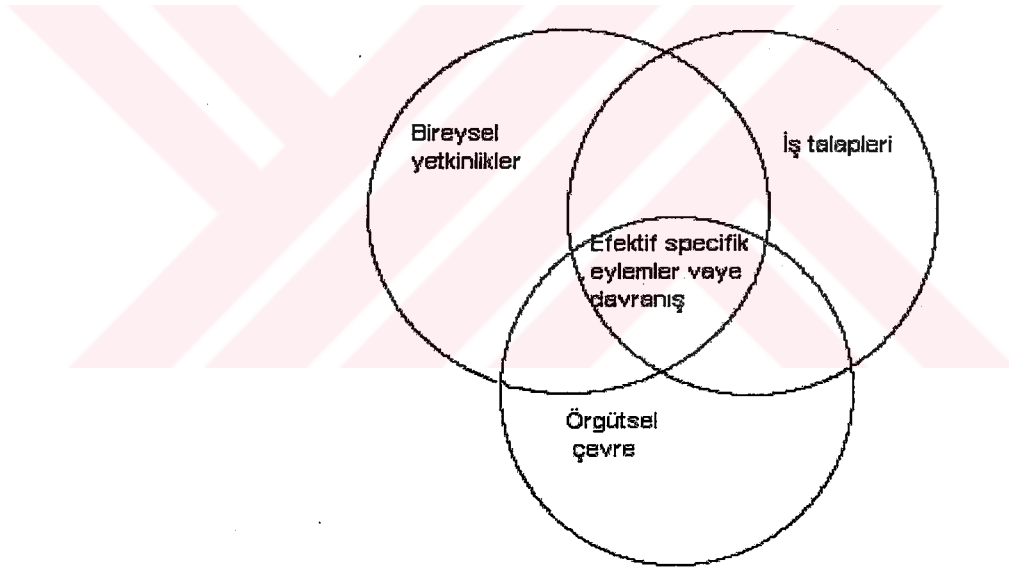
Bu yaklaşımla McClelland, belki de Amerikan kültürünün çok temel bir özelliği olan uygulamayı teorisinin önüne getirmiş olmaktadır.

McClelland ile aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis “The Competent Manager”, Spencer’lar ise “Competencies at Work” adlı eserlerinde geliştirdikleri yöntemler ile yetkinlik çalışmalarını, daha kolay anlaşılabilir ve uygulama kabiliyeti yüksek modeller haline getirmişlerdir. Bu iki çalışmanın McClelland ile başlayan bu akımın somut bir görünüm kazanmasında büyük payı vardır. Bu nedenle, insan kaynakları alanında kullanılan yetkinlik kavramının tam bir netliğe kavuşması için söz konusu yazarların bu kavrama yükledikleri anlamı ayrıntılı olarak aktarmak gerekli görülmüştür.

²⁴ A.e., s.8.

(2) Boyatzis'in Yetkinlik Modeli

Boyatzis, yetkinlikleri “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler” olarak tanımlamaktadır.²⁵ Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin, iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinlilerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır. Boyatzis'in “Etkili İş Performansı Modeli” olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 1.3'te açıklanmaktadır.



Şekil 1.3 Etkili İş Performansı Modeli

Kaynak: Boyatzis, a.g.e., s.13.

²⁵ Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982, s. 12.

Modeli temsil eden grafik; etkili eylem ve buna bağılı etkili performansın, modeli oluşturan üç kritik bileşenin birbiri ile tutarlı olması veya çakışması durumunda gerçekleşeceğini göstermektedir.

İş talepleri bileşeni, yönetimin işte kişiden *ne* yapması gerektiğine dair beklentisini gösterir ve hasıla, yöneticinin yapması gereken görevler ve roller biçiminde ifade edilebilir.

Bireysel yetkinlikler bileşeni, bir kimsenin iş yapabilme yeteneğini, onun *niçin* belirli şekilde eylemde bulunması gerektiğini gösterir.

Örgütsel çevre bileşeni, yönetim içindeki bir kimsenin ne yapması gerektiğine, iş taleplerine *nasıl* tepki vermesi beklendiğine işaret eder. Yöneticinin iş gördüğü örgütsel çevre, hangi davranışın uygun görüldüğünü ve kabul edilebilir olduğunu, hangi davranışın uygun olmadığını hissettirmek suretiyle onun davranışlarını etkileyecektir.

Yetkinlikler, işteki etkili ve/veya üstün performansla nedensellik bağlantısı olan karakteristiklerdir. Bunun anlamı kişinin bu karakteristiğe önceden sahip olduğu, bunun da işte etkili ve/veya üstün davranışa yol açtığıdır. Karakterin bağımsız, iş performansının bağımlı bir değişken olarak kabul edilmesi durumunda bu ikisi arasında nedensel bir ilişki bulunabilir.

Boyatzis, tanımlanacak yetkinlik modelinin ikinci boyutunun üç düzeyi olduğunu varsaymaktadır: (1) dürtü ve özellik düzeyi, (2) benlik, (3) sosyal rol ve beceri düzeyi. Bu kategoriler yetkinliğin, yetkinlik tanımında ortaya konulan bileşenlerini yansıtır²⁶

Benlik, kişinin dış görünüş, karakter ve kişilik gibi bütün yönleri üzerine edindiği ve gerçeğe uygun olması gerekmeyen karmaşık benlik inancıdır.²⁷ Kişinin kendini algılaması ve değerlendirmesine işaret eder. Benlik telakkisi, kişinin kendi hakkındaki kanaati ve özgüveni de içerir. İnsanlar, çevresindeki diğer kişilerle karşılaştırarak

²⁶ A.g.e., s.34-36.

²⁷ Mitat Enç , *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*, Ankara, TDK Yayınları, 1974.

kendilerine bir değer biçerler. Bu aynı zamanda başkalarının değer yargılarına göre kişinin kendisini nereye yerleştirdiğinin de bir göstergesidir. Bu nedenle benlik telakkisi sadece bir benlik kavramı değil, aynı zamanda değerler bağlamında imgenin yorumlanması ve etiketlenilmesidir. Bu değerler ve yargılama sonuçları bireyin geçmişteki ve şu andaki inançlarından kaynaklanabilir ve kişinin yaşadığı ve çalıştığı çevrede bulunan insanlar tarafından benimsenmiştir.

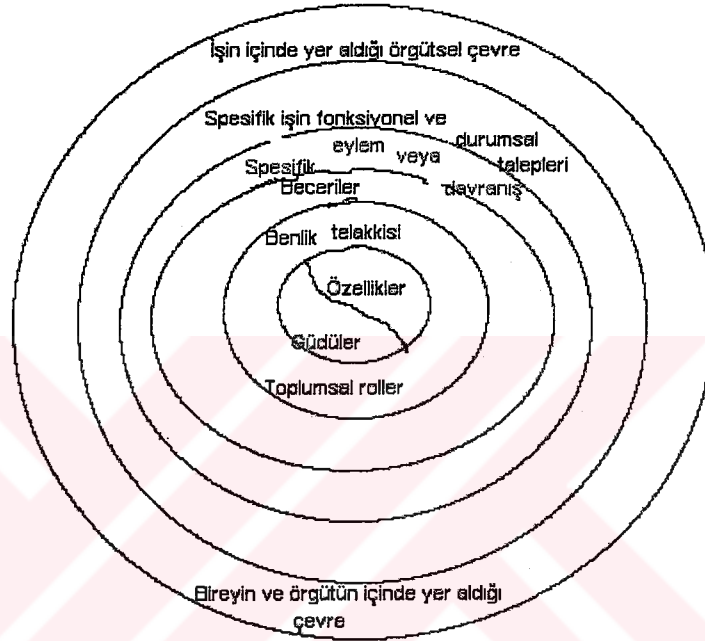
Toplumsal rol, bireyin ait olduğu toplumsal grup ya da örgütte hangi davranışlar için hangi toplumsal normların kabul edildiği veya uygun bulunduğu dair algısına işaret eder. Bu nedenle toplumsal rol, başkalarının beklentilerine göre kendisinin ne kadar “uygun olduğuna dair” bakış açısını temsil eder.

Beceri, bir başarıya ulaşma amacıyla bağlantılı olarak, sistemli ve birbirini izleyen davranışlar ortaya koyma yeteneğidir. Bir becerinin kullanılması tek başına bir eylem değildir. Belirli eylemler arasında öyle bir bağlantı vardır ki bunların her biri doğrudan, insanların içinde bulundukları ortamda etkili ya da etkili olmayan bir şekilde iş görme yeteneğine katkıda bulunur. Beceri, sistemli ve düzenli bir davranış sergileme yeteneği olduğuna göre bunun gözlemlenebilir, kişinin çevresi tarafından “görülebilir” bir takım sonuçlar hasıl etmesi gerekir. Boyatzis’in çalışmasına esas aldığı kavramsal modelin unsurlarının dinamik etkileşimi Şekil 1.4’te gösterilmiştir.

Bir işteki performansa ilişkin unsurların her biri bir diğerini etkilemektedir. Her etkinin niteliği ve kuvveti farklıdır. Bazı durumlarda etkileme çok ince ve zarif bir şekilde ortaya konulacak olan eylemin kendisi üzerinde gerçekleşir. Bazı durumlarda ise etki, diğer bileşenleri harekete geçiren bir uyarıcı, bir teşvik edici biçiminde ortaya çıkar.

Yetkinliklerin güdü ve özellik düzeyleri, benlik ve toplumsal rol yetkinliği üzerinde doğrudan etkide bulunacaktır. Onlar ayrıca benlik ve toplumsal rol düzeylerini etkilemek suretiyle yetkinlik beceri düzeyi üzerinde de etkili olacaklardır. Benzer şekilde, yetkinlik düzeyi becerisini en fazla sergilenen spesifik bir eylem ve davranış etkileyecektir. Zaman geçtikçe, sergilenen eylemler toplumsal rol, benlik telakkisi ve

yetkinliğin güdü ve özellik düzeyleri üzerinde etkili olacaktır, fakat bu ancak yetkinliğin beceri düzeyinin bir dereceye kadar etkilenmesinden sonra gerçekleşebilecektir.



Şekil 1.4 İş Bileşenleri ve Yetkinlik Düzeylerinin Dinamik Etkileşimi

Kaynak: Boyatzis, a.g.e., s.35.

(3) Spencer'lerin Yetkinlik Açılımları

Spencer'lar, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha ayrıntılı hale getirirler:²⁸ "Yetkinlik, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir."

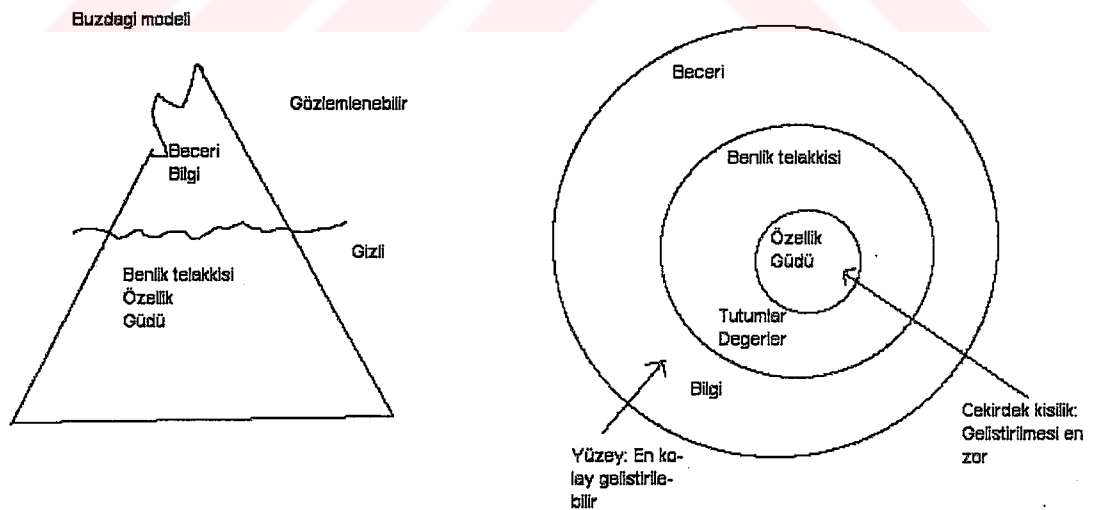
Temel özellik; kişiliğinin oldukça derin bir parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergedir.

²⁸ Spencer, Spencer , a.g.e., s.9.

Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin, değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Beş tip yetkinlik özelliği vardır: (1)Güdüler, (2)Özellikler, (3)Benlik telakkisi, (4)Bilgi, (5)Beceri.

Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan konulardır. Şekil 1.5’de görüldüğü gibi bunlar insan karakterinin yüzeyini oluşturur ve bu özellikleri dolayısıyla da gözlemlenebilirler. Benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri ise daha gizli, “daha derin”lerde olup kişiliğin merkezini oluştururlar. Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi nispeten kolaydır. Kişilik buzdağının temelinde bulunan temel güdü ve özellik yetkinliklerini değerlendirmek ve geliştirmek ise oldukça güçtür.

Neden sonuç ilişkisinden maksat bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Güdü, özellik ve ben telakkisi yetkinlikleri davranış için gerekli



Şekil 1.5 Merkezi ve Yüzeysel Yetkinliler

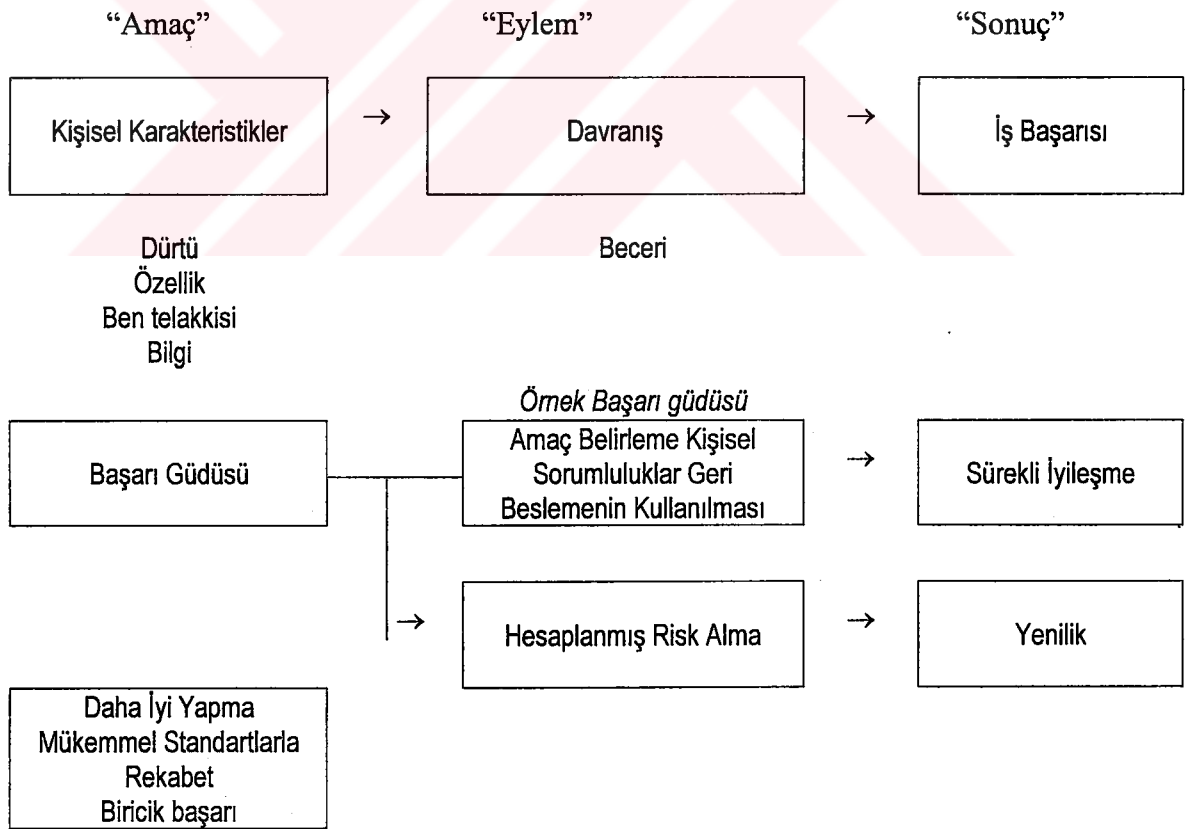
Kaynak: Spencer , Spencer ,a.g.e., s.11.

olan beceriyi, dolayısıyla iş performansı sonucunda elde edilecek hasılayı öngörürler. Yetkinlikler daima hasılayı elde etmek için gerekli olan eyleme yol açan zorlayıcı güdü ve özellik niteliğinde bir amacı, yönelimi içerir. Örneğin, bilgi ve beceri yetkinlikleri değişmez biçimde, her zaman tahrik eden bir dürtü veya saik içerir.

Nedensiz bir davranışı yetkinlik olarak tanımlamak mümkün değildir.

Referans alınan ölçüt; bir yetkinliğin, spesifik bir ölçüt veya standarda göre değerlendirildiğinde kimin bir işi iyi ya da kötü yapabileceğini öngörmesi durumudur.

Bir karakteristik gerçek dünyada anlamlı herhangi bir şeyi öngörmüyorsa yetkinlik olarak kabul edilemez.



Şekil 1.6 Yetkinlik Nedensel Akış Modeli

Kaynak: Spencer , Spencer, a.g.e., s.13.

(4) Diğer Yetkinlik Tanımları

Bundan sonra aktarılabacak olan yetkinlik tanımları daha çok McClelland çizgisinde oluşan kavramın farklı boyutlarının vurgulanması şeklindedir.

Ledford yetkinliği “kişinin; bilgi, beceri ve davranışlarını içeren, performansın kanıtlanabilir karakteristikleri” olarak tanımlayarak, “kişinin karakteristikleri” vurgusuna dikkat çekmektedir.²⁹ “Bu kavram, yetkinliklerin bir iş veya bir pozisyondan bağımsız olduğunu anlatması nedeniyle önemlidir. Bu durumda bir çalışan onları bir işten bir başka işe transfer edebilir”.

Parry, yetkinliği; “bireyin işinin önemli bir bölümünü etkileyen, iş performansı ile bağlantılı, kabul edilmiş standartlara göre ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilir bilgi, beceri ve tutumlar kümesi” olarak tanımlamaktadır.³⁰

Eastman Kodak Company’de insan kaynakları alanında çalışan personelin sahip olması gereken anahtar yetkinliklerin belirlenmesi ile ilgili bir araştırma gerçekleştiren Blancero ve arkadaşlarının yetkinlik tanımı gelecek yönelimlidir.³¹ “Yetkinlikler, gelecekte arzulanan davranışların ortaya konulabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer vasıflardır.”

²⁹ Gerald E. Ledford, “Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXVII, No:4, July-August 1995, pp.55-63, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

³⁰ Scott B. Parry, “The Quest for Competencies”. **Training**, Vol.XXXIII, No:7, July 1996, pp.48-56, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 13 Ekim 1999.

³¹ Donna Blancero, John Boroski, Lee Dyer “Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results for a Field Study” , **Human Resource Management**, Vol. XXXV, No: 3, Fall 1996, pp. 383-403, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 13 Nisan 1999.

Coombe, yetkinliklerin; girdiler, çıktılar ve süreçler olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir.³²

Girdi olarak yetkinlikler, kişinin bir işi iyi yapmak için sahip olduğu potansiyeli ifade eder. Kapasite; bilgi, beceri ve tutumları içerir. Girdi yetkinlikler ya çalışma, eğitim ve deneyimle kazanılırlar veya doğuştan getirilirler ki bunların etkilenmesi daha zordur. Ölçümündeki zorluk nedeniyle yetkinliklerin girdi olarak değerlendirilmesi çok kabul görmemiştir.

Anderson&Davidson, yetkinlikleri; işletmedeki en iyi kimselerin en başarılı sonuçları elde etmek için sık tekrarladıkları davranış örnekleri olarak tanımlamaktadırlar.³³

New, yetkinliği, bir görevi başarma amacına yönelmiş gözlemlenebilir bir etkinlik; bir işi yapma biçimi olarak tanımlamaktadır.³⁴ Bu nedenle aynı becerilere sahip ve aynı işi yapan iki çalışanın, farklı yetkinliklere sahip olmaları dolayısıyla başarıları farklı olabilir. Başarılı kimse sadece işi başarmak için gerekli becerilere sahip olan değil, aynı zamanda sahip olduğu becerileri, başkalarının yapamadığı bir biçimde hızlı ve eksiksiz olarak işine aktarabilen kimsedir.

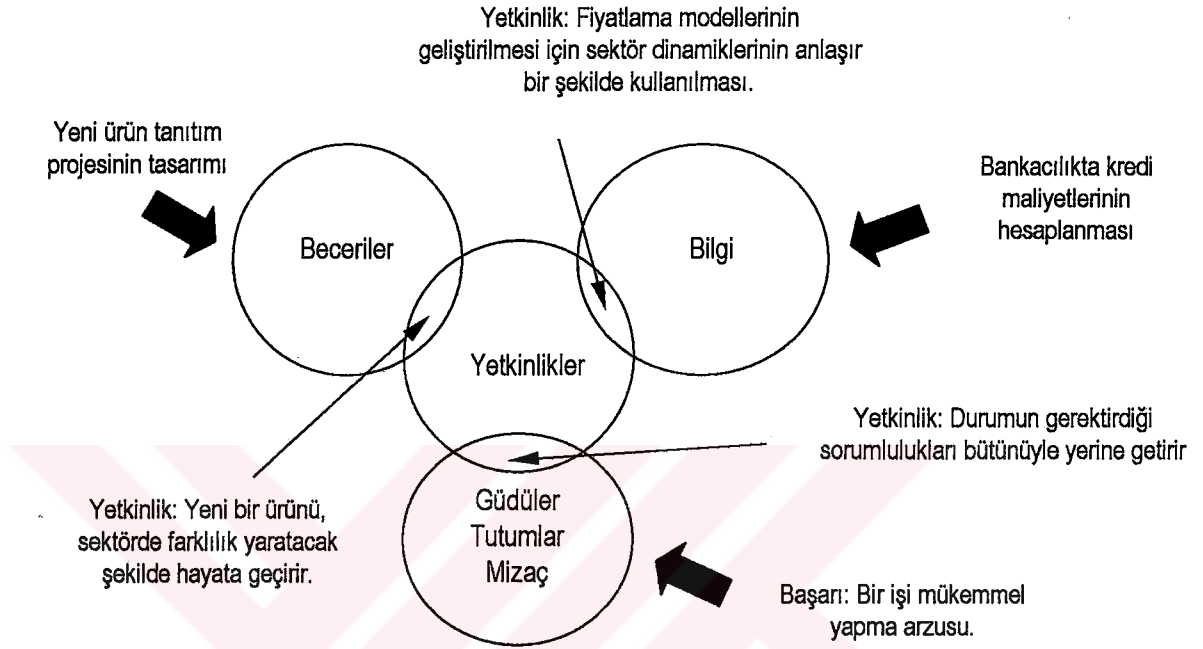
Schoonover, yetkinliklerin içerdiği bilgi, beceri ve güdülerin; uygulamaya yönelik, başarıyı ortaya çıkaran ve gözlemlenebilir özelliklerine dikkat çekmektedir.³⁵ Şekil 1.7’de bir yetkinlikte olması gereken özellikler gösterilmektedir.

³² A. Coombe, “Competency-Based Pay in the NHS”, NHS Personnel, Sheffield, 1996, Zikreden: Michael Armstrong; **Personnel Management Practice**, Sixth Edition, London Kogan, 1998, s.195.

³³ Michael Anderson, Duncan Brown, “Relating Competencies to Pay: the UK Experience”. **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXX, No:3, July-August 1998, pp.28-32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

³⁴ George E. New, “Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.XI, No:8, Nov 1996, pp.44-52, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.

³⁵ Stephen C. Schoonover, “Implementing Competencies: A Best Practices Approach”, (Çevrimiçi), http://www.schoonover.com/ResourceCenter/Q_A.htm, 04 Temmuz 2001.



Şekil 1.7 Yetkinlik Bileşenleri

Kaynak: Stephen C Schoonever, "Implementing Competencies: A Best Practices Approach", (Çevrimiçi), [http:// www.schoonever.com/ResourceCenter/Q_A.htm](http://www.schoonever.com/ResourceCenter/Q_A.htm) , 04 Temmuz 2001.

Kochanski yetkinlikleri, belli bir iş veya rol kategorisindeki üstün performanslı çalışanları vasat çalışanlardan ayıran beceri, yetenek, bilgi ve özellikleri olarak tanımlamakta; bazı yetkinlik sistemlerinin, çalışanın işte yaptığı her şeyi yetkinlik kavramına dahil etmesi nedeniyle başarısız olduklarını belirtmektedir.³⁶

Baştan beri zikredilen ifadelerde yazarların yetkinlik kavramının tanımında tam bir uzlaşma sağlamadıkları görülmektedir. Bazıları, yetkinlik kavramını, bireylerin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlar ve bu davranışları etkileyen temel

³⁶ Jim Kochanski , "Competency-Based Management", **Training & Development**, Vol.LI, No:10 Oct 1997, pp.40-45,, (Çevrimiçi) <http://web2.searchbank.com/itw/session/>, 10 Mart 1999.

dürtü, bilgi ve beceriler olarak tanımlarken bazıları ise yetkinliğin sadece bir davranış olduğunu düşünmektedir. Boritz ve Carnaghan yetkinliklerle ilgili tanım farklılıklarının, yetkinlik kavramının içerdiği unsurların zaman içinde değişime uğramış olmasına bağlamaktadır.³⁷ Erken dönem yetkinlik tanımları katı biçimde hasılayı esas alma eğilimindeydiler ve bu nedenle de daha çok hasıla üzerinde odaklaştılar.

Tanımlardaki farklılaşmanın bir başka nedeni de yetkinliklerin; genel eğitim, mesleki veya profesyonel rol olarak hangi bağlamda ele alındığıdır. Genel eğitim ve profesyonel roller, bilgi ve değerleri yetkinliğin bir parçası olarak kabul ederken, mesleki roller daha çok beceri ve davranış eğilimidir.

Bütün bu aktarmalardan sonra bizim formüle ettiğimiz yetkinlik tanımı şöyledir: Kişinin, belirli bir işte, istenilen düzeyde başarı sağlaması için kritik değer taşıyan, kişiyi sıradan uygulayıcılardan farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir kişisel özellikler ile; aynı nitelikte ve eğitim yoluyla geliştirilebilir bilgi, beceri ve tutumlar toplamıdır.

3. ABD ve İngiltere’de Yetkinlik Kavramına Yüklenen Anlam Farklılıkları

Boyatzis’in yetkinliklere yaklaşımının temel dürtüsü, firmaların seçme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarında doğru kişileri bulma ihtiyacıdır. Bu nedenle O, süper icracının özelliklerinin tanımlanması üzerinde yoğunlaşmıştır. İngiltere’de ise hükümet farklı bir amaçla –bir işte ulusal düzeyde minimum başarı standardını yükseltmek- farklı bir yaklaşım izlemiştir. Boyatzis bir kişinin içsel özellikleri üzerinde yoğunlaşırken İngiliz Hükümeti, Ulusal Mesleki Nitelikler Konseyi (NCVQ) aracılığıyla görevleri ve bir işin gerektirdiği hasılayı tanımlamaya yönelmiştir.³⁸

³⁷ J.E. Boritz, C.A. Carnaghan, “IT Competencies for Accounting Professionals”, A Report Prepared for the International Federation of Accountants Education Committee, Ontario, December 1999, s.10.

³⁸ George Boak , **Developing Managerial Competencies**, London, Pitmann, 1991, s. 29.

Amerikan ve İngiliz yazarlarının yetkinliklere yaklaşım farkı kavrama yükledikleri içerikten başlamaktadır. Amerikan yazarlarının yetkinlik karşılığı olarak (*competency-competencies*) kullanmalarına karşılık İngiliz yazarlar (*competence-competences*) terimini tercih etmektedirler. İngiliz yazar Berman *competencies*'i “sıradışı performansın ortaya çıkmasına imkan veren davranışlar ve fonksiyonel beceriler”; *competences*'i ise “gözlemlenebilen becerilere bağlı olarak kabul edilebilir performans düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır.³⁹ Başka iki İngiliz yazar Wood &Payne bu iki kavram arasındaki farklılıkları Tablo 1.0'da şöyle özetlemektedirler:

Tablo 1.0 ABD ve İngiltere'de Yetkinlik Kavramına Yüklene Anlam Farklılıkları

	Competencies (Subjektif Yetkinlikler)	Competences (Objektif Yetkinlikler)
Çıkış yeri	ABD	İngiltere
Amaç	Süper icracıları belirlemek	Minimum standartları belirlemek
Odaklaşma	Kişi	İş/rol
Özeti...	Kişisel özellikler	Görevler/hasıla
Hedef kitle	Yöneticiler	Herkes, yöneticiler nispeten az

Kaynak: Robert Wood, Tim Payne, **Competency Based Recruitment and Selection**, New York, John Wiley and Sons, 1988, s.27.

4. ABD Dışında Yetkinlik-Bazlı Yaklaşımlar

Yetkinlik-bazlı yaklaşım uygulamalarında ABD dışında iki ülke öne çıkmaktadır: İngiltere ve Avustralya.

³⁹ Jeffrey A. Berman, **Competence-Based Employment Interviewing**, London, Quorum Books, 1997, s. 16.

a. İngiltere

Avrupa’da yetkinlik hareketinin başlama noktası Alman Teknik Eğitim Programları olmasına karşın asıl kurumlaşmasını İngiltere’de gerçekleştirmiştir. İngiltere’de yetkinlik hareketi iki koldan gelişti. Birinci girişim, İngiliz Hükümeti’nin, İstihdam Dairesinin yan kolu olan Eğitim, Girişimcilik ve Öğretim Bölümü’nü, Ulusal Mesleki Nitelikleri geliştirmek ve yetkinlik temelli bir milli eğitim modeli kurmakla görevlendirmesi oldu.⁴⁰ Bu hareketi başlatırken İngiliz Hükümetinin temel argümanı; yetkinlik esaslı ulusal mesleki niteliklerin hem çalışan bireylerin hem de firma ve meslek kuruluşlarının esnekliğini artıracak şekilde idi. Bu nedenle İngiltere’deki sistem; her sektör işverenleri veya meslek grupları tarafından belirlenmiş ve ulusal düzeyde tanınan standartları içermektedir. Yetkinlik standartları bir mesleğin fonksiyonel analizlerine dayanmaktadır. Bu standartlar, öğrencilerin başarısını değerlendirmeye esas alınan Ulusal Mesleki Niteliklerin (NVQ) belirlenmesinin temelini oluşturmaktadır. NVQ, belirli bir kariyere sahip olmak isteyen kimseler için ulaşılması gereken bir hedeftir.

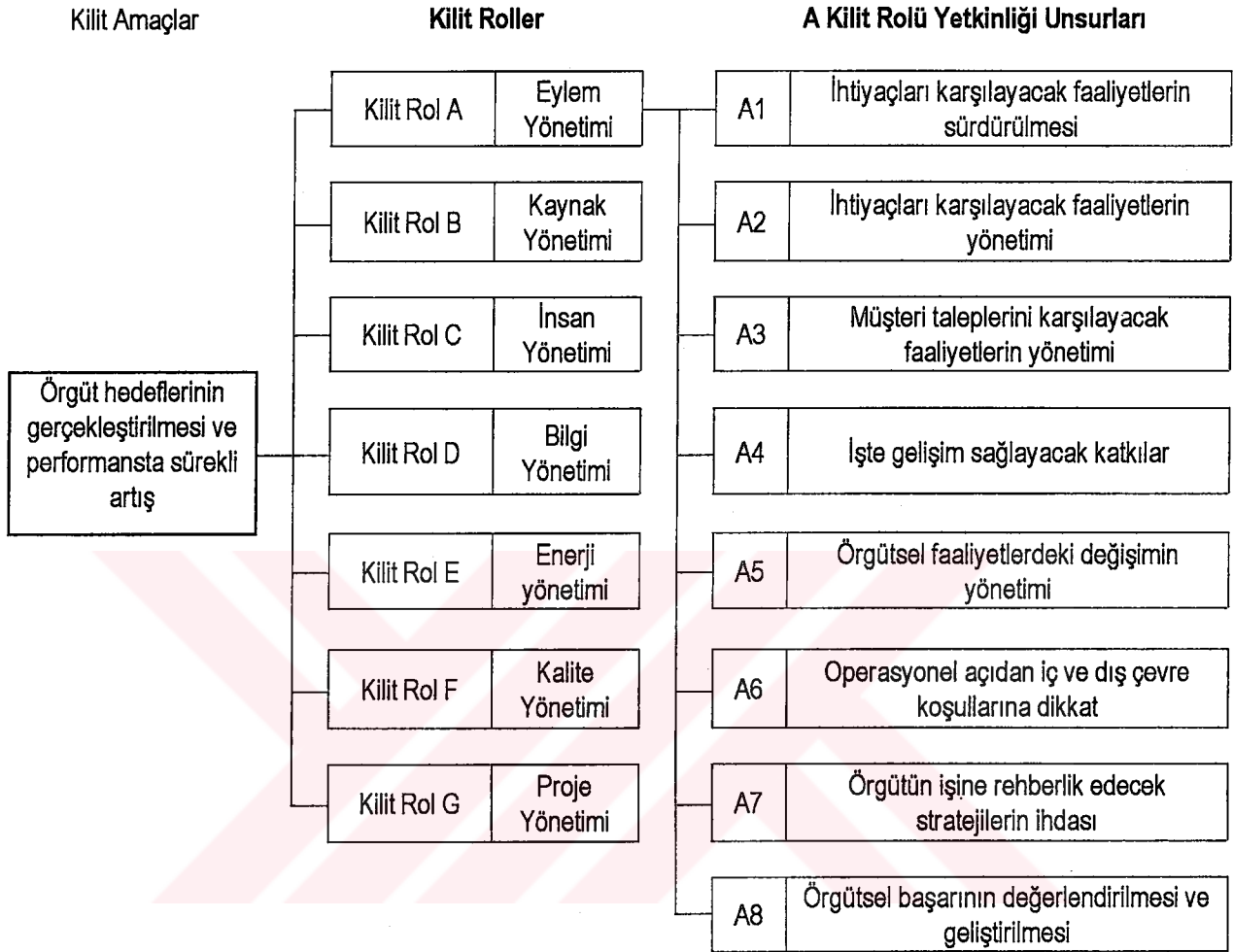
İngiltere’de mesleki eğitimi esas alan yetkinliğe dayalı yaklaşımların, kısmen artan sayıda genç nüfusun işsiz kalmasına karşı bir tepki, yönetimin eğitim kalitesini yükseltme arzusu ve reform amacına yönelik olarak pazar odaklı yaklaşımlara verilen önceliğe dayandığını belirtmektedir. Yetkinliğe dayalı yaklaşım mesleki standartların belirlenmesinde endüstrinin rolüne vurgu yaptığı için işverenlere de cazip geldi.⁴¹

İkinci girişim ise, 1980’lerde gündeme gelen ve daha çok belirli fonksiyonların minimum standartlarının belirlenmesi ve ulusal düzeyde başarı standartları oluşturulması üzerinde yoğunlaşan Management Charter Initiative (MCI) oluşumudur.⁴² Çalışmalarını

⁴⁰ Weightman, a.g.e., s.19.

⁴¹ Boritz, Carnghan ;a.g.m., s.19.

⁴² P. Du Gay , G. Salaman, B. Rees , “The Conduct of Management of Conduct Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the ‘Competent’ Manager”. Journal of



Şekil 1.8 Mesleki Standartların Yapısı Konusunda Bir Örnek

Kaynak: (Çevrimiçi), <http://www.management-charter-initiative.org.uk/standarts/d.cfm>, 3 Mayıs 2001.

daha çok belirli fonksiyonlar için asgari standartlar oluşturulması konusunda yoğunlaştıran MCI yetkinliklerin tanımlanması için beş başlık kullanmaktadır:⁴³

Management Studies, Vol.XXXIII, No:3, May 1996, pp.263-283, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 23 Eylül 2000.

⁴³ David E. Hussey, **Business Driven Human Resource Management**; Chichester, John Wiley and Sons, 1996, s. 95.

1. Yetkinlik Ölçüm Birimi: Yetkin bir kişiden her seviyede ne beklendiğinin ana hatlarıyla tanımlanması.
2. Yetkinlik Öğeleri : Yetkinlik ölçüm birimlerinin parçalara ayrılması.
3. Başarı Ölçütü: Yetkin bir başarıya ulaşmak için gösterge kabul edilen hasıla miktarı.
4. Dağılım Sonuçları: Örneklerin dağılımını ve elementlerin hangi koşullarda uygulandığını gösteren belge.
5. Kanıt Şartnameleri : Yetkinliğin başarıldığını göstermek için ihtiyaç duyulan kanıt.

Şekil 1. 8’de MCI standartlarının yapısı konusunda bir örnek sunulmuştur.

b. Avustralya

Avustralya’da, eğitimde yetkinliğe dayalı yaklaşımların uygulanması 1980’lerde tartışılmaya başlanmış, biçimsel uygulamalar ise ancak 1990’larda gerçekleştirilmiştir.

Yetkinlik standartlarının yapısı büyük ölçüde İngiltere standartlarına benzemektedir. Ancak, müfredat programı konuları belirgin bir biçimde Avustralya’daki uygulamayı dikkate almaktadır ve yetkinlik standartları daha ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır.⁴⁴

5. Yetkinlikler ve İş Tanımları

İş tanımları, bir işe ilişkin bütün ayrıntıları içerir. Bu çerçevede biri, işi yapacak olan personelin görev ve sorumluluklarını gösteren diğeri ise personelin bu yükümlülükleri yerine getirebilmek için sahip olması gerekli bilgi ve becerileri içeren iki

⁴⁴ Boritz , Carnaghan, a.g.m., s. 16.

ayrı liste oluşturulur. Seçme ve yerleştirme aşamasında adaylar bu listede istenilen özelliklere göre değerlendirilir. Ancak bu aşamada adayların, beceri kontrol listesinde yer alan özelliklerin tümüne sahip olup olmadığını ölçmek hem zahmetli hem de oldukça maliyetlidir. Yetkinlik yaklaşımı, iş tanımlarına dayanarak oluşturulan beceri kontrol listelerinden farklı olarak, o işte personelin başarısı için kritik değer taşıyan davranışları üzerinde yoğunlaşır. Bu nedenle yetkinlik listesi hazırlanırken, başarı için sergilenecek davranış sayısını minimum düzeye indirmek gerekir. Yoksa beceri listesinde yer alan ve bütün çalışanların yerine getirdikleri davranışlar yetkin çalışanları yetkin olmayanlardan ayırma konusunda katkı sağlamaz.⁴⁵

Geleneksel yönetim uygulamaları gittikçe daha fazla karmaşıklaşma eğilimindedir ve bu durum yalın bir işleyiş gerektiren yeni örgütsel çevrelerle uyum sağlamamaktadır. Dar iş tanımları ve tasnifleri işin doğasındaki dinamik değişimle uyumlu değildir. Yetkinliğe dayalı yönetim, temel yetkinlikler üzerinde yoğunlaşması dolayısıyla karmaşıklığı azaltan bir yaklaşımdır.⁴⁶ Yetkinliğe dayalı uygulamalarda rol profilleri, ayrıntılı iş tanımlarının yerine geçmekte böylece her iş için çok ayrıntılı yetkinlik ihtiyacı ölçümü ortadan kalkmaktadır.⁴⁷ Yetkinlikler, iş tanımları esas alınarak hazırlanan iş gereklerinden iki noktada farklılık göstermektedir. Birincisi, yetkinlik yaklaşımında, yetkinlikler ile örgütün stratejik amaçları ve yeterlilikleri arasında bağlantı kurulmasıdır. İkincisi ise yetkinlilerin; eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve yedekleme planlaması gibi İK süreçlerinin bütün alanlarında kullanılabilmesidir.⁴⁸

⁴⁵ Phillip J. Decker, Marlene K. Strader, Rebecca J. Wise, "Developing Competence Assessment Systems". *Hospital Topics*, Vol. LXXV, No: 2, Spring 1997, pp.10-18 (Çevrimiçi) <http://www.multnomh.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000.

