

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ALGILANAN
FAYDALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

ERCAN ELATAŞ

2501060465

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer Zeki SADULLAH

Düzeltilmiş Tez

İstanbul 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **2501060465** numaralı **ERCAN ELATAŞ**'ın hazırladığı "**YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ALGILANAN FAYDALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**" konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **17.03.2010 Çarşamba** günü saat **16.00**'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....kabülü.....'ne* OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUyla** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	kabülü	
DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH	Kabulu	
DOÇ.DR.LALE TÜZÜNER	Kabuli	
YRD.DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN	Kabulu	
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI	KABULÜ	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokakı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

ÖZ

İşletmelerin hızla gelişen ve artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için nitelikli işgücü ihtiyaçları günden güne artmaktadır. Bu koşullar altında, işletmelerin rakiplerine göre farklılık yaratabilmesi için sahip olmaları gereken en önemli kaynak; nitelikli, yetkinlik sahibi çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yetkinlik sahibi çalışanların verimli ve etkin kullanılabilmesi için işletmeler artık yetkinlik bazlı uygulamalara geçmekte ve çalışanlarını bu uygulamalar ile maddi ve manevi olarak memnun etmeye çalışmaktadır. Uygulanan sistemlerdeki en önemli faktör ise çalışanların bu sistemlerden algıladıkları faydaların en üst düzeylerde olmasını sağlamaktır. Çalışanların yetkinliklerine göre benimsenen ve şekillenen yönetim anlayışlarında çalışan, içinde bulunduğu sistemin doğruluğundan ve bu sistemin faydalarının yeterliliğinden emin olduktan sonra işletmeye en fazla verimi verebilir hale gelecektir. Yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarından çalışanların algıladıkları fayda düzeyi ne kadar yükselirse, çalışanların da sisteme uyumu ve katma değer yaratmaları o düzeyde yüksek olacaktır.

Bu çalışma ile, iki farklı işletmenin yetkinlik bazlı yönetim uygulamaları sonucu sistemin çıktılarından algıladıkları faydalar analiz edilmiştir. Bu algılamaların iki işletme arasında kıyaslaması yapılmış ve işletmelerin yetkinlik bazlı yönetim sistemlerini ne düzeyde uyguladıkları, nasıl geri dönüşlerin olduğu ve ne tür farklılıkların algılandığı ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

In the rapidly developing and increased competitive business conditions, Companies' needs of qualified labor force is growing day by day. Under these conditions, businesses can make a difference compared to its competitors should have the most important resource; qualified, competent employees as the owner is emerging. Efficient and effective use of employee competencies for competency-based business applications now passed and employees with these applications is trying to satisfy the material and spiritual. Most important consideration is applied in the systems of employees' perceived benefits of this system is to ensure the highest levels. According to the employees' competence management approach adopted and the shape of the employee, within the system's accuracy and adequacy of the benefits of this system ensure maximum efficiency of operation can then hale will. Competency-based management practices of employees how they perceive the level of benefits increases, the alignment of employees and create added value to the system at that level will be high.

In this study, two different business practices as a result of the competency-based management system of the output of perceived benefits were analyzed. This comparison made between the two enterprises perceptions of the competency-based management systems and enterprise applications at what level they are, how and what kind of returns that were perceived differences have emerged.

ÖNSÖZ

Günümüzde dış çevre koşullarının değişmesi organizasyonların rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için geçmişte olduğundan farklı yönetim biçimlerini benimsemelerine yol açmaktadır. Artık işletmeler eskisi gibi katma değeri düşük olan çıktılar üretememekte ve müşteriye sürekli olarak gelişen ve yenilenen ürünler sunmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeplerden ötürü işletmeler, kendilerini rakiplerinden ayıracak farklı hizmetler sunmak zorundadırlar. İşletmeler, sürekli değişen ve artan talep ortamında farklılık yaratacak nitelik ve yetkinlik sahibi çalışanlar ile değişen müşteri ihtiyaçlarını hızlı ve yeterli cevap verebilmektedirler.

Yetkinlik sahibi çalışanların değer yaratabilmeleri için işletmedeki yetkinlik bazlı uygulamaların arttığı bu dönemde, çalışanların yetkinliklerinin kendilerine getirilerini algılamaları, yani yetkinlik bazlı yönetim sistemlerinin faydalarından ne algıladıkları çok önemli bir hal almıştır. Bu doğrultuda, bu çalışma ile yetkinlik bazlı yönetim sistemleri uygulamalarını benimseyen işletmelerde çalışanların bu sistemin faydalarını ne düzeyde algıladıkları araştırılmıştır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1	4
1 YETKİNLİK YAKLAŞIMI VE KAVRAMI 4	
1.1 Yetkinlik Hareketinin Ortaya Çıkışı	4
1.2 Yetkinlik Çalışmalarının Gelişimini Etkileyen Disiplinler	6
1.3 Yönetimde Yetkinlikler Yaklaşımı	7
1.4 Yetkinliklerin Yönetim Alanında Kullanılması ve Yetkinlik Bazlı Yönetim Süreci.....	9
1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlikler Yaklaşımı.....	12
1.6 Yetkinlik Kavramı.....	14
1.6.1 Fonksiyon Olarak Yetkinlik Kavramı	17
1.6.1.1 Bireysel Karakter Olarak Yetkinlik.....	17
1.6.1.2 Organizasyonların Karakterleri Olarak Yetkinlik	17
1.6.1.3 Eğitim ve İş Hayatı Arasındaki İletişimi Yapılandırarak Kolaylaştıracak Bir Araç Olarak Yetkinlik	18

1.6.2	Yetkinlik- Yeterlilik Arasındaki Farklılıklar	19
1.6.3	Yetkinlik Modeli ve Yeterlilik Modelinin Odaklandığı Alanlar	21
1.7	Yetkinlik Tanımları.....	25
1.8	Yetkinliklerin Sınıflandırılması	30
1.9	Yetkinlik Seti.....	34
1.10	Yetkinliklerin Davranış Göstergeleri	38
1.11	Yetkinlik Bazlı Yönetimin Kullanım Alanları	43
1.12	Yetkinlik Bazlı Yönetimde Model Kurulumu	44
1.13	Yetkinliklerin Geliştirilmesi	45
1.13.1	Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları.....	47
BÖLÜM 2	48
2	YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	48
2.1	Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme	48
2.1.1	Yetkinlik Bazlı İşe Alımda İlan	52
2.1.2	Yetkinlik Bazlı İşe Alımda Başvuru Formu	55
2.1.3	Yetkinlik Bazlı Testler	56
2.1.4	Yetkinlik Bazlı Mülakat	57
2.1.5	Yetkinlik Havuzu	59
2.1.6	Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Yöntemindeki Etkisi	62
2.2	Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama	64
2.2.1	Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamanın Amaçları.....	67
2.2.2	Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamanın Uygulama Adımları.....	69
2.2.3	Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemi.....	70
2.2.3.1	Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Adımları.....	70
2.3	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	71

2.3.1	Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları.....	74
2.3.2	Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi.....	77
2.3.3	Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sürecinin Adımları	78
2.3.4	Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları.....	79
2.3.4.1	Stratejik Planlama.....	79
2.3.4.2	Çalışan Planlama	80
2.3.4.3	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	80
2.3.4.4	Ücret Yönetimi.....	81
2.3.4.5	Kariyer Geliştirme Sistemi	82
2.3.4.6	Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme	83
2.3.4.7	Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma	84
2.4	Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme.....	84
2.4.1	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	86
2.4.2	Eğitim ve Gelişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi	87
2.4.3	Eğitimden Beklenen Sonuçlar	88
2.5	Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi.....	89
2.5.1	Ücret Bileşenleri	90
2.5.2	Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetiminin Kullanılma Nedenleri.....	91
2.5.3	Yetkinlik Bazlı Ücret Yapılarının Özellikleri.....	91
2.5.4	Yetkinlik Bazlı Ücretleme Sistemi Oluşturma Süreci.....	92
2.5.4.1	Yetkinlik Analizi	92
2.5.4.2	Yetkinlik Setleri ve Yetkinlik Göstergeleri	92
2.5.4.3	Eğitimle Yetkinliklerin Gelişmesi.....	93
2.5.4.4	Değerleme ve Belgelendirme.....	93
2.5.5	Yetkinliklerin Değerlendirilmesi ve Ücrete Yansıtılması	94
2.5.6	İşe Dayalı ve Kişiye Dayalı Yapılar Arasındaki Farklar ve İşletme İçin En Uygun Ücret Yapısına Karar Verme	94
2.6	Yetkinliklerin Algılanan Yararları.....	97
2.6.1	Yetkinlik Bazlı Seçme – Yerleştirmenin Yararları.....	98
2.6.2	Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamasının Yararları.....	100

2.6.3	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Yararları.....	100
2.6.4	Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirmenin Yararları.....	101
2.6.5	Yetkinlik Bazlı Ücretlendirmenin Faydaları	102
BÖLÜM 3.....		104
3 YETKİNLİKLERİN ALGILANAN FAYDALARI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA 104		
3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	104
3.2	Araştırma Yöntemi ve Hipotezler.....	104
3.3	Örneklem Grubu	107
3.4	Araştırmanın Sınırları.....	108
3.5	Veri Toplama Aracı	109
3.6	Veri Analiz Teknikleri	111
3.7	Araştırma Yapılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	111
3.7.1	Cinsiyete Göre Dağılım.....	111
3.7.2	Yaşa Göre Dağılım.....	112
3.7.3	Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	112
3.7.4	Unvanlara Göre Dağılım	113
3.7.5	Deneyimlere Göre Dağılım.....	113
3.8	Yetkinliklere İlişkin Çalışanların Algıları.....	114
3.8.1	İki İşletme Kıyaslaması.....	114
3.8.2	Beklenen ve Algılanan Faydalar.....	120
3.8.3	Çalışanların Yetkinliklerin Faydalarına İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	124
3.9	İki İşletmedeki Tüm Çalışanların Analizi.....	131
3.9.1	Beklenen ve Algılanan Faydalar.....	133

3.9.2 Çalışanların Yetkinliklerin Faydalarına İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	134
SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	139
KAYNAKLAR.....	142
EKLER.....	153

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1 Yetkinlik Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar.....	20
Tablo 1.2 Yetkinlik ve Yeterlilik Modelleri Karşılaştırması.....	23
Tablo 2.1 Kariyer Geliştirme Sistemi.....	82
Tablo 2.2 Ücret Yapıları Arasındaki Farklar.....	95
Tablo 3.1 Cinsiyete Göre Dağılım.....	111
Tablo 3.2 Yaşa Göre Dağılım.....	112
Tablo 3.3 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	112
Tablo 3.4 Unvanlara Göre Dağılım.....	113
Tablo 3.5 Deneyimlere Göre Dağılım.....	114
Tablo 3.6 Algılanan Faydalara İlişkin İşletmeler Bazında Ortalama Değerler (Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	115
Tablo 3.7 Algılanan Faydalara İlişkin İşletmeler Bazında Ortalama Değerler (İfadeler Bazında).....	115
Tablo 3.8 Algılanan Faydaların Sıralaması (Ekol Lojistik).....	118
Tablo 3.9 Algılanan Faydaların Sıralaması (Eren Holding).....	119
Tablo 3.10 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Ekol Lojistik- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	120
Tablo 3.11 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Eren Holding- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	120
Tablo 3.12 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Ekol Lojistik- İfadeler Bazında).....	121
Tablo 3.13 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Eren Holding- İfadeler Bazında).....	122
Tablo 3.14 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Ekol Lojistik- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	125
Tablo 3.15 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Eren Holding- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	125
Tablo 3.16 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Ekol Lojistik- İfadeler Bazında).....	126

Tablo 3.17 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Eren Holding-İfadeler Bazında).....	127
Tablo 3.18 Algılanan Faydaların Sıralaması (Tüm Çalışanlar).....	132
Tablo 3.19 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Tüm Çalışanlar - Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	133
Tablo 3.20 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Tüm Çalışanlar - İfadeler Bazında).....	133
Tablo 3.21 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Tüm Çalışanlar - Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında).....	136
Tablo 3.22 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Tüm Çalışanlar – İfadeler Bazında).....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 Yetkinliklerin Bilinç Düzeyi.....	24
Şekil 1.2 Yetkinlik Bazlı Yönetimin Kullanım Alanları.....	43