⁴⁶ A.e.

⁴⁷ Anderson, Davidson, a.g.m.

⁴⁸ Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada", (Çevrimiçi) www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH/sigs/CBHRM/frame.../fcbm_e.htm, 22 Mayıs 2001.

McLagan, stratejilerin durmadan değiştiği, bireylerin çoklu takımların üyesi olduğu, müşteri ihtiyaçlarının sürekli farklılaştığı bir ortamda yeterince esnek olmayan geleneksel iş tanımlarının bir çok örgüt için artık mizahi bir unsur haline geldiğini söylemektedir.⁴⁹

Dış çevredeki ve iş koşullarındaki hızlı değişim çalışanların görev ve sorumluluklarının da hızla değişmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin bu değişim talebine karşılık verebilmeleri prosedürlerinin esnekliğine bağlıdır. Yetkinliğe dayalı yaklaşımlar bütün bu ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. İyi tanımlanmış yetkinlikler bireylere işlerini daha iyi tanımları, işlerinde daha üstün başarı sağlamaları konusunda yol gösterici olabilir.

Değişim mühendisliği, müşteri odaklılık, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, şirket evlilikleri, dış kaynak kullanımı gibi yeni felsefe ve anlayışlar işlerin niteliğini ve dolayısıyla da gelecekte başarılı olabilmek için insanların sahip olması gereken yetkinlikleri değiştirmektedir. İnsanlar kendilerine “her şeye yeniden başlamak için gerekli donanıma sahip miyim?” sorusunu sormakta, yenilenen organizasyonda kullanabilecekleri herhangi bir yetkinliğe sahip olup olmadıklarını anlamak istemektedirler. Yetkinlik sistemi, insanların çabucak uyum sağlayabilecekleri bir esneklik getirmekte ve değişen ihtiyaçların anlaşılması konusunda yardımcı olmaktadır.

Yetkinliklerin genel ve evrensel olmasına karşılık beceriler durumsal ve özeldir. Ancak bütün beceriler temelde bir dizi evrensel yetkinlikle bağlantılıdır. Genel olmaları dolayısıyla yetkinlikler bir çok duruma uygulanabilir.⁵⁰

⁴⁹ Patricia A McLagan, “Competencies: The Next Generation”, **Training and Development**, Vol.V, May 1997, (Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000.

⁵⁰ Scott B Parry, “Just What Is a Competency? And Why You Should Care?” **Training**, Vol.XXXV, No:6, June 1988, pp,58-63.(Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 27 Nisan 2000.

B. YETKİNLİK TÜRLERİ

Kaynaklarda, niteliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre yetkinliklerin farklı şekilde tasnif edildikleri görülmektedir. Bir kısım yazarlar sadece nitelikleri esas alarak yetkinlikleri davranışsal ve teknik yetkinlikler olarak iki gruba ayırırken kimi yazarlar, oluşturdukları modellerin yapısına göre temel ve fonksiyonel yetkinlikler ayırımlarını kullanmaktadırlar. Bu bölümde yazarların farklı yaklaşımları dört başlık altında toplanmaya çalışılmıştır.

1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri

Eşik (threshold) ve başarı yetkinlikleri farkı ilk defa Boyatzis tarafından dile getirilmiştir.⁵¹ Boyatzis, eşik yetkinlikleri, “kişinin sahip olduğu genel bilgi, dürtü, özellik, oluşturduğu imaj ve toplumsal rolün bileşimi” olarak tanımlamakta ve bunların bir işin icra edilebilmesi için sahip olunması gereken temel özellikler olarak görmektedir. Yabancı bir ülkede yöneticilik yapan bir yöneticinin, yönettiği kimselerin yerel dilini konuşabilmesini eşik yetkinliğe örnek olarak zikretmektedir. Ancak bunların varlığı ile üstün iş performansı arasında nedensel bir bağlantı yoktur. Boyatzis, üstün başarıya yol açmayan bu özellikleri gerçekte yetkinlik olarak da kabul etmemektedir.⁵² Çünkü Onun tanımına göre yetkinlikler “bir işteki etkili ve/veya üstün başarı ile nedensellik bağı olan kişisel özelliklerdir”. Spencer’lar, üstün başarı sahibi icracıların ortaya koyduğu ve kendilerini vasat olanlardan ayıran davranışsal özellikleri “ayırddedici yetkinlikler” olarak isimlendirmektedir.⁵³ McBerr Şirketi tarafından genel bir yönetici yetkinlik modeli tasarlamak amacıyla Amerikan Yönetim Birliği adına gerçekleştirilen araştırmada ortaya çıkarılan 18 yetkinlik grubundan altısı eşik yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmada

⁵¹ Michael Armstrong; **Personnel Management Practice**, Sixth Edition, London Kogan, 1998, s.191.

⁵² Boyatzis, a.g.e., s.23.

⁵³ Spencer, Spencer, a.g.e., s. 15.

eşik olarak tanımlanan yetkinlikler şunlardır: Kendini Doğru Değerlendirme, Başkaları Hakkında Pozitif Düşünme, Başkalarını Geliştirme, Doğallık, Etkileme Gücü ve Mantıklı Düşünme.⁵⁴ Ancak sonraki yıllarda bu araştırmada eşik olarak tanımlanan yetkinliklere bir çok modelde yer verilmiştir.⁵⁵

Bir iş için gerekli olan eşik ve başarı yetkinliklerinin uygun bir bileşimde olmasını öngören Woodruffe eşik ve başarı yetkinlikleri arasında açıklığı bir problem olarak görmektedir.⁵⁶

2. Temel Yetkinlikler

Örgütün misyonu ile bağlantılı olan temel yetkinlik kavramı, bir nitelik belirtmekten çok işletmenin tercihini yansıtan bir tanımlamadır. Temel yetkinlik olarak tanımlanan nitelikler örgütte çalışan herkesin sahip olması istenen temel özelliklerdir. Örneğin, müşteri işin lokomotifini kabul edilmişse bu durumda müşteri odaklı davranma bütün çalışanlarda aranan temel yetkinlikler arasında yer alacaktır.⁵⁷

Prahalad ve Hamel'in yaklaşımını esas alan Coyne ve arkadaşları temel yetkinliği, "bir takım ya da bir grubun bünyesinde içselleşmiş, bir ya da daha fazla kritik süreçte dünya çapında standart üstü icraat yapma yeteneğine sahip olduğu bilgi ve beceri bileşimi" olarak tanımlamaktadırlar.⁵⁸ Bu tür yetkinliklere örnek olarak Canon'un optik bilgisini ve minyatürize etme yeteneğini zikretmektedirler.

⁵⁴ Boak, a.g.e, s.11.

⁵⁵ Spencer, Spencer, a.g.e., s.159

⁵⁶ Armstrong, a.e..

⁵⁷ Decker, Strader, Wise, a.g.m.

⁵⁸ Kevin P. Coyne, Stephen J.D. Hall, "Is Your Core Competence a Mirage?". *McKinsey Quarterly*, No:1, 1997, pp.40-56, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 9 Mayıs 2000.

3. Davranışsal Yetkinlikler

Kişisel yetkinlikler olarak da adlandırılan davranışsal yetkinlikler, bireylerin iş ortamına getirdikleri kişisel özelliklerdir.⁵⁹ Kimi yazarlar yetkinlikleri sonradan kazanılmış, ölçülebilir ve gözlemlenebilir yetkinlikler ve doğuştan gelen, ölçülmesi ve gözlemlenmesi zor yetkinlikler olarak iki gruba ayırıyor.⁶⁰ Bu bağlamda davranışsal yetkinlikler doğuştan gelen becerilerle bağlantılandırılabilir. Sheldon ve Kasser; davranışsal yetkinliklerin; “toplumsal ve pragmatik zekanın bileşenleri veya amaçlardaki başarıya ilişkin kişisel kaynaklar” olarak tanımladıkları yaşam becerileri kümesi ile ilişkisine dikkat çekmektedirler.⁶¹ Yaşam becerileri; duygusal, fiziksel ve bilişsel öz-düzenleme, muhakeme etme, problem çözme, fikir geliştirme, strese dayanıklılık ve ilişki kurma, iletişim, liderlik, ve analitik beceriler ile başarı yönelimini içerir. Bu tür yetkinlikler, tipik olarak performans yönetim süreçleri, seçme ve geliştirme uygulamalarında kullanılır. Ölçüt değeri taşıyan bu tür yetkinlikler, bir mesleki rolü icra edenlerin davranışları çözümlenerek çıkarılır.⁶²

4. Fonksiyonel Yetkinlikler

Fonksiyonel yetkinlikler, bir işi diğerinden ayıran doğal özelliklerdir. Bir müşteri hizmetleri temsilcisini sistem analisti ve İK yöneticisinden ayıran özellikler bu ayırıma örnek olarak gösterilebilir.⁶³ Bu tür yetkinlikler örgütün başarı beklentileri ve belirli rollerde kişilerin gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve hasıla ile bağlantılıdır.

⁵⁹ Armstrong, a.g.e., s.190.

⁶⁰ Anderson, Brown, a.g.m.

⁶¹ Kennon M. Sheldon, Tim Kasser, “Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but Not All Progress Is Beneficial”, *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol.XXIV, No:12, Dec 1988, pp.1319-1340, (Çevrimiçi), <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 14 Ekim 1999.

⁶² Parry, a.g.m.

⁶³ Decker, Strader, Wise, a.g.m..

Sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılan bu tür yetkinlikler belirli davranışlardan veya sonuca ilişkin açıklamalardan çıkarılırlar. Bunların özü; çabadan çok etki, girdiden çok elde edilen sonuçtur. Belirli rollerde insanlardan yapmaları beklenenleri ve ulaşmaları gereken standartları ortaya koyan “fonksiyonel analizlerle” geliştirilen bu tür yetkinlikler, “mesleki başarı standartlarına ilişkin ölçü” olarak kabul edilirler.

Fonksiyonel yetkinlikler, etkin performansla birleşmiş belirli bir rol veya pozisyondaki faaliyetlerin görünüşleri; belirli bir işte başarılı olabilmek için gerekli niteliklerdir. Her işte, başarılı olabilmek için farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulur. Örgütlerdeki bütün fonksiyonların farklı yetkinlikler demetine sahip olması dolayısıyla fonksiyonel yetkinliklerin dağılımı sınırsızdır. Bu tür yetkinlikler çoğunlukla başka bir işe nakledilemez ve bu nedenle de başka pozisyonlardaki başarı için olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmezler.⁶⁴ Fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak, bankada mali tahlil işi yapan bir uzmanın bilanço okuma yeteneği zikredilebilir. Aynı kişi mali tahlil uzmanlığını bırakır da başka işe, örneğin İK bölümüne geçerse, mali tahlil uzmanı olarak sahip olduğu yetkinliklerin yeni işindeki geçerliliği çok düşük olacaktır.

Bir pozisyonun uzmanlık boyutunu temsil eden teknik yetkinlikler, kişinin aday olduğu pozisyonda istihdamı için belirleyici olmakla birlikte, kişinin başarısını öngören

⁶⁴ Gerald E. New, “Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies”, Journal of Managerial Psychology, Vol.XI, No: 8, Nov 1996, pp.44-52, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.

gösterge olarak kabul edilmez. Kişinin başarısını öngörmek için davranışsal yetkinliklere bakmak gerekir⁶⁵.



⁶⁵ **Online Definitive Guide to Managing Human Resources**, (Çevrimiçi)
<http://www.royalbank.com/sme/guides/hr/resources.html>. 12 Mayıs 2000.

**II. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ VE
YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASI
SÜRECİ**

A. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

1. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Gruplandırılması

Yetkinliklerin belirlenmesinde izlenecek yöntem ve süreç, örgütün yetkinlikleri hangi amaç için kullanacağı ile bağlantılıdır. Briscoe ve Hall, 31 firmayı kapsayan araştırmalarında farklı isimlerle anılsalar bile, yetkinlik modeli oluştururken kullanılan yöntemlerin üç grup altında toplanabileceğini belirtmektedirler.¹

a. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

McClelland ve Hay/McBer Danışmanlık Şirketi tarafından geliştirilen uygulamalar bu grupta değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamındaki 31 firmanın 12'si tarafından kullanılan bu yaklaşım, yüksek performansa sahip uygulayıcıları kapsayan davranışsal araştırmalar üzerine bina edilir. Yetkinlik geliştirme yöntemleri arasında en biçimsel olanıdır ve bu yüzden de literatürde klasik yöntem olarak anılır.

b. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

Bu yöntemde çıkış noktası halen çalışanların sahip oldukları yetkinlikler değil, firmanın benimsediği gelişme stratejisi dolayısıyla kritik olarak değerlendirilen

¹ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", **Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No: 2, Autumn 1999, pp.37-52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

yetkinliklerdir. Araştırmaya konu firmalardan dokuzu, yetkinlik modelinin oluşturulmasında bu yöntemi kullanmıştır.

c. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

Bu yöntemde, modelde yer alacak yetkinlikler kişisel, normatif ve kültürel değerler esas alınarak belirlenir. Ancak esas alınan değerler her zaman firmanın biçimsel değerlerini de yansıtmayabilir. Araştırma kapsamındaki firmalardan 4'ü bu yöntemi kullanmışlardır.

2. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

Yetkinliklerin belirlenmesi süreci, iş analizi ve iş tanımı çıkarılması prosedürlerinde olduğu gibi neredeyse belli bir şablona oturtulmuş bulunmaktadır. Yetkinlik analizleri; işe dayalı yetkinlikleri tanımlamayı amaçlayan fonksiyonel analizler ile işi etkileyen davranışsal boyutları belirlemeye yönelik davranışsal analizleri kapsar.² Yetkinliklerin belirlenmesi çalışmalarında aşağıdaki yöntemlerden birinin kullanıldığı görülmektedir:

- Uzman Görüşü
- Yapılandırılmış Görüşme
- Atölye Çalışması
- Fonksiyonel Analizler
- Gözlem
- Kritik Vaka Tekniği
- Repertuar Ölçeği
- Kart Değiştirme Yöntemi

² Michael Armstrong; **Personnel Management Practice**, Sixth Edition, London Kogan, 1998, s. 219.

Ancak hangi yöntemi seçerse seçsin, bir örgüt, yetkinlik araştırmasına başlamadan önce, çalışmaya konu olacak işleri belirlemek durumundadır.³ İdeal olan, örgütün stratejik planları açısından kritik olan işlerin ve bu planların gerçekleştirilmesine imkan sağlayacak bir yapının seçilmesidir. Bu faktörlerin analizi genellikle iş planlarının gözden geçirilmesi ve liderlerle yapılan görüşmelerle gerçekleştirilebilir.⁴ Örgütsel stratejinin belirlenmesi süreci, örgütün amaçlarının ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planlar hazırlanması aşamalarıyla bağlantılıdır.

Örgütsel Yapı faktörü, işletmenin planlarını gerçekleştirmek için nasıl organize olacağı ile ilişkilidir. Kritik işler, bu pozisyonlarda bulunan kimselerin “kazanma veya kaybetmelerinin”, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında büyük ölçüde belirleyici olan işlerdir. Tipik olarak bunlar, stratejik niteliği olan veya yön belirleyen veya emek, sermaye ve teknoloji gibi kritik kaynakları kontrol eden veya kilit pazar ve müşterilerle olan ilişkileri yönetmek suretiyle temel stratejilerin gerçekleştirilmesinde sorumluluğu olan pozisyonlardır. Yetkinlik çalışmaları, katma değer yaratan bu tür işlere odaklaştığında en üst düzeyde fayda-maliyet ilişkisini gerçekleştirmiş olacaktır.⁵

a. Uzman Görüşü

İK bölümündeki bir uzmanın, aynı departmanda bulunan başka uzmanlarla da görüş alışverişinde bulunarak, kendi kavrayışlarına göre daha önce yayımlanmış başka analizlerle de uyumlu bir liste oluşturmasıdır. Bu yöntem tatmin edici değildir, çünkü,

³ Ronald Anderson, Dana Davidson: “A System Approach to Competency-Based Learning Systems”. *Employment Relations Today*, Vol. XXIII, No: 2, Summer 1996, pp.21-32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.

⁴ Kevin P. Coyne, Stephen J.D. Hall, “Is Your Core Competence a Mirage?”. *McKinsey Quarterly*, No:1, 1997, pp.40-56, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 9 Mayıs 2000.

⁵ Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer; *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993, s. 94.

detay analizlerin yapılmaması dolayısıyla tespit edilen yetkinliklerin örgütün ihtiyaçlarına, hatta gerçeğe uygunluğu kuşkuludur. Bu yöntemle tespit edilen yetkinlik listeleri, hat yöneticileri ve işi yapanların sürece dahil edilmemesi nedeniyle kabul edilmemeye baştan mahkum gibidir.⁶

b. Yapılandırılmış Görüşme

Yapılandırılmış görüşme bir uzman tarafından hazırlanan yetkinlik listesi ile ilgili olarak çalışanlardan bir kısmının yapılandırılmış görüşmeye çağrılmasıyla başlar. İlk önce, çalışanları farklı yetkinlik düzeylerine ayıracak olan davranışsal özelliklerin analizinde dikkate alınacak birincil rol ve amaçlar veya kilit sonuçlar açıklığa kavuşturulur. Temel soru şudur: "Yüksek başarı düzeylerine ulaşılmasına aracılık eden veya etmeyen davranışın olumlu veya olumsuz göstergeleri nelerdir?" Bunlar şu başlıklar altında analiz edilebilir.⁷

- * kişisel dürtü
- * sonuçlar üzerine etki
- * çözümleme gücü
- * stratejik düşünme
- * yaratıcı düşünme
- * kararlılık
- * ticari değerlendirme
- * takım yönetimi ve liderlik
- * kişiler arası ilişkiler

⁶ Armstrong, a.g.e., s.219.

⁷ A.e., s. 220.

- * iletişim kurma yeteneği
- *değişim ve baskıyla başa çıkma ve uyum yeteneği
- *projeleri planlama ve denetleme yeteneği

Yapılan görüşmelerde yukarıdaki her bir alanla ilgili etkili davranışı gösteren örnekler araştırılır. En ünlü yapılandırılmış görüşme örneği, McClelland tarafından geliştirilip kullanılan Davranışsal Vaka Görüşmesidir.⁸

Bu yaklaşımın zaaflarından birisi, görüşmelerden sonuç çıkarma konusunda uzmanın kendi yeteneğine fazla güvenmesidir. Ayrıca önceden hazırlanmış başlıklar halindeki yetkinlik listelerinin tasnifine dayanan tüm dengelimci yöntemin kullanılması da makul bulunmamaktadır. Bu işlemin, spesifik davranış türlerinden başlayan ve daha sonra onları yetkinlik başlıkları altında gruplayan tümevarım yaklaşımı ile yapılması daha uygundur. Bu da ancak, bir iş ya da mesleğin yetkinlik boyutlarını ortaya koyan olumlu ve olumsuz göstergelerin analizine dayanan atölye çalışması yöntemiyle gerçekleştirilebilir.

c. Atölye Çalışması

Atölye çalışmaları; bilgi ve deneyim olarak ‘uzmanlık’ bilgisine sahip, yönetici veya bizzat işi yapanlardan oluşan bir grubu bir araya getirir. Şart olmamakla birlikte, İK bölümünden bir üye ile işletme dışından bir danışman gruba, kolaylaştırıcı olarak katılırlar.⁹

⁸ David C. McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews”. *Psychological Science*, Vol.IX, No:5, Sept 1988, pp.331-340., (Çevrimiçi) <http://www.muhnomah.lib.or.us/lib/ref/index>, 18 Nisan 1999.

⁹ Armstrong, a.g.e., s. 220-221.

Atölye çalışması, örgütün, başarıya ulaşabilmek için hangi işi iyi yapmak zorunda olduğu anlamına gelen temel yetkinliklerin analizi ile başlar. Daha sonra, işe ilişkin yetkinlik alanları, tartışma konusu rollerde bulunan kişilerin sergiledikleri kilit davranışlar konusunda uzlaşma sağlanır. Bunlar, rolün belirli bir görünümünde neyi başarmak zorunda olduğu gibi hasıla şeklinde tanımlanır. Varolan tanımlar da bu amaç için kullanılabilir.

Grup üyeleri, yetkinlik alanlarını bir çatı olarak kullanarak, arzulanan amaçları elde etmek için hangi davranışın uygun olduğu yönünde davranış örnekleri geliştirirler. Buradaki temel soru, sözkonusu pozisyonda bulunan kimselerin ne tür işler yaptıkları ve rollerini etkili biçimde yerine getirirken nasıl davrandıklarıdır. Soruya verilecek cevaplarda mümkün olduğu durumlarda davranış türüne ilişkin gerçek örneklerle atıfta bulunulur. Grup, kolaylaştırıcıların (facilitator) de yardımıyla verilen cevapları analiz eder ve onları gerçek davranış koşullarında tanımlanan yetkinlik başlıklarının altına yerleştirir.

d. Fonksiyonel Analizler

Fonksiyonel analizler İngiltere'deki Ulusal Mesleki Standartlar'ın yetkinliğe dayalı standartları tanımlamak için kullandığı yöntemdir. Bu yaklaşım, mesleki rollere ilişkin beklentilerin ve iş amaçlarının analiz edilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde, bazı işlerin nasıl yapıldığı değil, niçin yapıldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁰

Fonksiyonel analiz yönteminin en önemli dezavantajı, işi iyi yapan kişinin özelliklerinden çok işe ilişkin karakteristikler sağlamasıdır.¹¹

¹⁰ J.E. Boritz, C.A. Carnaghan, "IT Competencies for Accounting Professionals", A Report Prepared for the International Federation of Accountants Education Committee, Ontario, December 1999, s.42.

¹¹ Spencer , Spencer, a.g.e., s. 103.

e. Gözlem

Çalışanlar işlerini yaparken bir uzman tarafından doğrudan veya dolaylı biçimde gözlenerek, sözkonusu iş için gerekli yetkinlikleri tanımlamak amacıyla görevleri ve sorumlulukları kaydedilir. Bu yöntemin en önemli avantajı istenilen bilgi ve verilere birinci elden ulaşmasıdır. En zayıf yanı ise gözlenen davranışın yetersizliği ve gözlemcinin gözlemlenen davranışa farklı anlamlar yükleme eğilimidir.¹²

f. Kritik Vaka Tekniği

Kritik vaka tekniği, gerçek vakalara dayanan, kritik durumlara ilişkin örneklerdeki hangi davranışın etkili veya daha az etkili olduğu konusunda bir veri sağlama aracıdır. Bunu ortaya çıkarabilmek için görüşmeciler, çalışanlara belli bir alandaki uygulamalara ilişkin spesifik sorular sorarlar. Bu analiz sonucunda hasılanın oluşmasında kritik değer taşıyan olaylar ve faktörlerle ilgili ayrıntılı bilgi edinilir. Avantajı, etkili performansa katkıda bulunan temel niteliklerin açığa çıkarılmasıdır. Verilerin toplanmasındaki sübjektiflik ve maliyetinin yüksek oluşu yöntemin dezavantajlı yanını oluşturmaktadır.¹³

g. Repertuar Ölçeği

Kelly'nin kişisel deneyler kuramına dayanan repertuar ölçeği de kritik vaka tekniği gibi, üstün başarıların ortaya çıkmasında etken olan kişisel davranışları belirlemeyi amaçlar.¹⁴ Kişisel deneyler; bilimsel gözlem ve karşılaştırmalar yoluyla en az iki nesnede varlığı görülen ve ancak deneysel bulgularla saptanabilen bir özelliği

¹² Boritz, Carnagha, a.g.m., s.43.

¹³ Boritz, Carnagha, a.g.e., s.40.

¹⁴ Weightman, a.g.e., s.94.

gösteren bir kavramdır.¹⁵ Kelly, insanların olayları, sahip oldukları kişisel deneyimler aracılığıyla kavradıklarını, analiz ettiklerini ve gelecekteki olayları tahmin etmede de bu yöntemi kullandıklarını öne sürmektedir. Deneyimler insandan insana değişmekte ve bu nedenle Kelly bütün olguların alternatif deneyimlere konu olduğunu belirtmektedir. Kelly, bireysel deneyimleri ölçmek için iki yöntem geliştirdi: Deneyimler arasındaki matematiksel ilişkiyi ölçmeye yönelik repertuar ölçeği ile kişinin kendisine nasıl baktığı hakkında niteliksel bir fikir veren “öz-karakterizasyon”.

Yetkinlik araştırmaları açısından repertuar ölçeği, kişilerin işlerine bakış açısını, işlerini analiz etmek için hangi deneyimleri kullandıklarını ve işlerinin muhtelif görünümünün göreceli önemini ortaya koymasından yararlıdır. Bu yaklaşım bireyin kendisi üzerinde odaklaşır.

Bu analiz sonuçlarına bakarak, işi yapan kimseler için neyin önemli olduğunu ve işin hangi boyutlarının kendilerini tatmin ettiğini anlamak mümkündür. Uygulanabilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir yöntemdir .

h. Kart Değiştirme Yöntemi

Summit Danışmanlık Şirketi, İK profesyonellerinin sahip olmaları gereken temel yetkinliklerin tanımlanması için çabuk uygulanabilir bir yöntem olarak kart değiştirme yöntemini önermektedir.¹⁶

¹⁵ Enç, a.g.e.

¹⁶ C. Marshall; C.W. Bozar; “A Quick, Interactive Way to Identify Core Competencies HR Needs”, (Çevrimiçi) www.workforceonline.com, 18 Nisan 1999.

3. Yetkinlik Belirleme Yönteminin Seçiminde Etken Olan Unsurlar

Yetkinlik belirleme çalışmaları, özü itibariyle bir veri derleme faaliyetidir. Yetkinlik modeli oluşturulması sürecinde yetkinliklerin hangi yöntemle belirleneceği, belli şartlara bağlı bir tercihtir. Kritik olay yöntemi ve repertuar ölçeği gibi teknikler etkin olarak kullanılabilirler fakat bunlar oldukça zaman alıcı ve etkinlikle kullanmak için deneyim gerektiren tekniklerdir. Bu iki yöntem için yeterli zamanı ayıramayacak kimseler için atölye yaklaşımı muhtemelen en iyi yöntemdir. Bu analizleri kendi başlarına yapamayan firmalara ise yeterli deneyime sahip bir dış danışmanın desteği alması tavsiye edilmektedir.¹⁷

B. YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMA SÜRECİ

1. Yetkinlik Modeli Kavramı ve İçeriği

Yetkinlik modeli, araştırmanın başından beri açıklanmaya çalışıldığı şekilde, belli bir işte ayırdedici başarıyı ortaya çıkaran özelliklerin belli bir anlayışa göre sıralandığı yetkinlikler listesidir. Kaynaklarda, aynı anlama işaret etmek üzere “yetkinlik modeli”,¹⁸ “yetkinlik profili”,¹⁹ “yetenek modeli”,²⁰ “yetkinlik çerçevesi”²¹ gibi farklı terimler kullanılmıştır. Bu tezde “yetkinlik modeli” ifadesi tercih edilmiştir.

¹⁷ Armstrong, a.g.e., s.225.

¹⁸ Ronald LeBleu, Roger Sobkowiak, “New Workforce Competency Models”, **Information Systems Management**, Vol. XII, No: 3, Summer 95, pp.7-13, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

¹⁹ Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada, (Çevrimiçi) <http://www.tbs-sct.gc.ca>, 22 Mayıs 2001.

²⁰ Raymond A. Noe., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Betaş, İstanbul, 1999, s.80.

Yetkinlik modeli oluşturulması, çok yönlü ve karşılıklı etkileşimlere açık bir süreçtir. Nasıl bir model oluşturulacağı, modelin ne tür yetkinlikler içereceği, kimleri kapsayacağı, çalışmanın ne kadar süre içinde tamamlanması gerektiği, maliyeti, İKY'nin hangi süreçlerinde uygulanacağı gibi sorular, ancak firmanın içinde bulunduğu sektör, müşteri kitlesi, ortakların beklentileri ve tabii ki çalışanların durumu dikkate alınarak cevaplanabilir.

Yetkinlik modelleri; belirli bir işi icra etmek için sahip olunması gereken kilit yetenekleri tanımlayan karar araçlarıdır. Gerçekte uygulamaya bakıldığında, yetkinliklerin karar kriteri olarak kullanılması yeni bir durum değildir. Her ne kadar sezgilere dayanıyor ve tam olarak test edilmesi mümkün değilse de; seçme, geliştirme, değerlendirme ve planlama her zaman yetkinlik temellidirler. Yetkinlik modelleri yetkinlik kriterini somut hale getirir.²²

McLagan, bir yetkinlik modelinin geliştirilmesine başlamadan önce aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerektiğini belirtmektedir.²³

“- Modelin geliştirilmesinde hangi bilgi kullanılacaktır?

- Model neyi içerecektir?

- Bir yetkinlik nasıl tanımlanacaktır?

- Model kimleri kapsayacaktır?

-İşin gelişimi bir kısım yetkinlikleri fonksiyonsuz hale getirdiğinde ne yapılacaktır?

²¹ Pat McLagan. “Great Ideas Revisited”, **Training & Development**, Vol.L, No:1, Jan 1996, pp.60-66, (Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

²² McLagan, a.y.

²³ McLagan, a.y.

-Bir yetkinlik modeli uygulamaya başlandığında kritik kişilerin durumu ne olacaktır?”

Yetkinlik modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması hem bilim hem de sanattır. Yetkinlik çalışmalarında cevaplanması gereken bir başka soru da bir “yetkinliğin” insan davranışının girdisi mi yoksa çıktısı mı olarak görüldüğüdür. Örneğin İngiltere’de yetkinlikler çıktı olarak değerlendirilir: Çalışanlar işlerinde öngörülen iş standartlarına uygun veya bu standartları aşan yetkinlikler sergilerler. Amerika ‘da ise yetkinlikler temel girdiler olarak değerlendirilir: Onlar bireyin iş performansını etkileyecek bilgi, tutum ve beceriler demetini içerir.²⁴ Bu konuda ağır basan eğilim; yetkinliklerin seçme ve eğitim süreçlerinde girdi, ücret ve performans değerlendirme süreçlerinde ise çıktı olarak alınmasıdır.²⁵

Decker ve arkadaşları tasarlanacak yetkinlik modelinin hem iç hem de dış müşterilerin beklentilerini karşılamasının gerekliliğine işaret etmektedirler.²⁶ Modelin tasarlanmasındaki tartışmalı alanlardan bir birisi de yetkinlik listesinin, Boyatzis ve Spencer’lerin önemle üzerinde durdukları kişisel özellikleri içerip içermeyeceği konusudur.²⁷

Yetkinlik modelleri gelecekte de kullanılabilecek karar araçlarıdır, bu nedenle onlar gelecekteki işleri de dikkate almalıdır. Bazı işler için mevcut başarılı icracılar tespit edilir ve onların yaptıkları esas alınarak bir model geliştirilir. İşlerin stabil kaldığı,

²⁴ Scott B. Parry, “The Quest for Competencies”. **Training**, Vol.L, No:1, Jan 1996, pp.60-66, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 13 Ekim 1999.

²⁵ Armstrong, a.g.e., s.195.

²⁶ Phillip J. Decker, Marlene K. Strader, Rebecca J. Wise, “Developing Competence Assessment Systems”. **Hospital Topics**, Vol. LXXV, No: 2, Spring 1997, pp.10-18 (Çevrimiçi) <http://www.multnomh.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000.

²⁷ Parry, a.g.m.; “Edward E. Lawler III, “The New Pay: A Strategic Approach”. **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVII, No:4, July- August 1995, pp.14 -23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 24 Kasım 1999.

icracıların optimum sonuçlar elde ettiği sürece bu model çalışır. Şayet işler değişirse model de çalışmaz. Bu durumda, firma ve birim stratejisi, yapı, gelecekteki görevler ve ilişkiler ve uzmanların gelecek hakkında söyledikleri dikkate alınarak işle ilgili stratejik ve gelecekçi bir perspektif belirlemek önemlidir. Gelecek için bir model inşası, kilit yetkinliklerin tanımlanmasından önce kilit kişilerin belirli senaryolar üzerinde beyin fırtınası çalışması yapmalarını veya bir iş fonksiyonları listesi geliştirmelerini gerektirir.²⁸

2. Yetkinlik Modeli ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Firmanın stratejik amaç ve hedefleri, ihtiyaç analizleri ve iş planları yetkinliğe dayalı bir modelin girdilerini oluşturur. Boyatzis'in, "Etkili İş Performans Modeli"nin²⁹ üç unsurundan ikisini oluşturan Örgütsel Çevre ile Yönetimin İş Beklentileri, çalışanın dışında, ancak onun iş performansını doğrudan etkileyen stratejik unsurlardır. Bu iki unsorda meydana gelecek değişimler, hem belli pozisyonda çalışan kişinin etkililiği, hem de bu pozisyon için aranacak yetkinliler için belirleyici olacaktır.

Seksenli yılların sonunda, İK bölümünün işletmenin stratejik bir ortağı olması gerektiği henüz tartışmalı bir konuydu. Bu dönemde bir çok yönetim uzmanı, personelin sahip olduğu know-how'ın, bilgi çağında işletmenin temel varlığı olacağını öne sürüyorlardı.³⁰ Günümüzde, sahip oldukları insan kaynağının, işletmelerin temel aktiflerinden birisi olduğu tartışmasız bir kabul haline gelmiştir. Bu nedenle, yetkinliklere dayalı İK uygulamasına geçme sürecindeki birinci aşamada, stratejik değerlendirme yapılarak tasarlanan modelin örgütsel strateji ile yöndeş olduğundan emin

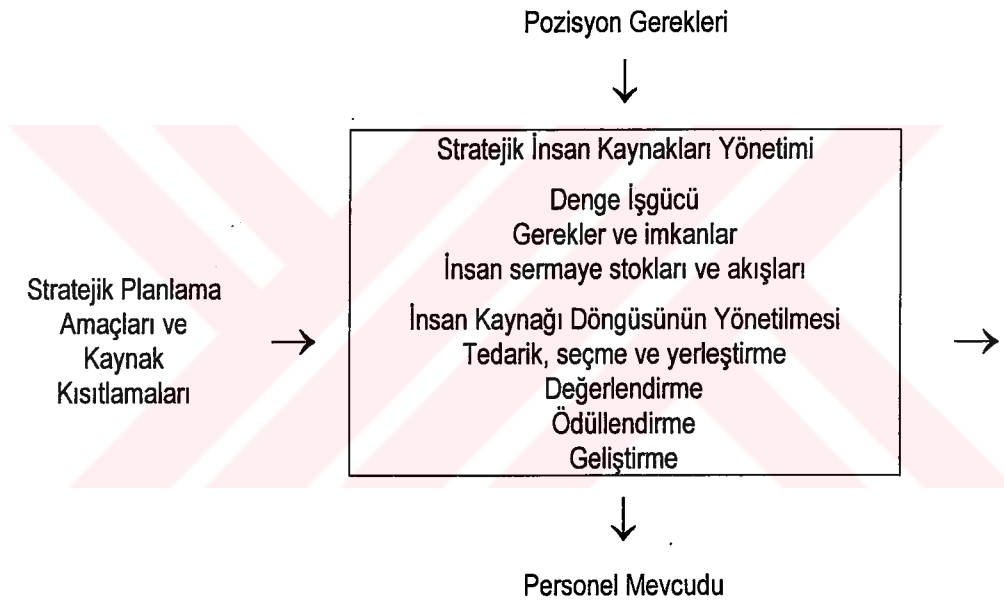
²⁸ McLagan, a.g.m..

²⁹ Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982, s.13.

³⁰ James W. Down v.d., "A Strategic Model Emerges", *HR Focus*, pp.14 -23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.

olunması gerekir. Sistemin bütün tarafları İK uygulamaları bünyesinde yer alan bireysel performans ile örgütsel stratejinin başarısı arasındaki ilişkiyi kavramalıdır.³¹

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet ortamında insan kaynaklarının firmaya avantaj sağlayacağı görüşüne dayanmaktadır. SİKY uygulamaları iş stratejileri ile bütünleşmiş durumdadır.³²



Şekil 2.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Eugene B. McGregor, Jr., **Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities: Workforce Decision-Making in the Postindustrial Era**, San Francisco, Jossey-Publishers, 1991, s.39.

³¹ Anderson, Davidson, a.g.m.

³² George C. Tokesky, Joanne F. Kornides, "Strategic HR Management Is Vital", **Personnel Journal**, Vol.LXXXIII, No:12, Dec 1994, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.

Wright ve McMahan insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilmesi için dört temel koşulun gerçekleşmesi gerekliliğini öne sürmektedir.³³ Birincisi, insan kaynakları firmanın üretim sürecine katkıda bulunmalıdır. İkincisi; firmanın elde etmeye çalıştığı beceriler nadir olmalıdır. Üçüncü kriter; bir firmanın çalışanlarının temsil ettiği insani sermaye yatırımları kolaylıkla taklit edilememelidir. Son olarak; şayet sürdürülebilir bir rekabet avantajı için kaynak oluşturuyorsa, bir firmanın insan kaynaklarının teknolojik gelişmelerle ikame edilmesi düşünülmemelidir.

İnsanlar ne zaman bir stratejik kaynak olur? Geleneksel yaklaşım insan kaynaklarını sadece üretim için gerekli olan bir işgücü olarak görür. Postendüstriyel sistemlerde insanlar hem üretim sürecinden, hem de nihai ürünün kendisinden ayrı düşünülemez. Bu durumda pozisyon, personel ve verimlilik artan bir uyumluluk gösterir. Bu durum özellikle bir şeyi bilmenin aynı zamanda bir girdi, işi yapmak için gerekli olan emek gücü ve hem de üretim süreci, ürünün nasıl üretileceğine dair knowhow, veya nihai ürünün kendisi veya her ikisinin beraber bulunduğu koşullarda gerçekleşir. Tam olarak işgücü ne zaman stratejik olarak önemli bir kaynak olurlar? Bu iki yolla gerçekleşir: Ürünün bilgiye dayalı bir ürün olması ve üretimin “akıllı” bir üretim sürecine dayandığı durumda. “Strateji”nin bu anlamında insan sermayesi hasıladan ayrılamaz, çünkü bizatihi insanın kendisi hasıladır. Bu durum özellikle araştırma ve geliştirme organizasyonlarında söz konusudur.³⁴

İK Yetkinlikleri şayet aşağıdaki koşulları gerçekleştirebilirlerse stratejik varlıklara dönüşebilirler: Azlık, kopya edilemezlik, ikame edilemezlik, ve kendine mal edebilme.

³³ P.M. Wright, G.C. McMahan, “Therotical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol.XVIII, No:2, June 1992, pp.295-321, (Çevrimiçi) <http://www.muhimlib.org.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.

Bir kilit personel firmadan ayrıldığı zaman sahip olduğu uzmanlık bilgi ve birikimini de beraberinde götürmektedir; ancak, firmanın örgütsel yeterlilikleri ile buluşamaz ise bu uzmanlık tek başına yeni iş sahibi için çok büyük bir değer ifade etmeyecektir. Örneğin bir bankadaki çok iyi bir pazarlamacı, başka bankaya geçtiğinde, bankada getirdiği müşterilere hızlı ve kaliteli operasyonel hizmet sunacak bir alt yapı bulunmuyorsa bu yıldız pazarlamacının eski başarılarını tekrar etme şansı olmayacaktır.