GİRİŞ

Günümüzde yetkin çalışanlar, firmalar için vazgeçilmez kaynaklardır. Her ne kadar tüm firmalar yetkinlik konusunu sistemli bir biçimde model haline getirip uygulamasa da aslında birçoğu yetkinlikleri fiili olarak hayata geçirmeye çalışmaktadır. Yetkinliklere göre işe almak, ücret belirlemek, gelişim planları yapmak, kariyer planları yapmak, kritik pozisyonlara yedek belirlemek ve performans değerlendirmesini yapmak gibi insan kaynakları süreçlerinin neredeyse tümü, global anlamda var olan, var olmak isteyen tüm şirketlerin başarılı bir şekilde uygulamak zorunda olduğu süreçlerdir. Yetkinlikler, tüm bu süreçlerin üstüne oturduğu sacayağıdır.

Çalışanların yetkinliklerinin farkında olması ve işletmelerde uygulanan yetkinlik bazlı yönetim sisteminin faydalarını biliyor olması çalışanların daha verimli çalışmasına dolayısıyla işletmelerin de daha verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır. Çalışanların, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer planlama, yedekleme, eğitim ve geliştirme ve mülakat gibi insan kaynakları yönetiminin alt unsurlarının yetkinlik bazlı uygulamalarla yönetildiği bir işletmede gerek iş tatmini, gerekse adil çalışma koşulları gibi çıktıları elde edeceği aşikardır. Yetkinlik bazlı yönetim uygulamaları ile diğer uygulamaları kıyaslayabilmesi ve bu uygulamalar arasındaki farkı algılayabilmesi, yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarından elde edecekleri faydaları algılayabilmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Yetkinliklerden edinilecek fayda algılaması, işletmelerin yetkinlik bazlı uygulamaları ne kadar hayata geçirebildiği ile de ilişkilidir. Bu uygulamalar sonucu çalışanlara katkısının daha fazla olacağı işletmelerin birincil görevleri arasındadır. Yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarının öneminin ve çalışanlara kazanımlarının net olarak belirtilmesi çalışanların bu uygulamalardan ne kadar fayda sağlayabileceğini algılamaları konusunda çok önemli bir durum olacaktır.

Bu çalışmada üç ana bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde yetkinlik hareketinin nasıl doğduğu ve geliştiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca yetkinlik

uygulamalarının yönetimdeki yeri ve hangi alanlarda kullanıldıkları ile ilgili süreçler anlatılmıştır. Yetkinliklere dayalı yönetim süreçlerinden ve insan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin nasıl kullanıldığından bahsedilmiştir. Ayrıca yetkinlik ile ilgili olarak literatürde bulunan kavramlardan söz edilmiştir. Yetkinliğin tanımı ve unsurlarına yer verildikten sonra yetkinliklerin sınıflandırılması, davranış göstergeleri ve kullanım alanları üzerinde durulmuştur. İşletmelerde yetkinlik bazlı yönetim modellerinin kurulumu ile ilgili aşamalar aktarılmış ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile ilgili bireysel ve kurumsal sorumluluklara değinilmiştir.

İkinci bölümde yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları detaylı olarak açıklanmıştır. İşe alım, kariyer planlama, yedekleme, ücret yönetimi, performans yönetimi ve eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi unsurlarının yetkinlik anlayışı içinde nasıl uygulandığı ve nasıl uygulanması gerektiği hakkında bilgi verilmiştir. Yetkinlik bazlı yönetimin ve yetkinliklerin algılanan faydaları hakkında literatürlerde var olan fayda algılamaları yer almıştır. Bunun yanında yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarını benimseyen iki işletmede seçme - yerleştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, performans yönetimi ve eğitim – geliştirme uygulamalarından algılanan çalışan faydaları aktarılmıştır. Bu iki işletmenin insan kaynakları bölümleri yöneticileri tarafından, kendi çalışanlarına yaptıkları uygulamalar sonucu ortaya çıkan fayda algıları çalışmanın içeriğinde yer almıştır.

Son bölümde ise her iki işletmenin çalışanlarının yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarından algıladıkları fayda ile ilgili olarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarına geçiş yapmış olan iki işletmenin çalışanlarına uygulanmış ve algılanan faydaların düzeyleri belirlenmiştir. Algılanan fayda düzeyleri işletmeler bazında kıyaslanmış ve iki işletmedeki çalışanların algılama farklılıkları ve ya benzerlikleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların fayda algılamaları ile yönetimin yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarına karşı çalışanlardan bekledikleri fayda algılamaları da kıyaslanmıştır. Çalışma aynı zamanda demografik değişkenler bazında da ele alınmış ve demografik değişkenlerin fayda algılamaları üzerinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmayacağı incelenmiştir. Çalışmanın son

aşamasında ise tüm çalışanlar tek bir işletmenin çalışanı gibi düşünülüp yetkinliklerden algıladıkları fayda düzeyi araştırılmıştır.

BÖLÜM 1

1 YETKİNLİK YAKLAŞIMI VE KAVRAMI

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi çağdaş işletmecilik anlayışının bir yansımasıdır. Günümüzde yetkinlikler, çalışanların bireysel düzeyde ve takım içindeki vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bu veri, insan kaynakları yönetimi tarafından eğitim-gelişim, yedekleme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve işe alma kararlarında önemli bir kriter konumundadır. Bu amaçla çoğu işletme, yetkinlik programlarını organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir. Yetkinliklerin belirlenme amacı, işletmenin ulaşmak istediği vizyonuna, yerine getirmekle yükümlü olduğu ana görev olan misyonuna ve bu misyona ulaşırken oluşturması ve uygulaması gereken stratejilerine bağlıdır. Stratejilerin belirlenmesi süreci işletmenin başarılı olabilmesi için ana amacının, temel değerlerinin, temel yetkinliklerinin, stratejik önceliklerinin ve kritik faktörlerinin tespiti sürecidir.

1.1 Yetkinlik Hareketinin Ortaya Çıkışı

Yetkinlik kavramı farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Yetkinlik (competence) teriminin kökeni Webster Sözlüğü'ne göre 1596'ya gitmekle birlikte yetkinlik kavramı organizasyonlarda ve yönetim literatüründe ilk defa 1957'de Selznick tarafından "ayırt edici yetkinlik" biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış, ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959'da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımladığı "Testing for Competence Rather Than Intelligence" (Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek) adlı makaleden sonra almıştır.¹ 1982'de Boyatzis'in "The Competent Manager" (Yetkin Yönetici) adlı kitabının yayınlanmasından sonra ise yetkinlik hareketi hızla yayılmıştır. 80'li yılların sonunda Amerika ve İngiltere'de çok

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

uluslu şirketler başta olmak üzere lider şirketler, yetkinliklerini analiz etmeyi tamamlamış, bunları bütün insan kaynakları sistemlerine nasıl entegre edecekleri konusuna odaklanmışlardır. 90'lı yıllarda ise bu şirketler yetkinlik veritabanlarını bilgisayar ortamına taşımaya başlamışlardır.² Yetkinliklerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde var olduğu kabul edilmiştir.

Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve davranışları içerirken, örgütsel düzeyde müşteri veritabanı, teknoloji, yöntemler, iş süreçleri ve örgüt kültürünü kapsamaktadır. Yetkinlik hareketine önderlik eden McClelland, Boyatzis ve Spencer & Spencer bireysel yetkinliklerle ilgilenmiş ve çalışmalarını personel temin ve seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme alanlarına odaklanan, "Human Resources Development" (İnsan Kaynakları Geliştirme) alanında yapmışlardır. Yetkinliklere bir başka yaklaşım ise stratejik yönetim konusunda çalışmalar yapan Prahalad & Hamel'den gelmiş, ikili yetkinliklere organizasyonel strateji ve rekabet açısından yaklaşmış ve şirketlerin diğer şirketler tarafından taklit edilmesi zor olan ve organizasyona yarar sağlayan eşsiz yetenekleri olarak tanımladıkları, "core competence" (temel yetkinlik) kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır.³

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

² Katherine Adams, Interview with Richard Boyatzis, **Competency: The Annual Benchmarking Survey**, 1998/99, s.42-45

³ Angela Stoof, v.d., The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence, **Human Resource Development Review**, Vol.I, No:3, Eylül 2002, s.350

çalışmasının sonucunda ortaya çıkan iş bazında teknik yetkinlikler işsiz insanlara devletin verdiği eğitimlerle yetkinlik kazandırılmasında da kullanılmıştır.⁴ Gelişmiş ülkelerde “yetkinliklerle yönetim” ve “yetkinlik modeli” kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere baktığımızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir. Örneğin, Avustralya’da hemen her sektörde ve kamuda yetkinliklere dayalı sistemler kullanılmaktadır. Çin’de ise özellikle çok uluslu şirketlerin kendi uygulamalarını lokal operasyonlara uyarlaması sayesinde yetkinliklerin kullanımını hızla yaygınlaştırmaktadır.⁵

1.2 Yetkinlik Çalışmalarının Gelişimini Etkileyen Disiplinler

Birbirinden çok farklı disiplinlerdeki araştırmalar ve gelişmeler, günümüzdeki yetkinliklere dayalı İK süreçlerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bunları kısaca inceleyecek olursak⁶:

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

Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri: Liderliğin klasik yönetimden farklılıklarının ortaya çıkması ve liderlerin organizasyonun başarılarına katkısı, dikkatleri “liderlik” kavramı üzerine çekmiş ve araştırmalar da bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda liderlik vasıfları, davranış biçimleri, liderlik tipleri

⁴ Ken Marsh, Stuart Bradley, Eğitime Yetkinlik Bazlı Yaklaşım, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 10 Eylül 2006

⁵ Tuğba Çörtelekoğlu, İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 20 Ekim 2006

⁶ Mehmet Cemil Özden, Yetkinlik “In”, İş Analizleri “Out”!, (Çevrimiçi) <http://www.mcozden.com>, 15 Ekim 2006

ve liderlerin taşıdığı ortak özellikler üzerinde durulmuştur. Organizasyonda geleceğin liderlerini seçmek üzere mevcut çalışanlar ya da yeni adayların bu özellikler çerçevesinde değerlendirilmesi amacı ile de değerlendirme merkezleri oluşturulmuştur.

İş analizi araştırmaları: İş analizlerinin sonuçlarından biri de iş gerekleri, diğer bir deyişle o işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerdir. Klasik uygulamaya göre de bu nitelikler, temel ve tercih edilen nitelikler olmak üzere ikiye ayrılır. Temel niteliklerin altındaki kişiler o işte çalıştırılmaz, tercih edilen niteliklerin ise o işin performansını artıracığı varsayılır. İş analizi araştırmalarının bir amacı da, yüksek performansa yol açan niteliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.

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

1.3 Yönetimde Yetkinlikler Yaklaşımı

1980'lerin sonundan beri ekonomik teorinin ilham kaynağı olduğu kaynak temelli görüş, rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir ve iyi bir şekilde birleştirilip koordine edildiğinde kaynakların, organizasyon düzeyinde en

uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu belirtilmektedir. Bu görüşe göre kaynaklar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil etmektedir.⁷ Yetkinlik kavramı yukarıdaki araştırmacılardan Prahalad ve Hamel'in 1990'da "The Core Competence of The Corporation" (Kurumun Temel Yetkinliği) adlı makalelerinin yayınlanmasıyla yönetim alanında hızla kullanılmaya başlamıştır.