Yetkinliklerin maddi varlıklar olmayışı nedeniyle rakipler bir firmanın İK yetkinliklerinin nasıl değer yarattığını veya gerçekten nelerin İK yetkinlikleri olduğunu kavramakta başarılı olmayabilir. Şayet yukarıdaki koşullar yeterince gerçekleşir İK Yetkinlikleri erozyonu önlenabilir ise İK Yetkinlikleri potansiyel bir rekabet avantajı haline gelebilir.

Cappelli ve arkadaşları, insan kaynakları uygulamalarının kısa sürede değiştirilmesinin ve bir başka firmadaki iyi uygulamaların kopyalanmasının zor oluşundan hareketle temel yetkinliklerin iş stratejisinden çıkarılması gerektiği tezine ulaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre, mevcut uygulama ve yetkinlikler üzerine yeni bir iş inşa etmek ve daha sonra yeni stratejiye ulaşmak yerine belirlenen stratejiye uygun yeni uygulama ve yetkinlikler geliştirmek daha kolaydır.³⁵

Lowendhal ve Hussey geliştirdikleri modellerde yetkinlikler ile genel işletme stratejisi arasındaki bağlantıyı daha ayrıntılı olarak ele almışlardır.³⁶

3. Yetkinlik Modellerinin Tasnifi

Yetkinlik modellerini, kapsadıkları personele ve içerdikleri yetkinliklerin niteliklerine göre sınıflamak mümkündür. Bütüncül bir yaklaşımla genel yetkinlik

³⁵ Cappelli, Crocker-Hefter, a.y.

³⁶ David E. Hussey, *Business Driven Human Resource Management*; Chichester, John Wiley and Sons, 1996, s. 97. ; Weightman, a.g.e., s.37.

modelleri bir grup olarak değerlendirilebilir. Örneklere bakıldığında, bunun ötesindeki daha ayrıntılı gruplamaları, modelin içeriğinin yapılandırılması olarak görmek daha doğru gözükmemektedir. Özellikle, temel yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerle fonksiyonel ve teknik yetkinliklerin tümüne modellerde birlikte yer verilmektedir. Aşağıda farklı kaynaklardaki yaklaşımlara göre dört yetkinlik modeline işaret edilmiştir.

a. Genel Yetkinlik Modelleri

Başlangıç aşamasında, belli bir işte çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri analiz edip tanımlamaya uğraşan yetkinlik hareketi, özellikle Boyatzis'in çalışmasından sonra bir meslek grubunun tümünü kapsama iddiasındaki genel modeller geliştirmeye başladı.³⁷ İngilizce'de "generic models" olarak adlandırılan bu tanımlamayı Türkçe'ye "türsel modeller" veya "bir mesleki gruba özgü modeller" olarak çevirmek de mümkündür. Bu çalışmada "genel yetkinlik modeli" terimi tercih edilmiştir.

Genel yetkinlik modelleri, spesifik bir pozisyona tam olarak uymazlar; fakat gruplar arasında karşılaştırma yapmak için bir temel oluştururlar. Genel yetkinlik modelleri, ortaya çıkan yeni modellerin değerlendirilmesi için de karşılaştırma imkanı sağlar. Örneğin, "bu pozisyon benzer satış yöneticisi pozisyonlarından şu yönüyle farklı gözükmemektedir" gibi.³⁸

Boak, genel yetkinlik modellerinin aşağıdaki alanlarda kullanışlı olduğunu belirtmektedir:³⁹

- Nitelik ve beceri kümelerinde, pozisyonların spesifik özelliğine göre gerekli ağırlıklandırma çalışması yapıldıktan sonra seçme ve geliştirme faaliyetleri için bir temel oluşturur.

³⁷ George Boak , *Developing Managerial Competencies*, London , Pitmann, 1991, s.12.

³⁸ Spencer ,Spencer, *a.g.e.*, s.159.

³⁹ Boak, *a.y.*

- Dinamik bir ortamda, personelde aranılan nitelik ve becerilerdeki değişimin öngörülmesini mümkün kılar.
- Genel yetkinlik modelinde, kendi kültürü, öncelikleri ve değerleri gözönüne alınarak yapılacak düzeltmelerle şirketler kendilerine özgü yetkinlik modelleri oluşturabilirler.

Schippmann ve arkadaşları teknik ve fonksiyonel yetkinlikleri yeterince dikkate almayan genel yetkinlik modellerinin amaca hizmet etmeyeceğine dikkat çekmektedirler.⁴⁰ Çünkü yetkinlikler sadece psikolojik bir yapı değil, farklı yorum ve anlamaya yer

Tablo 2.1 Yöneticiler İçin Genel Bir Yetkinlik Modeli

Ağırlık	Yetkinlik
xxxxxx	Etki ve Nüfuz
xxxxxx	Başarı Yönetimi
xxxx	Takım Çalışması ve İşbirliği
xxxx	Analitik Düşünme
xxxx	İnisiyatif
xxx	Başkalarını Geliştirme
xx	Talimat Verme
xx	Bilgi Araştırma
xx	Takım Liderliği
xx	Kavramsal Düşünme
Temel Gereklilikler	Örgütsel Farkındalık ve İlişki Kurma
Uzmanlık Bilgisi	

Kaynak: Spencer , Spencer, **a.g.e.**, s.201.

⁴⁰ Jeffry S. Schippmann v.d., "The Practice of Competency Modeling", **Personnel Psychology**, Vol. LIII, No: 3, Autumn 2000, pp.703- 741, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 23 Ocak 2001.

bırakmayan gözlemlenebilir davranışlar toplamıdır. Bu nedenle, bir yetkinlik modeli oluşturulması sürecinde, modelle ilgili bütün yansımaları davranışsal terimlerle ifade etmek önemlidir. Çok geniş yetkinlik tanımları, sadece ilgili davranış kümesini anlatmaya yarayan geleneksel etiketlerdir.⁴¹

Tablo 2.1’de yönetici grubu için bir genel yetkinlik modeli örneği sunulmaktadır. Model, farklı düzeyler, farklı fonksiyonlar ve farklı çevreleri kapsayan değişik yönetici modellerinin değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur. Model, yönetsel işler arasındaki benzerlikleri ortaya koymakta ve farklı düzey, fonksiyon ve çevrelerin öne çıkan karakteristikleri için bir arka plan oluşturmaktadır.

b. Temel Yetkinlik Modeli

Bu model örgütün bir bütün olarak ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri kavramak için kullanılır ve örgütün misyonu, vizyonu ve değerleriyle yakın paralellik arzeder. Örgütün bütün düzeylerine ve bütün işlerine uygulanır. Örgütün temel değerleriyle bağlantılı davranışların tanımlanması ve netleştirilmesi açısından faydalıdır. Şayet işletme bütün çalışanlara-müşteri hizmetleri veya takım çalışması gibi bir temel değer önemi vurgulamak istiyorsa, bu durumda temel yetkinlik modeli uygun olabilir. Temel yetkinlik modeli ayrıca bütün örgütü etkilemesi mümkün büyük kültürel değişiklikler olması durumunda kullanılabilir. Tablo 2.2’de bir bankanın temel yetkinlik modeli sunulmaktadır.

c. Fonksiyonel ve Teknik Yetkinlik Modeli

Bu model; finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, üretim vb. anahtar iş fonksiyonları çevresinde inşa edilir. Düzeyine bakmaksızın fonksiyonda yer alan bütün çalışanlara uygulanır. Bir fonksiyonel model örgüt içinde değişik çapraz ilişkilere ihtiyaç duyulduğunda gereklidir

⁴¹ Klein, a.y.

Tablo 2.2 Bir Bankada Yetkili Düzeyi için Kullanılan Temel Yetkinlik Modeli

Yetkinlik/Düzey	1	2	3
Ekip Çalışması	Ekibe uyum sağlamakta zorlanır. Ekip ruhu yok denecek kadar azdır. Üyelere destek vermez. Ekip içi iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlayamaz.	Ekibe uyum sağlar. Gerekli durumlarda üyelere destek verir. Ekip içi iletişimi ve bilgi paylaşımını aksatmaz.	Ekibe çabuk uyum sağlar. Ekip ruhuna katkıda bulunur. Ekip içi iletişimi ve bilgi paylaşımını azami düzeyde sağlar.
İş Yapma Kurallarına Bağlılık	Yönetimce belirlenen ilke ve kurallara uymayan davranışları tekrarlar. Talimatları yerine getirmede özenli değildir. Yakından izlenmesi ve denetlenmesi gerekir.	İlke, politik ve prosedürlere uyar. Talimat ve yönetmelikleri yerine getirir. Yasal yükümlülükler, güvenlik şartlarına, kurum kültürüne uygun davranır.	İlke, politika, prosedür ve kuralların önemini bilincindedir. Talimat ve yönetmelikleri yerine getirmekte özenlidir. Arkadaşlarını da aynı yönde teşvik eder.
Girişimcilik ve Ticari Bilinç	İşin kendi yaptığı dışındaki parçalarından haberdar değildir. Yeniliklere kapalı ve duyarsızdır. Verimlilik konusunda duyarlı değildir.	Genel olarak sektörde ve bankada yaşanan değişimin farkındadır. Görevi çerçevesinde yeni fırsatlar yaratma eğilimi ve çabası vardır. Fayda maliyet analizi yapar.	Ekonomik trendleri ve rakip bilgilerini yakından izler. Banka için yeni iş fırsatları araştırır. İşini yaparken kar/verimlilik/ maliyet unsurlarını gözetir.

Kaynak: Osmanlı Bankası

Bir yetkinlik modeli olarak fonksiyonel yetkinlik yaklaşımının avantajı, örgüte arzu edilen davranışlar üzerinde odaklaşma ve daha hızlı davranış değişikliğine imkan sağlamasıdır. Örneğin bir işletme bilgi teknolojisi fonksiyonunun olması gereken derecede verimli olmadığına inanıyorsa veya yeni bir sisteme geçiş yapmışsa bu durumda fonksiyonel yetkinlik modeli uygulanabilir. Tablo 2.3'te sistem mühendisliği pozisyonu için gerekli fonksiyonel yetkinlik modeli örneği sunulmuştur.

Tablo 2.3 Sistem Mühendisi İçin fonksiyonel Yetkinlik Modeli

Teknik Küme	Yeterlilik Derecesi
Sistem Mimarisi Karmaşık yazılım uygulamaları tasarlama, protokoller kurma ve prototipler yaratma kabiliyeti	Temel görevleri yerine getiremiyor Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor; öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Veri Göçü Tam ve verimli olarak veri transferini koordine etmek için gerekli platform ihtiyaçlarını oluşturma kabiliyeti.	Temel görevleri yerine getiremiyor Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor; öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.
Dokümantasyon Tarifnameler, akış diyagramları, proses kontrolü ve bütçeyi içeren ayrıntılı ve eksiksiz dokümantasyonu hazırlama kabiliyeti.	Temel görevleri yerine getiremiyor Temel prensipleri anlıyor; yönlendirme veya yardım ile görevleri yerine getirebiliyor. Rutin görevleri güvenilir sonuçlar ile yerine getiriyor; minimum denetim ile çalışıyor. Karmaşık ve sayıca fazla görevi yerine getiriyor; başkalarına öğretebiliyor veya onları çalıştırabiliyor. Bu işte uzman olarak görülüyor; işi tanıtıyor; öğretebiliyor veya liderlik edebiliyor.

Kaynak: Raymond A Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev.

Canan Çetin, İstanbul, Betaş, 1999, s.80.

d. Rol Yetkinlik Modeli

Rol yetkinlik modelleri özellikle ayrıntıya yönelik eğitim çalışmaları için kullanışlı bir yöntemdir. Quin ve arkadaşlarının bir eğitim yöntemi olarak takdim ettikleri “Becomin A Master Manager” adlı çalışmalarında, bir yöneticinin işi sekiz role bölünerek

incelenmektedir.⁴² Yetkinlik sistemlerinde rol profilleri, ayrıntılı iş tanımlarının yerine

Genel İK Bölümü Çalışanı Yetkinlikleri

► İletişim ve İlişki Kurma
► Esneklik
► Ölçme ve Değerlendirme
► Yasa ve Kurallara Uyum
► Proje Yönetimi
► Yönlendirme ve Danışmanlık
► Değişim Yönetimi

Role Özgü İK Yetkinlikleri

Ürün/Hizmet Uzmanlığı
► Teknik Uzmanlık
► Ürün/Hizmet Geliştirme
► Ürün/Hizmet Sunma ve İyileştirme
Ürün/Hizmet , Uzmanlığı
► Teknik Uzmanlık
► Ürün/Hizmet Geliştirme
► Ürün/Hizmet Sunma ve İyileştirme
Ürün/Hizmet , Uzmanlığı
► Teknik Uzmanlık
► Ürün/Hizmet Geliştirme
► Ürün/Hizmet Sunma ve İyileştirme

Şekil 2.2 Fonksiyonel ve Rol Yetkinlik Modeli

Kaynak: “İK Çalışanlarının Mükemmel Performans Sergileyebilmeleri İçin...”

(Çevrimiçi) http://www.idea.com.tr/04iky/ik_bireysel_gelisim.htm, 8 Mart 2002.

geçmekte, böylelikle çok katı yetkinlik ölçümü ihtiyacını ortadan kaldırarak işletmelere daha büyük bir esneklik sağlamaktadır. Bu yöntemle, 42.000 çalışanı bulunan Aetna Life, sürekli yeniden yazımı gerektiren ayrıntılı iş tanımlarından vazgeçerek, bunun yerine çalışanların sahip olmaları gereken temel beceri ve yetkinlikleri tanımlamış ve bu becerileri daha geniş iş aileleri şeklinde gruplandırarak, 7000 iş tanımını ortadan kaldırarak bunun yerine 200 iş ailesi ikame etmiştir. Global çapta üretim ve satış yapan bir başka işletme uygulamasında, görevlerin göreceli olarak stabil olduğu bir durumu esas alan iş

⁴² R.E. Quin, v.d., *Becoming a Master Manager*, John Wiley and Sons, Inc.

tanımlarından , bireylerin beceri/yetkinlik ve katma değerlerinin dinamik bir bileşimi olan rol tanımlarına geçiş yapılarak 300 iş unvanı 16 rol unvanına indirilmiştir.⁴³

Şekil 2.2’de İK bölümü çalışanları için genel ve role özgü yetkinlikleri gösteren bir örnek çıkarılmıştır. Bir işletmenin hangi tip yetkinlik modelini seçeceği ihtiyaçlarına ve amaçlarına bağlıdır.⁴⁴

Genel insan kaynakları yetkinlikleri, bütün insan kaynakları çalışanlarında bulunması gereken yetkinliklerdir. Ürün uzmanlığı yetkinlikleri, belirli bir ürünü geliştiren ve ondan sorumlu olan çalışanlarda bulunması gereken başarı faktörleridir. Genel İK uzmanlığı yetkinlikleri, organizasyondaki diğer birim çalışanlarına destek olan kişilerde bulunmalıdır. Stratejik insan kaynakları uzmanlığı yetkinlikleri ise şirket stratejisinin belirlenmesinde rol oynayan çalışanlarda bulunmalıdır.

4. Yetkinlik Düzeyleri ve Yetkinlik Göstergeleri

Yetkinlik yaklaşımı, sadece kişilerin istenilen düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaları ile değil, asıl bunların iş davranışına dönüştürülebilme yeteneği ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, yetkinlik modelinde yer alan her yetkinlik için davranış tanımı ve ihtiyaç düzeyi belirtilir. Düzey belirlenmesi yetkinlik yaklaşımının en kritik unsurlarından birisidir. Çünkü, yetkinliklerin eksikliği kadar fazlalığı da problem oluşturur.⁴⁵ Yetkinlik modellerinde, yetkinlik düzeyini belirlemek için üçlü skaladan beşli skalaya kadar farklı ölçekler kullanılmaktadır. Anlaşılma kolaylığı dolayısıyla

⁴³ Edward W. Strub , Andrew S. Rosen, “Supporting The New Business Contract”. **HR Focus**, Vol.LXXIII, No:12, December 1996, pp.11-11, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

⁴⁴ Darrel J. Cira, Ellen R. Benjamin, “Competency-Based Pay: A Concept in Evolution”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXX, No: 5 Sep-Oct 1988, pp.21-29, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20Ekim 1999.

⁴⁵ Adrian Furnham, “The Dark Side of Talent”. **Across the Board**, Vol XXXVI No:2, Feb 1999, pp. 9-11, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index/html>, 20 Ekim 1999

yetkinlikler genellikle uzmanlık, standart ve minimum şeklinde üçlü skalaya göre derecelendirilmektedir.⁴⁶

Bir endüstri işletmesinde problem çözme yetkinliğinin düzey tanımları aşağıdaki şekilde yapılmıştır.⁴⁷

“Düzyey 1: Problem çözmek ve daha ileri çözümler oluşturmak için verileri yardımcı unsur olarak kullanır.

Düzyey 2: Sistematik analizler yapar; veriler arasında nedensel ilişkiler kurar, mantıklı sonuçlar çıkarır ve daha ileri düzeyde geniş açılı, uygulanabilir çözümler üretir.

Düzyey 3: Konulara hem mikro hem makro düzeyden bakar, verilerden hareketle gerçek durumlara ulaşır. Çözüm üretirken kuvvetli bir eleştirel yaklaşımla icatçılık ve yaratıcılığı birleştirir.”

Decker ve arkadaşlarının bir eczacı için belirledikleri yetkinlik düzeyleri ve davranış göstergeleri şöyledir:⁴⁸

“Bir eczacı için kritik davranış “Hastaları ilaç kullanımı/ilaç etkileşimleri konusunda eğitmek” olarak belirlenmiştir. Geçerlilik ölçütünün tespiti için tıbbi kayıtlar kullanılacaktır. On vakanın dokuzunda ya da %90 oranında böyle bir eğitimin gerçekleştirildiğini tespit ettiğimizi varsayalım. Bu durumda üç aşamalı bir derecelendirme sistemi kullanabiliriz:

3= 10/10 tıbbi kayıtlar

2= 9/10 tıbbi kayıtlar

1= 8/10 veya daha az sayıda tıbbi kayıtlar

Düzyeyler aşağıdaki gibidir:

1= yetkin değil; iyileştirme öğrenimi/eğitimi gerekli; başarısı yeniden test edilene kadar bağımsız bir şekilde çalışmamalıdır;

⁴⁶ Mark Devisch, “The Kioto People Management Model”, **Total Quality Management**, Vol IX, No:4-5, July 1988, pp.62-66, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index/html>, 20 Ekim 1999.

⁴⁷ Anderson, Brown, a.y.

⁴⁸ Decker, Strader, Wise, a.y.

2= geliştirilebilir; hizmette öz-yönlendirilmeli gerekliliği; bağımsız olarak yetkin düzeyde icra edebilir;

3= ek bir öğrenim/egitime ihtiyaç yok; bağımsız olarak yetkin düzeyde icra edebilir.”

Türkiye’deki bir holdingde yetkinlik sisteminin kurulması sorumluluğunu üstlenen Bi, yetkinlik derecelerinin pozisyona ve işin içeriğine işaret ettiğinin belirtmektedir.⁴⁹

“Yetkinlik dereceleri pozisyonları ifade ediyor. Örneğin bir genel müdürün değişim liderliği konusunda beşinci seviyede olması bekleniyor. Dereceler yalnızca pozisyonlara göre değil iş tanımlarına göre de değişebiliyor. Örneğin satış bölümünde çalışan kişilerin insan ilişkilerinde ve müşteriye yönelik olma gibi kriterlerde üst düzeyde olması bekleniyor.”

5. Amaca Uygun Modelin Seçilmesi

Her örgütün içinde bulunduğu koşullar, stratejik hedefleri ve sahip olduğu insan kaynağının özellikleri farklıdır. Bu nedenle genel modellerden yararlanırken her işletme bunu kendi özelliklerine göre yorumlamalı ve uyarlamalıdır. Çünkü, bir işte başarıyı ortaya çıkaran kişisel karakteristiklerin değişik bileşimleri vardır. Stark ve Luther, her firmaya aynı hazır modeli öneren danışmanlık şirketlerinin yaklaşımlarındaki yanlışlığa dikkat çekmektedir.⁵⁰ “Bir çok danışmanlık şirketi, başarıya götüren ideal yetkinlikler setini sadece kendilerinin keşfettiği varsayımıyla, tasarladıkları yetkinlikler setini bir kalıp olarak empoze etmekte ve örgütteki bütün bireylerden kendilerini bu kalıba uydurmalarını istemektedir.”

⁴⁹ Can Bi, “Sen Beni Denetle Ben de Seni”, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, s. 17, 9 Eylül 2001.

⁵⁰ Melvyn J. Stark, Warren Luther, Steve Valvano, “Jaguar Cars Drives Toward Competency-Based Pay”, **Compensation & Benefits Review**, Vol. XXVIII, No: 6, Nov/Dec96, pp.34-41, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 23 Ocak 2001.

LeBleu ve Roger, bir yetkinlik modelinin en önemli özelliğinin esneklik olduğunu, yenileme ve güncellemeye açık olmayan bir modelin uygulanmaması gerektiğini belirtmektedir.⁵¹ McLagan aynı bağlamda, yeni değerlerin geçerli olduğu iş dünyasında, seçilecek yetkinlik modelinin uzmanlara daha az bağımlı olması gerektiğini, uygun araç ve yöntemleri kullanarak çalışanların kendilerinin geliştirebilecekleri yetkinlik modelleri oluşturabileceklerini öne sürmektedir.⁵²

Schoonover, bir yetkinlik modelinin başarıyla uygulanabilmesi için kullanıcıların ihtiyaçlarını eksiksiz karşılaması, örgütün vizyon, strateji ve kilit yeterliliklerini desteklemesi, çok karmaşık olmaması ve modelde yer alan yetkinliklerin örgüt kültürünün bir parçası olması gerektiğine işaret etmektedir.⁵³

Dalton, bir model seçmeden önce aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerektiğini belirtmektedir:⁵⁴

- Modelin geçerliliği için kullanılan kriter nedir?
- Söz konusu kriter, örgütünün eğilimi ile çakışmakta mıdır?
- Model hangi dönemin ihtiyaçlarına göre tasarlanmıştır?
- Mevcut yönetim uygulamalarını daha ileriye götürecek mi?
- Model seçim, değerlendirme ve geliştirme için kullanılacak mı?
- Modelin standartları nelerdir?

⁵¹ LeBleu, Roger, a.y.

⁵² McLagan, "Competencies: The Next Generation".

⁵³ Stephen C. Shoonover, "Implementing Competencies: A Best Practices Approach", pp. 1-8. (Çevrimiçi) <http://www.schoonover.com/ResourceCenter/>, 27 Eylül, 2001.

⁵⁴ Maxine Dalton, "Are Competency Models A Waste", Training and Development, Vol. LI, No: 10, Oct 1997, pp.46-50. (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

- Model beklentiyi veya ideali tasvir ediyor mu?
- Etkili performans için bütün karakteristiklere sahip olmak gerekli mi?

6. Modelin Geçerliliğinin Test Edilmesi

Örgütler yetkinlikleri, insan kaynakları ihtiyaçları ile çalışanlarının üstünlükleri ve zayıflıkları arasındaki açıklığı tanımlamak için kullanırlar. Bu karşılaştırmaya dayanarak örgütün başarısını destekleyecek insan kaynaklarının seçimi, terfi, yönetimi ve geliştirilmesi konularında önemli kararlar alırlar. Aynı zamanda bu kararlar çalışanların kariyerlerini ve yaşam kalitelerini de etkiler. Bu nedenle istihdam kararlarını temelden etkileyen yetkinliklerin inceden inceye gözden geçirilmesi ve irdelenmesi gerekir. Örgütler, kullandıkları yetkinlik modelleri ve yöntemlerinin kabul görmüş genel standartlara uygunluğundan emin olmalıdırlar. Simpson'un bir yetkinlik modelinin test edilmesi için önerdiği sorulardan bazıları şunlardır:⁵⁵

- 1) Yetkinlikler; iş ürünleri, hasılası ile veya çalışanların örgütte veya işte başarmak zorunda oldukları görevlerle bağlantılandırılabilir mi?
- 2) Yetkinlikler; işte başarılı olmak için gerekli olan kilit değer ve önemli özelliklerin tümünü yansıtabiliyor mu?
- 3) Yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde işi iyi bilen uzmanlardan yararlanıldı mı?
- 4) İşe almada kriter olarak kullanılan yetkinlik düzeyi gerçek ihtiyaç düzeyini yansıtıyor mu?
- 5) Belirlenen yetkinlikler, yasalarla korunan gruplar için dezavantaj oluşturuyor mu?

⁵⁵ Suzanne Simpson, « Are Your Competencies Defensible? » (Çevrimiçi) <http://www.strategis.ic.gc.ca>, 12 Mayıs 2000.

Spencer'lar, oluşturulan yetkinlik modelinin geçerliliğinin test edilmesi için üç yöntem önermektedirler:⁵⁶ Birinci yöntem göre, üstün ve vasat başarı gruplarında yer alan, ancak modelin oluşturulması sürecinde dikkate alınmayan çalışanların analiz edilerek yeni veriler toplanması ve bu verilere ışığında, modelin üstün ve vasat başarıyı öngörme açısından değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. İkinci yöntem, modelin tasvir ettiği yetkinlikleri ölçmek için testler geliştirilmesi ve bu testlerin ikinci örnek grupta yer alanlara uygulanmasıdır. Yetkinlik modelinin geçerliliğinin test edilmesinin üçüncü ve en sağlam yolu, örgüt içinde belirlenen yetkinliklere sahip olmayan kişilerin tespit edilerek, onlara eğitim yoluyla bu yetkinliklerin kazandırılması bu kişilerin gelecekte işlerini daha iyi yapıp yapmadıklarının izlenmesidir.

7. Yetkinliklerin Güncelliğinin Korunması

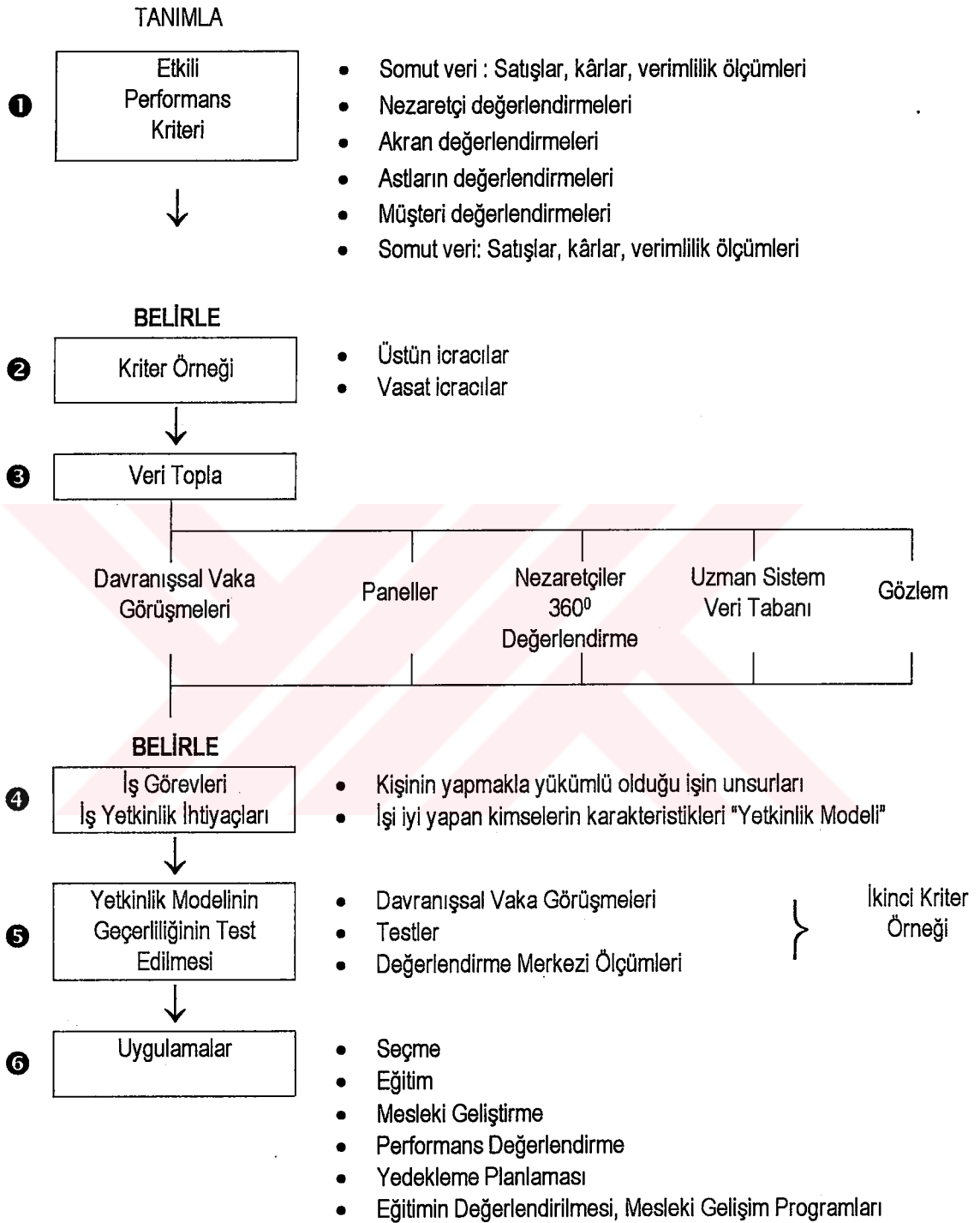
İşletmeler olağanüstü bir yetkinliğe sahip olduktan sonra dikkatlerini onun korunması ve değerinin artırılmasına yöneltirler. Bu en basit düzeyde, geçen zaman içinde onun değerini yitirmemesidir. Bu bağlamda iki problem ortaya çıkmaktadır:⁵⁷

Birincisi, donanımlı personelin zaman içinde işletmeden ayrılmasıdır. İkinci problem ise, bir çok yöneticinin, seçme, ücretleme ve terfi prosedürleri gibi farklı örgütsel süreçleri değiştirme gücüne sahip olması dolayısıyla bir yetkinliğin değerinin azalmasıdır. Şayet üst yönetim, bu bireysel tasarrufları daha geniş bir program içinde denetleyemezse bu tür davranışlar birikerek yetkinlikleri aşındıracaktır.

Şekil 2.3'de, bu bölümü özetler mahiyette yetkinlik modeli oluşum sürecini özetleyen bir diagram sunulmuştur.

⁵⁶ Spencer, Spencer, a.g.e., s.104-105.

⁵⁷ Coyne, Hall , Stephen, a.g.m..



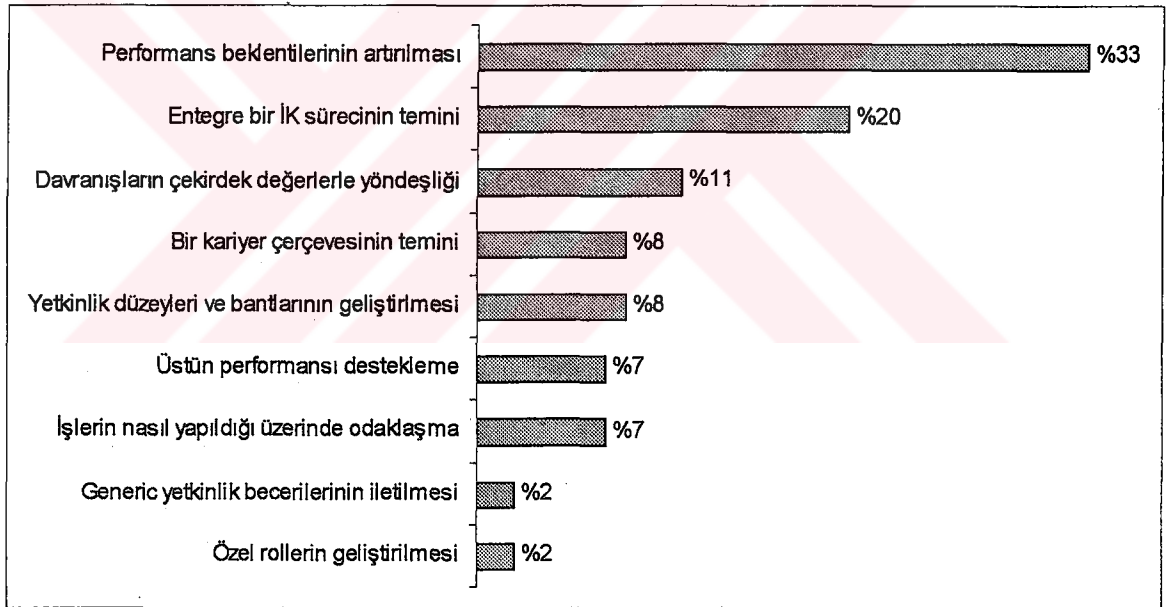
Şekil 2.3 İş Yetkinliği Değerlendirme Süreci

Kaynak: Spencer , Spencer, **a.g.e.**, s. 95.

**III. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI
ALANINDA KULLANILMASI VE YETKİNLİK
SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER**

A. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA KULLANILMASI

Literatürde, yetkinliklerin İK yönetiminin; seçme, ücretleme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirmesi gibi bütün süreçlerinde kullanımına ilişkin araştırma ve tartışmalar yer almaktadır. Ancak kuramsal tartışmaların ötesinde, yetkinlik uygulamalarının seçme, performans değerlendirme ve eğitim alanlarında yoğunlaştığı



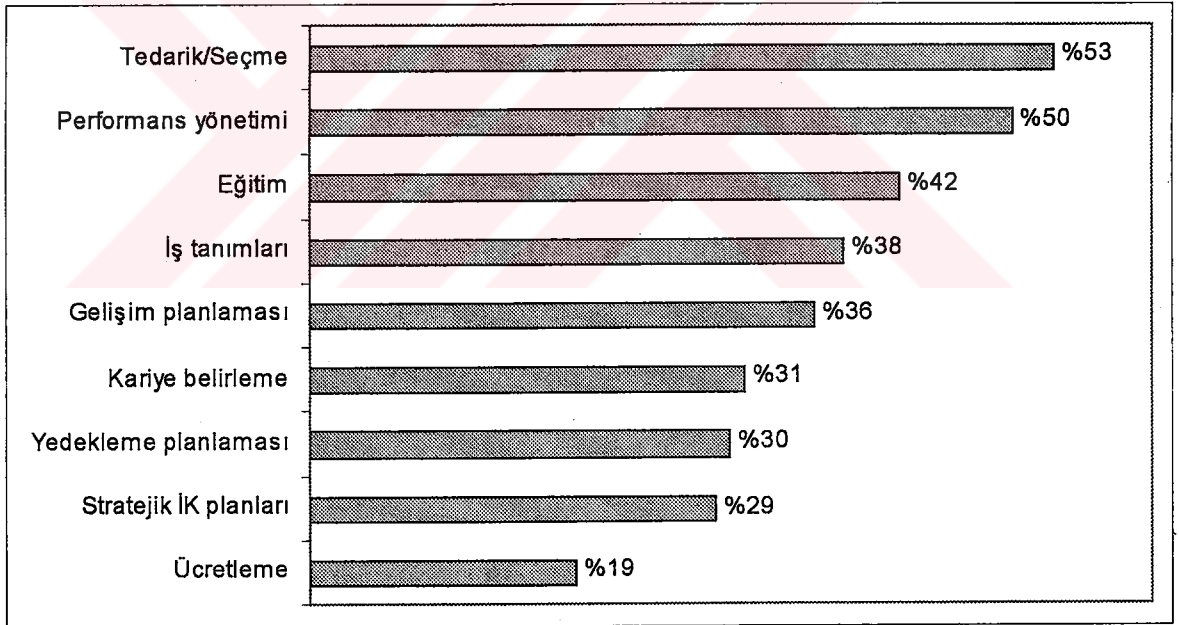
Şekil 3.1 Yetkinlik Odaklanmaları

Kaynak: Arthurandersen, Schoonover, a.y. s.8.

gözlenmektedir. Danışmanlık firmalarının hizmet önerileri de daha çok bu alanlarda odaklanmış bulunmaktadır.

Arthur Andersen ve Schoonover Danışmanlık Şirketlerinin 2000 yılında birlikte gerçekleştirdikleri 300 firmayı kapsayan ve katılımcı şirketlerin %91'inin Amerika'da yerleşik bulunduğu araştırmaya göre, firmaların yetkinliklere dayalı İK sistemine geçişlerindeki en önemli gerekçe performans artışı sağlanmasıdır. Bunu izleyen diğer iki önemli gerekçe ise İK süreçlerinin bütünleştirilmesi ve firmadaki davranışların temel değerlerle yöndeşliğinin sağlanmasıdır.¹ Firmaların yetkinlik sisteminden beklentilerinin ayrıntıları Şekil 3.2'de gösterilmiştir.

Aynı araştırmada, firmaların yetkinlikleri en fazla tedarik ve seçme, performans yönetimi, iş tanımları, eğitim ve geliştirme amaçlı olarak kullandıkları tespit edilmiştir.



Şekil 3.2 İK Uygulamaları

Kaynak: Arthurandersen, Schoonover, a.y. s.10.

Briscoe ve Hall'in araştırmalarında firmalar yetkinlik sistemine geçiş gerekçesi olarak; sistemin yönetici performansının tanımlanması ve geliştirilmesi için önemli bir araç olarak algılanması, hat yöneticileri ile İK yöneticilerinin performans, seçme ve geliştirme konularının müzakeresi için anlaşabilecekleri ortak bir imkan getirmesi ve yedekleme planlaması gibi alanlar için gelişmiş, kolay kavranabilir şablonlar sunmasına bağlamaktadır.²

Kochanski, yetkinliklerin; dinamik nitelikli ve bilgiye dayalı işlerde daha etkili olduğunu belirtmekte ve yetkinliğe dayalı yönetim uygulamalarıyla performanslarını sürekli iyileştiren bu işletmelerin buluşçulukta lider konumunda olduklarını öne sürmektedir.³ Armstrong'a göre yetkinlik düşüncesi, personel yönetiminin tam kalbinde yer alır ve yetkinlik uygulamaları, kilit personel faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve tutarlı bir insan yönetimi başarısı için çok değerli bir zemin oluşturur.⁴ Aşağıda, yetkinliklerin İK süreçlerinde kullanımına ilişkin hususlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1. Tedarik ve Seçme

a. Tanım

İnsan kaynakları temin ve seçim süreci; öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı

¹ Arthurandersen, Schoonover SHRM, "Competency-Based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey", s.8. (Çevrimiçi) <http://www.arthurandersen.com>. 20 Eylül 2000.

² Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", **Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No: 2, Autumn 1999, pp.37-52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

³ Jim Kochanski, "Six Companies Share Their Insights: The Challenges in Applying Competencies" (Panel Discussion), **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVIX, No:2, March-April 1997, pp.64-76, (Çevrimiçi) <http://www.multnomh.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 26 Ocak 2001.