Prahalad ve Hamel'in "core competence" (temel ya da kurumsal yetkinlik) kavramı hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda organizasyonların ayakta kalabilmelerine yönelik olarak ileri sürülmüştür. Prahalad ve Hamel kurumsal yetkinlikleri "beceriler ve teknolojiler paketi" olarak tanımlamaktadırlar. Prahalad ve Hamel'e göre kurumsal yetkinlikler bir organizasyona eşsiz rekabet avantajı kazandıran kurumsal bilgi, beceri, teknoloji ve sistemler, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonudur. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir.⁸

Temel yetkinlikler, birçok kaynağı kullanarak verimliliği artırdıkları, değer yarattıkları, taklidi veya yerine başka bir yetkinliğin konması kolay olmadığı için rekabet üstünlüğünün temelleri sayılırlar. Prahalad ve Hamel⁹, temel yeteneğin yeni pazarlara girme imkanı tanınmasına, tüketicinin nihai mal kullanımından elde ettiği faydaya katkıda bulunmasına ve rakipler tarafından kolayca taklit edilmemesine dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır: Eğer temel yetenek, teknoloji ve üretim becerilerinin başarı ile uyumunu sağlıyorsa bu firma ürünlerinin taklidini zorlaştırmakta ve firmayı farklılaştırmaktadır.¹⁰

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

⁸ Eren, Alpkan, Erol, a.y., s.204

⁹ C.K. Prahalad, ve Gary Hamel: The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, s.79-91

¹⁰ Gürhan Uysal, AB Pazarında Rekabet: Odaklanma Stratejisi ile Büyüme, (Çevrimiçi) <http://www.dumlupinar.edu.tr>, 20 Nisan 2007

1.4 Yetkinliklerin Yönetim Alanında Kullanılması ve Yetkinlik Bazlı Yönetim Süreci

Yetkinliğe dayalı firma görüşü, yetkinlik için 3 farklı alan tanımlamaktadır. Birincisi firmanın kültürü ve onun çalışanlarının katılımlarını asimile etme rolü, diğeri firmanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin bir hasılası olan know-how, üçüncüsü de firmanın dış kaynaklara ulaşmasına imkan sağlayan şebeke bağlantısı. Bir firmanın kültürü değerleri ve inançları içerir. Değerler çalışanların kimliğini ve davranışını etkiler. Bir firmanın know-how'ı, çalışanlarının bilgi ve becerilerinde saklı bulunan performans yeterlilikleri ve bütün çalışanlarca paylaşılan içsel uygulama anlayışının toplamıdır. Bir firmanın şebeke bağlantısı, değer yaratan aktiviteler için kaynak sağladığı kişiler arası ilişkilerdir.¹¹

Temel yetenekler ve kurumsal beceriler giderek yöneticiler tarafından daha iyi tanımlanmaktadır. Ayrıca yönetim literatüründe firmaların rekabetçiliğini ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odağı olduğu görülmektedir. Temel yetenek geliştirme ürün kalitesinde süreklilik, tüketici isteklerini karşılama, yeni fikirler üretme ve bunu yenilikçi girişimlere yansıtma ile sonuçlanır ve firmanın “ne”yi en iyi yaptığı, amacının ne olduğu ve büyüme alternatifleri etkili olarak saptanabilir. Bu amaçla, temel yeteneklerin firmaya rekabet üstünlüğü sağlaması, üstünlüğün piyasalarda sürdürülebilirliği, diğer kaldıraçlarla karşılaştırıldığında firmaya kazandırdığı fayda ve değer zincirinde bir unsur mu olduğu temel yetenek geliştirilirken sorgulanmalıdır. Firma bütününde katılım, üstlenme ve organizasyonel öğrenme gerektiren temel yetkinlikler, kuruluşta yaygın olarak bulunan yetkinliklerden oluşan ve ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıran bir kombinasyondur. Prahalad ve Hamel, kurumsal yetkinlik kavramını, “Strategic Intent” (Stratejik Niyet/Tasarı) kavramıyla birlikte anıyorlar. Prahalad ve Hamel’e göre, bir kuruluş gelecekteki stratejik niyetine göre, bu niyeti gerçekleştirecek bir yetkinlik geliştirmelidir. Yani, kuruluşun misyonunda başarılı olması kurumsal

¹¹ Osman Bayraktar, İKY’nde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Çalışması, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.9–10

yetkinlikleri ile stratejik niyetlerinin örtüşmesine bağlıdır, çünkü yetkinlikler, stratejik niyetlerin operasyonel seviyede gerçekleşmesini mümkün kılar. Örneğin, yeni ürün geliştirme yetkinliği bir kurum stratejisi olarak tüm birimlerce paylaşılıp temel yetkinlik haline gelebilir. Organizasyon vizyonunun temel noktalarından bir tanesi olan kurumsal yetkinlik kurumun farklı alanlardaki bir kaç yetkinliğinden oluşmaktadır. Örneğin marketler zinciri olan bir organizasyonun gelecek resminin içinde, yüz binlerce çeşit malın bulunduğu hipermarketler veya markete hiç gitmeden evinden alışveriş yapmak isteyen yüz binlerce kişilik potansiyel müşteri olabilir. Böylesine bir gelecek resmi bulunan şirketin kurumsal yetkinliği, bu binlerce çeşit ürünü, müşterisine ulaştırabilme yetkinliklerinden oluşacaktır. Organizasyon bu resme ulaşabilmek için çok iyi bir lojistik yetkinlik geliştirmek zorundadır. Malları zamanında satın alıp raflarında sürekli bulundurmaya başarabilmelidir. İkinci olarak müşterinin evinden belki de bilgisayar ya da televizyonundan mal çeşitlerini ve fiyatlarını inceleyebileceği, istediğinde satın alma yapabileceği teknolojik bir yetkinlik de geliştirmelidir. Bu iki yetkinliğin toplamı, marketler zinciri organizasyonun "kurumsal yetkinliği"ni oluşturacaktır.¹² Prahalad ve Hamel'e göre, kurumsal yetkinliğin üç özelliği vardır. Bunlar ¹³:

- **Müşteri Değeri:** Müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan değer unsurları, müşterinin belli ürün ya da hizmete neden ödeme yaptığı ile ilgilidir.
- **Rakipleri Farklılaştırma:** Bir yetkinliğin kurumsal yetkinlik olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu yetkinlik aynı sektördeki birçok firmada bulunabilir, ama bunun kurumsal yetkinlik sayılabilmesi için firmanın yetkinlik düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir.
- **Yaygınlaştırılabilirlik:** Bir yetkinlik ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa, o yetkinlikten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet

¹² Melih Arat, Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar, (Çevrimiçi) <http://www.kalder.org.tr>, 26 Kasım 2006

¹³ Gary Hamel, C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap Yayınları, 1996, s.262–263

tasarlamak mümkünse kurumsal bir yetkinlik sayılabilir. Değerli, nadir ve taklit edilmesi zor yetkinlikler özellikle önemlidir. Bu yetkinlikler, şirketlere fırsatları değerlendirme şansı vermektedir. Bu nedenle önemli rekabet silahlarıdır.¹⁴ Sony'nin mükemmel ve taklit edilemeyen kurumsal yetkinliği olan "Minyatürleştirme", Nike firmasının performansı yüksek ayakkabılar üretme yeteneği kurumsal yetkinliğe örnek olarak verilebilir. Temel yetkinlikleri belirleme ve yönetme süreci 5 aşamadan oluşur.¹⁵

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

2. **Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:** Şirketin elindeki temel yetkinlikler ile neler yapılabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir "sektör öngörüsü" oluşturulur. Oluşturulan sektör öngörüsü doğrultusunda bir "stratejik niyet" oluşturulur. Bu şirketin gelecek ile ilgili ortak hayali veya amacı olarak da nitelendirilebilir. Stratejik niyet esasında şirket için bir gerilmedir, yön belirtir. Şirket bu amaca yönelik olarak hareket eder. Hangi yetkinliklerin geliştirilmesi, hangi alanlarda araştırmalar yapılması gibi davranışlarda stratejik niyet doğrultusunda hareket edilir, hatalar yapılması durumunda ise bu hareketler stratejik niyet göz önüne alınarak yenilenir veya değiştirilir. Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması için "yetenek-ürün matrisi" kullanmak yararlıdır.

¹⁴ A. Campell, K.S. Luchs, **Smart Strategies Core Competency-Based Strategy**, London, International Thomson Business Press, 1997, s.55.

¹⁵ Garry Hamel, C.K. Prahalad, **Competing For The Future**, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

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

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

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

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlikler Yaklaşımı

İnsan kaynakları yönetimi alanında yetkinlik akımı 1973 yılında David C. McClelland'ın "Testing for competence rather than intelligence" adlı makalesinin yayınlanmasıyla başlamıştır. McClelland makalesinde işe alım sürecinde uygulanan geleneksel akademik sınavların ve IQ testlerinin kişinin bir işi iyi yapıp yapamayacağını tahmin etmek için iyi yollar olmadığını savunmuştur. Akademik sınavlar ve okul notları iş performansını ve hayat başarısını öngörmekte yetersiz kalmaktaydı. Yüksek IQ'lu kişilerin iş performansı zayıf kalırken, vasat IQ'lu kişiler iş hayatında son derece başarılı olabilmekteydi. Mükemmel iş performansının öğelerini araştıran McClelland'a göre, zekâ dışında iş başarısını sağlayan diğer değişkenleri teşhis etmek gerekmektedir. McClelland bu değişkenleri

“competencies”, Türkçe karşılığı ile yetkinlikler olarak tanımlamıştır.¹⁶ McClelland personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde davranışsal özelliklerin ve karakteristiklerin iş performansını ölçmede zekâ testlerinden daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.¹⁷

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

- İşlerinde ve hayatlarında yüksek başarı göstermiş kişiler, vasat düzeyde başarılı olanlarla karşılaştırıldı ve başarılı kişilerin özellikleri tanımlandı.
- Bireyler, yapılanmamış (doğal) durumlar içinde gözlemlendi ve başarılarının ardındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili görüşleri alındı.¹⁸

McClelland ve McBer Company’deki diğer araştırmacılar üstün performans gösteren kişileri ve onların başarıya götüren ilgili özelliklerini ayırt etmek için “behavioural event interview” (davranışsal olay mülakatı) olarak adlandırdıkları bir mülakat tekniği geliştirmişlerdir. Teknik, ortalama / vasat ve etkili performans gösteren iki örnek grup çalışanın incelenmesine dayanır. Görüşmecilerden başarılı ve başarısız iş hikâyeleri ve kritik olaylar anlatmaları istenir. Bu yönüyle, Flanagan’ın kritik olay metoduna benzerlik gösterir. Mülakatlar sonunda iki grubun ayırt edilmesine neden olan davranışsal göstergeler teşhis edilir ve yetkinlikler olarak tanımlanır.¹⁹ McClelland’ın yönteminin Flanagan’inkinden farkı kritik olay tekniği kişinin düşünceleri ve hissettikleri ile ilgilenmezken, davranışsal olay mülakatı bireysel

¹⁶ Katherine Adams, Interview with David McClelland, **Competency**, Vol.IV, No:3, Spring 1997, s.18

¹⁷ Gaye Özçelik, Murat Ferman, Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, **Human Resource Development Review**, Vol.V, No:1, March 2006, s.73-74

¹⁸ Baltas Ar-Ge Grubu, İK Yönetiminde Yetkinlikler, Kaynak, Nisan-Eylül 2003, Sayı:14, (Çevrimiçi) <http://www.baltas-baltas.com>, 26 Ekim 2006

¹⁹ Katherine Adams, Interview with David McClelland, s.18–19

tecrübeler ve olayların birey tarafından algılanmasına yönelmiştir.²⁰ Bu ilk çalışmadan sonra McClelland ve McBer ekibi yetkinlik modeli oluşturma çalışmaları için bir yöntem geliştirmiştir. Mükemmel ve ortalama performans gösteren kişilerin örnekleri, kıstas olarak tanımlanıp, davranışsal olay görüşmeleri yapılmıştır. Daha sonra, görüşme örneklerinin yarısıyla içerik analizi yapıp, diğer yarısı ile de istatistiksel analiz ve kodlama yoluyla çapraz doğrulama yapılarak yetkinlikler tanımlanmıştır.