⁴ Michael Armstrong; **Personnel Management Practice**, Sixth Edition, London Kogan, 1998, s.200.

yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evrelerini kapsamaktadır. Amaç işe en uygun işgörenlerin seçilmesidir.⁵

b. Yetkinliğe Dayalı Tedarik ve Seçme

İşgören ihtiyacının sayı olarak belirlenmesi, personel planlama sürecinin en önemli başlangıç aşaması olup konumuz dışında kalmaktadır. Ancak işe alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi ve bu niteliklerin varlığının hangi yol ve yöntemlerle belirlenebileceği yetkinliklere dayalı personel seçiminin tam özünü oluşturmaktadır. Spencer'ler, bir örgütte aşağıdaki problemlerin varlığını, yetkinliğe dayalı bir seçme sistemine ihtiyaç olduğunun göstergesi olarak kabul etmektedir:⁶

- * Kritik bir işte yetersiz performans veya yetersiz verimlilik.
- * Yüksek devir oranı.
- * Geleceğin yöneticileri veya liderleri olabilecek kapasiteye sahip yeni adayların belirlenmesini gerektiren örgütsel bir ihtiyacın ortaya çıkması.
- * Örgütteki öğrenme eğrisinin çok uzun olması. Çünkü yetkinliğe dayalı seçme sistemi, yeni başlayanların öğrenme süresini %33 ile %50 arasında azaltacaktır.
- * Geleneksel kalıplara uymayan (çok genç, kadın veya farklı ırktan olma gibi) adaylar için fırsat eşitliği sağlama ihtiyacı.
- * Örgütsel değişim ihtiyacı.

⁵ Ahmet Cevat Acar, « İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi », **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998. s.113.

⁶ Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer; **Competence at Work**, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993, s.240.

*İşe alınan adayların eğitim ihtiyaçlarının daha giriş aşamasında iken belirlenmesi ihtiyacı.

c. Yetkinliğe Dayalı Seçme Süreci Aşamaları

(1) Performans İçin Kritik Nitelikteki Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinliklerin doğuştan gelen ve sonradan kazanılan bütün boyutlarıyla kullanılmasının tartışmasız olarak kabul edildiği alan tedarik ve seçme sürecidir. Klasik seçme sistemlerinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir.⁷ Yetkinliklere dayalı tedarik ve seçim yaklaşımı ise işin içeriğinden çok adayların sözkonusu işte nasıl performans gösterecekleri konusu üzerinde odaklaşır. Leshner, geçmiş deneyim, eğitim gerekleri ve test sonuçları üzerinde odaklaşan geleneksel seçme sistemlerinin işi yapmak için gerekli donanımına sahip olan adayları belirlediğine, ancak bu kişilerin işte olağanüstü bir performans sergileyeceklerini garanti etmediğine dikkat çekmektedir.⁸ Bu nedenle yetkinliklere dayalı seçme sürecinin birinci aşaması bu işte başarıyı ortaya çıkaracak performans kriterlerinin yetkinlikler biçiminde tanımlanmasıdır.⁹ Boyatzis, değerlendirme sürecinde iş tanımları ve iş gereklerini esas alarak adayların uzmanlık bilgisini ve iş fonksiyonlarını yerine getirme yeteneklerini ölçmeyi amaçlayan klasik yöntemlerin bu amaç için uygun olmadığını belirtmektedir.¹⁰ Her halükarda bir pozisyonda başarıyı öngörebilecek yetkinliklerin tanımlanması güç ve zaman alıcıdır, ancak seçme işleminin

⁷ Cavide Uyargil, Reha Uluhan, "İş Analizleri ve İş Dizaynı", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.63.

⁸ Martin Leshner, "'Superstar' Employee Selection, Training Critical". **National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management**, , No:XXXIX, Sept 1993, pp.20-22. (Çevrimiçi) <http://www.mltnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.

⁹ Armstrong, a.g.e., s.201.

¹⁰ Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager**, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982, s.250.

başarısı için bunun gerçekleştirilmesi kritik bir unsurdur.¹¹ Böyle bir işlemin yapılması, adayların değerlendirilmesinde kullanılacak iş profilinin çıkarılmasını gerektirir. İş profili, belli bir iş ya da iş ailesi için geliştirilmiş yetkinlikler seti veya başarı faktörlerini kapsamaktadır.¹² Özellikle seçme ve yerleştirme aşamasında, iş performansı ile bağlantılı, eğitimle geliştirilmesi zor olan kişilik özelliklerinin çok iyi analiz edilmesi gerekir. İş profilinde, sözkonusu pozisyon için gerekli teknik ve davranışsal yetkinlikler belirtilir.

Tablo 3.1 Sektörlere Göre Kritik Başarı Yetkinlikleri

Üretim	Yüksek Tek.	Sağlık	Enerji	Finans	Hizmet
Örgütsel beceriler	Bireysel ilişkiler	Analitik beceriler	Örgütsel beceriler	Etkileme yeteneği	Etkileme yeteneği
Yaratıcılık	Etkileme yeteneği	İş bilgisi	Teknik bilgi	Yönetme yeteneği	Bireysel ilişkiler
Belirsizlikle başa çıkma yeteneği	Teknik bilgi	Öğrenme arzusu	Esneklik	Yaratıcılık	Teknik bilgi
Etkileme veya ikna yeteneği	Esneklik	Yönetme yeteneği	Öğrenme arzusu	Teknik bilgi	Belirsizlikle başa çıkma yeteneği
İletişim becerileri	Yönetme yeteneği		Etkileme yeteneği		

Kaynak: "Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada", (Çevrimiçi) http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connections_rh/signs/cbhm/frame.../fcbm1_e.htm, 22 Mayıs 2002.

¹¹ L.G. Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", **Electric Library Document**, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 8 Ocak 1999.

¹² Richard J.Mirabile, "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling", **Training and Development**, August 1997, s.75.

Tablo 3.1'de Linkage firması tarafından tespit edilen sektörlere göre kritik başarı yetkinlikleri gösterilmiştir.

(2) Kişisel Yetkinliklerin İş Yetkinlik Profiline Göre Değerlendirilmesi

Yetkinliklere dayalı personel seçmedeki ikinci aşama, adayların kişisel yetkinliklerinin iş yetkinlik profiline göre değerlendirilmesidir. Tedarik ve seçme sürecinin en az maliyetle ve en doğru adayları ortaya çıkaracak şekilde gerçekleştirilebilmesi için aday toplamaya yönelik duyurular ile, adayların özelliklerini yansıtacak olan iş başvuru formlarının yetkinlik bazlı olarak yapılandırılması gerekir.

i. Yetkinliğe Dayalı İş İstek Formu

İş İstek Formları, adayların eğitimi, deneyimi ve aranan diğer özellikleri hakkında bilgi toplamak için kullanılan bir seçim aracıdır. Bazı firmalar sadece adayın adı adresi ve telefon numarasını almayı yeterli bulurken, bazıları adayın profiline ilişkin daha ayrıntılı bilgiler isteyebilmektedir. Genel olarak iş isteme formları, adayların yetişkinlik dönemlerinde ne işer yaptıklarından yola çıkarak onların başarılarına ve becerilerine ilişkin ip uçları verir.¹³ Yetkinliğe dayalı iş istek formlarında ise adaylardan, deneyimlerine dayanarak ihtiyaç duyulduğunda istenilen yetkinlikleri sergileyebileceklerine dair kanıtlar ortaya koymalarını isteyen sorulara yer verilir. Örneğin adaydan karar verme yetkinliğine sahip olması isteniyorsa, geçmişte bununla ilgili yaşadığı benzer deneyimleri ve bu olayda nasıl davrandığını anlatması istenir.¹⁴ Cevaplar genellikle 100 civarında kelime ile bir kutu içine yazılır. Bu alan okulu yeni bitirmiş adaylar için

¹³ David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, Human Resource Management, New York, John Wiley and Sons, Inc., Fifth Edition, 1996, s.172.

¹⁴ Robert Wood, Tim Payne, Competency Based Recruitment and Selection, New York, John Wiley and Sons, 1988, s.79.

uygundur, daha fazla iş deneyimine sahip adaylar doğal olarak daha fazla yer ayırmak gerekir. Ek 1’de ‘takım çalışması’ yetkinliği için bir soru örneği sunulmuştur.¹⁵ Böylelikle adaylarla görüşme yapmadan ön eleme yapma imkanı ortaya çıkmış olur.¹⁶

ii. Değerlendirme Yöntemleri

Adayların değerlendirilmesinde görüşme, değerlendirme merkezleri, yetenek testleri, kişilik testleri ve referans kontrolü gibi değişik yöntemler kullanılabilir. Bir araştırmaya göre iş başarısını öngörme açısından en iyi sonuç veren yöntemin yapılandırılmış davranışsal görüşme olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıda konu ile ilgili yöntemlerden Yapılandırılmış Davranışsal Görüşme ve Testler üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Tablo 3.2 Yöntemlerin İş Başarısını Öngörebilme Yetenekleri

<u>Seçme Araçları</u>	<u>Öngörme Yüzdesi</u>
Geleneksel Bire bir Görüşme	20
Referans Kontrolü	26
Komite Halinde Görüşme	36
Yetenek Testi	53
Yapılandırılmış Davranışsal Görüşme	70

Kaynak: Clieaf, a.y. s.

Yapılandırılmış Davranışsal Görüşmeler

Yapılandırılmış görüşmenin amacı, örgüt tarafından, bir işte başarılı olmak için adayların sahip olması öngörülen yetkinliklere ne derecede sahip olduklarının

¹⁵ A.e., s.74-76

¹⁶ “Yetkinlik Bazlı Seçme Yerleştirme”, (Çevrimiçi)<http://www.cvtr.net/makale/yetkinlikler>, 8 Mart 2002, y.y.

değerlendirilmesidir.¹⁷ Davranışsal görüşme, kişilere iş geçmişleri hakkında hikayeler anlattırmak ve farklı durumlarda nasıl davrandıklarını kavrama esasına dayanır.¹⁸ Yapılandırılmış davranışsal görüşmede birinci aşama, boş pozisyonun analiz edilerek iş yetkinlik profilinin çıkarılmasıdır. İş çevresindeki hızlı değişim dolayısıyla, adaylarla görüşmeye başlamadan önce işe ilişkin bilgilerin güncellenmesi önemlidir.¹⁹

Yapılandırılmış Davranışsal Görüşmelerinde en çok kullanılan yöntem Davranışsal Olay Yöntemidir. Açık uçlu sorular içermesi nedeniyle, Davranışsal Olay Yönteminde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, bütün adaylara aynı soruların sorulması ve soruları cevaplamak için hepsine eşit zaman verilmesidir.

Davranışsal görüşmelerle ilgili olarak Santo'nun dikkat çektiği bir başka husus, adaylara sorulan soruların, hem onların yetkinliklerini hem de kültürel ve motivasyonel olarak istihdam edileceği pozisyona ve firmaya uygunluğu üzerinde odaklaşması zaruretidir. Çünkü firmalar genellikle görüşmelerde adayların becerilerinin ve geçmişteki deneyimlerini iyi değerlendiriyorlar. Ancak bugünkü performansı doğrudan etkileyen kültürel ve motivasyonel uyumu değerlendirmede aynı başarıyı gösteremiyorlar.

¹⁷ Armstorng, a.g.e., s.469.

¹⁸ J. Laabs, "Pick the Right People", *Workforce*, Nov 1998.

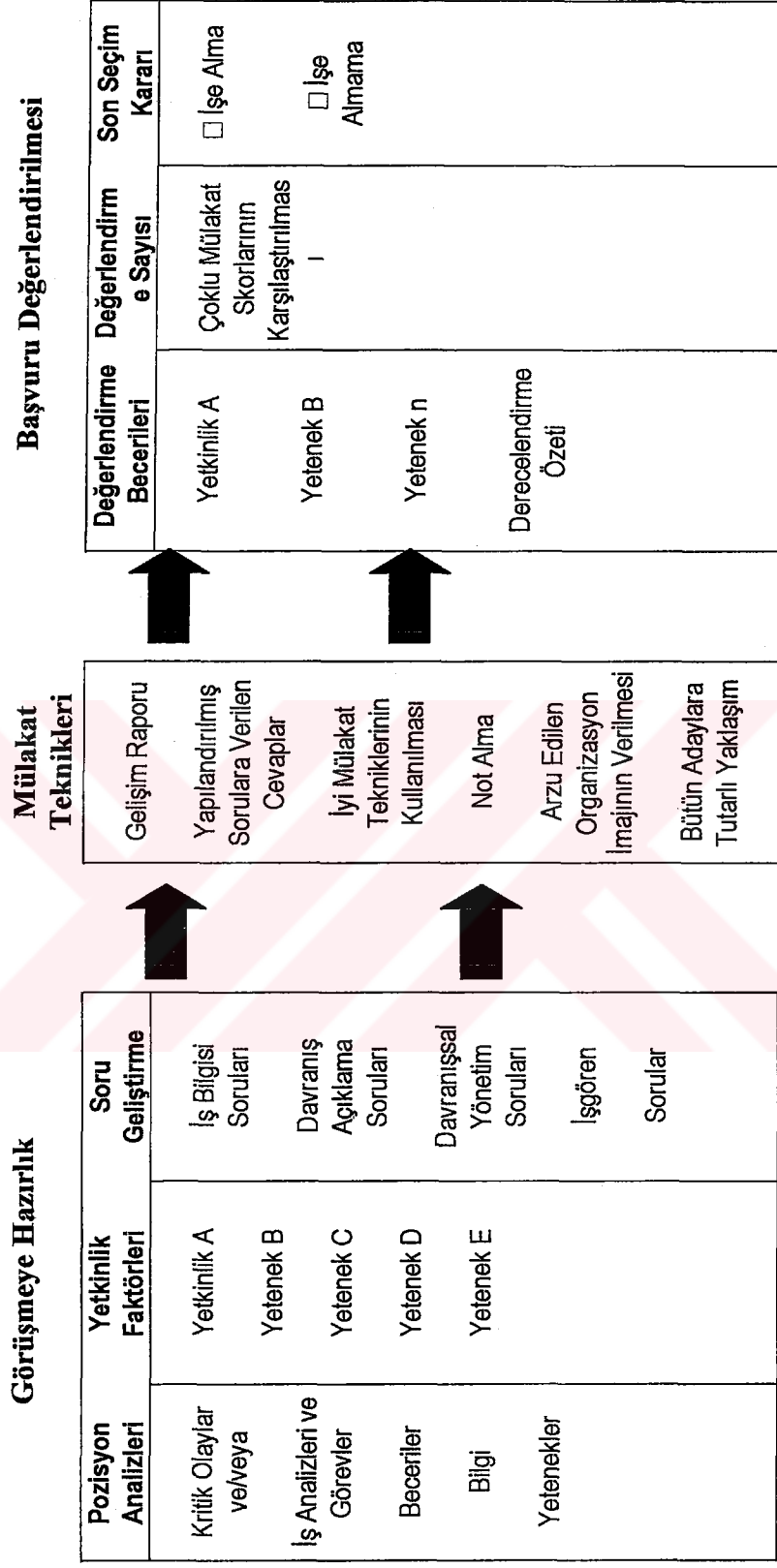
¹⁹ Jeffrey A. Berman, *Competence-Based Employment Interviewing*, London, Quorum Books, 1997, s.8.

Davranışsal görüşme yöntemi bu kilit performans göstergelerini kavramak için iyi bir araç niteliğindedir.²⁰



²⁰ Michael Santo, "How to Recruit and Retain Top-Level Talent", **Agency Sales Magazine**, Vol. XXVIII, No:5, May 1998, pp.39-42.

Şekil 3.3 Yetkinliğe Dayalı Yapılandırılmış Görüşme Süreci



Kaynak: Berman, a.g.e., s.7.

Performans Simülasyon Testleri

Personel seçiminde kullanılan testler zeka, yetenek ve kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan kağıt kalem testleri ve performans simülasyon testleri olarak iki grupta

Toplanabilir.¹ Adayların yetkinliklerinin değerlendirilmesi açısından burada sadece performans simülasyon testlerine değinilecektir.

Yetkinlik	1	2	3	4
İletişim				İşin gerektirdiği
		Gerçek durum		
Etkileme				
Takım Çalışması				

Şekil 3.4 Kişisel Yetkinliklerin İş Yetkinlik Profiline Göre Değerlendirilmesi

Kaynak: Michael Anderson, Duncan Brown, " Relating Competencies to Pay: the UK Experience". **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXX, No:3, July-August 1998,pp.28-32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

¹ David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc. 1996, s.194.

Örnek İş Ortamı: Bu yöntemde, minyatür bir iş ortamı oluşturularak, gerçek bir iş ortamındaymış gibi adaylardan bu iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemesi beklenir. Örnek İş Ortamı, gerçek işi aynen yansıttığından kısa dönem performansının öngörülmesi ve kararlarda subjektifliğin önlenmesi için iyi bir araçtır. Bu yöntemin dezavantajlı yanı ise her iş için iyi bir örnek ortam oluşturulmasındaki zorluktur. Özellikle yönetim kademeleri için bu zorluk daha da büyüktür.

Değerlendirme Merkezleri: Değerlendirme merkezlerinde adayların yönetsel potansiyelini değerlendirmek amacıyla özel tasarlanmış performans simülasyon testleri kullanılmaktadır. Bu yöntemde adaylar, bir dizi prosedüre göre hat yöneticileri, nezaretçiler ve uzman psikologlar tarafından değerlendirilir. Buradaki ortamlar, yöneticilerin gerçek iş hayatında neler yaptıklarını dikkate alarak oluşturulduğundan adayların gelecekteki performanslarının öngörülmesi için güvenilir gösterge niteliğindedir.

Değerlendirmede uygun bulunan adaylar için istihdam kararı verilmeden önce son olarak adayların sahip olduğu yetkinlikler iş yetkinlik profili ile karşılaştırılır.

Şekil 3.4'te İngiltere'deki bir sigorta şirketinde, kişisel yetkinliklerin iş yetkinlik profiline göre değerlendirilmesi gösterilmiştir.

2. Ücret ve Ödül Yönetimi

a. Tanım

Ücret yönetimi, firmanın ücret programının yürütülmesi sürecidir. Ücret yönetim programının amacı, yetkin çalışanları cezbeden, motive eden ve onların firmada kalmalarını imkan sağlayan etkin bir ücret yapısının oluşturulmasıdır. Böyle bir yapı

çalışanların adil ücret aldıkları algısına yol açmaktadır.² Ödeme sistemlerinde geleneksel olarak aşağıdaki hedeflere önem verilmektedir.³

- *Çalışanları çekmek, işte tutmak ve motive etmek,
- *Ödüllendirmede parayı etkin bir şekilde kullanmak,
- Çalışanların tatminsizliğini minimuma indirmek.

İşi yürüten kimsenin hangi özelliklere sahip olduğunu değil, ne iş yaptığını esas alan geleneksel sistem, sonuçların nasıl elde edildiğinden ziyade ulaşılan performansı ve hasılayı dikkate alır.⁴ Bir çok yazar, geleneksel ücret sistemi anlayışının, iş dünyasının hızla değişen taleplerine yeterince cevap veremediği, ve yakın gelecekte işi ve performansı esas alarak oluşturulan sistemlerin kişiyi esas alan sistemlerle yer değiştireceğini öne sürmektedir.⁵

b. Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Sistemi

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin en önemli ayırdedici özelliği, ücret belirlerken işi değil kişiyi esas almasıdır.⁶ Performansa dayalı sistemlerde kişiye, örgütsel rolün gerektirdiği temel ücrete, kişinin performans sonuçları ve firmaya sağladığı ekonomik katkılar gibi örgütsel hasıla ilave edilir. Yetkinliğe dayalı ücretlendirmede ise kişiye,

² A.e., s.355.

³ Butteris Margeret, "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı", (Çevrimiçi) <http://insankaynaklari.arthursndersen.com>, 7 Mart 2002.

⁴ Anderson , Brown, a.g.m..

⁵ Edward E.Lawler, "Competencies: A Poor Performance or the New Pay", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 28, No: VI, Vov-Dec 1996, pp.20-26. (Çevrimiçi) <http://www.multonamlib.or.us>, 20 Ekim 1999.

⁶ De Cenzo, Robbins, a.g.e., s.68.

yaptığı işin veya örgütsel rolün dışında bireysel özellikleri, sahip olduğu beceriler ve yetkinlikler için ödeme yapılır. Ücret belirlenmesinde kişinin sadece şu andaki performansı değil, ilerideki bir zaman diliminde firmaya ekonomik katkı sağlayabilecek özellikleri de dikkate alınır.⁷ Yetkinliğin görünmeyen yüzünü oluşturan kişisel özellikler bir iş ya da pozisyondan bağımsızdır ve bir başka işe transfer edilebilir. Ancak yetkinliklerin ücret sistemine dahil edilebilmesinin ön koşulu kanıtlanabilmeleri, objektif olarak değerlendirmeye imkan verecek şekilde sergilenabilmeleridir. Buna rağmen, yetkinlikler, performans için sadece bir göstergedir yoksa gerçek performansı ortaya koyan bir ölçü değildir.⁸ Bu nedenle yetkinliğe dayalı ücret düşüncesini geleneksel ücret kuramına bir meydan okuma olarak da algılamamak gerekir. Tablo 3-3’de geleneksel ve yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

Ledford yetkinliğe dayalı ücret sistemine ilginin artmasını şu nedenlere bağlamaktadır:⁹

1. İşin Hamaliyesinin Azalması. Geçmiş 50 yıl boyunca işletmeler ücret planlarını ve diğer insan kaynakları sistemlerini oluştururken örgütsel yapının en alt seviyesi olan işi esas aldılar. Ancak iş dünyasındaki hızlı değişim, *downsizing* ve değişim mühendisliği, takım çalışmasının artışı gibi çalışmak bir çok modası geçmiş işin ortaya çıkması sonucunu doğurdu. Bu durum İK uygulamalarında işin değil, kişinin esas alınması gerektiği kanaatinin hızla yaygınlaşmasına yol açtı.

⁷ Spencer, Spencer, a.g.e., s. 307.

⁸ Gerald E. Ledford Jr., “Paying for the Skills, Knowledge, and Competence of Knowledge Workers”, *Compensation and Benefits Review*, Vol.XXVII, No:4, July-August 1995, pp.55-62, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Kasım 1999.

Kathryn M. Cofsky “Critical Keys to Competency-Based Pay”, *Compensation and Benefits Review*, Vol. XXV, No:6, Nov-Dec 1993, pp.46-53, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

⁹ Ledford, a.g.m.

Tablo 3.3 Geleneksel ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Karşılaştırılması

GELENEKSEL		YETKİNLİĞE DAYALI
İşin "ne" olduğu üzerinde durur	> Ücret <	İşin "ne" olduğu üzerinde durur, ayrıca işin nasıl icra edildiğiyle ilgilenir.
İşin "ne" olduğu üzerinde durur.	> Ücret Artışı <	İşin "nasıl" ve "ne" olduğu ile ilgilenir.
İşin sonuçları üzerinde durur.	> Değişken Ödeme <	İşin sonuçlarıyla ilgilenir, ancak işin nasıl yapıldığı üzerinde de durur.

Kaynak: Cofsky, a.g.m.

2. Yetkinliğe dayalı ödeme anlayışının gelişim sürecinde ilk aşamada kişilere sadece teknik becerileri için ödeme yapılırken, sonraki dönemlerde bilgileri için de ödeme yapılmaya başlandı. Bu uygulamalardan rutin işler için olumlu sonuçlar elde eden firmalar, sistemi bütün çalışanları kapsayacak şekilde yaygınlaştırdılar.

3. Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerine olan ilginin artmasının bir başka nedeni, bu sistemin, Prahalad ve Hamel'in ortaya koyduğu temel yetkinlikler üzerinde odaklaşan iş stratejisi ile uyum halinde olmasıdır.¹⁰

Spencer'lar aşağıdaki hususların varlığını bir firmada yetkinliğe dayalı ücret sistemine geçişin gerekliliğine işaret eden göstergeler olarak değerlendirmektedir.¹¹

¹⁰ C.K. Prahalad, Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June 1990.

¹¹ Spencer, Spencer, a.g.e., s.305.

* Firmanın iyi elemanlar için bir cazibe merkezi olmaktan çıkması.

* Aynı işi yapan ve belirli yetkinliklere sahip olan kimselerin bunlara sahip olmayanlara nazaran firmaya daha fazla katma değer sağladıklarına dair bir algılama.

* İşe dayalı ödeme sistemlerinin, işin anlamını yitirmesine yol açan hızlı bir değişim dönemine uygun düşmediğine dair algılamanın ortaya çıkması. Çünkü bu hızlı değişim koşullarında bir kişinin hem “bir çok işi” hem de “bir çok rolü” olabilir. “İşi ancak belli bir kişi yapar: Firmaya sağlanan katma değer katı bir iş tanımının değil, bireysel özelliklerin fonksiyonudur.

* Çalışanların mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmeye teşvik etme ihtiyacının ortaya çıkması. Örneğin, bir çalışanın kendini geliştirmesi suretiyle gelecekte ortaya çıkacak potansiyel değerinin firma için mevcut pozisyonu veya performansından daha önemli olması .

* Geleneksel iş değerlendirme sistemi işletmenin özendirip ödüllendirdiği “büyük yapıya” ait çok sayıda çalışana yönetme ve büyük bütçeler gibi hususlardan firmalar artık kaçınmaktadır. Çünkü bunlar yüksek ücreti meşrulaştırmak için kullanılan faktör puanlarıdır.

*Çok sayıda insan veya kaynak yönetmediği halde yüksek ücret alan bilgi işçilerine yapılan ödemeleri, diğer personel için gerekçelendirme ihtiyacı.

*Geliştirilmesi ve korunması pahalı, çok ayrıntılı olarak yapılanmış ücret sistemlerinin bürokrasiyi ödüllendirdiği algısı. Örgütsel esnekliği azaltan, örgütü gelecekte daha ileriye götürecek olan “basık” yapı ve “güçlendirilmiş” çalışanların varlığı ile uyuşmayan katı hiyerarşiler, dar iş tanımları, ve sınırlayıcı iş tasnifleri.

*İşe dayalı ödeme sistemlerde, bireysel farklılıkları dikkate almadan çalışanlara “eşya” muamelesi yapıldığı, çalışanların inisiyatif ve yaratıcılığının engellendiği algısı.

c. Yetkinliğe Dayalı Ücret Planı Geliştirilmesi

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi uygulamalarında değişik tercihleri esas alan farklı modeller ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle yetkinliğe dayalı bir sistem tasarımına başlamadan önce, firmanın önceliklerini ve tercihlerini belirlemesi gerekir. Ancak modellerin ortak yönü, işi esas alan sistemlere göre aynı gruptaki ücret aralıklarının daha geniş olması, geniş bant sistemini tercih etmeleridir. Aşağıda önce firmanın yetkinliğe dayalı bir ücret sistemi oluştururken kullanabileceği tercih alanları üzerinde durulacak, daha sonra geniş bantlı ücret sistemi ayrı bir başlık altında incelenecektir.

Önceki bölümlerde açıklandığı şekilde, yetkinlikler konusu, dolayısıyla da yetkinliklere dayalı ücret sistemi kurulması firmanın stratejisi, değerleri ve amaçları ile bağlantılıdır. Oluşturulacak bir ücret sisteminin doğruluk ya da yanlışlığından çok tutarlılığından söz etmek doğrudur. Ledford, yetkinliğe dayalı ücret modeli tasarımında dikkate alınması gerek-ken, her birinin iki temel ve zıt seçeneği olan sekiz boyut sunmaktadır.¹²

1.Yetkinlikler dar mı olacak yoksa genel mi? Dar yetkinlikler belli iş birimleri, iş yerleri, fonksiyonlar veya işlerle sınırlı olabilir. Genel yetkinlikler ise örgütteki bütün çalışanlara uygulanabilir.

2.Ücret planı mevcut yetkinlikler üzerine mi yoksa yeni yetkinlikler üzerine mi bina edilecek? Mevcut yetkinlikler örgüt tarafından bilinen beceri ve bilgileri kapsarken yeni yetkinlikler ise örgütün sahip olmayı arzu ettiği yetkinliklerdir.

3.Plan yetkinlikleri aşağıdan yukarı doğru mu, yoksa yukarıdan aşağıya doğru mu tanımlayacak? Aşağıdan yukarıya doğru yaklaşımı geleneksel iş analizi anlayışına dayanır ve çalışanların sahip oldukları ve işlerinde kullandıkları yetkinliklerin değerlendirilmesi

¹² Ledford, "Paying for ..".

aşamasından başlar. Yukarıdan aşağıya yaklaşımı ise, yetkinliklerin mevcut iş örneklerinden çok örgütsel ihtiyaçlara göre belirlenmesi gerektiği varsayımına dayanır.

4.Yetkinlikler karmaşık ve katı mı yoksa sade ve esnek mi olacak? İK profesyonelleri ve danışmanlar doğal olarak çok farklı yetkinlikleri ve denetim unsurlarını içeren karmaşık planlar hazırlama eğilimindedirler. Bu tutum ise, işi esas alan ücret sistemlerinin problemlerinin aynen kopya edilmesi sonucunu doğurmaktadır.

5.Yetkinlikle kolaylıkta gözlemlenebilecek nitelikte mi yoksa soyut mu olacak? Bir makineyi çalıştırma gibi gözlemlenebilir yetkinliklerin belirlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi ve doğrulanabilmesi göreceli olarak daha kolaydır. Yeni ürünler yaratma gibi yetkinliklerin tanımlanabilmesi ve doğrulanabilmesi ise daha zordur.

6.Yetkinlikler değişmez, katı değerler üzerine mi, yoksa duruma göre değişebilen değerler üzerine mi oturtulacaktır? Çoğu örgütler yetkinliklerin üzerine oturtulduğu değerlerin yıllar boyu sabit kalacağını varsayar. Bu varsayım üzerine oturtulan modellerin esnekliği düşüktür. Duruma göre değişen değerler esas alınarak oluşturulan modellerin esnekliği yüksektir.

7.Geliştirilen plan, temel ücret artışı gibi yıl boyunca geçerli bir yöntemi mi benimseyecek yoksa kazanılan yeni yetkinlikler bir defalık primle mi ödüllendirilecek?

8.Yetkinlikler değerlendirilirken piyasa verileri mi yoksa örgütün stratejik hedefleri mi esas alınacak?

(1) Geniş Bantlı Ücret Sistemi

Geniş bant sisteminde dört, en fazla beş bant bulunur ve firmadaki bütün çalışanlar bu bantlara yerleştirilir. Bantlardaki ücret aralığının geniş olması, kişilere terfi etmeden aynı bant içinde kariyerine bağlı olarak daha yüksek ücret alma imkanı sağlar. Geniş bant

sisteminin bir başka özelliği, geleneksel ücret sistemlerinde olduğu gibi, kontrol amaçlı orta noktaları olmamasıdır.¹³ Dow Chemical'da bütün çalışanlar hem unvan, hem de ücret olarak dört grupta toplanmıştır.¹⁴

Geniş bantlı ücret sistemi ancak diğer İK programlarıyla birlikte uygulanabilir. Örneğin sürekli öğreniminin olabilmesi için beceri –veya yetkinliğe- dayalı programların yeterli eğitim ve geliştirme bütçeleri ile desteklenmesi gerekir.¹⁵

Rich, yetkinliğe dayalı geniş bant sistemine olan ilginin artmasını yüksek düzeyde yapılandırılmış, ayrıntılandırılmış işlerin giderek ortan kalkıyor olmasına bağlamaktadır.¹⁶ Ledford'un geniş bant sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili tespitleri şöyledir:¹⁷

* Geniş bant sistemi atak bir işletme için karmaşık bir dereceleme yapısından daha uygundur. İşletmeler geniş bantlı planlarla çoğunlukla puan-faktör iş değerlendirmesi gibi geleneksel sistemleri devre dışı bırakmaktadır.

* Geniş bant sistemi çalışanların esnekliğini artırmaktadır. Geleneksel ücret planlarında daha üst dereceler için az fırsat içeren işleri üstlenmekte gönülsüzdürler.

* Geniş bant sistemi, bir terfi olmadan iyi performans gösteren çalışanları daha yüksek ücretle ödüllendirme esnekliğini getirdiği için motivasyon üzerinde olumlu bir etki bırakabilir.

¹³ Armstrong, a.g.e., s.646.

¹⁴ Howard Risher, "Dow Chemical's Salary Program: A Model for the Future?", **Compensation & Benefits Review**, Vol. XXXII, No: 3, May/June 2000, pp.26-35, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 25 Ocak 2001.

¹⁵ Thomas J. Hackett, Donald G. McDermott, "Integrating Compensation Strategies : A Holistic Approach to Compensation Design", **Electric Library Document**, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 18 Ekim 1999.

¹⁶ Jude T Rich, "Future Compensation Shock", **Compensation and Benefits Review**, Vol.28.No:6,Nov-Dec 1996, pp.27-34,(Çevrimiçi), <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.

¹⁷Ledford, a.g.m.

* Geniş bant sistemine geçen işletmelerin en önemli beklentisi eski karmaşık derece sistemini yönetmek için çaba ve zaman harcamaktan kurtulmalarıdır.

Geniş bant sisteminin olumsuz yanları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

* Bazı işletmeler geniş bant sistemini, radikal değişiklikler gerçekleştirmek amacıyla değil sadece ücret derece sayısını azaltmak amacıyla kullanmaktadırlar. Bu durumda da çalışanlar bu yeni ücret sistemi ile geleneksel ücret sistemi arasında fark görememektedirler.

* Yöneticiler kendi açlarından ücret maliyetlerinin kontrolü ve içsel ücret eşitliği üzerinde durmaktadırlar.

* Geniş bant sistemi her şirket kültürü ile uyumaz. Yüksek düzeyde bürokratik yapıya sahip işletmeler, geleneksel ücret sistemlerinin sahip olduğu daha yüksek denetim düzeyi, hiyerarşi ve çalışanların farklılaştırılmasını uygulamalarında kendilerini daha huzurlu hissedebilirler.

(2) Yetkinliğe Dayalı Ücret Sisteminin Uygulama Aşamaları

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi iki aşamalı olarak geliştirilir. Birinci aşamada, ücretlendirmeye esas teşkil edecek olan kilit faktörler belirlenir. İkinci aşamada ise ücret yapısı ve bu faktörlerin toplam ücret içindeki durum ve oranları belirlenir.

i. Kilit Başarı Faktörlerinin Tanımlanması

Bu aşamada rol gerekleri ve bu rolde başarıyı ortaya çıkaracak kişisel yetkinlikler belirlenir ve bir iş ailesinin her düzeyinde performans sonuçlarının neler olduğu tanımlanır. Tablo 3.4’de İngiltere’de endüstriyel gazlar üreten bir firmada kullanılan bant örneği sunulmuştur.

Performans esaslı ücret sistemlerinde, örgütsel rol ve buna ek olarak örgütsel hasılaya bağlı olarak bir taban ücret belirlenir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde ise bireye, bir girdi olarak işe getirdiği kişisel yetkinliklerin karşılığı olarak ödeme yapılır. Çünkü bu yetkinliklerin gelecek zamanda firmaya bir katma değer sağlayacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle yetkinliğe dayalı ücretlendirme ile yetkinliklerin firmaya sağlayacağı katma değer arasında açık bir ekonomik ilişki bulunmaktadır.¹⁸ Ancak yetkinliklerle ücret bağlantısının nasıl kurulacağı konusunda farklı görüş ve uygulamalar bulunmaktadır.

Tablo 3.4 Bir Endüstriyel Gaz Firmasında Kullanılan Yetkinlik Değerlendirme Tablosu

Bant	Pozisyon	Başarı	Liderlik	Müşteri Odaklılık	Takım Çalışması	Yenilikçilik ve Yaratıcılık
A	Finans Dir. Oper. Dir. İK Dir. Pazar Ar Dir Ülke Yön					

Kaynak: Anderson, Brown, a.g.m.

ii. Göreceli Oranların Belirlenmesi

Bu aşamada ödenecek toplam ücretin ne kadarının iş rolü karşılığı, ne kadarının kişisel yetkinlik ve ne kadarının performans sonuçlarına bağlı olarak ödeneceği belirlenir. Cira ve Benjamin, yetkinliğe dayalı ücret sisteminin sadece kişiyi esas alarak uygulanabileceği teorisinin gerçek hayatla uyuşmadığını, kişi esaslı uygulamaların çok

¹⁸ Spencer, Spencer, a.g.e. s.306.

sınırlı olduğunu öne sürmektedirler. Yazarlara göre, yetkinliler aşağıdaki beş yöntemden birinin kullanılması suretiyle ücretle ilişkilendirilmektedir.¹⁹

**İş Değerlendirme.* Bu uygulamada yetkinlikler kişinin hangi banda yerleştirileceğini belirlemede bir araç olarak kullanılırlar. Yetkinlikler ücretle ilişkilendirilmekle birlikte, ücretin belirlenmesinde çok kuvvetli bir etken değildir.

**Kişilerin Yetkinliklerine Göre Tasnifi.* Bu uygulamada odaklaşma işte değil kişi üzerindedir. Bireyler rollerine uygun bir banda yerleştirilirler ve yetkinliklerini geliştirmelerine bağlı olarak aynı bant içinde daha yüksek düzeyde ücret alabilirler. Kişilerin ücret bandı değiştirmesi, sadece yetkinliklerinin artmasına değil, rollerinin değişmesine bağlıdır. Bu yöntem, role dayalı yetkinlik modelini benimseyen firmalar için uygundur.

**Hedef Oranların Oluşturulması.* Bu uygulamada çalışanlar yetkinliklerini geliştirmelerine bağlı olarak ödüllendirilmektedir, ancak iş ve ücret kavramları daha çok gelenekseldir. İşler ücret artış yüzdesinin çok sınırlı olduğu dar ücret bantlarına yerleştirilir. Bu uygulamada, kişi, ücret hiyerarşisinde daha yukarıda yer alan bir banda geçmedikçe sadece yetkinliklerini geliştirme dolayısıyla alacağı ücret artış yüzdesi çok az olmaktadır. Bu yaklaşım, fonksiyonel veya işe dayalı yetkinlik modellerini benimseyen firmalar için kullanışlıdır.

**Yetkinliğe Dayalı Davranışsal Amaçların Gerçekleştirilmesi.* Bu yaklaşımda yetkinlikler, spesifik davranışsal hedeflerin belirlenmesi için kullanılır ve kişiye sahip olduğu yetkinliklerin toplamı için değil sadece belirlenen davranışsal hedeflere ulaştığında ek bir ücret artışı verilir.

**Yetkinlik Düzeyinin Değişmesi.* Bu yaklaşımda, yetkinlik düzeyindeki toplam değişim doğrudan bireyin ücret artışının büyüklüğünü oluşturur. Uygulanması en zor ve karmaşık yöntemlerden birisidir.

¹⁹ Cira, Benjamin, a.g.m.

Ücretin iş veya rol karşılığı ödenen kısmı temel ücreti oluşturur ve ücretin bu kısmı aynı grup içinde yer alan bütün personel için sabittir. Kişinin bir girdi olarak işe getirdiği veya işte çalışırken kazandığı yetkinlikler ile örgüt, takım ve bireysel performans karşılığı ödenen kısmı herkese göre farklılık gösterir.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerindeki problemleri alanlardan birisi de, işe yeni başlayanların ücretlerinin nasıl belirleneceği hususudur. Yetkinlik değerlendirmesi davranışın gözlenmesine dayanır, yeni işe başlayan bir aday için ise çok az bir gözlem söz konusudur. Bunun için bir çözüm, yeni başlayan kimsenin ücretinin, işe giriş görüşmesini yapan kimselerin yetkinlik profilini dikkate alarak adayın iş deneyimine ve anlattıklarından çıkardıkları varsayımlara göre ücretlendirilmesidir. Bu yaklaşım daha çok, ayrıntılı vakaların bulunduğu ve adayın kendisini açıkça ifade edebildiği profesyonel ve yönetici düzeyinde geçerlidir. Leshner, muhtemel sakıncaları ortadan kaldırabilmek için adayların sahip oldukları varsayılan yetkinliklere göre işe başlatılıp bir yıl sonra yeniden yetkinlik değerlendirmesine tabi tutulmalarını önermektedir.²⁰ Dow Chemical uygulamasında, işe yeni başlayanlar, dahil olduğu iş ailesinin piyasa araştırmasına göre belirlenmiş taban ücretine göre ücretlendirilmektedir. Kişi, bilgi, beceri ve davranışlarını, belirlenen yetkinlik profiline göre kabul edilebilir düzeyde geliştirdiğinde yeni bir kariyer aşamasına geçmekte ve dolayısıyla aynı bant içinde daha yüksek bir düzeyde ücret almaktadır. Ücretler aynı bant içinde, piyasa ücretine göre %85 ile %125 aralığında bir değişim göstermektedir.²¹

(3) Yetkinliğe Dayalı Ücret Sisteminin Başarılı Olmasının Şartları

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin başarıya ulaşması, ancak belli koşulların bir araya gelmesi ile mümkündür. Bunların en başında, firmanın kendi durumunu çok iyi

²⁰ Leshner, a.g.m.