1.6 Yetkinlik Kavramı

Literatürde tanımlanmış olan genel yetkinlik tanımlarını 3 kısma ayırdığımızda²¹ ;

1. Çalışan odaklı tanımlar
2. İş odaklı tanımlar
3. Çok boyutlu tanımlar

Boyatzis²² ilk çalışmalarında yetkinliği, “çalışanın işte daha iyi performans göstermesini sağlayan karakteristik özelliklerdir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan Boyatzis başlangıçtan en iyi performansa kadar artan farklı seviyelerin olduğu yeni bir kavramsal yapı yaratmıştır. Kendisi bu sayede çalışan odaklı yapıya katkı sağlamıştır. Spencer and Spencer²³ da çalışan odaklı tanımlamaya katkı sağlayanlardır. Tüm tanımlarda farklılaştırma neden-sonuç kavramı üzerinde durmuştur. Spencer and Spencer yetkinlik ile mükemmel performans arasında bir bağlantı olduğunu savunmaktadırlar ve bunların neden-sonuç ilişkisi içinde yükselen bir standartta olmasına ihtiyaç duymuşlardır. Çalışmalarının amacı, bireysel karakter ve hareketlerin, davranış ve yetenek göstergeleri doğrultusunda ölçülmesidir. Yani

²⁰ A.D. Lucia, R. Lepsinger, **The Art And Science Of Competency Models Models**, San Francisco, Jossey Bass Pfeiffer, 1999, s.15

²¹ T. Gravan, D. McGuire, Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, **Journal of Workplace Learning**. Vol. 13, no. 4, 2001, s. 144–163

²² Boyatzis, D. E., Competencies in the 21th century, **Journal of Management Development**. Vol. 27, no. 1,2008, s. 5–12

²³ L. Spencer, S. Spencer, **Competence at Work: Models for Superiour Performance**. John Willey&Sons Inc., 1993

kişinin doğuştan kendisinde olan özellikler onun davranışlarına etki eder denmektedir.

Çalışan odaklı tanımlamalar genellikle Amerikan yaklaşımı ve Amerikalı akademisyenler ile bağlantılıdır. Amerikan yaklaşımının çıktılarını şu şekilde özetlenmiştir; “Yetkinlik, öncelikle davranışsaldır, bir kişinin işini yapması için yetenek ve özelliklerin belirginleşmesini sağlar. Genelde genel kapsamlı, içeriğe, fonksiyona ve seviyeye göre farklı oranlar göstermesine rağmen, yüksek performans gösteren davranış göstergelerini özetleyecek şekilde oluşturulmaktadır”. Boyatzis ve Spencer & Spencer’in yetkinliğin kavramsallaştırmalarında ağırlıklı olarak kişilerle ilişkilendirilmiş girdi temelli ve çalışan odaklı ve bireysel olarak kişilerin işe getirdiklerine odaklanmaktadır.

Diğer perspektif ise yetkinlik kavramını iş odaklı ve çıktı odaklı olarak tartışmış ve çıktılarının verimli performansla olan ilişkisini göz önüne almıştır.²⁴ Yönetim Patent Şirketi tanımı örneğin, ayrılma noktasını “iş” üzerine yapmış ve iş alanına ve aktivitelerine odaklanmıştır. Ama bu aktivite listesinin kendisi, işin efektif şekilde başarılması için yeterlilik göstermemektedir. Avrupalı araştırmacılar da daha çok iş odaklı yaklaşımı savunurlar. Milkovich ve Newman²⁵ da iş odaklı yaklaşımı benimsemiş ve organizasyonların adapte olunabilirlik, esneklik ve girişkenlik gibi başarı göstergelerine daha fazla bakmaları gerektiğini önerisinde bulunmaktadır.

Bununla beraber daha birçok yetkinlik tanımı yapılmıştır ve yapılmaktadır. Örneğin, yukarıda da belirttiğimiz gibi Prahalad ve Hamel²⁶ gibi bazı araştırmacılar yetkinlikleri var oluş olarak tanımlarken, Burgoyne²⁷ yetkinlikleri çalışanlar olarak görür. Genel anlamda sınıflandırılmış yetkinlik tanımlarının yanında birçok

²⁴ Samuel Greengard, Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains, **Workforce**, Vol. 78, s.3, Mart 1999

²⁵ George Milkovich, Jerry Newman. **Compensation**. 7. bs., New York: McGraw Hill, 2002

²⁶ C.K.Prahalad, Gary Hamel, The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, s.79-91

²⁷ John G. Burgoyne, The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects, **Personnel Review**, Vol.22, No.6, 1993, s.6-13.

araştırmada kullanılan yetkinlik tanımları da vardır. Çoklukla kullanılan yetkinlik/yeterlilik tanımlarından örnekler verirsek;

- Yetkinlik, kişi için işi yapması için gerekli beceri anlamına gelir²⁸
- Kişisel yetkinlikler, özellikli bir iş için tatmin edici bir kapasitede bireysel davranış setidir.²⁹
- Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve standart gereklilikleri başarabilmesidir
- Boyatzis yetkinlik tanımını şu şekilde yapmıştır; “Kişinin bir işte, mükemmel veya efektif personeli diğerlerinden ayıran, karakteristik özelliğidir”.
- Brockbank³⁰ şöyle ifade etmiştir yetkinliği, “Ana (kişisel) yetkinlik tanımı bir işi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri, motivasyon, davranış, kişisel özellik katma değer kavramlarıdır”.
- Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmaktadır: “Yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır”.³¹

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

²⁸ Terrence Hoffmann, The Meanings of Competency, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No.6/7, 1998, s.275–285.

²⁹ Brain E. Becker, Mark A. Huselid, High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, G. R. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**. içinde, J.A.I. Press Inc. Greenwich Connecticut, Vol.16, 1998, s.53–102.

³⁰ Wayne Brockbank, If HR Were Really Strategically Proactive: Present And Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, **Human Resource Management**, Vol.38, No.4, Winter 1999, s. 337–352.