²¹ Risher, a.g.m..

analiz edip stratejisi, öncelikleri ve değerleriyle tutarlı bir ücret sistemi geliştirmesidir. Diğer bir çok çağdaş ücret stratejilerinde olduğu gibi yetkinliklere dayalı ödeme de bütün işletmeler için geçerli değildir.²² Cira ve Benjamin yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarısı için üç temel koşul öne sürmektedirler.²³ Birincisi, yetkinliğe dayalı ücret sisteminin tek başına bir unsur olarak değil, yetkinliğe dayalı daha geniş bir İK programının bir parçası olarak uygulanmasıdır. İkincisi ise ücret sisteminin, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmesidir. Son olarak yetkinliğe dayalı sistemin bütününde bir yenilenme gerekliliği ortaya çıktığında hemen bunun ücret sistemi ile olan bağlantısının kurulmasıdır.

Cofsky'nin, yetkinliğe dayalı bir ücret sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli gördüğü koşullar şöyledir:²⁴

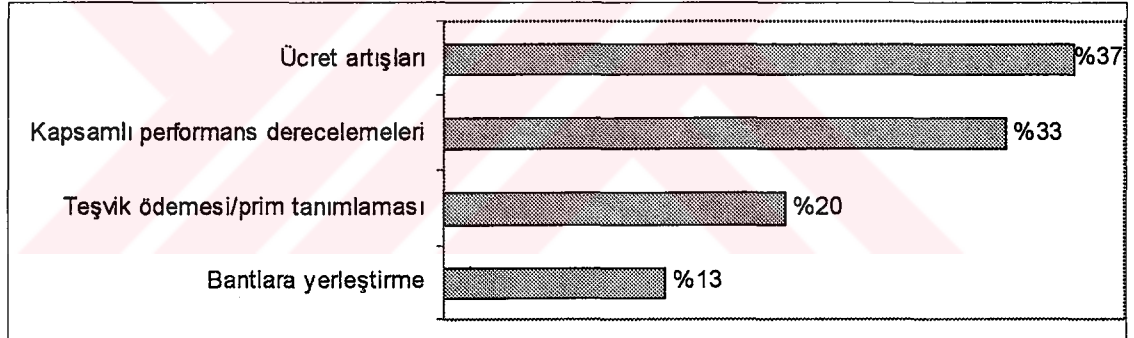
- * İş veya rolleri ölçecek bir değerlendirme sistemi,
- * Ücret düzeylerinin belirlenmesinde referans olarak kullanılacak sağlam pazar verileri,
- * Sadece üst ve alt sınırlarda bulunanların değerlendirilmesinden daha fazla işlevi olan özel bir performans ölçüm sistemi,
- * Bütün bu verileri izleme yeteneği olan otomatik bir ücret yönetim sistemi,
- * Çok sayıda işle veya birim performansını etkileyebilecek istisnai bireysel performansın gerçekleştirildiği kritik pozisyonlarla karşı karşıya gelme,
- * Bireye dayalı işten gruba dayalı iş anlayışına geçiş yapan bir değişim.

²² Hackett , Donald , McDermott, a.g.m.

²³ Darrel J. Cira, Ellen R. Benjamin, "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution", **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXX, No: 5 Sep-Oct 1988, pp.21-29, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20Ekim 1999.

Mick ve Adrian, yönetimin firmada hangi becerilere ihtiyaç olduğunu doğru şekilde belirleyememesi ve buna bağlı olarak ücret sisteminde üst sınıra ulaşmış çalışanlarda karşılanamayacak yüksek beklentilerin oluşmasını, yetkinliğe dayalı ücret sisteminin potansiyel bir problemi olarak kaydetmektedir.²⁵

Arthur Andersen araştırmasındaki bulgulara göre, araştırmaya katılanların ancak üçte birinin yetkinliğe dayalı ücret sistemini uyguladığı tespit edilmiştir. Bir çoğu da bunu bağımsız bir sistem olarak değil, mevcut ücret sistemlerinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Kullanıcıların sadece 58'i uygulamalarını etkili veya çok etkili bulmaktadır. Geniş bant gibi daha karmaşık yöntemler ise çok az kullanılmakta ve genellikle başarılı bulunmamaktadır.²⁶



Şekil 3-5 Yetkinlik-Bazlı Ücretleme Sistemi Kullanıcıları

Kaynak: Arthurandersen, Schoonover, a.y . s.12.

²⁴ Cofsky, a.g.m..

²⁵ Mic Mick, Wilkinson Adrian, **Core Personnel and Development**, London, Institute of Personnel and Development, Secoond Edition 1997, s:335.

²⁶ Arthurandersan, Schoonoever, a.y., s.12.

3. Performans Yönetimi

a. Tanım

Performans yönetimi, İK yönetiminin, seçme, ücretleme, eğitim, kariyer planlama gibi bütün diğer alanları ile sebep-sonuç ilişkisi olan merkezi bir konumda yer alır. “İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır”.²⁷ Ancak tam bir performans yönetim süreci sadece sonuçlarla değil, aynı derecede sonuçları belirleyen rollerin nasıl icra edildiğine ilişkin davranışsal görünümle de ilgilenir. Bunların değerlendirilmesi, performansı geliştirmek için değiştirilmesi gereken davranış için neye ihtiyaç duyulduğuna işaret eder.²⁸

b. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi

Yetkinliğe dayalı yönetimin geleneksel yönetim tekniklerinden en önemli farkı; örgütün bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtmesi, yüksek performansı ayırtan bireysel yetkinlikleri açıklaması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla geliştirme programları sunması, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinliklere vurgu yapmasıdır.²⁹

²⁷ Cavide Uyargil; « Performans Değerlendirme », Ed : İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s .206.

²⁸ Armstrong, a.g.e., s.202.

²⁹ Samuel Greengard; “Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains”. **Workforce**, Vol.LXXVIII, No:3, March 1999, pp.104-106, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22.10.1999.

Yetkinliğe dayalı performans yönetiminde temel amaç sadece en kötü ve iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının yükseltilmesidir.³⁰

Tablo 3-5 Performans ve Yetkinlik Esaslı Ödüllendirme Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

PERFORMANS (sonuçlara göre ücretleme)	YETKİNLİKLER (becerilere göre ücretleme)
*Performans "ne kadardır"	*Performans "nasıldır"
*Niceliksel: Birim amaçlarıyla bağlantılı	*Daha çok niteliksel
*Kısa zaman çerçevesi: Bir yıl, geçmiş performans	*Daha uzun dönemli çerçeve: Şimdiki ve gelecek işlerdeki başarı
*Ödüllendirme yönelimli	*Gelişme (davranış değiştirme) yönelimli

Kaynak: Spencer, Spencer, a.g.e., s.266.

Yetkinliklerin performans değerlendirmede hangi düzeyde ve içerikte ele alınacağı konusu, ücretlendirmede olduğu gibi tartışmalı alanlardan birisidir. Bir çok yazar ve uygulamacı yetkinliklerin, geliştirilmesi ve ölçülmesi zor olan kişiliğe ilişkin boyutunun performans değerlendirmesinde dikkate alınmasını uygun bulmamaktadırlar.³¹ Uygulamada, yetkinlikler ve başarının farklı oranlarda dikkate alındığı değişik modellere rastlanmaktadır. Ancak çoğunlukla, başarı ve yetkinliğin birlikte değerlendirildiği karma modeller tercih edilmektedir. Karma modellerde performans sonuçları, niceliksel, geçmiş yönelimli, birim amaçlarıyla bağlantılı ve kısa dönemlidir; ücret karaları için kullanılır. Yetkinlik değerlendirmesi ise daha çok niteliksel ve uzun dönemli olup personel gelişimi ve kariyer planlaması için kullanılır. Karma modellerde performans (%50-%90),

³⁰ Kochanski, a.g.y.

³¹ Edward E. Lawler III, a.g.y.

Scott B Parry, "Just What is a Competency? And Why You Should Care?", *Training* Vol.35, No:VI, June 1988, pp.58-63, (Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000, 27 Nisan 2000.

Boyatzis ,a.g.e., s.202.s

yetkinlikler (%10-%50) oranlarında dikkate alınır.³² Tablo 3-5’de performans ve yetkinlik esaslı modellerin karşılaştırılması gösterilmiştir.

c. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi Geliştirme Aşamaları

Yetkinlikleri dayalı performans yönetimi, seçme sürecine benzer şekilde üç aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir.

(1) Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi

Üstün performansı ortaya çıkaracak yetkinliklerin belirlenmesi konusu, tezin bir çok yerinde işaret edildiği şekilde, yetkinlik uygulamalarının bütün süreçleri için temel referans noktalarından birisidir. Buradaki tartışmalı alanlardan birisi de, eğitimle geliştirilmesi zor yeteneklerin performans değerlendirme kriteri olarak alınıp alınmayacağı konusudur.³³ Bir diğer tercih alanı da firmanın, performans değerlendirme kriteri olarak sadece üstün performans düzeyini mi yoksa asgari kabul edilebilir düzeyi mi standart olarak alacağıdır.

(2) Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

Yukarıdaki tercihler esas alınarak, arzu edilen performansın oluşumuna imkan verdiği düşünülen yetkinliklerden oluşan bir model hazırlanır. Her yetkinliğin davranış göstergeleri ve davranış düzeyleri tanımlanır. Böylelikle, seçme sürecinde olduğu gibi performans değerlendirmede kullanılacak bir yetkinlik profili çıkarılmış olur. Modelin

³² Spencer , Spencer, a.g.e., s.262.

³³ Parry, “Just What is a Competency?”

Lawler III, a.y.,

Rich, a.y.,

Anderson, Brown, a.y.

oluşumunu tamamlayan son aşama, yetkinlikler ve iş sonuçlarının ne oranda dikkate alınacağını açıklığa kavuşturulmasıdır.

(3) Değerlendirme Sonuçlarının Yetkinlik Profili ile Karşılaştırılması

Performans değerlendirmesi tek bir üst tarafından yapılabileceği gibi, astların, akranların, diğer yöneticilerin ve değerlendirilenin kendisinin de dahil olduğu çok kişi tarafından birlikte da yapılabilir. Değerlendirme her ne şekilde yapılırsa yapılsın elde edilen sonuçlar önceden belirlenen yetkinlik profili ile karşılaştırılarak değerlendirilen kişinin bu profile göre durumu tespit edilir.

d. Eğitim Planlaması ve Yönetimi

(1) Tanım

Kişiler bir firmada işe başlarken bir takım bilgi ve becerileri de beraberinde getirirler. Ancak hem kişilerin, tam verimli olmak için iş ortamına uyum sağlamaları, daha önce bilmedikleri bilgi ve becerileri öğrenme ihtiyacı ve hem de iş şartlarında meydana gelen değişim ve yenilikler dolayısıyla ortaya çıkan bilgi ve beceri ihtiyacı işletmelerde sürekli bir eğitim ortamının varlığını zorunlu kılmaktadır. Eğitim faaliyetleri, kapsamı ve amaçları dolayısıyla, geliştirme ve yetiştirme gibi farklı isimlendirmelerle anılmaktadır. Özçelik, bu farklılıkları şöyle toparlamaktadır:³⁴

“Personel eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu

³⁴ Oya Özçelik; « Eğitim ve Geliştirme », Ed : İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.169.

değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.

Yetiştirme ise daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetidir.

Gelişme var olan yeteneklerin iyileştirilmesi; bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.”

(2) Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme

Yetkinliğe dayalı eğitim basit olarak işin yapılması için ihtiyaç duyulan yetkinliğin sergilenmesi esasına dayanmaktadır.³⁵ Yetkinliğe dayalı eğitim, gözlemlenebilen veya ölçülebilen davranışsal amaçlar esas alınarak tasarlanır.³⁶

Amerikan Eğitim ve Geliştirme Örgütü tarafından yapılan ve 400 İK yöneticisini kapsayan bir araştırmaya göre, İK geliştirme fonksiyonu, başkaları tarafından belirlenen ve verilen eğitim yönteminden, kişilerin daha aktif olduğu, eğitimin içerik ve yöntemini kendisinin belirlediği yeni bir döneme girilmiştir.³⁷ Bu yeni dönemin terminolojisi Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

³⁵ James A Tompkins, Frank E Daly, “Relying on Competency-Based Training for Computer Based Systems”, **Industrial Engineering**, May 1992 Vol XXIV, No: 5, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 18 Ocak 1999.

³⁶ Patricia A. Murranka , David Lynch , “Developing a Competency-Based Fundamentals of Management Communication Course”, **Business Communication Quarterly**, Vol.LXII, No:3, Sept 1999, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.

³⁷ Joe Galbraith, Jack McGrath, “The “Learning” in the Learning Organization”, **The Public Manager: The New Bureaucrat**, Vol.XXVI, No:1, Spring 1997, pp 34-39, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 03 Şubat 1999.

Tablo 3.6 Öğrenmede Yeni Terminoloji

Eski	Yeni
Stajyer	Öğrenen
Çalışan	İcracı
Sürekli Değişim	Dönüşüm
Kalite Geliştirme	Değişim Mühendisliği
Süreç	
Hiyerarşiler	Farklı Örgütsel Yapılar
Transfer Eğitim Modeli	Toplumsal Eğitim Modeli
Eğitim Vakaları	İş Başında Öz-Yönelimli Öğrenme
Büyük Eğitim Bölümleri	Eğitimde Dış Kaynak Kullanımı
Tek Kültürcülük	Farklılık
Yeni Eğitimin Keşfi	Yeni Eğitimin Uygulanması
Teknoloji	Teknoloji
Büyük İşletmeler	Küçük İşletmeler
Bireysel İşçiler	Takımlar
Fonksiyonlar	Süreçler
Liderlik	Önderlik
Denetim	Güçlendirme
Yerel	Global
Okul Çağında Eğitim	Yaşam Boyu Öğrenme

Kaynak: Joe Galbraith, Jack McGrath, "The "Learning" in the Learning Organization", **The Public Manager: The New Bureaucrat**, Vol.26, No:1, Spring 1997, pp 34-39, (Çevrimiçi)
<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 03 Şubat 1999.

Benzer bir şekilde Brousseau, etkili bir eğitim ve öğrenmenin herkesin işinin bir parçası olduğunu belirterek kişilerin, firmanın amaçlarını destekleyecek bilgi ve becerileri

öğrenme ve geliştirme sorumluluğu taşıdığına işaret etmektedir. Yazar bu bağlamda kişilerin aşağıdaki sorumlulukları hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir.³⁸

- *Gerekli bilgi ve beceri setini belirlemek,
- *Eğitim amaçları ile iş ihtiyaçlarının bağlantısını kurmak,
- *Öğrenmeye zaman ayırmak,
- *Öğrenme için gerekli olan faaliyetlerin, malzemenin ve kaynakların neler olduğuna karar vermek,
- *Kendi gelişim seviyesinin farkında olmak,
- *Öğrendiklerini ürün ve hizmetlerde katma değer yaratacak şekilde işe transfer etmek.

(3) Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme Uygulama Aşamaları

Yetkinliğe dayalı eğitim, ayrıntılarda farklılık göstermekle birlikte üç aşamada gerçekleştirilir.

(i) Eğitim Amaçlı Bir Yetkinlik Modeli Geliştirilmesi

Diğer bütün İK süreçlerinde olduğu gibi, eğitim amacıyla kullanılacak yetkinlik modeli de işletme stratejisi ile bağlantılı şekilde oluşturulmalıdır. Dubois, firma tarafından finanse edilen tüm eğitimlerin örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olacak şekilde tasarlanması gerektiğine dikkat çekmektedir.³⁹ Yetkinliklere dayalı eğitimi, “yetkinlik kazanma süreci” olarak adlandıran Boyatzis, bu süreçte çalışanların yetkinliği

³⁸ Michael O. Brousseau, “Competency-Based Curriculum Design in Technical Skills Training”, *The Competency Casebook*, (Edited by David D. Dubois), Amherst, HRD Press, Inc. 1999, s.5.

³⁹ Dubois, *Competency-Based*, s.179.

tanıma ve yetkinlikle iş performansı arasındaki ilişkiyi kavramaları gereğine işaret etmektedir.⁴⁰

(ii) Eğitimle Geliştirilebilecek Yetkinliklerin Belirlenmesi

Önceki bölümlerde açıklandığı gibi, yetkinliklerin bir kısmı doğuştan getirilmekte, bir kısmı ise eğitim yoluyla kazanılmaktadır. Başarı motivasyonu ve inisiyatif gibi doğuştan gelen yetkinliklerin eğitimle geliştirilmesi imkansız değilse de çok zor ve maliyetlidir. Bu tür yetkinlikleri eğitimle kazandırma yerine, bunlara sahip olan kimseleri istihdam etmek, maliyeti daha düşük bir yöntemdir. Spencerler'in naklettiği bir Amerikan özdeyişinde dediği gibi, “bir hindiye ağaca tırmanmayı öğretebilirsiniz, ancak bunun yerine bir sincap istihdam etmeniz daha kolaydır”.⁴¹

(iii) En Etkili Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Geliştirilmesi arzu edilen yetkinlikler için, yetkinliğe dayalı formel eğitim programları, geliştirme merkezleri, kendi kendini geliştirmek için kaynak temin, interaktif bilgisayar programları, rotasyon uygulaması ve örgütsel yapı ve süreçleri bireysel yetkinlikleri artırıcı şekilde yeniden tasarlanması gibi değişik seçenekler kullanılabilir.⁴² Bu seçeneklerden birisi tercih edilirken, hem maliyet hem de etkililik açısından amaca en uygun olan olanı tercih edilmelidir.

⁴⁰ Boyatzis, a.g.e., s.253.

⁴¹ Spencer, Spencer, a.g.e., s.294.

⁴² A.y.

e. Kariyer Yönetimi

(1) Tanım

Özünde, gerek örgütsel büyüme dolayısıyla oluşturulan yeni kadroların, gerek mevcut pozisyonlardaki atanma ve ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların

Tablo 3.7 Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu

Yetenekler	Yeteneklerin İsteki Önem				İşgörenin Şimdiki Yetenek				Eğitim gereksinmesi		
	Düşük	Genel	Kritik	Yüksek	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi	Hemen	Orta Dönem	Uzun Dönem
Planlama				x	x					x	
Örgütlem e			x			x				x	
Karar Alma				x		x					x
Sorun Anal		x			x					x	
Yürütme			x		x					x	
Yön Uyg				x			x				x
Beş İlişk			x					x	-	-	-

Kaynak: Tuğray Kaynak, "Kariyer Planlama", Ed: İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.236.

nasıl doldurulacağı, kimlerin ve hangi yöntemlerle bu pozisyonlar için hazır hale getirileceği konularını içeren kariyer yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme olmak üzere iki alt alanı kapsamaktadır.⁴³

⁴³ Armstrong, a.g.e. s.571.

Kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçlarla, bireysel beklentilerin birlikte ele alınmasını gerektirir. Dolayısıyla kariyer yönetimi hem belli nedenlerle gelecekte boşalacak pozisyonların kimler tarafından doldurulacağı ve hem de bu pozisyon için aday olacak kimselerin hangi yöntemlerle yetiştirileceğinin planlanmasını içerir. Tablo 3.7’de kariyer planlanmasında kullanılabilecek bir örnek sunulmaktadır

(2) Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlama ve Yedekleme

Seçme, terfi ve performans değerlendirme sistemlerinde aynı tür yöntemlerin kullanılması durumunda birey sahip olduğu yetkinliklere göre en başarılı olabileceği işi belirleme imkanına sahip olacak; böylelikle, kendisinin gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayabilecek iş sıralamasını tanımlayabilecektir. Bu işler, alt işler için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin gelişme şartlarına göre tanımlanabilecektir. Yetkinliklere dayanan bir kariyer planlama süreci, kişiye arzuladığı kariyer gelişiminde en etkin ve uygun hazırlığı yapması için gerekli aktiviteleri tanımlaması için de yardımcı olacaktır.⁴⁴

Yetkinliğe dayalı iş-personel çakışması algoritmaları yedekleme planlamasında birçok uygulamalara sahiptir. Adaylar, ileride üstlenecekleri varsayılan işlere göre sistematik değerlendirmelere tabi tutulurlar. Örneğin, bir Weber yasasına göre, kişinin yetkinlikleri ile işin yetkinlik ihtiyaçları arasında artı ya da eksi %15 kadar bir fark “dikkate değer bir fark” olarak tanımlandığı için aday için normal olarak iyi bir terfi ve yerleştirme gerçekleşebilecektir. Kişi ile iş farkının %15 ile 32 arasında olması, terfi veya tenzil için meydan okuyucu bir durumu temsil etmektedir. Şayet fark %32 ile 52 sınırları arasında gerçekleşmiş ise bu durum; ya iş gerekleri bireyin yetkinliklerini çok fazla aştığı için başarılı olan kişiyi işte tutma riskinden veya bireyin yetenekleri iş gereklerinin çok üzerinde olmasının doğurduğu can sıkıntısı dolayısıyla kişi için “gerçek bir gerginlik” nedeni olacaktır.⁴⁵

⁴⁴ Boyatzis, a.g.e., s.252.

⁴⁵ Spencer, Spencer, a.g.e., s.258.

Yetkinliğe dayalı kariyer patikası ve gelişimi programları; çalışanların yetkinlikleri ile, gelecekteki işlerinin gerektirdiği, şu anda bu işlerdeki başarılı icracıların sergiledikleri yetkinlikler arasındaki açıklığa dayanır.⁴⁶

Hall, çalkantılı iş ortamında, sadece örgütlerin çabalarının kişilerin kariyerlerini yönetmeye yetmeyeceğini, en %80 sorumluluğu kişilerin üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir.⁴⁷

Böyle bir sistemde insanlara, şimdiki ve gelecekteki işlerini etkili şekilde icra etmek için ihtiyaç duyacakları yetkinliklerin geliştirilmesini kolaylaştıracak değişik seçenekler sunulabilir. Genel karakteristiklerin geliştirilmesini şansa bırakmak yerine, kariyer patika sistemi bir örgütte bu karakteristiklerin geliştirilmesini kolaylaştırabilir. Bu aynı zamanda örgütün, yönetim işleri için yeterli sayıda kalifiye personele sahip olduğundan emin olmasını da sağlayacaktır.⁴⁸

B. YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Yetkinlik sistemine yönelik eleştirilerin üç nokta üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Birinci nokta, çalışanın doğuştan getirdiği ve sistemin mimarlarından Spencer'ların kişilerin başarısının tanımlanmasında ayırdedici bir faktör olarak gördükleri özelliklerin İK yönetim sürecinin hangi aşamalarında dikkate alınacağı konusudur. Hemen bütün yazarlar, gözlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi zor olan bu tür özelliklerin seçim sürecinde kullanılmasını doğru bulmakta ancak bunların ücret ve eğitim planlarına dahil edilmesine karşı çıkmaktadırlar.⁴⁹

⁴⁶ A.y. s. 259.

⁴⁷ Douglass T. Hall, *Career Development in Organizations*, London, Josse-Bass Publishers, 1987, s. 348.

⁴⁸ Boyatzis, a.g.e. s.525.

⁴⁹ Parry, "Just What is a Competency?"

Lawler III, a.y.,

İkinci eleştiri noktası, işletmelerin benzer yetkinlik listelerini kullanmaları dolayısıyla sistemin basma kalıp hale geldiği, listeye konulan yetkinliklerin işletmeye bir rekabet avantajı sağlamadığıdır.⁵⁰

Üçüncü eleştiri noktası ise yetkinlik modellerinin hızla değişen çevre şartlarına karşı uyum sağlayamadığı yönündedir.⁵¹

Aşağıda bu eleştirilerden bir kısmı ayrıntılı olarak aktarılmaktadır.

Gay ve arkadaşları yetkinlik yaklaşımına yönelik eleştirileri şöyle toparlamaktadırlar:⁵²

* Baştan çok uçuk hedefler belirlenmekte bu yüzden de ancak kısmi bir başarıya ulaşılabilmektedir.

* Hükümetler tarafından yürütülen girişimler – özellikle psikolojik bilgi ve uzmanlık desteği gerektiriyorsa- kusursuz olarak uygulansa bile çok nadiren başarılı olabilmektedir.

* Yönetim işi öyle büyük bir hızla değişime uğramaktadır ki yöneticiler hergün yapa geldikleri işlerini yeniden keşfetmek durumunda kalmaktadır. Kendilerine yol gösterecek örneklerin ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan bu yüksek esneklik durumunda yöneticiler daha çok kendi iç kaynaklarına dayanmak durumunda kalmaktadırlar. Yönetim işlevinin niteliğindeki bu değişim kişisel ve kişilerarası yönetim becerilerini öne çıkarırken mekanik nitelikli , bürokratik yönetsel işlemleri de bütünüyle geri plana itmektedir. Bu durumda örgütün başarısı yöneticinin ve astlarının sahip olduğu proaktiflik, girişimcilik, kendini geliştirme gibi kişisel yeteneklerine dayanmaktadır.

Rich, a.y.,

Anderson, Brown, a.y.

⁵⁰ Cira , Benjamin , a.y., Lawler III, a.y.

⁵¹ Hussey, a.g.e., s.97.

⁵² Du Gay, Salaman, Rees, a.y.

Kondola, yetkinlik yaklaşımına aşağıdaki beş noktada eleştiri yöneltmektedir.⁵³

* *Geçmişte yaşamak*: Yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan teknikler, özellikle de davranışsal temelli görüşmeler, kritik vaka ve repertuar ölçeği görüşmeleri ortak bir kusuru paylaşmaktadırlar. Onlar bize şu ana kadar başarılı olmuş bulunan kimselerin karakteristiklerini tanımlama konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak kişilerin ileride neye ihtiyaçları olacağı konusunda herhangi bir şey söylememektedirler. Tehlike de tam bu noktada baş göstermektedir: Örgütler geleceklerini şekillendirmek için geçmişteki çalışmalara dayanarak belirlenen yetkinlikleri kullanacaklardır.

* *Uzlaştırılmaz farklılıklar*: Doğru biçimde uygulandığında davranışsal vaka ve kritik olay görüşmeleri, farklılaştırıcı karakteristikleri su yüzüne çıkarmak amacıyla yüksek düzeyde etkili olan personel ile daha az etkin olanları karşılaştırmaktadır. Fakat bu karşılaştırma da bir takım tehlikeler barındırmaktadır: Bazı karakteristikler önemsiz olabilir; ayrıştırılamayan bazı şeyler çok önemli olabilir ve nihayet üstün başarılı kimselerin sahip olmadığı öyle karakteristikler olabilir ki işletmenin bunlara ihtiyacı vardır veya muhtemelen gelecekte ihtiyacı olacaktır. İki grubu birbirinden ayıran öyle değişkenler olabilir ki bunların performansa hiçbir etkisi olmayıp sadece örgüt kültürünün basmakalıp yargılarını ve varsayımlarını yansıtırlardır.

Baştan savma bir iş : Yetkinlik çerçevelerinin bir çoğunda o kadar çok yetkinlik bulunuyor ki, sistem kendi ağırlığına dayanamayıp çöküyor.

Bir başka ciddi problem de davranışsal göstergelerin kalitesidir. Kalitesizlik; ifadelerdeki tutarsızlık, anlam sapmaları, ölçülmesi mümkün olmayan veya tamamen ayrımcı tanımlamalar şeklinde ortaya çıkabilir.

Tektipleşme: En büyük tehlikelerden birisi de işi iyi yapan birini belirleyip bundan sonraki seçimleri hep bu tip esas alarak yapmaktır. Şayet bu yöntemle işletmedeki farklılıklar azaltılır ya da onları artırmada başarısız olunursa bu durumda muhtemelen

⁵³ Wood, Payne, a.g.e., s.29.

yaratıcılık, icat kapasitesi, farklı yaklaşımları ve problem çözme becerileri gibi bir çok yetenek de ortadan kaldırılmış olacaktır. Kısa süre sonra da örgüt bir durgunluğa girecek ve şayet yenilenmez ise dağılma kaçınılmaz olacaktır.

Bir Tankere Dönmek Zordur: Yetkinlik modelleri insan kaynakları yönetimi için güçlü araçlar olabilirler. Şayet tedarik, seçme, geliştirme ve ödüllendirme gibi bütün süreçlerde kullanılırlarsa, sonunda insanlar verilmek istenen mesajı algılayacak ve istenilen biçimde davranışlar sergilemeye başlayacaklardır. Ancak burada yeni bir problem ortaya çıkmaktadır: Zamanla piyasa şartları değişecek, dolayısıyla yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikler de farklılaşmış olacaktır. Bunun anlamı, asgari olarak yetkinlik modellerinin gözden geçirilmesi, en uç noktası ise yeni bir yetkinlik seti oluşturmak için sil baştan bir proje yapılmasıdır. Her iki yılda bir böyle bir zorluğu kim yaşamak ister? Sonuç; bir çok yetkinlik modelinin henüz bürokrasi labirentlerindeki dolaşımını tamamlamadan geçersiz hale gelmesidir.

Boritz ve Carnaghan, yetkinliğe dayalı uygulamalara yöneltilen eleştirileri, tanımlardaki tutarsızlık, yetkinlik listelerinin aşırı ayrıntılı oluşu, yetkinliğe dayalı değerlendirmenin yüksek maliyetli ve karmaşık oluşması başlıkları altında toplamaktadır.⁵⁴

Yetkinlik yaklaşımı ile ilgili şahsi kanaatimiz şöyledir: Yönetici grubuna ve diğer meslek gruplarına yönelik genel modeller büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahiptir. Aynen kullanılmaları mümkün değilse de, her işletmenin bunları küçük değişikliklerle kendi bünyesine adapte etmesi imkan dahilindedir. Genel modellerin varlığı işletmelerin model tasarımı ve zaman kaybını ortadan kaldıran bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak işletmeye özgü temel yetkinler, bir işe özgü fonksiyonel yetkinlikler ve ortaya yeni çıkan işler için basmakalıp yetkinlik modelleri kullanmak işletmelere olumlu bir katkı sağlamayacağı gibi; yanlış personel seçimi, personele

⁵⁴ Boritz, Carnaghan, a.g.m. s.27-34.

gereksiz ödeme yapılması, nitelikli personelin kaybedilmesi şeklinde büyük maliyetli olumsuz sonuçlara da yol açabilir. İnsan kaynakları yönetiminin her sürecinde olduğu gibi, yetkinlik sisteminden umulan yararın elde edilmesi iyi tasarlanmış bir sistemin uzman personel tarafından yürütülmesidir. Arthur Andersen'in araştırmasında, uygulamalarda karşılaşılan zorluklar benzer problemlerin varlığına işaret etmektedir. Araştırmaya katılan firmalar, başarılı bir uygulamanın önündeki en büyük engeli uzman personel eksikliği olarak gördüklerini bildirmişlerdir.⁵⁵



⁵⁵ Arthuranderson, Schoonover SHRM, a.y.

**IV. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI
ALANINDA KULLANIMI KONUSUNDA
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA
ARAŞTIRMASI**

A. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmanın uygulama bölümü bir vaka araştırması biçiminde gerçekleştirilmiştir. Çalışma, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan bir finans kuruluşunda yapılmıştır. Hizmet sektöründe işlerin niteliği gereği çalışanların büyük çoğunluğunun sayısal hedefler ve motor becerilerden çok sergiledikleri davranışlara göre değerlendirildiği gerçeği göz önüne alındığında, inceleme yapılan işletmenin yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları yönetimi araştırması için isabetli bir seçim olduğu söylenebilir.

1. Araştırmanın Yapıldığı Kurum Hakkında Bilgi

Çalışmanın yapıldığı Kurum, Türkiye’de 1985 yılında faaliyete geçmiş, oniki farklı ülkede benzer faaliyetleri olan bir gruba ait, çokuluslu şirket niteliğinde bir kuruluştur. Değişik şehirlerde kurulu 22 şubesi ile her türlü bankacılık hizmetini veren kuruluştaki araştırmanın yapıldığı tarihte 520 personel istihdam edildiği tespit edilmiştir. Şube sayısı, personel sayısı ve parasal göstergeler itibarıyla Türk bankacılık sektörü içerisinde orta ölçekli bir banka hüviyeti göstermektedir.

2. Kapsam

Araştırma; ağırlıklı olarak kurumda bankacılık hizmetlerini müşteriye sunan nihai birim olan şube personelini kapsayacak şekilde tasarlanmış, tamamlayıcı mahiyette genel müdürlük birimlerinde hizmet veren bazı uzman kadrolarda çalışan personel de çalışmaya dahil edilmiştir. Bilgi işlem, hukuk, teftiş, satınalma ve insan kaynakları gibi az sayıda ve uzman düzeyinde personel istihdam eden birimler araştırmaya dahil edilmemiştir. Ancak yetkinlik bazlı yaklaşımın tanımı gereği kurum genelinde tespit edilen ana yetkinlikler bu gruplar için de geçerlidir.

3. Yöntem

Briscoe ve Hall yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, farklı isimlerle sunulmalar bile; Araştırma Bazlı Yetkinlik Yaklaşımı, Strateji Bazlı Yetkinlik Yaklaşımı ve Değer Bazlı Yetkinlik Yaklaşımı olarak üç grupta toplanabileceğini belirtmektedirler.¹ Bu çalışmada yetkinliklerin belirlenmesinde firma stratejisi esas alınmış, bunu destekler mahiyette çalışanlar arasında yapılan anketlerle personelin yetkinlikler konusundaki tutumu araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan yöntemin strateji bazlı yaklaşımla araştırma bazlı yaklaşımın karışımı olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde akademik nitelikteki kaynaklardan çok, yetkinliklere dayalı İK uygulamalarını yansıtan kaynaklar esas alınmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

İncelenen işletmede insan kaynakları yönetiminde uygulamanın merkezi unsuru haline gelecek yetkinliklerin belirlenmesi beş aşamalı bir süreçte tamamlanmıştır:

Birinci Aşama: Stratejik Durum Değerlendirmesi. Kurumun varsayımlarını tespit etmek, iş yönelimlerine esas teşkil eden unsurları belirlemek amacıyla Kurumda stratejik değerlendirme ve konumlandırma çalışmasının var olup olmadığı araştırılmış, Kurumda stratejik değerlendirme çalışması yapıldığı ve bu çalışmaların şirket kayıtlarına geçtiği tespit edilmiştir.

İkinci Aşama: İK Süreçlerinin İncelenmesi. Kurumun tedarik ve seçme, kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması, ücret sistemi, performans yönetimi sistemi gibi insan

¹ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", **Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No: 2, Autumn 1999, pp.37-52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.

kaynakları süreçlerine ilişkin uygulamalar incelenmiş, bu süreçlerde adı konulmasa bile yetkinliklere ne kadar yer verildiği tespit edilmeğe çalışılmıştır.

Üçüncü Aşama: Anket Uygulaması. Yetkinlik çalışması hakkında çalışanların görüş ve önerilerini almak amacıyla hedef gruplara göre; temel yetkinlik grubu aynı, fonksiyonel yetkinlikleri farklı on adet anket düzenlenmiştir.

Dördüncü Aşama: Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi. Kurumda yapılan işler genel nitelikleri ile değerlendirilmiş; kurum bünyesinde fon toplama işlemleri, fon kullandırma işlemleri ve kambiyo işlemleri olmak üzere üç temel hizmet alanının olduğu; bunların dışında muhasebe, insan kaynakları, bilgi işlem, satın alma, döviz alım satımı gibi değişik dar uzmanlık alanlarının bulunduğu tespit edilmiştir. Üç temel hizmet alanında yer alan işler, birer iş ailesi olarak değerlendirilmiştir. Bu aşamada stratejik plana ve iş ailelerine göre kritik başarı faktörleri belirlenmiştir.

Beşinci Aşama: İş Yetkinlik Profillerinin Oluşturulması. Dördüncü aşamada, anket sonuçlarına göre iş başarısı için kritik olarak değerlendirilen yetkinlikler, performans değerlendirmeye göre işlerinde başarılı addedilen bir grup personel ile müzakere edilerek bir uzlaşma sağlanmıştır. Son olarak, gruplar bazında oluşturulan yetkinlik listesi üst yönetim grubu ile müzakere edilerek, İK süreçlerinin belirlenmesine esas edecek İş Yetkinlik Profilleri oluşturulmuştur.

İncelenen dokümanlar ve yapılan görüşmelerden, çalışan personel ve üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden aşağıdaki hususlar için veriler toplanması amaçlanmıştır:

- Modele dahil edilecek kilit rol ve sorumlulukların tanımlanması,
- Çalışanların performans kriterlerinin ve başarı göstergelerinin tanımlanması,
- Başarılı uygulama için gerekli asgari becerilerin tanımlanması,
- Üstün başarılı çalışanları vasat olanlardan ayıran yetkinlik listesinin çıkarılması.

Kurumun vizyon ve stratejisine bağı olarak yetkinliklerin konumu Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şeki 4.1 Yetkinliklerin Konumu

Yukarıda zikredilen aşamalarda yapılan çalışmalara ilişkin ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

1. Stratejik Durum Değerlendirmesi

Kurumda yazılı doküman haline getirilmiş bir stratejik durum değerlendirme raporu bulunmaktadır. Bu raporda kurumun misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri, stratejisi ve kritik başarı faktörleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

Vizyon

Faizsiz finansal hizmet ve ürün sunmada uluslararası düzeyde rekabetçi ve etkin bir kurum olmak.

Misyon

Sahip olunan bilgi birikimi, tecrübe, ilişki ve kaynaklarla;

- müşterilere
- topluma ve çevreye
- çalışanlara
- hissedarlara

sürekli bir şekilde katma değer artışı sunmak.

Amaçlar

- İlişki bankacılığında yeni bir açılım sağlayarak kurumsal ve sosyal sorumluluğa dayalı davranışlar, çalışma ortamı, ekip çalışması ve yönetsel fonksiyonlarla ilgili genel standartları yükseltmek.
- Hizmet bazında şube ve birimlerin kalitesini yükseltmek

Hedefler

- Finansal ve personel performansı olarak, piyasa payı bazında üç yıl içinde orta ölçekli bankalar grubunda ilk beş içinde yer almak
- Üç yıl içinde hinterlandı yüksek olan uluslararası finansal merkezlerde ve/veya piyasalarda beş birim, ulusal merkez ve/veya piyasalarda 40 şubeye ulaşmak

Strateji

- Kurumsal, ticari ve bireysel bankacılıkta uluslar arası kalitede finansal ürün ve hizmet sunmak

- İlişki bankacılığı anlayışı çerçevesinde müşterilerin tercih ettiği önemli bir banka olmak
- Küçük ve orta ölçekli ekonomik birimlere yönelik finansal ürün ve hizmetlerde etkin olmak
- Uzmanlaşma ve ürün yelpazesini genişletmek
- Aktif pazarlama kapsamını genişletmek
- İnsan kaynakları ve teknolojiye yatırım yapmak ve bunu devam ettirmek
- Şubelerde finansal ürün ve hizmet sunumunda operasyon yükünü azaltmak
- Hissedarların gücünden yararlanmak

Stratejiye Göre Kritik Başarı Faktörleri

- Kendilerinden beklenen işleri yapabilecek becerilere sahip, Kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu, ne yapmak istediğini bilen kişilere odaklanmak ve bunlara sahip olmak
- Yurtiçi ve yurtdışı fon toplamada istikrarlı gelişmeye olanak sağlayan, özkaynak yaratan yeteneklere sahip olmak ve/veya geliştirmek
- Etkin bir aktif-pasif yönetim modeli geliştirmek
- Yapılan plasmanlardan ve yatırımlardan maksimum getiri elde etmek
- Müşterilerin mevcut ve potansiyel değerini çok iyi anlamak
- Müşterilere ulaşmada en doğru kanalı kullanmak
- Bilgi teknolojisine sürekli yatırım yapmak
- Kamu kurumları, basın ve toplum ile ilişkileri en iyi şekilde yönetmek
- Müşterileri Kuruma sadık hale getirecek ilişkiler geliştirmek

- Problemlerin çözümünde proaktif davranmak
- Fon kullandırma işlemlerinde sağlam teminatlarla çalışmak

2. İK Süreçlerinin İncelenmesi

Yapılan incelemede Kurumda biçimsel bir personel performans değerlendirme sistemi uygulandığı, seçme ve terfi süreçlerinde, açıklıkla tanımlanmış olmasa da personelde ortak bir takım yetkinlikler arandığı tespit edilmiştir. İK süreçleri ile ilgili tespitler aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

a. Tedarik ve Seçme

Kurum uygulamasında, sadece yönetici düzeyindeki üst kademeler ve başlangıç düzeyindeki kadrolar için dış kaynaklara baş vurulmakta, ara kademelerdeki personel ihtiyaçları büyük ölçüde içeriden yapılan atama ve terfilerle karşılanmaktadır. İşe alınacak personel aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmektedir.