³¹ A.D. Lucia, R. Lebsinger, **The Art and Science of Competency Models**, Jossey-Bass Pfeiffer, 3, San Francisco, 1999

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

- Fonksiyon olarak yetkinlik kavramı
- Yetkinlik ve yeterlilik içeriğindeki farklar

1.6.1 Fonksiyon Olarak Yetkinlik Kavramı

Literatür yetkinlik tanımlarının üç farklı görüşte yapıldığını belirtmiştir;

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

1.6.1.1 Bireysel Karakter Olarak Yetkinlik

Bu görüş, yetkinliğin kesinlikle bireysel karakterle bağlantılı olduğunu savunur. Görüş içerisinde farklı vurgular da vardır; bir taraftan karakterin sonradan edinilebildiğini savunanlar, diğer taraftan ise doğuştan geldiğini savunanlardır. Egemen olan görüş, yetkinliğin eğitilebilir boyutunu ve yetkinlik gelişimine işyeri aktivitelerinin gizli katkılarını vurgulamaktadır. Daha geleneksel görüş ise yetkinliğin ve niteliğin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Bu görüşte, duygu, tutum ve bilişin doğuştan gelen yeteneklerle oluştuğunu ve sonradan öğrenilemeyeceğini, sadece geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

1.6.1.2 Organizasyonların Karakterleri Olarak Yetkinlik

Bu perspektif, çalışan yetkinliğini organizasyonun ulaşılabilir kaynaklarından biri olduğu bakış açısıyla çalışmalarına yön vermiştir. Görüşün orijini Prahalad ve Hamel'in, ana yetkinliklerin kurumun rekabetçiliğiyle bağlantılı olduğunu analiz ettikleri çalışmalarına dayanmaktadır. Organizasyonun rekabetçi olabilmesi için benzersiz özelliklere sahip olması gerektiğini ve insan sermayesinin de bu

faktörlerden biri olduğunu savunmuşlardır. Kaynak odaklı bakış açısı, kurumu yetkinliklerin toplamı olarak adlandırır ve bilgi bütünü ve deneyimleri de içeren öğrenme konularına dikkat çekerler. Hussain, Wallace ve Cornelius³², yetenekli çalışanların rekabetçi avantaj sağladığını ve yetkinliklerin firmaya özel ve kolay taklit edilemeyeceğini savunurlar.

İnsan kaynaklı yetkinliklerin firma özel olması ile ilgili tartışmalar vardır. Schuler³³ yetkinliklerin firmaya özel üretilmediğini ve global ve aynı listelerin kullanıldığını belirtmektedirler. Yetkinliği kavramlaştırmayı uygun bulurken, pratikte uygulamaya koymanın sorunlu olduğunu çünkü yetkinlik tanımına uygun seviyede açık içerik bulmanın zor olduğunu savunmaktadırlar.

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

1.6.1.3 Eğitim ve İş Hayatı Arasındaki İletişimi Yapılandırarak Kolaylaştıracak Bir Araç Olarak Yetkinlik

Bu görüş, iş hayatı ve eğitimin gelişiminde yetkinliği bir araç olarak görür. Yetkinlik şekillendirici bir yapı olarak görülmektedir. Yaygın olarak Avrupa Kıtasında ve İngiltere’de savunulmaktadır.³⁴ Ulrich³⁵, böyle bir görüşün ortaya çıkmasında iki

³² Zahid Hussain, James Wallace, Nelarine E. Cornelius, The Use And Impact Of Human Resource Information Systems On Human Resource Management Professionals, **Information & Management**, Vol. 44, 2007, s. 74–89

³³ Randall S. Schuler, Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, 1987, s. 205–220

³⁴ T. Gravan ve D.McGuire, Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 13, no. 4, 2001, s. 144–163

³⁵ Dave Ulrich, W. Brockbank, A. Yeung ve D. Lake, Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, **Human Resource Management**, Vol.34, No.4, 1995, s. 473–495

belirleyici gelişmenin rol oynadığını söylemektedirler. İlki pazarın değişen doğasının, pazarın esnekliği, istihdamı, üretim faktörü üzerindeki bilgisi ve yeteneği ile olan ilişkisidir. Pazar şartlarındaki bu değişimler, insanların eğitim kurumlarında aldıkları eğitimler üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmuştur.

Bu görüş eğitim sektörünün bilginin oluşumunda bir ortak olması gerektiğini ve yenilikçi çevrede uyumlu ve esnek olan insan kaynakları gelişimine katkı sağlayacağını savunmaktadır. Bu yetkinlik perspektif ile beraber gelişen diğer bir yön ise, eğitimin geleneksel pedagojik görüşten daha ileri taşımının önkoşul olduğu ve öğrenme stratejilerini kullanılması ve öğrencilerin gerçek öğrenme çevresinde iş odaklı ve kavramsal beceriyi öğrenmeleri için içerik yaratılmasıdır

1.6.2 Yetkinlik- Yeterlilik Arasındaki Farklılıklar

“Competence” (yeterlilik) ve “competency” (yetkinlik) farkı dünya literatüründe uzun süredir tartışılan bir konu haline gelmiştir. Sürekli yetkinlik ve yeterlilik kavramları üzerinden tartışmalar yapılmaktadır. Yetkinlik tanımı ve yetkinliğin yeterlilikten farkı nedir sorusu hep sorulmuştur. Son 3 yılda yayımlanan birçok makale yetkinlik, yeterlilik veya iki tanımın karışımını içeren tanımlamalar ve ikisi arasında hangisinin önemli olduğunu belirten meydan okuyucu açıklamalar yazılmaktadır.³⁶

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

³⁶ T. Teodorescu, Competence versus competency: what is the difference?, **Performance Improvement**, Vol. 45, no. 10, 2006, s. 27–30.

LeDeist³⁷ yetkinlik (competency) tanımına göre, bilgi beceri gibi karakteristiklerin tek başlarına veya çeşitli kombinasyonlarla kullanıldıkları zaman başarılı performansla sonuçlanmaları; tam tersi, yeterlilik (competence) ise organizasyonun amaçlarına en verimli şekilde ulaşmasındaki uygun performanstır demiştir.

Tanımlar arasındaki en büyük fark Amerikan ve İngiliz bakış açıları olarak gösterilmektedir. İngiliz bakış açısı daha çok yeterlilik üzerine yoğunlaşmıştır yani iş fonksiyonlarını yapmak için gerekli olan standartlar olarak belirtmişlerdir. Amerikan bakış açısı ise yüksek performanslı çalışanlara odaklanmıştır ki bu da yetkinlik tanımı ile örtüşmektedir. Tablo 1.1 de aradaki farklar çok açık şekilde görülmektedir.

Tablo 1.1 Yetkinlik Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

<u>Ana İlkeler</u>	<u>İngiliz Yaklaşımı</u>	<u>Amerika Yaklaşımı</u>
<i>Hedef</i>	Çalışanların onaylanması ve değerlendirilmesi	Performansı arttırmak için yetkinlikleri geliştirme
<i