İşe Alma Yetkinlikleri

- Öğrenme (eğitilebilirlik) potansiyeli
- İşe ilgi duyma
- Kurum değerleriyle paralellik
- İletişim yeteneği
- Fonksiyonel konuda uzmanlık
- Uygulama becerileri

Eğitilebilirlik yeteneğini ölçmek için Kurum tarafından geliştirilen bir test uygulanmakta, diğer kriterler muhtelif kademelerde gerçekleştirilen mülakatlarla anlaşılmaya çalışılmaktadır.

b. Performans Değerlendirme Sistemi

Kurumda yılda bir defa olmak üzere biçimsel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Unvan düzeyine göre farklı ağırlıkların kullanıldığı değerlendirme formlarında, yönetici unvanındaki personeli değerlendirmek için aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır.

Başarı Yetkinlikleri

- İşyeri kurallarına uyum
- İşin miktarı
- İşin kalitesi
- Temsil yeteneği
- İletişim kurma becerisi
- Sorumluluk alma isteği
- Birlikte çalıştığı personel ile işbirliği ve uyumu
- Müşteri memnuniyeti
- Kendini geliştirme
- Bilgi ve beceri düzeyi
- Bağımsız çalışma düzeyi
- Zaman yönetimi
- Organizasyon becerisi
- Seri ve doğru karar alabilme, sorun çözücü yaklaşım sahibi olma
- Astlarını eğitme ve geliştirme
- Denetleme yeterliliği
- Organizasyon becerisi
- Seri ve doğru karar alabilme
- Sorun çözücü yaklaşım sahibi olma
- Astlarını geliştirme ve eğitme
- Denetleme yeterliliği

Performans Değerlendirme Belgeleri üzerinde yapılan incelemede, değerlendirme amirlerinin, yukarıdaki biçimsel kriterler dışında, başarılı ve başarısız personel için kullandıkları sıfatlara göre yöneticilere göre Kurumdaki başarılı ve başarısız personelin ortak özellikleri şunlardır.

(1) Başarılı Personelin Ortak Özellikleri

- özverili
- iş verimi yüksek
- sorumluluk duygusuna sahip
- müşteri memnuniyeti
- iyi insan ilişkileri
- astlarını eğitme
- işini seven
- joker
- iyi iletişimci
- temsil kabiliyeti yüksek
- gelişime açık

(2) Başarısız Personelin Ortak Özellikleri

- iletişimi zayıf
- temsil yeteneği düşük
- insan ilişkileri kötü
- isteksiz
- sorumluluktan kaçınıyor
- zaman yönetimi zayıf
- müşteri memnuniyeti düşük
- şahsi sorunlarını işe taşıyan

- teknik bilgisi yetersiz
- verimi düşük
- hatalı iş üretimi
- gelişime açık değil

c. Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlaması

Yazılı plana dönüştürülmemekle birlikte Kurumda oldukça etkin bir kariyer yönetimi ve yedekleme planlaması uygulandığı gözlenmiştir. Eğitim programları tasarlanırken mevcut işlerin gerektirdiği teknik bilgi ihtiyacı yanında dikey ve yatay pozisyonların gerekleri de dikkate alınmıştır.

İlk kademe yöneticilik pozisyonlarında terfilerde bilgi ağırlıklı sınav esas alınırken sonraki pozisyonlarda, atanılacak pozisyonun gereklerini dikkate alan mülakat esaslı değerlendirmeler esas alınmaktadır.

d. Ücret Sistemi

Kurumda unvan hiyerarşisini esas alan bir ücret sistemi uygulanmaktadır. Zımnen, pozisyonların iş değerlendirmesini yansıttığı varsayıldığı anlaşılmaktadır. Grup bazındaki ücret düzeyleri derinlemesine bir piyasa araştırmasından çok kurumun kendi iç dengelerini yansıtmaktadır. Aynı gruptaki ücret farklılıklarının kıdem, performans ve kişinin potansiyeline biçilen değer karşılığından oluştuğu anlaşılmaktadır.

e. Eğitim

Kurumda her seviyedeki personeli kapsayan yaygın bir eğitim uygulaması olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, performans değerlendirme raporları, yeni uygulamaların tanıtılması, kişilerin bulundukları pozisyonun işlerini daha iyi

yapmaları için becerilerinin geliştirilmesi, dikey ve yatay pozisyonlara hazırlanması için sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler dikkate alınmaktadır.

Kurumda uygulanan insan kaynakları süreçleri bir bütün olarak değerlendirilerek aşağıdaki tespitlerde bulunulmuştur:

- Performans beklentileri ve hedefleri ilan edilmediğinden, personel dönem sonunda hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin net olarak bilememektedir.
- İş bazında yetkinlikler ilan edilmediği için personel aday olacağı daha üst veya yatay pozisyonun gerekleri konusunda net bilgilere sahip bulunmamaktadır.
- İşe ilişkin başarı hedefleri sayısal olarak ifade edilmediği için değerlendirmelerde subjektiflik payı yüksek bulunmaktadır.
- Performans dolayısıyla ücretlere eklenen paylar kök ücret niteliğinde olduğu için gelecek dönemlerde yanıtıcı sonuçlara yol açmaktadır.
- Eğitim planlaması kişilerin görüşleri alınmadan merkezi olarak yapıldığı için kişisel beklenti ve talepler tam olarak karşılanamamaktadır.

3. Anket Uygulaması

a. Anketin Tasarımı

Yöntem bölümünde açıklandığı gibi, bu çalışmada iş yetkinlik profilinin çıkarılmasında Kurum stratejisi esas alınmış, çalışanların görüşleri bu projenin bir unsuru olarak kullanılmıştır. Çalışanların tutumlarını belirlemek amacıyla Kurumdaki şef ve üzeri unvanında yer alan 191 personeli kapsayan anket çalışması yapılmıştır. Oluşturulmak istenen İş Yetkinlik Profilinin, Royal Bank uygulamasında olduğu gibi,² bütün personeli kapsayan ana yetkilik niteliğindeki davranışsal yetkinlikler uzmanlık alanlarına özgü

² “Royal Bank Career Directions”, (Çevrimiçi)

<http://www.royalbank.com/sme/guides/hr/resources/html>, 12 Mayıs 2000.

fonsiyonel yetkinliler olarak iki bölümden oluşması öngörüldüğünden anket formu buna uygun olarak düzenlenmiştir. Ülker Grubu uygulamasına benzer şekilde,³ temel yetkinlik bölümünde 45 adet yetkinlik yer almıştır. Fonksiyonel yetkinlikler ise uzmanlık alanlarına göre ayrı listeler şeklinde düzenlenmiştir.

Yönetici personel hem kendi işleri ile ilgili hem de kendilerine bağlı personelin işleri ile ilgili anket doldurmuşlardır. Anketlerin değerlendirilmesinde; aritmetik ortalama, tekrar sayısı, ve ortalama sapma kontrol noktaları olarak alınmış, elde edilen veriler bu ölçülere göre yorumlanmıştır. Üç seçenekli olarak düzenlenen ankette aritmetik ortalama 2,50 ve üzeri, modu 2 ve üzeri, ortalama sapması 0,50 olmak koşuluyla, anket sonuçlarına göre pozisyonlara bağlı olarak çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler ilerleyen bölümlerde açıklandığı şekilde sonuçlanmıştır. Anket verileri ile ilgili ayrıntılar Ek 2’de sunulmuştur. Pazarlama müdürü, pazarlama müdür yardımcısı ve araştırma müdür yardımcısı pozisyonlarında sadece birer personel, mali tahlil uzmanlığı kadrosunda üç perssonel istihdam ediliyor olması dolayısıyla bu kadrolar için yetkinlik tespitinde anketlerin istatistiki olarak değerlendirilmesi anlamlı bulunmamıştır.

b. Anket Sonuçları

Aaştırılan pozisyonda bizzat görev yapan ve onların amiri konumundaki yöneticilerin kanaatlerine göre sözkonusu pozisyonlarda başarılı olmak için gerekli yetkinlikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Anket sözkonusu pozisyonlarda çalışan personelin tümü tarafından geçerli şekilde cevaplandırılmıştır.

³ Aziz Refiğ, “Ülker’de İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü: Dörtlü sorumluluk”, Çevrimiçi, <http://insankaynaklari.arthurandesen.com/trend/roportaj/azizrefig.asp>, 27 Mart 2001.

Unvan : Şube Müdürü

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 32

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
Takım liderliği	2,81
Başarıya odaklanma	2,76
İşini sevmeye	2,76
İnisiyatif	2,71
Özgüven	2,71
Dürüstlük	2,71
Güven verme	2,71
Empati	2,67
Yetki kullanma	2,67
İnsan ilişkilerine ilgi	2,67
İlişki kurma	2,57
Özdenetim	2,52
Müzakere becerileri	2,52
Mevzuat bilgisi	2,65
Kurumu tanıma	2,59

Unvan: Şube Müdür Yardımcısı

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 54

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
İnsan ilişkilerine ilgi	2,81
Dürüstlük	2,78
Özgüven	2,75
Vizyon sahibi olma	2,72
Güven verme	2,72
İnisiyatif	2,69
İlişki kurma	2,69
Ayrıntılara dikkat	2,69
Müşteri odaklı davranma	2,66
Yetki kullanma	2,66
Örgütsel bağlılık	2,66
İşini sevme	2,66
İntizam tutkusu	2,63
Kalite bilinci	2,63
Başkalarını etkileme	2,63
Başkalarını geliştirme	2,63
Talimat verme	2,63
Açıklık anlaşılabilirlik sağlama	2,63
Takım liderliği	2,63
Yenilikçilik/yaratıcılık	2,61
Başarıyı takdir etme	2,59
Girişkenlik	2,59
Kavramsal düşünme	2,58
Resmin bütününe görme	2,58
Başarıya odaklanma	2,56
Müzakere becerileri	2,56

Düzeltilme

Sözlü iletişim	2,53
Zaman yönetimi	2,50
Çekler	2,87
Kurumu tanıma	2,81
Senetler	2,81
Cari hesap işlemleri	2,74
Havale ve provizyonlar	2,73
Teminatlar	2,63
Mevzuat bilgisi	2,60
Fon taleplerinin değerlendirilmesi	2,58
Limit tahsisi süreci	2,58
Gayri nakdi krediler	2,52

Unvan: Muhasebe Şefi

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 68

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
Dürüstlük	2,79
Örgütsel bağlılık	2,72
İşini sevme	2,63
İntizam tutkusu	2,50
Aktif ve pasif hesapların işleyişi	2,82
Yasal ve yardımcı defterler	2,79
Tek düzen hesap planı	2,73
Ankes işlemleri	2,61
Muhabir banka işlemleri	2,58
Sistem menülerinin etkin kullanımı	2,58
Raporlama işlemleri	2,55
Grup işlemleri	2,52
Kurumu tanıma	2,50

Unvan: Fon Toplama Şefi

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 90

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
Dürüstlük	2,79
Örgütsel bağlılık	2,72
Örgütsel bağlılık	2,70
Özgüven	2,67
İnsan ilişkilerine ilgi	2,67
Kurallara bağlılık	2,64
Güven verme	2,64
İşini sevme	2,63
C/H ve K/H işlemleri	2,78
Çekler	2,75
K/H kar tahakkuku	2,69
Havale ve provizyon işlemleri	2,69
Muhasebeleştirme işlemleri	2,65

Unvan: Fon Kullanma Şefi

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 90

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
Dürüstlük	2,81
Başarıya odaklanma	2,68
İşini sevme	2,66
Kurallara bağlılık	2,64
İntizam tutkusu	2,63
Özgüven	2,63
Güven verme	2,61
Örgütsel bağlılık	2,55
İlişki kurma	2,53
Özdenetim	2,53
Zaman yönetimi	2,50
Teminatlar	2,74
Aval	2,71
Risk izleme işlemleri	2,71
Ü/D operasyon aşamaları	2,69
Tahsilat işlemleri	2,68
Teminat çekleri	2,66
Dosya tanzimi	2,66
Senetlerin şekil ve devir şartları	2,64
Kar tahakkuku işlemi	2,63
Ortalama vade hesabı	2,63
Sistem menülerinin etkin kullanımı	2,62
Tah. edilmeyen alacaklar takip sür	2,59
Gayri nakdi krediler	2,57

Unvan: Kambiyo Şefi

Anketi Cevaplayan Kişi Sayısı: 30

Yetkinlikler	Düzeyi (Topl./3)
Dürüstlük	2,81
Örgütsel bağlılık	2,75
İşini sevmek	2,75
Kurallara bağlılık	2,69
İntizam tutkusu	2,50
Kambiyo işlemleri	2,69
İthalat işlemleri	2,59
İhracat işlemleri	2,59
ICC ilke ve standartları	2,53

4. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Bu aşamada, Kurumun stratejik planı, stratejik planda öngörülen kritik başarı faktörleri ve personel performans değerlendirme belgelerinde ortaya konulan kanaatlere göre Kurumda hangi faktörlerin değerlendirmeye esas alındığı ve bunların gerçekleştirilmesi için hangi tür yetkinliklere ihtiyaç duyulduğu araştırılmıştır. Son olarak, bir önceki bölümde zikredilen anket sonuçları ve burada ortaya konulan tablolardaki veriler esas alınarak Kurumdaki iş ailelerine göre kritik başarı faktörleri tanımlanmış ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli yetkinlikler analiz edilmiştir.

Tablo 4.1 Stratejik Planda Ortaya Konulan Amaçlar ve Bunların Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Yetkinlikler.

Kriter	Yetkinlik
-Uluslararası standartta hizmet	Piyasayı tanıma, teknoloji
-İlişki bankacılığında atılım	Planlama, etkileme, teknoloji
-Uzmanlaşma, geniş ürün yelpazesi	Uzmanlık, piyasa bilgisi
-Aktif pazarlama	Analitik düşünme, etkileme, planlama
-Operasyonu merkezileştirme	Teknolojiye ilgi

Tablo 4.2 Stratejik Plandaki Kritik Başarı Faktörleri ve Bunların Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Yetkinlikler

Kriter	Yetkinlik
-İstenilen düzeyde beceri sahibi	İşe göre uzmanlık bilgisi ve deneyimi
-Kurumun misyon vizyonu ile uyumlu	İşini seven
-Yurt içi ve yurt dışı fon toplama yeteneği	Etkileme, planlama becerileri, yabancı dil
-Etkin bir aktif pasif modeli geliştirmek	Analitik düşünme, proaktif davranma
-Plasmanlardan maksimum getiri	Ticari bilinç
-Müşterilerin potansiyelini anlamak	Müşteri odaklılık, ticari bilinç
-Müşterilere ulaşmada doğru kanal	Pazar odaklılık, teknolojiye ilgi
-Bilgi teknolojisine yatırım	Teknolojiye ilgi, analitik düşünme
-Kamu, basın ve halkla iyi ilişkiler	Planlama, etkileme
-Müşteri tutma	Müşteri odaklılık
-Problem çözümünde proaktiflik	Problem çözme, proaktif davranma
-Plasmanda sağlam teminatlar	Kurallara uyum, bürokratik davranış

Tablo 4.3 Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Personelde Aranılan Özellikler

Kriter	Yetkinlik
-Özverili	Başarı odaklı, işini seven
-İş verimi yüksek	Başarı odaklı, uzmanlık bilgisi,
-Sorumluluk duygusuna sahip	İşini sevme; kendini doğru değerlendirme
-Müşteri memnuniyeti	Müşteri odaklılık; iletişim becerileri
-İyi insan ilişkileri	Başkalarını etkileme, iletişim becerileri
-Astlarını eğitme	Başkalarını eğitme, uzmanlık, iletişim
-İşini seven	İşini sevme
-Joker nitelikli	Uzmanlık; esneklik
-İyi iletişimci	İletişim becerileri
-Temsil kabiliyeti yüksek	Etkileme, iletişim
-Gelişime açık	Sürekli öğrenmeye açık

Düzeltilme

Kurumda yapılan işlemler aşağıdaki iş aileleri esas alınarak on grupta toplanmıştır; çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda söz konusu iş aileleri için kritik başarı faktörleri ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli yetkinlikler belirlenmiştir.

Tablo 4.4 İş Ailelerine Göre Kritik Başarı Faktörleri

İş Ailesi	Kritik Başarı Faktörü	Gerekli Yetkinlik
Fon Toplama	Yeni müşteri kazanma; mevcut müşterileri tutma	İnsan ilişkilerine ilgi; müşteri odaklı davranma
Fon Kullanma	Eksiksiz teminat alımı; geri dönüşlerin sıkı takibi	İş bilgisinde uzmanlık; intizam tutkusu; soğukkanlı iletişim; ilişkilerde ısrarcılık
Kambiyo	Eksiksiz doküman kontrolü; zaman sürelerine uyma	İş bilgisinde uzmanlık; iyi düzeyde yabancı dil (İngilizce); intizam tutkusu; zaman yönetimi
Muhasebe	İşlemleri bir bütün olarak değerlendirme; takvime uyma	İş bilgisinde uzmanlık; analitik düşünme; intizam tutkusu; zaman yönetimi
Hazine	Hızlı kara verme; öngörü; iletişimde netlik	Strese dayanıklılık; iyi düzeyde yabancı dil; sözlü iletişimde ustalık; analitik düşünme
Pazarlama	Yeni ve doğru müşterilere ulaşma	Piyasa bilgisi; insana ilgi; ikna yeteneği
Mali Tahlil/İstihbarat	Mali tabloları yorumlama; ayrıntıları görme; doğru istihbarat	İş bilgisinde uzmanlık; analitik düşünme; bütünsel bakış; insan ilişkilerine ilgi
İnsan Kaynakları	Doğru adam seçme; doğru yerde istihdam	Bütünsel bakış; Mülakat yeteneği; iş bilgisinde uzmanlık; iletişim becerileri
Bilgi İşlem	Doğru tasarım; süratli iş; bağlantıları değerlendirme	Analitik yetenek; teknolojiye ilgi; bütünsel bakış

5. İş Yetkinlik Modellerinin Oluşturulması

Anket çalışmasından elde edilen veriler, bir önceki bölümde zikredilen stratejik plan ve personel performans değerlendirme belgelerinde ortaya konulan yönetici kanaatleri ve iş ailelerine göre kritik başarı faktörleri öncelikle kurum stratejisini geliştirme ve uygulama sorumluluğu bulunan üst yönetim grubu ile müzakere edilerek on iş unvanı için iş yetkinlik modelleri oluşturulmuştur. Uygulamada ortak bir anlayış sağlanması amacıyla modelde kullanılan yetkinliklerin davranışsal göstergelerinin açıklandığı bir yetkinlik sözlüğü hazırlanmıştır. Aşağıda önce

a. X Finans Kurumu Yetkinlik Sözlüğü

Başarı/Hasıla: Özel bir takım yetkinlikler gerektiren bir işin, veya örgütsel rolün gözlemlenebilir somut sonuçları.

Yetkinlik: Belirli bir rolde başarıya yol açan bilgi, beceri,yetenek, motivasyon ve diğer kişisel özelliklere dayalı karakteristikler.

Yetkinlik Modeli: Belirli bir işte başarılı olmak için gerekli davranışsal profil. Model, sadece belirli bir rol için gerekli yetkinlikleri değil, firmanın stratejik yönelimini, şirket kültürünü ve örgütsel değişim dinamiklerini de yansıtan bir araçtır.

Başarı Tutkusu

Başarı Tutkusu; belirlenen standardın üstünde iş üretmeye yönelik bir ilgidir. Bu yetkinliğe sahip birey; objektif beklentilerin, akranlarının ve geçmişte elde ettiği başarının üzerinde bir performans sergileme gayretindedir.

Davranış Göstergeleri

- Yönetim tarafından belirlenen standardı gerçekleştirmeye ve aşmaya çalışır.
- Hem kendisi hem de birlikte çalıştığı kimseler için meydan okuyucu hedefler belirler.

Düzeltilme

- Her işte yarar maliyet analizleri yapar.
- Hesaplanmış riskler üstlenir.

İşini Sevme

Yaptığı işten, bulunduğu pozisyondan, üyesi olduğu Kurumdan gurur duyma. Maddi kazancın ötesinde yaptığı işten manevi bir haz alma. Çalıştığı kurumun değerlerini içtenlikle benimseme.

Davranış Göstergeleri

- İşini isteyerek ve severek yapar. Kendi kendini motive eder.
- Sorumluluk duygusu yüksektir. İş kendi özel işi gibi görür. İşini tamamlamak için kimse talep etmeden çalışma saatlerini uzatır.

İletişim Becerileri

Meramını sözlü ve yazılı olarak iyi ifade edebilmek. Beden dilini iyi kullanmak. Empati sahibi olmak.

Davranış Göstergeleri

- Düzgün ve tutarlı cümlelerle konuşur.
- İyi bir dinleyicidir. Muhatabının anlatmak istediğini çabuk kavrar.
- Beden dilini bilir. Bunu hem kendisi kullanır hem de muhatabının davranışlarından gerçek niyetini sezinler ve tepkisini ona göre düzenler.
- Bir konuyu yazılı olarak iyi ifade eder. Amaca uygun raporlar hazırlayabilir.
- Telefonla konuşma becerisine sahiptir. Telefon konuşmasında muğlak noktalar bırakmaz.

Müşteri Odaklı Davranma

Müşterilerin gerçek beklentilerini farketme. Bu beklentilere uygun ürün ve hizmet dizayn etme. Samimi olarak müşterilere yardım veya hizmet etme arzusu.

Davranış Göstergeleri

- Müşterilerin açıkladıklarının ötesindeki gerçek, temel ihtiyaçlarını araştırır ve elde ettiği sonuçları mevcut ürün veya hizmetlerle karşılaştırır.
- Müşteri ilişkilerinde ortaya çıkan problemleri çözmek için kişisel sorumluluk üstlenir.
- Müşteri şikayetlerini ciddiyle inceler; hata ve problemleri kabul eder, düzeltici önlemler alır ve müşterilere geri bildirimde bulunur.
- Rakiplerin hizmet kalitesini ve ürün maliyetini yakından izler.
- İş süreçlerinin müşterilerin beklentilerini en iyi karşılayacak şekilde düzenlenmesine gayret eder.
- Kurum içinde hizmet kendisinden hizmet alan kişileri iç müşteri olarak değerlendirir ve dış müşterilere gösterdiği davranış standardını onlara karşı da sergiler.

Öğrenmeye Açık Olma

Kişiler ve olaylar hakkında hep daha fazlasını bilme merakı. Deneyimlerden ders çıkarma yeteneği. Eğitilebilirlik potansiyeli.

Davranış Göstergeleri

- Çelişkili sonuçların ortaya çıktığı durumlarda, konuyu netleştirmek için derinlemesine sorular sorar.
- Potansiyel fırsatlar ve gelecekte kullanma ihtimali olan muhtelif konular hakkında inceden inceye araştırmalar yapar.
- İlk defa karşılaştığı konuları çabuk kavrar ve uygulamaya dönüştürür.
- Yeni fikir ve önerilere açıktır.

Düzeltilme

- Deneyimlerden dersler çıkarır; bunlardan aldığı sonuçları çeşitli yöntemlerle işine yansıtır.
- Öğrendiği yeni bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşarak iş ortamının gelişmesine katkıda bulunur.

Liderlik Yeteneği

Bir takım ya da grubun liderliği rolünü üstlenme eğilimi. Başkalarının eylemlerini belirlenmiş bir amaca doğru yönlendirme yeteneği.

Davranış Göstergeleri

- İnsanları bilgilendirir.
- Bütün grup üyelerine karşı dürüst ve adil davranır.
- Takımın moralini ve verimliliğini artırmak için karmaşık stratejiler kullanır (ücret, takım sözleşmesi, çapraz eğitim v.s.)
- Pratik ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda gruba teminat verir
- Tahsis edilen kaynakları etkin ve verimli kullanır
- Takım üyelerinin eylemlerinin sorumluluğunu üstlenir.
- Davranışlarında kararlı ve tutarlıdır.

Başkalarını Etkileme

Başkalarını Etkileme, bireyin, kendi tezini kabul etmeleri konusunda başkalarını ikna etme yönelimi; başkaları üzerine özel bir etki ve nüfuz sahibi olma arzusudur.

Davranış Göstergeleri

- Bir eylemin ya da ayrıntının başkaları nezdinde kendi imajını nasıl etkileyeceğini öngörür.
- İş ortamı içinde ve dışında etkinliğini artıracak birliktelikler oluşturur.

- Hedeflenen etkiyi gerçekleştirmek için bazı bilgileri kasten açıklar veya gizler.
- İlişkilerinde güven tesis eder.

Başkalarını Geliştirme

Başkalarını Geliştirme, bir kişiyi veya grubu örgütsel ihtiyaca göre eğiterek onların esnekliğini ve işe katkısını artıma yönelimi.

Davranış Göstergeleri

- En zor koşullarda bile başkaları hakkında pozitif beklentiler ortaya koyar
- Birimdeki her pozisyon için aday yetiştirmeye gayret eder.
- Bir eğitim stratejisi olarak talimatlarının nedenlerini ve gerekçelerini açıklar
- Konuyu kişiselleştirmeden, olumsuz davranışlar hakkında geribildirimde bulunur ve gelecekle ilgili olumlu performans beklentilerini beyan eder, gelişim için kişiye özel öneriler geliştirir.
- Astarlarının eğitim ve gelişim ihtiyacını tanımlar ve bunu karşılayacak yeni eğitim programları dizayn eder.

Örgütsel Farkındalık

Bireyin gerek kendi örgütü, gerekse ilişkide bulunduğu müşteri ve tedarikçi örgütlerindeki güç ilişkilerini kavrama yeteneği. Bu yetenek kimin gerçek karar vericiler olduğunu ve kimlerin onları etkileyebileceğini tanımlamayı ve yeni gelişmelerin, ulusal ve uluslararası pazarlarda, örgütlerde ve politik çevrede meydana gelecek değişikliklerin örgüt içi dengeleri nasıl etkileyebileceğini öngörmeyi içerir.

Davranış Göstergeleri

- Örgütün biçimsel olmayan yapısını kavrar , kilit aktörleri, gerçek karar vericileri tanır.
- Açıkça ifade edilmeyen örgütsel kısıtları farkederek –belli zamanda ya da pozisyonlarda neler mümkündür, neler mümkün değildir.

Düzeltilme

Ticari Bilinç

Tanım: Kurumun nihai amacının kar etmek olduğunun, bunun gerçekleştirilebilmesi için de gerek müşteri ilişkilerinde, gerek kaynakların kullanımında maliyet ve getiri bağlantısının sürekli gözönünde bulundurulması.

Davranış Göstergeleri

- Yaptığı işin, değer zincirinin bir halkası olduğunun farkındadır.
- Her işlem için fayda/maliyet analizi yapar.
- Ekonomik trendleri yakından izler. Yeni iş/ürün önerileri geliştirir.
- Kullandığı kaynakların alternatif maliyetlerini hesap eder.

Teknolojiye İlgil

İş kolaylaştıracak teknik aletlere ilgi duymak. İşle ilgili teknolojik gelişmeleri izlemek.

Davranış Göstergeleri

- Bilgi Sisteminde var olan her türlü veriye ulaşabilir.
- Kişisel bilgisayarını etkin kullanır. İşleyen bir elektronik posta adresi vardır.
- Bilgi İşlem Sisteminin imkanlarını zorlayarak, işi kolaylaştıracak öneriler geliştirir.

Kurumu Tanıma

Kurumsal yapıyı, değerleri, öncelikleri bilir. Kurumun müşteriye sunduğu ürün ve hizmetleri, Kurumun Pazar payını bilmek.

Davranış Göstergeleri

- Kurumun müşteriye sunduğu ürün ve hizmetleri ve onların Pazar payını bilir.
- Kurumun sunduğu hizmetleri anlatabilir; onları rakip ürünlerle karşılaştırabilir.
- Kurum ürünlerinin müşteriye sağladığı avantajları açıklıkla izah edebilir.

Düzeltilme

- Kurumsal yapıyı ve ilişkileri bütün ayrıntılarıyla anlatabilir.

İş yetkinlik standartları; işe özgü performans gerekleri dikkate alınarak yöneticiler tarafından tanımlanacaktır.

b. Yetkinliklerin Yapılandırılması

Yetkinlikler üç katmanlı bir yapı olarak tasarlanmıştır. Birinci basamakta kurumdaki tüm personeli kapsayan **temel yetkinlikler**, ikinci basamakta işle ilgili **işe özgü yetkinlikler**, üçüncü basamakta ise bölümle ilgili **fonksiyonel yetkinlikler**, yer almaktadır.



Şekil 4.2 Yetkinliklerin Yapılandırılması

Temel Yetkinlikler: Bütün çalışanlarda aranan temel yetkinliklerdir; stratejik misyonu, vizyonu ve Kurumun yol gösterici ilkelerini yansıtır.

Pozisyona Özgü Davranışsal Yetkinlikler: Ana yetkinliklere ilaveten kişinin bulunduğu pozisyon dolayısıyla sahip olması gerekli davranışsal yetkinlikler.

Fonksiyonel Yetkinlikler: Kişinin bulunduğu pozisyonun işlerini yürütebilmek için sahip olması gerekli teknik uzmanlık bilgisi. Yeni düzenlemeler, prosedürler, teknikler,

Düzeltilme

teknoloji veya malzemede meydana gelen değişimler bu yetkinliklerin gözden geçirilmesini gerektirebilir.

c. Davranış Düzeyleri

Her bir yetkinlik için beş davranış düzeyi tanımlanmıştır. Her bir yetkinlik için istenilen davranış düzeyi işin niteliğine ve kişinin pozisyonuna göre değişecektir.

Model, insan kaynakları yönetiminin farklı süreçlerine uygulanabilme kabiliyeti dolayısıyla oldukça esnek bir nitelik arz etmektedir. Davranışsal yetkinlikler ve yetkinlik düzeyleri gerçek hayattan alınan örnekleri yansıtmaktadır.

Puan Aralığı	Açıklama
1,00 – 1,90	Bu kişi bilgi ve beceri açısından henüz öğrenme aşamasındadır. Çalıştığı alanda yeterli bilgi ve beceriyi, uygun iş davranışını sergileyememektedir.
2,00 -2,90	Bu düzeydeki kişi belirlenen fonksiyonları ve kendisinden beklenen işleri düşük bilgi ve tecrübe ile ayrıca amirlerinin yardımını da alarak yerine getirmekte, düşük bir beceri düzeyine sahip bulunmaktadır.
3,00 – 3,90	Bu düzeydeki kişi çalıştığı alanla ilgili kabul edilebilir düzeyde bilgi ve beceriye sahip bulunmakta ve bunları standart bir performans yaratacak şekilde işine uygulamaktadır.
4,00 – 4,90	Bu düzeydeki kişi çalıştığı alanla ilgili yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip bulunmakta ve bunlar etkili bir performans sağlayacak şekilde işine yansıtmaktadır.

Düzeltilme

5,00 – 5,00 Bu düzeydeki kişi çalıştığı alanda tutarlı bir uzmanlık sergilemekte, ilave olarak uzmanlığını başkalarıyla paylaşmak suretiyle onların da kendi alanlarındaki başarısının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu kişinin davranışları iş biriminin bütününde üretimi olumlu etkilemektedir.

d. Pozisyonlara Göre İş Yetkinlik Modelleri

Pozisyon : Şube Müdürü

Görev ve Sorumlulukları: Tüm bankacılık ürünlerinin tanıtım ve satışı; potansiyel müşterilerin Kuruma kazandırılması, Şubenin piyasadaki Pazar payının artırılması ve azami karın sağlanması. Şube faaliyetlerinin mevzuata uygun olarak yürütülmesi, personelin bu amaçlara uygun olarak sevk ve idaresi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler Yetkinlik Düzeyi

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 5
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 5
- Teknolojiye İlgi 3

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- Liderlik Becerileri 5
- Örgütsel Farkındalık 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Bankacılık mevzuatını bilme ve yorumlama 5
- Kurumu Tanıma 5

Düzeltilme

Pozisyon : Şube Müdür Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki operasyonel işlemlerin mevzuata uygun olarak yapılmasının temini ve denetimi, Şubeye gelen müşterilere en üst düzeyde hizmet sunulmasının temini, Şube personelinin bu amaca yönelik olarak sevk idaresi; Şube personelinin eğitim ve yetiştirilmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 5
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 5
- Teknolojiye İlgi 4

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- Liderlik Becerileri 5
- Örgütsel Farkındalık 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 5
- Çek/Senet 5
- Takas 5
- Kredi Kartları 5
- Katılım Hesabı İşlemleri 5
- Fon Kullanma İşlemleri 5
- Gayri Nakdi Krediler 5
- Kar Dağıtım Sistemi 5
- Temel Muhasebe 5
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 5

Düzeltilme

• Gün Sonu İşlemleri	5
• Mutabakat İşlemleri	5
• Sistem Raporlamaları	5
• Ticaret Sicil İşlemleri	4
• Bordro İşlemleri	4
• İthalat İşlemleri	3
• İhracat İşlemleri	3
• Kambyo İşlemleri	3
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	4

Pozisyon : Muhasebe Şefi

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki operasyonel işlemlerin kayıtlarının muhasebe ilke ve standartlarına uygun olarak tutulması, vergi, ticaret sicil ve diğer resmi işlemlerin tam ve zamanında yapılması, mutabakat işlemlerinin gerçekleştirilmesi, Şube mizan ve bilançosunun çıkarılması.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 4
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 3
- Müşteri Odaklı Davranma 3
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 3
- Teknolojiye İlgisi 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 4
- Çek/Senet 4
- Takas 4
- Kredi Kartları 4
- Katılım Hesabı İşlemleri 4
- Fon Kullanma İşlemleri 4
- Gayri Nakdi Krediler 4
- Kar Dağıtım Sistemi 5
- Temel Muhasebe 5
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 5
- Gün Sonu İşlemleri 5
- Mutabakat İşlemleri 5
- Sistem Raporlamaları 5

Düzeltilme

• Ticaret Sicil İşlemleri	5
• Bordro İşlemleri	5
• İthalat İşlemleri	3
• İhracat İşlemleri	3
• Kambyo İşlemleri	3
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	4



Unvan : Fon Toplama Şefi

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon toplama hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 4
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 3
- Ticari Bilinç 5
- Teknolojiye İlgi 3

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 5
- Çek/Senet 5
- Takas 5
- Kredi Kartları 5
- Katılım Hesabı İşlemleri 5
- Fon Kullanma İşlemleri 3
- Gayri Nakdi Krediler 2
- Kar Dağıtım Sistemi 4
- Temel Muhasebe 3
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 3
- Gün Sonu İşlemleri 5
- Mutabakat İşlemleri 3
- Sistem Raporlamaları 3
- Ticaret Sicil İşlemleri -
- Bordro İşlemleri -
- İthalat İşlemleri -
- İhracat İşlemleri -
- Kambiyo İşlemleri -
- Banka Sistemi 4
- Bilgisayar (PC)

Düzeltilme

Unvan : Fon Kullanma Şefi

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki operasyonel fon kullanma işlemlerinin yerine getirilmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler Yetkinlik Düzeyi

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 5
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 5
- Teknolojiye İlgi 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 4
- Çek/Senet 5
- Takas 4
- Kredi Kartları 4
- Katılım Hesabı İşlemleri 4
- Fon Kullanma İşlemleri 5
- Gayri Nakdi Krediler 5
- Kar Dağıtım Sistemi 5
- Temel Muhasebe 5
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 4
- Gün Sonu İşlemleri 5
- Mutabakat İşlemleri 4
- Sistem Raporlamaları 5
- Ticaret Sicil İşlemleri 3
- Bordro İşlemleri -
- İthalat İşlemleri 4
- İhracat İşlemleri 3
- Kambyo İşlemleri -
- Hukuk Bilinci 4
- Banka Sistemi 5
- Bilgisayar (PC) 5

Düzeltilme

Unvan : Kambiyo Şefi

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 4
- İşini Sevmeye 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 5
- Teknolojiye İlgisi 4

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 4
- Çek/Senet 4
- Takas 3
- Kredi Kartları 3
- Katılım Hesabı İşlemleri 3
- Fon Kullanma İşlemleri 4
- Gayri Nakdi Krediler 4
- Kar Dağıtım Sistemi 3
- Temel Muhasebe 4
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 3
- Gün Sonu İşlemleri 5
- Mutabakat İşlemleri 4
- Sistem Raporlamaları 5
- İthalat İşlemleri 5
- İhracat İşlemleri 5
- Kambiyo İşlemleri 5
- Banka Sistemi 5
- Bilgisayar (PC) 4
- Yabancı Dil (İngilizce) 5

Düzeltilme

Unvan: Pazarlama Müdür Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

• Başarma Tutkusu	5
• İşini Sevme	5
• İletişim Becerileri	5
• Müşteri Odaklı Davranma	5
• Öğrenmeye Açık Olma	5
• Ticari Bilinç	5
• Teknolojiye İlgi	4

Pozisyona Özgü yetkinlikler

• Liderlik Becerileri	5
• Örgütsel Farkındalık	5

Fonksiyonel Yetkinlikler

• Cari Hesap İşlemleri	4
• Çek/Senet	4
• Takas	3
• Kredi Kartları	3
• Katılım Hesabı İşlemleri	3
• Fon Kullanma İşlemleri	4
• Gayri Nakdi Krediler	4
• Kar Dağıtım Sistemi	3
• Temel Muhasebe	4
• Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi	4
• Gün Sonu İşlemleri	-
• Mutabakat İşlemleri	-
• Sistem Raporlamaları	5

Düzeltilme

• Ticaret Sicil İşlemleri	-
• Bordro İşlemleri	-
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	3
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	3



Unvan : Pazarlama Uzmanı

Görev ve sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- | | |
|---------------------------|---|
| • Başarma Tutkusu | 5 |
| • İşini Sevme | 5 |
| • İletişim Becerileri | 5 |
| • Müşteri Odaklı Davranma | 5 |
| • Öğrenmeye Açık Olma | 5 |
| • Ticari Bilinç | 5 |
| • Teknolojiye İlgisi | 5 |

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- | | |
|------------------------|---|
| • Örgütsel Farkındalık | 5 |
|------------------------|---|

Fonksiyonel Yetkinlikler

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Cari Hesap İşlemleri | 4 |
| • Çek/Senet | 4 |
| • Takas | 3 |
| • Kredi Kartları | 3 |
| • Katılım Hesabı İşlemleri | 4 |
| • Fon Kullanma İşlemleri | 4 |
| • Gayri Nakdi Krediler | 4 |
| • Kar Dağıtım Sistemi | 4 |
| • Temel Muhasebe | 4 |
| • Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi | 3 |
| • Gün Sonu İşlemleri | - |
| • Mutabakat İşlemleri | - |
| • Sistem Raporlamaları | - |
| • Ticaret Sicil İşlemleri | - |

Düzeltilme

• Bordro İşlemleri	-
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	4
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	3



Unvan: Araştırma Müdür Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler Yetkinlik Düzeyi

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 5
- İşini Sevmek 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 3
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 4
- Teknolojiye İlgi 5

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- Liderlik Becerileri 5
- Örgütsel Farkındalık 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 3
- Çek/Senet 3
- Takas 3
- Kredi Kartları 3
- Katılım Hesabı İşlemleri 3
- Fon Kullanma İşlemleri 4
- Gayri Nakdi Krediler 4
- Kar Dağıtım Sistemi 3
- Temel Muhasebe 4
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 3
- Gün Sonu İşlemleri -
- Mutabakat İşlemleri -

Düzeltilme

• Sistem Raporlamaları	-
• Ticaret Sicil İşlemleri	-
• Bordro İşlemleri	-
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	4
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	5

Unvan : Mali Tahlil Uzmanı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

• Başarma Tutkusu	5
• İşini Sevmeye	5
• İletişim Becerileri	3
• Müşteri Odaklı Davranma	3
• Öğrenmeye Açık Olma	5
• Ticari Bilinç	5
• Teknolojiye İlgi	5

Fonksiyonel Yetkinlikler

• Cari Hesap İşlemleri	4
• Çek/Senet	4
• Takas	3
• Kredi Kartları	3
• Katılım Hesabı İşlemleri	4
• Fon Kullanma İşlemleri	4
• Gayri Nakdi Krediler	4
• Kar Dağıtım Sistemi	4
• Temel Muhasebe	5
• Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi	5
• Mutabakat İşlemleri	-
• Sistem Raporlamaları	-
• Ticaret Sicil İşlemleri	-
• Bordro İşlemleri	-
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	-

Düzeltilme

Unvan : Genel Muhasebe Müdür Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- | | |
|---------------------------|---|
| • Başarma Tutkusu | 5 |
| • İşini Sevme | 5 |
| • İletişim Becerileri | 3 |
| • Müşteri Odaklı Davranma | 3 |
| • Öğrenmeye Açık Olma | 5 |
| • Ticari Bilinç | 4 |
| • Teknolojiye İlgi | 5 |

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- | | |
|-----------------------|---|
| • Liderlik Becerileri | 5 |
|-----------------------|---|

Fonksiyonel Yetkinlikler

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Cari Hesap İşlemleri | 4 |
| • Çek/Senet | 4 |
| • Takas | 4 |
| • Kredi Kartları | 4 |
| • Katılım Hesabı İşlemleri | 4 |
| • Fon Kullanma İşlemleri | 4 |
| • Gayri Nakdi Krediler | 4 |
| • Kar Dağıtım Sistemi | 4 |
| • Temel Muhasebe | 5 |
| • Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi | 5 |
| • Gün Sonu İşlemleri | 5 |
| • Mutabakat İşlemleri | 5 |
| • Sistem Raporlamaları | 5 |
| • Ticaret Sicil İşlemleri | 4 |

Düzeltilme

• Bordro İşlemleri	5
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	-



Unvan: Fon Yönetimi Müdür Yardımcısı

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- | | |
|---------------------------|---|
| • Başarma Tutkusu | 5 |
| • İşini Sevme | 5 |
| • İletişim Becerileri | 5 |
| • Müşteri Odaklı Davranma | 5 |
| • Öğrenmeye Açık Olma | 5 |
| • Ticari Bilinç | 4 |
| • Teknolojiye İlgi | 5 |

Pozisyona Özgü yetkinlikler

- | | |
|-----------------------|---|
| • Liderlik Becerileri | 5 |
|-----------------------|---|

Fonksiyonel Yetkinlikler

- | | |
|--------------------------------------|---|
| • Cari Hesap İşlemleri | 4 |
| • Çek/Senet | 4 |
| • Takas | 4 |
| • Kredi Kartları | 4 |
| • Katılım Hesabı İşlemleri | 4 |
| • Fon Kullanma İşlemleri | 4 |
| • Gayri Nakdi Krediler | 4 |
| • Kar Dağıtım Sistemi | 4 |
| • Temel Muhasebe | 4 |
| • Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi | 4 |
| • Gün Sonu İşlemleri | 5 |
| • Mutabakat İşlemleri | 5 |
| • Sistem Raporlamaları | 5 |
| • Ticaret Sicil İşlemleri | - |

Düzeltilme

• Bordro İşlemleri	-
• İthalat İşlemleri	4
• İhracat İşlemleri	4
• Kambiyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	5
* Yabancı Dil (İngilizce)	-



Unvan : Mali Kontrol Şefi

Görev ve Sorumlulukları: Şubedeki fon kullanma hizmetlerinin yürütülmesi.

Pozisyon İçin Gerekli Yetkinlikler **Yetkinlik Düzeyi**

Ana Yetkinlikler

- Başarma Tutkusu 5
- İşini Sevme 5
- İletişim Becerileri 5
- Müşteri Odaklı Davranma 5
- Öğrenmeye Açık Olma 5
- Ticari Bilinç 4
- Teknolojiye İlgi 5

Fonksiyonel Yetkinlikler

- Cari Hesap İşlemleri 4
- Çek/Senet 4
- Takas 4
- Kredi Kartları 4
- Katılım Hesabı İşlemleri 4
- Fon Kullanma İşlemleri 4
- Gayri Nakdi Krediler 4
- Kar Dağıtım Sistemi 4
- Temel Muhasebe 4
- Aktif ve Pasif Hesapların İşleyişi 4
- Gün Sonu İşlemleri 5
- Mutabakat İşlemleri 5
- Sistem Raporlamaları 5
- Ticaret Sicil İşlemleri -
- Bordro İşlemleri -
- İthalat İşlemleri 4

Düzeltilme

• İhracat İşlemleri	4
• Kambyo İşlemleri	4
• Banka Sistemi	5
• Bilgisayar (PC)	5
• Yabancı Dil (İngilizce)	-



C. YETKİNLİKLERİN İK SÜREÇLERİNE UYARLANMASI

1. Seçme

Yetkinliklere dayalı seçme süreci, adayların iş yetkinlik profiline göre değerlendirilerek kişilerle işlerin eşleştirilmesi işlemidir. Mevcut işler için geliştirilen iş yetkinlik profilleri, işlerin niteliğinde önemli değişiklikler olmadıkça seçme aşamasında da aynen kullanılabilir. Örgüt içinde yeni işler ortaya çıkmışsa veya mevcut işlerin içeriğinde önemli değişiklikler olmuşsa, daha önceki bölümlerde açıklanan yöntemlerden birisi tercih edilerek sözkonusu işe iş için yeni bir yetkinlik modeli geliştirilecektir.

Seçme sürecindeki birinci aşama, iş yetkinlik profilinde öngörülen yetkinlik alanlarına ilişkin bilgilerin hangi yöntem kullanılarak değerlendirileceğine karar verilmesidir. İkinci aşama ise adayların yetkinlikleri ile iş yetkinlik profilinin karşılaştırılmasıdır. Bu çalışmada yetkinliklere dayalı İK süreçlerinin tasarlanmasında Spencer'lar ve Linkage Danışmanlık firmasının formatları esas alınmıştır.⁴

a. Yetkinlik Değerlendirme Sistemi

Adayların yetkinliklerinin değerlendirilmesinde, başvuru formlarındaki verilere göre yapılan ön elemelerden sonra, yukarıda değinilen referaslardaki önermelere uygun biçimde, yapılandırılmış davranışsal mülakat yönteminin kullanılması öngörülmüştür. Davranışsal mülakat, anlatıcı için geçmişte nelerin önemli olduğunun ayrıntılı bir hikayesidir. Anlatılan hikayeler, kişide istenilen beceri, davranış ve karakteristiklerin olup olmadığı konusunda ip uçları verebilir. Yapılanmış ya da davranışsal bir mülakat süreci,

⁴ L. M. Spencer, S. M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993, pp.237-314.

The Linkage Workshop Series, *Building Competency-Based Selection, Performance and Learning Systems*, Lexington, 1999.

pozisyonun kritik noktalarını açıklığa kavuşturmak için iş tanımlarının gözden geçirilmesi ile başlar. Çalışmanın yapıldığı Kurumdaki iş ailelerine göre kritik başarı faktörleri Tablo 14'te belirtilmiş idi.

Son olarak önerilen davranışsal görüşme soruları gözden geçirilerek pozisyona en uygun olanı seçilir. Mülakatta geçmiş olaylarda kişi için nelerin önemli olup olmadığı üzerinde odaklanılır. Sorular bu amaca yönelik olarak tasarlanır. Bu yöntemde, isabet oranının artırılması için her adayda aynı yetkinliklerin aranması, her aday için aynı mülakat ve değerlendirme sürecinin izlenmesi önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için adaylara sorulacak soruların standartlaştırılmış olması gerekmektedir. Bu çalışmada, Performance DNA ve başka uygulama örnekleri esas alınarak her bir davranışsal yetkinlik için kalıp sorular tasarlanmıştır.⁵ Aşağıda iki yetkinlik alanı ile ilgili soru örnekleri verilmiştir.

Yetkinlik: Öğrenmeye Açık Olma

*Kendi mesleki alanınızla ilgili güncel gelişmeleri nasıl izliyorsunuz?

*Fakültede en çok hangi konularla ilgilendiniz?

*Bir fikrinizi, bilginizi veya teorinizi bir iş problemini çözmek için uyguladığınız bir örnek veriniz.

*Size kariyerinizde avantaj sağlayan bir öğrenme deneyiminizi anlatınız.

*Bir konu ile ilgili olarak etkili olmak için yeterli bilgiye sahip olmadığınız bir örnek anlatınız. Bu durumda ne yaptınız?

*Kendinizi geliştirmek için neler yaptınız?

*Başka insanların sizi kendi alanınızda bilgi kaynağı olarak kullandıkları bir örnek veriniz.

Yetkinlik: Takım Çalışması

*Yüksek performans göstren bir takımda, bir takım üyesi olarak takımın başarısına önemli katkılarda bulunduğunuz bir örnek anlatınız.

*Sizin düşüncenize göre bu takımı başarılı kılan unsurlar nelerdi?

*Diğer üyelerin takımın başarısına katkıları konusunda neler hissettiğinizi açıklayın.

*Bir takım üyesi ile zorluklar yaşadığınız bir durum anlatınız.

*Bu zorlukları aşmak için neler yaptınız?

*Takımın yapmak istediği ancak sizin kabul etmediğiniz bir durumda neler hissettiğinizi anlatınız.

*Takımın uzlaşmakta zorlandığı bir ve sizin uzlaşma sağlanması için kolaylaştırıcı rolünü oynadığınız bir durum anlatınız.

*Takımın amaçlarını gerçekleştirmekte başarısız olduğu bir durum anlatınız.

*Bu durumda takım üyeleri olarak neler yaptınız?

Bazı yetkinlikler belirli işler için kritik değerdedir. Bu nedenle bunların birkaç noktada derinliğine değerlendirilmesi çok önemlidir. Seçme sistemi bu yetkinlikleri farklı aşamalarda yeniden değerlendirecek şekilde tasarlanmıştır. Adayların mesleki uzmanlık bilgisinin değerlendirilmesi ise konuya hakim ilgili birimler tarafından yapılacaktır.

⁵ John Doe, "A Complete Evaluation of the Soft Skill Competencies Necessary to Achieve Superior Performance in Position", (Çevrimiçi), <http://Workdna.com>, 8 Ağustos 2001.

b. İş Yetkinlik Modeli ile Kişilerin Yetkinliklerinin Karşılaştırılması

Görüşülen adaylarla ilgili istihdam kararının verilmesinden önce kişinin sahip olduğu yetkinler ile iş yetkinlik modelinin ayrıntılı olarak karşılaştırılması gerekir.

Tablo 4.5 İş Yetkinlik Modeli ile Adayın Yetkinliklerinin Karşılaştırılması

Unvan: Şube Müdürü

Yetkinlikler	Düzey	Adayın Skoru	Fark
Başarma tutusu	5	5	0
İşini Sevme	5	5	0
İletişim Becerileri	5	4	-1
Müşteri Odaklı Davranma	5	5	0
Öğrenmeye Açık Olma	5	4	-1
Ticari bilinç	5	5	0
Teknolojiye İlgi	3	5	+2
Poz. Özgü Davranışsal Yetkinlikler			
Liderlik Becerileri	5	5	0
Örgütsel Farkındalık	5	4	-1
Fonksiyonel Yetkinlikler			
Bank Mevz. Bilme ve Yorumlama	5	5	0
Kurumu Tanıma	5	--	--

Düzeltilme

Adaylar, bazı yetkinliklerde istenilen standardım altında olsa bile, bu eksikliğin katlanılabilir bir eğitim maliyeti ile giderilme imkanı varsa istihdam kararı verilebilir. Bunun aksine bazı yetkinliklerin istenilenin üzerinde olması adayaların istihdamı konusunda olumsuz karar verilmesini gerektirebilir. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için Tablo 4.5'deki gibi bir karşılaştırma tablosu düzenlenir.

2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi sistemi yolu ile ücret ödemesi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, terfi potansiyelinin belirlenmesi ve özel beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gibi bir çok İK sürecine veri temin edilebilir. Bu çalışmada performans değerlendirmesinin bütün bu süreçlerle bütünleşik olarak kullanılması tasarlanmıştır.

Performans değerlendirmesinin iki önemli boyutu vardır: Birincisi personelin, belirlenen sayısal hedeflere göre ne kadar hasıla elde edebildiği, ikincisi ise personelin bu sonuçlara nasıl ulaştığı, yani iş yetkinlik modelinde belirlenen yetkinlikleri ne kadar sergilediğidir. Bu çalışmada “ne kadar” iş üretildiğini gösteren sayısal değerlerin ağırlığının %60, işin “nasıl” yapıldığını gösteren yetkinliklerin ağırlığının ise %40 olması öngörülmüştür. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde

a. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Sayısal hedefler; ulaşılmak istenen müşteri sayısı, mevduatın tutarı, kredi tutarı, karlılık gibi somut rakamlarla ifade edilir. İşin nasıl yapıldığını gösteren yetkinlikler ise davranışlar olarak tanımlanır. Önceki bölümlerde açıklandığı gibi, yetkinlikler genellikle firmanın stratejisiyle bağlantılı olarak üstün performans gösteren personelin, üstün performansa yol açan davranışları esas alınarak belirlenir. İşlerin niteliğinde önemli değişiklikler yoksa, seçme aşamasında olduğu gibi iş yetkinlik profilinde belirlenen standartlar performans değerlendirme aşamasında da aynen kullanılabilir. İlave olarak işle ilgili sayısal değerler eklenir.

Düzeltilme

b. Performans Değerlendirme Formunun Tasarlanması

Performans değerlendirme formunda, yetkinliklerin iş yetkinlik formunda olduğu gibi beşli skalaya göre değerlendirilmesi öngörülmüştür.

5 = bu yetkinlik için yeni bir standart oluşturacak kadar mükemmel davranışlar sergiler

4 = bu yetkinlikle ilgili beklentileri aşacak düzeyde iyi davranışlar sergiler

3 = bu yetkinlikle ilgili belirlenen standart düzeyde davranışlar sergiler

2 = bu yetkinlikle ilgili beklentileri kısmen karşılayacak düzeyde davranışlar sergiler

1 = bu yetkinlikle ilgili beklentileri karşılayacak hiçbir davranış sergilemez

Sayısal hedefler ve yetkinliklerin ayrı ayrı değerlendirilmesinden sonra, toplam performans puanının hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılacaktır.

Sayısal/ Hedef Puanı ----- *.60 = -----

Yetkinlik Puanı----- *.40 = -----

Toplam Performans Puanı = -----

3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans sonuçları ve kariyer yönetimi ile içiçe olan süreçlerdir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem firmanın hem de personelin katılımını ve işbirliğini gerektiren faaliyetlerdir.

Düzeltilme

a. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme raporları ve kariyer hedeflerinin birinci derece kaynaklar olarak kullanılması planlanmıştır. Performans raporları daha çok kişilerin mevcut pozisyonlarındaki eksikliklerinin ve gelişim ihtiyaçlarının tespiti açısından önemlidir. Kariyer planlamasında ise hem kişiler kendilerini hem de örgüt kişileri bir üst pozisyonun yetkinliklerine göre değerlendirerek değerlendirerek bir gelişme programı hazırlanır. Bu aşamadaki kritik noktalardan birisi, eğitim yoluyla geliştirilebilen ve zor geliştirilebilen yetkinlikler ayrımının yapılmasıdır. Örneğin başarı motivasyonu ve inisiyatif kullanma gibi soft yetkinliklerin eğitim yoluyla çok ileri düzeyde geliştirilmesi mümkün değildir. Bu tür yetkinlikleri geliştirmek için eğitim maliyetine katlanması firma açısından anlamlı değildir, bunları seçme safhasında dikkate almak daha az maliyetli ve gerçekçidir.

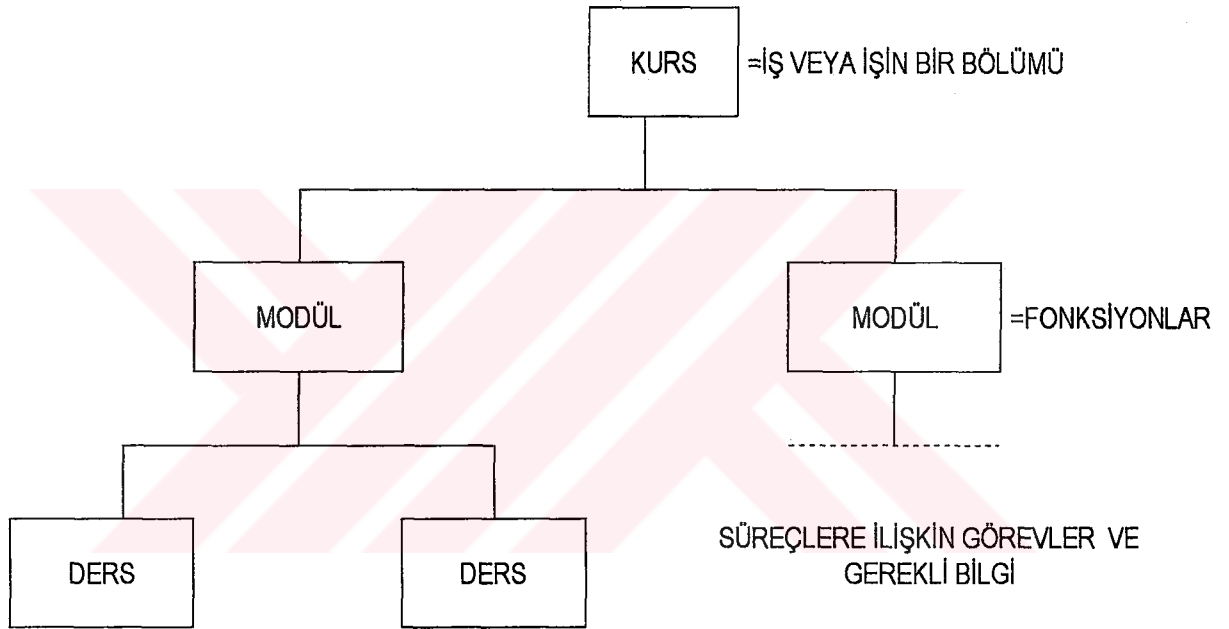
b. Eğitim ve Geliştirme Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim açığının giderilmesi için sınıf ortamında eğitim, kurum dışı eğitim kuruluşlarına gönderme, kişinin kendi kendini geliştirmesi için kaynak temin edilmesi, bilgisayar yoluyla interaktif eğitim ve iş başında eğitim gibi süre ve maliyet olarak birbirinden çok farklı yöntemler bulunmaktadır. Linkage çalışmasında, işbaşı eğitimlerin etkinliğinin %70, sınıf eğitiminin etkinliğinin %10, diğer eğitim yöntemlerinin etkinliğinin ise %20 olduğu belirtilmektedir.⁶ Dolayısıyla, eğitim ve geliştirme programları tasarlanırken maliyet ve etkinlik unsurları gözönünde bulundurulmalıdır. Bu varsayım doğal olarak işbaşı eğitimlerin ağırlığının diğer yöntemlere nazaran daha fazla olması sonucunu doğurmaktadır.

Yetkinliğe dayalı bir eğitim programının tasarımı için her yetkinliğin yazılı olarak ölçülebilir bir performans hedefi şeklinde ifade edilmesi gerekir. Eğitim programını bütünü

⁶ Linkage, a.g.e., s.3-10.

işin kendisini temsil etmektedir. Program içindeki her modül bir fonksiyona karşılık gelirken; modül içindeki her ders işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve uygulama süreci ile bütünleşik görevlere tekabül etmektedir. Eğitim programlarının temel bileşenleri ile iş düzeyleri ilişkisi Şekil 4.3’de gösterilmiştir.



Şekil 4.3 Eğitim Programı Bileşenleri ile İş Düzeyleri Hiyerarşisinin İlişkisi

Görsel diyagram örgüt içinde önemli bir iletişim aracı işlevi görecektir. Bir “kurs haritası” niteliğindeki bu diyagrama bakarak örgüt üyeleri, gelişme için kendilerine neyin önerildiğini açıkça görebilecekler ve müfredat programındaki eksik ve fazlalıklar hakkında yorumda bulunabileceklerdir.

4. Ücretleme

Yetkinliklerin ücretlerin belirlenmesinde kullanılması literatürde en çok tartışılan, uygulamada da seçme ve performans değerlendirme kadar kabul görmeyen alandır.

Düzeltilme

Yetkinliğe dayalı ücretleme, kişinin sahip olduğu ve hemen değilse bile ileride örgütün başarısına katkıda bulunacak özellikleri için ödeme yapılmasını öngörür.

a. Personelin Gruplandırılması

Çalışmanın yapıldığı kurumda ücret ve kariyer açısından bütün personel dört grupta toplanmıştır:

Birinci Grup: Bu grupta işe yeni girenler ile, deneyim süresi itibariyle sınırlı bir alanda işlem yapabilen personel yer almaktadır. Memur, uzman yardımcısı, şef yardımcısı unvanlarındaki personel bu gruba dahil edilmiştir.

İkinci Grup: Mesleki deneyim ve yeterlilik olarak kilit bir servisin bütün işlemleri hakkında tek başına karar verebilecek şef ve uzman unvanındaki personel bu grupta yer almaktadır.

Üçüncü Grup: Bir şubenin ya da genel müdürlük biriminin bütün işlemleri hakkına teknik düzeyde karar verme yeterlilik ve deneyimine sahip müdür yardımcısı grubundaki personel bu grupta yer almaktadır.

Dördüncü Grup: Bu grupta müdürler yer almaktadır. Müdürler kurumun stratejik hedeflerini işe dönüştürmekten, diğer tüm personeli bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmekten birinci derecede sorumlu yöneticilerdir.

b. Ücretleme Esasları

Yukarıda sayılan ücret grupları, aynı zamanda ücret bantları olarak kabul edilmiştir. Buna göre kurumdaki bütün ücretler dört grupta toplanmış olmaktadır. Ücretlerin; temel ücret, yetkinlikler ve performans değerlendirme sonuçları olmak üzere üç bileşenden oluşması öngörülmüştür.

Temel Ücret: Ücret bandının %50'si oranındadır. İlk defa işe başlayan ve ilave bir yetkinliği olmayan personel bu seviyede ücretlendirilir.

Düzeltilme

Yetkinliklerin Ücretlendirilmesi: İlk defa işe başlayanlara, yabancı dil bilgisi, bir alanla ilgili uzmanlık bilgisi (mali tahlil ya da muhasebeci gibi) gibi herkes tarafından objektif kolay algılanıp değerlendirilebilir yetkinlikler için ilave ödeme yapılır.

Performansın Ücretlendirilmesi: Performans Yönetimi bölümünde açıklandığı gibi, performans puanının %60'ı kişinin sayısal hedefleri gerçekleştirme durumunu, %40'ı ise yetkinlik modelindeki davranışları sergileme durumunu yansıtmaktadır. Her ücret döneminde, sabit ücret artışının ne oranda, performans payının ne oranda olacağı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla performans payının ücretleri etkileme oranına göre kişiler her dönemde sahip oldukları ve geliştirdikleri yetkinlikleri için ilave ödeme alma imkanına sahip olmaktadır.

5. Yedekleme Planlaması

Yedekleme planlaması, halen açık bulunan veya ileride boşalması muhtemel kilit pozisyonların örgüt içinden yetkin adayların kaydırılması suretiyle doldurulmasını ifade etmekte ve geleneksel olarak bu kaydırmalar daha çok yukarı pozisyonlara doğru olmaktadır. Ancak bankacılık sektöründeki hızlı değişim ve şube odaklı yatay yapılanma sadece üst pozisyonlara değil yatay pozisyonlara hatta bazen daha alt seviyedeki işlere kaydırmalar da kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yetkinliğe dayalı yedekleme planlaması doğal olarak kariyer planlaması ile bağlantılı bir süreçtir. Yedekleme planlaması kritik işler için gerekli yetkinlikleri belirlemekte, adayları değerlendirmekte ve sözkonusu işe uygun muhtemel adayları belirlemektedir. Kariyer planlama ise bir iş ailesi veya çapraz iş aileleri içindeki yanıl veya daha üst düzey “hedef” pozisyonlar için “besleyici” nitelikteki kilit işleri tanımlamaktadır.

SONUÇ

Yönetim uygulamaları bilimsel çalışmaların getirdiği açılımla birlikte uygulayıcıların deneyimlerinden çıkardıkları sonuçların birbirini düzeltmesiyle gelişir, mükemmelleşir. Durmaksızın kendini büyüten bir sarmaldır bu: Bir yandan bilim adamları uygulamayı gözleyerek yönetim sürecine ilişkin yeni teoriler üretirken, uygulayıcılar da devraldıkları geleneksel yönetim uygulamalarına, bilimsel çalışmaların önermelerine kişisel beceri ve sezgilerini de katarak yeni açılımlar kazandırır. Bu bağlamda, bir tezin uygulama bölümünün vaka araştırmasına dayanması yeni önermelerin şekillendirilmesi için uygun bir zemin değildir kuşkusuz; ancak bu yöntemin mevcut bir önermenin test edilmesi için en uygun tercih olduğunu da itiraf etmek gerekir.

Yetkinlik yaklaşımının temel önermesi, üstün başarıya sahip çalışanların özellikleri tespit edilip bunlar firmanın stratejik beklentileri ile bütünleşik bir model haline getirilebilirse bunun firmanın stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracağı, insan kaynakları planlamasının mottosu olan “doğru adamın doğru yerde doğru zamanda istihdamı” hedefine ulaşacağı şeklinde özetlenebilir.

Yetkinlik yaklaşımını bilimsel bir önermeden ziyade uygulamada geliştirilen bir teknik olarak değerlendirme eğilimindeyiz: İnsan unsuruna dayanan her teknikte olduğu gibi uygulandığı iş ortamına göre yeniden biçimlendirilmesi gereken bir yöntem.

Yetkinliğe dayalı yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin sistematik biçimde tanımlanması ve bunların bir ya da daha fazla insan kaynakları alanına uygulanması sürecidir. Bu uygulamanın başarılı alması için gerekli koşullar şöyle sıralanabilir:

Birinci olarak, örgüt katılımcı karar verme, yenilikçilik, bireysel esneklik, sürekli büyüme, performansta mükemmeliyetçilik ve sürekli öğrenme unsurlarını içeren bir kültüre sahip olmalıdır. İlaveten, örgütte yetkinlik yaklaşımının uygulanması yönünde

kuvvetli bir irade bulunmalıdır. Çünkü bu yaklaşım üst yönetim tarafından yeterli içtenlikle benimsenmiyorsa, diğer personel için de bir anlam ifade etmeyecektir.

Yetkinliğe dayalı yaklaşımın tasarlanması ve uygulanması aşamasında çalışanlarla yapılacak anlamlı işbirliği ve fikirlerinden yararlanma, onları sürecin bir parçası oldukları konusunda ikna edecektir.

Örgüt çalışanların yetkinliklerin uygulanma gerekçesini anlamalarını sağlamak için çok iyi işleyen bir iletişim stratejisi geliştirmelidir.

Yetkinliklerin insan kaynakları alanında uygulanması ile ilgili bu vaka araştırması deneyimden çıkardığımız sonuçlar şunlardır:

1. Bir firmada yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin oluşturulmasının ön koşulu, üst yönetimin uygulamayı benimsemesi ve sahiplenmesidir.
2. Sistem bilgilerinin bütün çalışanlara açık olması uygulamanın başarısı için bir diğer önemli koşuldur ki bu da doğrudan işletmenin kültürel yapısıyla bağlantılıdır.
3. Yaygın uygulama hatalarının başında basma kalıp, kopya yetkinlik modellerinin kullanılması gelmektedir. Kuşkusuz ki sistemi uygulamak isteyen her işletmenin bu yaklaşımın temel değerlerini yeniden keşfetmek gibi bir sorumluluğu yoktur; ancak sistemden umulan verimin elde edilebilmesi için her işletmenin genel verileri kendi koşullarına göre yorumlayıp davranış göstergelerini yeniden tanımlaması gerekir. Bunun yapılabilmesi için de işletmenin misyon, vizyon, stratejik hedefler ve değerleri açık biçimde tanımlanmalıdır.
4. Yetkinlik yaklaşımının yaygın ve başarılı olduğu alanlar işe alma, performans değerlendirme ve eğitim süreçleridir. Ülkemizdeki ekonomik koşullar ve emek piyasasının yapısı dikkate alındığında yetkinliklerin bütünüyle ücret sisteminin belirleyici bir unsuru olarak kullanılması gerçekçi görülmemektedir.

5. Boyatzis'in İş Performansı Yetkinlik Modelinde belirttiği gibi sadece çalışanın yetkinliklerinin istenilen düzeyde olması bir işte etkili performansın gerçekleşmesi için yeterli değildir. Bunların diğer iki unsur olan , iş çevresi ve iş talepleri ile uyumlu olması gerekir. Bu bağlamda, misyonu ve vizyonu açıkça tanımlanmamış, çalışanlarından ne istediği açıklıkla belirtilmemiş firmalarda sadece çalışanların yetkinliklerine dayalı bir başarı beklentisinin gerçekleşmesi mümkün değildir.
6. Ve son olarak, yetkinlikler bütün insan kaynakları yönetim süreçleri ile bağlantılı, karşılıklı etkileşim içinde çalışması gereken tasarımlardır. Böyle karmaşık bir ilişkinin işleyebilmesi ise kapsayıcı bir yazılım programı olmadan mümkün görünmemektedir. Özellikle Amerikan menşeli olmak üzere piyasada konu ile ilgili çok sayıda yazılım programı bulunmaktadır.

ÖNERİLER

Yetkinliklere dayalı yaklaşım, bütün İK süreçlerinin yenibaştan tasarlanmasını gerektiren geniş çaplı bir etkileşimi gerektirmektedir. Uygulamanın firmanın vizyonu, misyonu ve stratejisi ile yakın bağlantısı dolayısıyla İK süreçlerini yetkinliklere dayalı hale getirme tercihi büyük bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yetkinliklere dayalı İK yönetimine geçmek isteyen firmaların bunu sadece İK süreçlerinin yeniden tasarımı olarak değil, örgüt kültürünün yeniden tanımlanmasını gerektiren bir değişim projesi olarak ele almaları daha tutarlı ve sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bu tezde, gerçek bir işletme örneğinden yola çıkılarak yetkinliklere dayalı İK süreçlerinin tasarımı yapılmış, ancak bu tasarımlar gerçek iş ortamında test edilmemiştir. Yetkinliklerin gerçek iş ortamında test edilmesine yönelik çalışmalar bu yaklaşımın daha iyi kavranmasına imkan sağlayacaktır.

Bu çalışmanın başlangıç aşamasında, en azından kamuoyuna yansıdığı kadarıyla ülkemizde İK yönetiminde yetkinlikleri kullanan firma sayısı çok sınırlı sayıda idi. Tezin bitim aşamasına ise, özellikle yabancı menşeli firmalar başta olmak üzere bir çok firmanın tanıtım sitelerinde bu yöntemi uyguladıkları yönünde bilgilerin yer aldığı gözlenmiştir. Firmaların bu yöntemi hangi amaçlarla ve hangi kapsamda kullandıkları araştırılmaya değer bir konudur.

Yetkinliklere dayalı İK yönetimi hem firmaların amaç ve beklentilerinin, hem de çalışanlarla olan iletişimin çok açık ve belirgin olmasını gerektirmektedir. Ancak özellikle bankacılık sektöründe son iki yıl içinde yaşanan olumsuz gelişmeler dolayısıyla sektördeki iş potansiyeli ve istihdam hacminin daralması hem bankaların stratejilerini flu hale getirmiş, hem de çalışanlarla olan iletişimin daha kapalı hale gelmesine yol açmıştır. İşgücü arzındaki fazlalık, kariyer planlama, eğitim ve ücret ödeme sistemlerini olumsuz etkilemiş, bir çok banka ücretlerde gizlilik ilkesini benimsemiştir. Böyle bir ortamın

yetkinliklere dayalı İK yönetimi için ne kadar uygun olup olmadığı da araştırılması gereken bir başka konudur.

Yeniden sorgulanmasını gerekli gördüğümüz bir başka alan da yöneticilere ilişkin genel yetkinlik modelleri ile ilgilidir. Bilindiği gibi genel yetkinlik modelleri büyük çoğunlukla Amerikan kaynaklı olup bu ülkenin kültürel verilerine göre şekillendirilmiştir. McClelland'ın Hintli yönetici örneğinde olduğu gibi bu modellerin Türk kültürü içindeki geçerliliğinin kıyaslamalı olarak araştırılması ilginç sonuçlar verebilir. Özellikle kobi seviyesinde ve aile işletmesi niteliğindeki başarılı firmaların büyük çoğunluğunda kendine özgü yönetim biçimlerinin varlığını sadece bir gözlem olarak kaydetmek bile bu alanda çalışma yapmak isteyenler için yeterince teşvik edici olabilir.

BİBLİYOGRAFYA/KAYNAKÇA

- Acar, A. C. : “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Ed. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.113-164.
- Anderson, M, D. Brown: “Relating Competencies to Pay: The UK Experience”, **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXX, No:3, July-August 1998, pp.28-32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.
- Anderson,R.,D.Davidson: “A System Approach to Competency-Based Learning Systems”. **Employment Relations Today**, Vol. XXIII, No: 2, Summer 1996, pp.21-32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.
- Armstrong, M.: **Personnel Management Practice**, Sixth Edition, London, Kogan Page, 1998.
- Arthur, M.B., P.H.Claman, R. J. DeFillippi: “Intelligent Enterprise, Intelligent Careers”. **The Academy of Management Executive**, Vol. IX No: 4, Nov 1995, pp.7-23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.
- Arthurandersen, Schoonover SHRM: “Competency-Based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey”, (Çevrimiçi) <http://www.arthurandersen.com>, 20 Eylül 2000.
- Ataay, N.A.: “Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Sos. Bil. Ens. 1999.
- Berman, J. A.: **Competence-Based Employment Interviewing**, London, Quorum Books, 1997.
- Bi, C.: “Sen Beni Denetle Ben de Seni”, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, s. 17, 9 Eylül 2001.

- Blancero, D., J. Boroski, L.Dyer: "Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results for a Field Study" , **Human Resource Management**, Vol. XXXV, No: 3, Fall 1996, pp. 383-403. (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 13 Nisan 1999.
- Boak, G.: **Developing Managerial Competencies**. London, Pitmann, 1991.
- Boritz, J.E., C.A.Carnaghan: "IT Competencies for Accounting Professionals", A Report Prepared for the International Federation of Accountants Education Committee, Ontario, December 1999.
- Boyatzis, R.E.: **The Competent Manager**, New York, John Wiley and Sons, 1982.
- Bratton, D. D.: "Taking on the Competition with Core Competencies". (Çevrimiçi), [http:// www.hr-info.com/hrarticles](http://www.hr-info.com/hrarticles), 16 Mayıs 2000.
- Briscoe, J. P., D. T Hall: "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice". **Organizational Dynamics**, Vol. XXVIII, No: 2, Autumn 99, pp.37-52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.
- Brousseau, M.O. "Competency-Based Curriculum Design in Technical Skills Training", **The Competency Casebook**, (Edited by David D. Dubois), Amherst, HRD Press, Inc. 1999, pp.1-21.
- Büyük Larousse Ansiklopedik Sözlük**: Milliyet Yayınları, C. XXIV, İstanbul 1992.
- Cappelli, P., A.Crocker-Hefter: "Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies". **Organizational Dynamics**, Vol. XXIV, No: 3, Winter 96, pp.6-23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ocak 2001.
- Cira, D.J., E.R. Benjamin: "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution", **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXX, No: 5 Sep-Oct 1988, pp.21-29, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.
- Cleef, M. S.V. : "In Search of Competence : Structured Behavior Interviews", **Business Horizons**, March-April 1991.

- pp.51-55, (Çevrimiçi)
<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 21 Ocak 1999.
- Cofsky, K., M.: “Critical Keys to Competency-Based Pay”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXV, No:6, Nov-Dec 1993, pp.46-53, (Çevrimiçi)
<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999
- Cook, M. , C. Farquharson: **Business Economics: Strategy and Applications**. London, Pitman Publishing, 1998.
- Coyne,K.P., S.J.D. Hall: “Is Your Core Competence a Mirage?”. **McKinsey Quarterly**, No:1, 1997, pp.40-56, (Çevrimiçi)
<http://www.epnet.com/ehost>, 09 Mayıs 2000.
- Dalton, M.: “Are Competency Models A Waste”, **Training and Development**, Vol. LI, No: 10, Oct 1997, pp.46-50. (Çevrimiçi)
<http://www.epnet.com/ehost>, 16 Nisan 2001.
- DeCenzo,D.A.,S.P.Robbins: **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc. 1996.
- Decker,P.J.,M.K.Strader,R.J.Wise:“Developing Competence Assessment Systems”. **Hospital Topics**, Vol. LXXV, No: 2, Spring 1997, pp.10-18, (Çevrimiçi)
<http://www.multnomh.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000.
- Devisch, M.: “The Kioto People Management Model”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No: 4-5, July 1988, pp.62-66, (Çevrimiçi)
<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index/html> 22 Ekim 1999.
- Doe,J.,: “A Complete Evaluation of the Soft Skill Competencies Necessary to Achieve Superior Performance in Position”, (Çevrimiçi), <http://Workdna.com>, 8 Ağustos 2001.
- Down, J.W., v.d.: “A Strategic Model Emerges”, **HR Focus**, June 1997, pp.22-24, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.

- Drucker, P. F.: "The Theory of the Business". **Harvard Business Review**, September- October 1994, pp. 95-104.
- Dubois, D. A. (Editid) : **The Competency Casebook**, Amherst, HRD Press, Inc. 1999.
- Dubois, D.A.: **Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change**. HRD Press, Inc. 1993.
- DuGay,P,G.Salaman,B.Rees: "The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager", **Journal of Management Studies**, May 1996, Vol.XXXIII, No:3, May 1996, pp.263-283. (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 23 Eylül 2000.
- Enç, M.: **Ruhbilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1974.
- Erdoğan, N.: « Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli », Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988.
- Eryılmaz, B. : **Kamu Yönetimi**, İstanbul, İkinci Baskı 2000.
- Fox, S., S. Mcleay: "An Approach to Researching Managerial Labour Markets: HRM, Corporate Stratgy and Financial Performance in UK Manufacturing". **International Human Resource Management**, Vol. III, No:3, December 1992, pp. 525-554, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.
- Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada**, (Çevrimiçi) http://www.tbs-sct.gc.ca/HR_CONNEXIONS_RH/sigs/CBHRM/frame.../fcbm_e.htm , 22 Mayıs 2001.
- Furnham, A.: "The Dark Side of Talent". **Across the Board**, Vol.I, No:2, Feb 1999, pp.9-11, (Çevrimiçi)

- <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index/html>, 20 Ekim 1999,
- Galbraith, J., J. McGrath: "The "Learning" in the Learning Organization", **The Public Manager: The New Bureaucrat**, Vol.XXVI, No:1, Spring 1997, pp.34-39, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 03 Şubat 1999.
- Gallon, M.R., H.M. Stilman, D. Coates: "Putting Core Competency Thinking Into Practice". **RTM Journal Home Page**, (Çevrimiçi) <http://www.iriinc.org/hot1.htm>, 7 Nisan 1999.
- Godbout, A. J.: "Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading Edge Organizations". (Çevrimiçi) <http://www.scoop.com/ki/articles/godbout/godbout05.htm>, 4 Mayıs 2001.
- Grant, R.M.: "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, Vol.XXXIII, No:3, 1991, pp.114-135.
- Greengard, S.: "Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains". **Workforce**, Vol. LXXVIII, No:3, March 1999, pp.104-106, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.
- Hackett, J.T., D.G. McDermott: "Integrating Compensation Strategies: A Holistic Approach to Compensation Design", (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, **Electric Library Document**, 18 Eylül 1999.
- Hall, D. T.: **Career Development in Organizations**, London, Josse-Bass Publishers, 1987.
- Hegge-Kleiser, C.: "Applying Competency-Based Selection and Training to Reengineering", **The Competency Casebook**, Ed. By. David A. Dubois, Amherst, HRD Press, 1999. pp.257-270.
- Hornby, A.S.: **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, London, Oxford University Press, 1974.

- Hussey, D. E.: **Business Driven Human Resource Management**; Chichester, John Wiley and Sons, 1996.
- “İK Çalışanlarının Mükemmel Performans Sergileyebilmeleri İçin...” (Çevrimiçi) http://www.idea.com.tr/04iky/ik_bireysel_gelisim.htm, 8 Mart 2002.
- J.Mirabile,R.J.: “Everything You Wanted to Know About Competency Modeling”, **Training and Development**, August 1997, s.75.
- Jeffords,R, M.Scheidt,G.M.Thibadoux:: “Getting the Best From Staff” , **Journal of Accountancy**, Vol.184, No:3, Sep 1997, pp.101-106, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999
- Kamoche, K.: “Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm”. **Journal of Management Studies**, Vol.XXXIII, No:2 March 1996, pp.213-234, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index>, 03 Mart 2000.
- Kaynak, T. : “Kariyer Planlama”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ed), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.229-250.
- Kierstead, J.: “Competencies and KSAO’s”, http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/comp_ksao_e.htm. 25 Ekim 2001.
- Klein,J.A.,G.M.Edge,T.Kass:“Skill-Based Competition”: **Journal of General Management**, 1991, No:16, pp.1-15. (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.
- Kochanski, J.: “Six Companies Share Their Insights: The Challenges in Applying Competencies”, Panel Discussion, **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVIX, No:2, March-April 1997, pp.64-76, (Çevrimiçi) <http://www.multnomh.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 26 Ocak 2001.

- Kochanski, J.: "Competency-Based Management", **Training & Development**, Vol.LI, No:10 Oct 1997, pp.40-45, (Çevrimiçi) <http://web2.searchbank.com/itw/session/>, 10 Mart 1999.
- Laabs, J.: "Pick the Right People", **Workforce**, Nov 1998.
- Lado, A. A. , M. C Wilson: "Human Resource Systems and Sustained Competetive Advantage: A Competency-Based Perspective", **Academy of Management Review**, Vol XIX, No:4 , 1994, pp. 699-727.
- Lawler III, E. E.: "The New Pay: A Strategic Approach". **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVII, No:4, July- August 1995, pp. 14 -23, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 24 Kasım 1999.
- Lawler, E.E.: "Competencies: A Poor Performance or the New Pay", **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXVIII, No: 6, Vov-Dec 1996, pp.20-26. (Çevrimiçi) <http://www.multonamlib.or.us>, 20 Ekim 1999.
- LeBleu, R, R. obkowiak: "New Workforce Competency Models", **Information Systems Management**, Vol. XII, No: 3, Summer 95, pp.7-13, (Çevrimiçi) <http://www.ebscohost>, 16 Nisan 2001.
- Ledford, G. E.: "Designing Nimble Reward Systems", **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVII, No:4, July-August 1995, pp.46-54, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 24 Kasım 1999.
- Ledford, G.E. Jr.: "Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers" **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXVII, No:4, July-August 1995, pp.55-63, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.
- Leshner, M.: "Superstar' Employee Selection, Training Critical". **National Underwriter Property & Casualty-Risk & Benefits Management**, , No:39, Sept 1993, pp.20-22.

- (Çevrimiçi)
<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.
- Long C., M.Vickers-Koch: "Using Core Capabilities to Create Competetive Advantage", **Organizational Dynamics**, Vol.24, Summer 1996, pp.7-22.
- Margeret, M.: "Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyneel Başarı", (Çevrimiçi) <http://insankaynaklari.arthursndersen.com>, 7 Mart 2002.
- Marshall, C., C.W. Bozar: "A Quick, Interactive Way to Identify Core Competencies HR Needs", www.workforceonline.com. 20 Ekim 1999.
- McClelland, D. C.: "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews". **Psychological Science**, Vol. IX, No:5, Sept 1988, pp.331-340, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 08 Mart 2000.
- McGregor, E. B. Jr.: **Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities. Workforce Decision-Making in the Postindustrial Era**, San Francisco, Jossey-Publishers, 1991.
- McLagan, P. A: "Competencies: The Next Generation". **Training and Development**, Vol.V, May 1997.
- McLagan, P.: "Great Ideas Revisited". **Training & Development**, Vol.L, No:1, Jan 1996, pp.60-66, (Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.
- Meto Standarts:** (Çevrimiçi) <http://www.management-charter-initiative.org.uk/standarts/d.cfm>, 3 Mayıs 2001.
- Mick, M., W. Adrian: **Core Personnel and Development**, London, Institute of Personnel and Development, Secoond Edition, 1997.
- Murranka,P.A., D.Lynch: "Developing a Competency-Based Fundamentals of Management Communication Course", **Business Communication Quarterly**, Vol.LXII, No:3, Sept 1999, (Çevrimiçi)

<http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.

New, G. E.: "Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.XI, No:8, Nov 1996, pp.44-52, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 22 Ekim 1999.

Noe, R.A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, İstanbul, Betaş, 1999.

Nowack, K.M.: "The Secrets of Succession". **Training & Development**, Vol.XXXXVIII, No:11, Nov 1994, pp.49-55, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ekim 1999.

Online Definitive Guide to Managing Human Resources, (Çevrimiçi) <http://www.royalbank.com/sme/guides/hr/resources.html>, 12 Mayıs 2000.

Özçelik, O.: "Eğitim ve Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.169-191.

Parry, S. B.: "The Quest for Competencies", **Training**, Vol.L, No:1, Jan 1996, pp.60-66, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 13 Ekim 1999.

Parry, S.B.: "Just What Is a Competency? And Why You Should Care?", **Training**, Vol.XXXV, No:6, June 1988, pp.58-63. (Çevrimiçi) <http://multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 12 Nisan 2000, 20Ekim 1999..

Pophal, L.G.: "Hiring to Fit Your Corporate Culture", **Electric Library Document**, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 8 Ocak 1999.

Prahalad, C.K., G.Hamel: "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June 1990 , s. 79-91.

- Quin,R.E., M.P.Thompson, M.R.McDrath: **Becoming a Master Manager**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1995.
- Refiğ, A.,: “Ülker’de İnsan Kaynaklarının Yeni Rolü: Dörtlül Sorumluluk”, Çevrimiçi, <http://insankaynaklari.arthurandesen.com/trend/roportaj/azizrefig.asp>, 27 Mart 2001.
- Rich, J. T.: “Future Compensation Shock”, **Compensation and Benefits Review**, Vol.XXVIII, No:6, Nov-Dec 1996, pp.27-34, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 20 Ocak 1999.
- Risher, H.,: “Dow Chemical’s Salary Program: A Model for the Future?”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. XXXII, No: 3, May/June 2000, pp.26-35, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 25 Ocak 2001.
- Rue, L.W., P. G Holland: **Strategic Management**, McGraw-Hill International Editions, 1989.
- Santo, M.: “How to Recruit and Retain Top-Level Talent”, **Agency Sales Magazine**, Vol. XXVIII, No:5, May 1998, pp.39-42.
- Schippmann, J.S., v.d.: “The Practice of Competency Modeling”, **Personnel Psychology**, Vol. LIII, No: 3, Autumn 2000, pp.703- 741, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 23 Ocak 2001.
- Schoonever, S. C.: “Implementing Competencies: A Best Practices Approach”, (Çevrimiçi), http://www.schoonever.com/ResourceCenter/Q_A.htm , 04 Temmuz 2001.
- Sheldon, K. M, Tim.: “Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but Not All Progress Is Beneficial” **Personality & Social Psychology Bulletin**, Vol.XXIV, No:12, Dec 1988, pp.1319-1340, (Çevrimiçi), <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 14 Ekim 1999.
- Simpson, S. : “Are Your Competencies Defensible?” (Çevrimiçi) <http://www.strategis.ic.gc.ca>, 12 Mayıs 2000.

- Spencer, L.M., S.M. Spencer: **Competencies at Work: Models for Superior Performance**, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993.
- Stalk, G., P. Evans, L.E. Shulman: "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". **Harvard Business Review**, March-April, 1992, pp.7-33.
- Stark, M.J., W. Luther, S. Valvano: "Jaguar Cars Drives Toward Competency-Based Pay", **Compensation & Benefits Review**, Vol. XXVIII, No: 6, Nov/Dec96, pp.34-41, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, 23 Ocak 2001.
- Strub, E.W., A.S. Rosen: "Supporting the New Business Contract". **HR Focus**, Vol.LXXIII, No:12, December 1996, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html> 20 Ekim 1999.
- The Linkage Workshop Series: "Building Competency-Based Selection, Performance and Learning Systems", Workshop, Lexington 1999.
- Thomas, H., T. Pollock : "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy". **British Journal of Management**, , Vol.XIX, No:2, June 1999, pp.127-147, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 3 Mart 2000.
- Tokesky, G.C., J.F. Kornides: "Strategic HR Management is Vital", **Personnel Journal**, Vol.LXXIII, No:12, Dec 1994, pp.115-118, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.
- Tompkins, J.A., F.E. Daly: "Relying on Competency-Based Training for Computer Based Systems", **Industrial Engineering**, Vol.XXIV, No:5, May 1992, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, 18 Ocak 1999.
- Türkçe Sözlük :** Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1988.
- Uyargil C., R. Uluhan: "İş Analizleri ve İş Dizaynı", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

- Uyargil, C. : “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Ed, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.205-227.
- Weightman, J.: **Competencies in Action**, London, Insitute of Personnel and Development, 1994.
- Wheelen,T.L., D.Hunger,J.: **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley, 1995.
- White, R.: “Motivation Reconsidered: The Concept of Competence”, **Psichological Reveiw**, No:LXVI, pp.279-333”, Zikreden: David D. Dubois, **Competency-Based Performance Improvement: A Stratgy for Organizational Change**, Amherst, HRD Press, Inc, 1993, s.72.
- Wood, R., T. Payne: **Competency Based Recruitment and Selection**, New York, John Wiley and Sons, 1988.
- Wright,P.M.,G.C.McMahan:“Therotical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol.XVIII, No:2, June 1992, pp.295-321, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>. 3 Mart 2000.
- “Yetkinlik Bazlı Seçme Yerleştirme”, (Çevrimiçi)<http://www.cvtr.net/makale/yetkinlikler>, 8 Mart 2002. y.y.
- “Yetkinlikler”, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, C.I, No:1, 1996.

EKLER

Ek:1. Yetkinliğe Dayalı Mülakat Formu

Takım Çalışması İçin Soru Örneği⁷

Takım çalışması

Lütfen bize bir takımın üyesi olarak çalıştığınız bir dönemi anlatın. Takımın amaçlarını ve sizin takım içindeki rolünüzü kısaca belirtin: Diğer takım üyelerinin motivasyona ihtiyaç duydukları bir durumda bunu nasıl gerçekleştirdiniz; tam olarak ne yaptınız; hangi sonuçları elde ettiniz?

Yukarıdaki soru örneği oldukça açık uçludur ve istediğimiz cevapları net olarak vermeyebilir. Şayet çok açık ve net cevaplar isteniyorsa o zaman daha iyi yapılandırılmış sorular sormak gerekir. Örnek:

KARAR VERME

Bu pozisyonda kararlarınızın sorumluluğunu alma yeteneğinde ve onları savunmaya hazır olmanız gerekir. Lütfen çok zor bir karar vermek zorunda kaldığınız bir durumu ve bunu insanlara nasıl açıkladığınızı anlatınız.

⁷ Wood&Payne; age s.74-76

Durumu etkileyen koşul ve faktörler nelerdi?

Yanlış anlaşılmanızın sonuçları neler oldu ve bunu nasıl izale ettiniz?

Bunu nasıl izah ettiniz?

Direnimler ile nasıl başa çıktınız?

Sonuç ne oldu?

Ek:2. Anket Verileri

1. Form Örneği

Pozisyon	Müdür Yrd.	Muh. Şefi	Fon Topl. Şefi	Fon Kull. Şefi	Kambyo Şefi
Birim / Şube	Şubeler	Şubeler	Şubeler	Şubeler	Şubeler
Yetkinlik Düzeyi Açıklamaları:					
A-Başlangıç Düzeyi:Farklıyken yapı ve yöntem kavramlarını tanıma. Gerektiğinde başkalarından yardım alarak uygulayabime.					
B-Standart Düzey:Farklıyken çalışma bilgisine sahip. Standartları iyi belirlemiş işleri verimli şekilde uygulayabilme					
C-Uzmanlık Düzeyi:Konuyu başkalarına öğretebilecek düzeyde bilme Standartları iyi belirlelenmiş konularda sorumluluk üstlenip kararlar verme					
Minimum Yetkinlik Düzeyi					
	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
A. Başarı Yetkinlikleri Kümesi					
Başarıya odaklanma	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
İntizam tutkusunu	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Katibe bilinir	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
İnisiyatif	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Araştırmacılık/dünyaya açık olma	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Stratejik planlar geliştirme ve uygulama	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
B. Hizmet Yetkinlikleri Kümesi					
Empati	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Müşteri odaklı davranış	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
C. Başkalarını Etkileme Yetkinlikleri Kümesi					
Başkalarını etkileme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Örgütsel ilişkileri kavrama	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
İlişki kurma	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
D. Yönetmelik Yetkinlikler Kümesi					
Başkalarını geliştirme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Talimat verme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Açıklık /anlaşılabilirlik sağlama	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Yetki kullanma	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Takım liderliği	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Çatışmayı yönetme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Başarıyı takdir etme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Vizyon sahibi olma	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
E. Bilgisel Yetkinlikler Kümesi					
Analistik düşünme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Kavramsall düşünme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Yenilikçilik/yaratıcılık	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
F. Kişisel Etkil Yetkinlikleri					
Özdenetim	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Özgüven	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Kendini doğru değerleme	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Esneklik	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Dürüstlük	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Örgütsel bağlılık	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Teknolojiye ilgi	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐		

2. Şube Verileri

	Şube Müdürü			Şube Md.Yrd.			Müh. Şefi			Fon Topl. Şefi			Fon Kull. Şefi			Kambiyo Şefi		
Yetkinlikler	ort.	mod.	o.sap.	ort.	mod.	o.sap.	ort.	mod.	o.sap.	ort.	mod.	o.sap.	ort.	mod.	o.sap.	ort.	mod.	o.sap.
A. Başarı Yetkinlikleri Kümesi																		
Başarı odaklanma	2,71	3	0,41	2,56	3	0,49	2,31	2	0,55	2,43	3	0,55	2,61	3	0,48	2,45	3	0,55
İnzam tutkusu	2,25	2	0,38	2,59	3	0,48	2,49	2	0,50	2,50	3	0,50	2,59	3	0,48	2,36	2	0,52
Kalite bilinci	2,29	2	0,47	2,51	3	0,52	2,37	3	0,61	2,39	3	0,57	2,46	3	0,56	2,45	3	0,60
İnisiyatif	2,71	3	0,41	2,64	3	0,50	2,03	2	0,28	2,32	2	0,54	2,24	2	0,53	2,09	2	0,58
Araştırmacı dünyaya açık olma	2,13	2	0,58	2,46	3	0,52	2,12	2	0,36	2,19	2	0,48	2,22	2	0,52	2,29	3	0,61
Stratejik planlar geliştirme ve uygulama	2,13	2	0,66	2,38	2	0,54	1,82	2	0,53	2,06	2	0,42	2,03	2	0,43	1,95	2	0,63
B. Hizmet Yetkinlikleri Kümesi																		
Empati	2,67	3	0,47	2,56	3	0,56	2,00	2	0,41	2,41	3	0,58	2,19	2	0,49	2,10	2	0,43
Müşteri odaklı davranma	2,54	3	0,57	2,64	3	0,48	2,03	2	0,56	2,61	3	0,52	2,46	3	0,53	2,23	3	0,63
										0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00
C. Başkalarını Etkileme Yetkinlikleri Kümesi										0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00
Başkalarını etkileme	2,33	2	0,56	2,62	3	0,47	2,09	2	0,47	2,42	2	0,52	2,27	2	0,51	2,05	2	0,45
Örgütsel ilişkileri kavrama	2,42	3	0,58	2,41	3	0,57	2,14	2	0,54	2,32	3	0,61	2,19	2	0,48	2,14	2	0,41
İlişki kurma	2,58	3	0,49	2,69	3	0,46	2,26	2	0,59	2,55	3	0,52	2,54	3	0,50	2,27	3	0,66
D. Yöneltili Yetkinlikler Kümesi																		
Başkalarını geliştirme	2,50	3	0,58	2,59	3	0,50	2,23	2	0,53	2,53	3	0,52	2,41	3	0,58	2,32	2	0,56
Taahhüt verme	2,38	2	0,52	2,62	3	0,47	2,11	2	0,46	2,21	2	0,50	2,30	2	0,53	2,27	2	0,60
Açıklık/antlaşılabilirlik sağlama	2,33	2	0,50	2,55	3	0,51	2,29	2	0,57	2,37	2	0,57	2,32	2	0,55	2,32	3	0,62
Yetki kullanma	2,67	3	0,44	2,67	3	0,46	1,89	2	0,46	2,26	2	0,54	2,19	2	0,48	2,09	2	0,41
Takım liderliği	2,79	3	0,33	2,62	3	0,49	2,14	2	0,54	2,38	3	0,64	2,35	2	0,56	2,18	3	0,67
Çatışmayı yönetme	2,29	2	0,59	2,51	3	0,52	1,91	2	0,52	2,32	3	0,61	2,24	2	0,57	2,05	2	0,63
Başarıyı takdir etme	2,29	2	0,53	2,56	3	0,49	2,03	2	0,39	2,37	2	0,53	2,24	2	0,49	2,14	2	0,47
Vizyon sahibi olma	2,54	3	0,53	2,72	3	0,40	2,03	2	0,44	2,47	3	0,58	2,38	3	0,57	2,09	2	0,50
E. Bilişsel Yetkinlikler Kümesi																		
Anahtık düşünme	2,33	2	0,55	2,45	3	0,55	2,09	2	0,59	2,11	2	0,48	2,28	2	0,56	2,10	3	0,69
Kavramsal düşünme	2,29	2	0,59	2,50	3	0,53	1,97	2	0,51	2,19	2	0,61	2,19	2	0,54	2,14	3	0,82
Yaratıcılık/yaratıcılık	2,38	2	0,57	2,55	3	0,54	1,97	2	0,51	2,24	2	0,61	2,22	2	0,60	2,19	2	0,54
F. Kişisel Etki Yetkinlikleri																		
Özdenetim	2,54	3	0,50	2,36	2	0,56	2,15	2	0,60	2,39	3	0,64	2,46	3	0,53	2,27	3	0,66
Özgüven	2,75	3	0,40	2,69	3	0,46	2,39	2	0,55	2,55	3	0,54	2,54	3	0,50	2,41	3	0,59
Kendini doğru değerleme	2,29	2	0,47	2,26	2	0,57	2,18	2	0,53	2,24	2	0,52	2,27	2	0,51	2,09	2	0,41
Esnelik	2,21	2	0,53	2,38	2	0,47	1,91	2	0,48	2,21	2	0,50	2,11	2	0,43	1,91	2	0,58
Dürüstlük	2,75	3	0,38	2,74	3	0,39	2,74	3	0,40	2,74	3	0,42	2,76	3	0,38	2,73	3	0,42
Örgütsel bağlılık	2,54	3	0,53	2,64	3	0,48	2,68	3	0,44	2,66	3	0,47	2,59	3	0,50	2,59	3	0,48
Teknolojiye ilgi	2,08	2	0,53	2,41	2	0,54	2,12	2	0,52	2,08	2	0,44	2,19	2	0,48	2,05	2	0,52
Ticari bilinç	2,43	2	0,54	2,33	2	0,58	2,06	2	0,61	2,37	2	0,57	2,49	3	0,58	2,14	2	0,55
Kurallara bağlılık	2,42	2	0,49	2,36	2	0,53	2,38	3	0,62	2,50	3	0,58	2,44	2	0,52	2,41	3	0,59
Zaman yönetimi	2,29	2	0,47	2,46	3	0,52	2,35	3	0,61	2,32	3	0,61	2,38	2	0,54	2,23	2	0,56
Takım oyuncusu olma	2,33	2	0,56	2,51	3	0,55	2,35	2	0,49	2,42	2	0,55	2,43	2	0,52	2,32	2	0,56
Güven verme	2,75	3	0,38	2,74	3	0,39	2,47	3	0,53	2,61	3	0,48	2,58	3	0,49	2,43	3	0,54
Belirsizliklerle başa çıkma	2,42	3	0,58	2,45	2	0,52	1,97	2	0,29	2,18	2	0,60	2,16	2	0,45	1,95	2	0,43
Müzakere becerileri	2,50	2	0,50	2,49	3	0,53	2,15	2	0,45	2,24	2	0,52	2,30	2	0,49	2,05	2	0,52
Sözleri iletilişim	2,46	2	0,50	2,49	3	0,53	2,09	2	0,52	2,42	2	0,55	2,38	2	0,50	2,14	2	0,47
Yazma becerileri	2,17	2	0,35	2,31	2	0,46	1,97	2	0,44	1,92	2	0,39	2,11	2	0,48	2,09	2	0,50
İşini sevmeye	2,75	3	0,38	2,67	3	0,44	2,63	3	0,47	2,61	3	0,52	2,65	3	0,46	2,73	3	0,40
İnsan ilişkilerine ilgi	2,63	3	0,50	2,74	3	0,39	2,20	2	0,59	2,66	3	0,49	2,46	3	0,56	2,32	3	0,68
Çiğkenlik	2,54	3	0,53	2,54	3	0,54	2,18	2	0,53	2,39	3	0,57	2,41	3	0,58	2,09	2	0,50
Ayrıntılara dikkat	2,13	2	0,51	2,64	3	0,48	2,40	2	0,55	2,24	2	0,48	2,43	2	0,52	2,36	2	0,52
Resmin bütünündü görme	2,54	3	0,53	2,55	3	0,49	2,20	2	0,46	2,37	2	0,53	2,38	2	0,50	2,19	2	0,39
Hukuk bilinci	2,08	2	0,38	2,26	2	0,46	2,00	2	0,34	2,00	2	0,37	2,11	2	0,43	1,86	2	0,55

KDV mevzuatı	2,30	2	0,49	2,30	2	0,59	1,54	1	0,65	2,37	2	0,46	1,65	1	0,72
KKDF mevzuatı	2,32	2	0,51	2,27	3	0,62	1,54	1	0,65	2,39	2	0,48	1,75	1	0,75
Kayıt düzeni ile ilgili VUK mevzuatı	2,30	2	0,61	2,27	2	0,44	1,51	1	0,62	2,15	2	0,46	1,65	1	0,72
Kiralama Kanunu	2,35	2	0,53	1,85	2	0,51	1,37	1	0,49	2,34	2	0,51	1,60	1	0,72
Tesvik mevzuatı (Finansal kiralama)	2,08	2	0,45	1,88	2	0,59	1,29	1	0,42	2,15	2	0,54	1,60	1	0,72
Yasal dayanağı, sınırlamalar, kısıtlamalar	2,16	2	0,54	1,88	2	0,48	1,40	1	0,55	2,07	2	0,41	1,65	1	0,72
* Operasyon Bilgisi															
Bankalarla mükayese (Tarihi farklılıklar)	2,58	3	0,53	1,91	2	0,55	2,00	2	0,56	2,38	2	0,53	1,90	2	0,63
Çaşıları ve yöntemleri	2,29	3	0,64	1,94	2	0,57	1,89	2	0,59	2,39	2	0,57	1,75	1	0,68
Pazarlama süreçleri	2,47	3	0,55	1,73	2	0,62	1,89	1	0,62	2,38	2	0,53	1,70	1	0,77
Talepleri değerlendirme	2,58	3	0,49	1,84	1	0,62	1,83	1	0,61	2,49	2	0,50	1,60	1	0,72
İstihbarat ve mali tahvil yapma	2,32	2	0,54	1,76	1	0,69	1,43	1	0,54	2,45	2	0,52	1,55	1	0,72
Limit tahsis süreci	2,55	3	0,49	1,70	1	0,68	1,43	1	0,56	2,51	3	0,52	1,60	1	0,72
Ölçülebilir limit farklılıkları	2,55	3	0,49	1,81	1	0,71	1,44	1	0,57	2,54	3	0,52	1,63	1	0,73
Tarimlar	2,70	3	0,42	1,84	1	0,69	1,51	1	0,59	2,76	3	0,37	1,75	1	0,75
Espariz işlemleri	2,39	3	0,57	1,69	2	0,60	1,35	1	0,48	2,32	2	0,57	1,53	1	0,66
Finansman sözleşmesi	2,47	3	0,53	1,82	2	0,64	1,44	1	0,57	2,56	3	0,54	1,60	1	0,72
Gayri nakli krediler (Temsil mektupları, avat, L/C)	2,53	3	0,50	1,82	2	0,64	1,41	1	0,56	2,54	3	0,50	1,70	1	0,70
Müşteri cıvaylarında bulunması gereken bilgi ve belgeler	2,50	3	0,53	1,91	1	0,74	1,66	1	0,68	2,61	3	0,49	1,70	1	0,70
Üretim Desteği operasyon aşamaları (Ker mali, mal temini, sipariş, faturalama, tekliflendirme, ker dağıtım)	2,24	3	0,68	1,97	2	0,67	1,52	1	0,59	2,66	3	0,45	1,68	1	0,72
Ker/Zarar ortaklığı sistemi ile fon kullandırma	2,37	3	0,60	1,76	1	0,64	1,56	1	0,66	2,51	3	0,55	1,65	1	0,72
Finansal Kiralama işlemleri (Kiralama süresi, mülkiyet, sözleşme, KDV durumu, tesvil vs.)	2,42	2	0,55	1,85	1	0,67	1,50	1	0,65	2,44	3	0,57	1,70	1	0,77
Yurt dışından mal temini işlemleri	2,18	2	0,60	1,52	1	0,63	1,42	1	0,57	2,12	2	0,51	1,90	1	0,81
Müşteri verimliliğinin ölçülmesi	2,55	3	0,54	1,78	1	0,68	1,67	1	0,65	2,32	2	0,50	1,65	1	0,72
Ker tahakkuku	2,21	2	0,50	2,00	2	0,48	1,58	1	0,66	2,56	3	0,49	1,60	1	0,72
Ötekama vade	2,37	2	0,50	2,06	2	0,59	1,77	1	0,66	2,54	3	0,54	1,75	1	0,68
Riski izleme işlemleri	2,42	2	0,52	1,76	1	0,78	1,55	1	0,66	2,66	3	0,45	1,70	1	0,77
Tahsilat işlemleri	2,29	2	0,52	2,03	3	0,69	1,79	1	0,72	2,65	3	0,47	1,68	1	0,72
Tahsilat edenler için alacakların takip süreci	2,45	3	0,55	1,75	1	0,75	1,50	1	0,59	2,55	3	0,50	1,68	1	0,72
Karşılık ayırma işlemleri	2,08	2	0,44	1,91	1	0,68	1,33	1	0,46	2,36	2	0,49	1,53	1	0,66
Muhasebe işlemleri	2,24	2	0,48	2,21	2	0,57	1,49	1	0,61	2,51	3	0,52	1,65	1	0,72
DIŞ İŞLEMLER															
* Mevzuat Bilgisi															
Türk Parası Kıymetini Koruma Kanunu	1,81	2	0,54	1,38	1	0,50	1,43	1	0,58	1,46	1	0,53	2,39	2	0,48
İhracat mevzuatı	1,58	1	0,62	1,14	1	0,24	1,21	1	0,36	1,39	1	0,48	2,57	3	0,49
İthalat mevzuatı	1,69	1	0,62	1,21	1	0,33	1,21	1	0,36	1,50	1	0,50	2,57	3	0,49
İCC ile ve standartları	1,60	2	0,55	1,08	1	0,14	1,21	1	0,37	1,43	1	0,49	2,57	3	0,49
Diğer ilgili mevzuat	1,43	1	0,51	1,11	1	0,19	1,32	1	0,51	1,35	1	0,46	2,43	2	0,49
* İthalat İşlemleri															
Peşin akreditif	1,86	2	0,64	1,29	1	0,43	1,32	1	0,53	1,70	1	0,63	2,65	3	0,45
Vadeli akreditif	1,86	2	0,64	1,32	1	0,46	1,30	1	0,50	1,74	2	0,60	2,65	3	0,45
Peşin ödeme	1,80	1	0,64	1,32	1	0,46	1,30	1	0,50	1,74	2	0,60	2,65	3	0,45
Vesak mükabili	1,83	2	0,62	1,32	1	0,46	1,30	1	0,50	1,74	2	0,60	2,65	3	0,45
Kabul kredisi	1,80	1	0,64	1,29	1	0,43	1,30	1	0,50	1,70	1	0,63	2,61	3	0,48
Mali mükabili	1,83	2	0,62	1,29	1	0,43	1,30	1	0,50	1,67	1	0,64	2,65	3	0,45
* İhracat İşlemleri															
Peşin akreditif	1,65	1	0,68	1,30	1	0,44	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,61	3	0,48
Vadeli akreditif	1,71	1	0,69	1,30	1	0,44	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,61	3	0,48
Vesak mükabili	1,71	1	0,69	1,33	1	0,47	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,61	3	0,48
Mali mükabili	1,71	1	0,69	1,33	1	0,47	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,61	3	0,48
Peşin ödeme	1,71	1	0,69	1,33	1	0,47	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,61	3	0,48
İhracat sayıları yurt içi işlemler	1,69	1	0,71	1,26	1	0,40	1,31	1	0,52	1,50	1	0,62	2,52	3	0,54
* Kambiyo İşlemleri															
Giden havaçalar	1,92	2	0,50	1,50	1	0,61	1,67	1	0,71	1,48	1	0,61	2,68	3	0,43
Gelen havaçalar	1,92	2	0,50	1,50	1	0,61	1,63	1	0,68	1,52	1	0,61	2,68	3	0,43

Gelen havelalar	1,92	2	0,50	1,50	1	0,61	1,63	1	0,68	1,52	1	0,61	2,68	3	0,43
Döviz çek işlemleri	1,92	2	0,55	1,54	1	0,61	1,63	1	0,68	1,52	1	0,61	2,64	3	0,46
Görünmeyen kalemler	1,84	2	0,59	1,39	1	0,55	1,44	1	0,63	1,41	1	0,54	2,59	3	0,52
MUHASEBE İŞLEMLERİ															
* Mavzuat Bilgisi															
GVKİlgili hükümleri	2,05	2	0,50	2,23	2	0,51	1,68	1	0,72	1,69	2	0,55	1,41	1	0,53
Kurumlar vergisi kanunu ilgilii hükümleri	2,03	2	0,46	2,03	2	0,55	1,50	1	0,62	1,55	1	0,60	1,41	1	0,53
KDV kanunu	2,11	2	0,52	2,21	2	0,53	1,55	1	0,62	2,05	2	0,47	1,55	1	0,55
Finansal Kiralama Kanunu ilgilii hükümleri	2,05	2	0,50	2,00	2	0,51	1,38	1	0,52	2,00	2	0,38	1,47	1	0,61
Dağartımlar esasları	1,82	2	0,56	2,00	2	0,46	1,27	1	0,40	1,47	1	0,53	1,29	1	0,42
VUK hükümleri	1,95	2	0,46	2,10	2	0,51	1,45	1	0,61	1,53	1	0,63	1,35	1	0,50
Emek vergisi kanunu ilgilii hükümleri	1,92	2	0,53	2,13	2	0,49	1,29	1	0,43	1,53	1	0,60	1,35	1	0,50
Çare ve tamizlik vergisi kanunu ile ilan ve reklam vergisi kanunu ilgilii hükümleri	1,95	2	0,50	2,23	2	0,43	1,42	1	0,57	1,59	1	0,59	1,35	1	0,50
Muhafazat vergisi ve taşıt alım vergisi hükümleri	2,00	2	0,49	2,23	2	0,43	1,45	1	0,61	1,81	2	0,55	1,47	1	0,61
Harçlar kanunu	1,87	2	0,50	2,13	2	0,49	1,48	1	0,59	1,66	1	0,65	1,47	1	0,61
Damga vergisi kanunu	2,03	2	0,45	2,28	2	0,52	1,55	1	0,60	2,00	2	0,38	1,50	1	0,61
KVDF mevzuatı	2,05	2	0,45	2,28	2	0,52	1,35	1	0,50	2,05	2	0,41	1,63	1	0,65
Hizmet vergisi (BSMV) kanunu	2,18	2	0,40	2,41	2	0,51	1,61	1	0,59	2,05	2	0,41	1,61	1	0,61
İş kanunu ve SSK mevzuatı	1,95	2	0,34	2,18	2	0,50	1,35	1	0,50	1,59	1	0,59	1,29	1	0,45
* Operasyon Bilgisi															
Tek düzen hesap planı	2,36	2	0,55	2,69	3	0,43	1,86	1	0,73	2,13	2	0,65	1,59	1	0,69
Yasal ve yardımcı defterler	2,38	3	0,57	2,77	3	0,36	1,74	1	0,69	2,05	2	0,59	1,59	1	0,69
Aktif ve pasif hesapların işleyişi	2,46	3	0,58	2,79	3	0,33	1,91	1	0,68	2,23	3	0,65	1,72	1	0,72
Amortisman işlemleri ve YDF	1,85	2	0,61	2,05	2	0,58	1,24	1	0,38	1,58	1	0,67	1,24	1	0,36
Bayanname işlemleri ve yükümlülükler	2,23	2	0,51	2,54	3	0,52	1,58	1	0,63	1,84	1	0,70	1,35	1	0,50
Muhabakat işlemleri	2,41	2	0,51	2,51	3	0,52	1,79	1	0,70	2,03	3	0,69	1,59	1	0,69
Dönem sonu envanter işlemleri	2,36	3	0,65	2,49	3	0,55	1,67	1	0,73	2,00	3	0,71	1,59	1	0,76
Bütçe hazırlama ve tektibi işlemleri	2,36	3	0,62	2,46	3	0,55	1,52	1	0,66	1,73	1	0,63	1,38	1	0,55
Personel maaşları ve müderrisine ilişkin mevzuat ve uygulama	2,05	2	0,55	2,46	3	0,55	1,48	1	0,62	1,67	1	0,76	1,19	1	0,30
Kar dağıtım sistemi	2,24	2	0,52	2,44	3	0,58	1,79	2	0,55	2,19	3	0,78	1,38	1	0,55
Reporlama işlemleri	2,18	2	0,50	2,49	2	0,50	1,68	2	0,55	2,03	3	0,72	1,59	1	0,62
Ankes, kasa limiti ve sigorta tektibi işlemleri	2,33	2	0,51	2,59	3	0,48	1,94	2	0,63	1,87	1	0,81	1,38	1	0,55
Satın alma usulleri	2,26	2	0,50	2,38	2	0,54	1,35	1	0,53	1,77	1	0,82	1,38	1	0,55
Grup işlemleri	2,39	2	0,54	2,49	2	0,50	1,75	1	0,70	1,77	1	0,72	1,38	1	0,55
Birlikde saklama işlemleri	2,49	3	0,55	2,44	2	0,52	1,79	1	0,65	1,83	1	0,72	1,44	1	0,60
Muhafazat banka hesaplarının tektibi	2,33	2	0,55	2,64	3	0,46	1,80	1	0,69	1,90	1	0,70	1,53	1	0,62
Mali tabloların hazırlanması	2,18	2	0,50	2,46	3	0,55	1,59	1	0,71	1,97	1	0,75	1,63	1	0,70
Evaluasyon işlemleri	2,18	2	0,46	2,56	3	0,51	1,70	1	0,72	1,84	1	0,81	1,67	1	0,74
Şubeler cari işlemleri (Belge düzeni, günlük servis bordrolarının kontrolü ve dosyalanması)	2,21	2	0,53	2,58	3	0,51	1,97	2	0,67	2,06	3	0,72	1,47	1	0,61
EFT ve muhafazat banka işlemleri	2,31	2	0,57	2,59	3	0,48	1,94	2	0,65	2,00	3	0,71	1,47	1	0,61
Sıkı tektibi	2,16	2	0,53	2,49	3	0,53	1,54	1	0,68	1,71	1	0,82	1,29	1	0,45
Arşiv düzeni	2,08	2	0,48	2,38	2	0,50	1,72	1	0,64	1,81	1	0,68	1,53	1	0,55
İdari işler	2,26	2	0,53	2,39	2	0,51	1,62	1	0,62	1,83	1	0,72	1,31	1	0,47
Tesdi işlemleri	2,16	2	0,49	2,32	2	0,54	1,52	1	0,62	1,71	1	0,69	1,31	1	0,47
* Yabancı Dil (İngilizce) Bilgisi	1,50	1	0,58	1,44	1	0,57	1,35	1	0,48	1,55	1	0,61	2,40	3	0,65
* Bilgisayar kullanma becerisi															
Sistem menülerini tanıma ve etkin kullanabilme	2,38	2	0,50	2,58	3	0,49	2,29	3	0,61	2,58	3	0,49	2,38	2	0,53
Sistemde otis ve kuyruk yönetimi	2,31	2	0,50	2,55	3	0,49	2,23	2	0,57	2,58	3	0,49	2,33	2	0,51
Kelime işlem programlarını (word vb.) kullanabilme	2,13	2	0,54	2,23	2	0,47	1,69	2	0,51	2,32	2	0,52	2,15	2	0,51
Elektronik tablolama programlarını (excel vb.) kullanabilme	2,05	2	0,50	2,18	2	0,50	1,83	2	0,57	2,29	2	0,55	2,15	2	0,51

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İktisat Bölümünü bitirdi. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yüksek lisans yaptı. 2002 yılında aynı Fakültenin İnsan Kaynakları Anabilim Dalında doktorasını tamamladı.

1988 yılından bu yana bir özel finans kurumunda insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmaktadır.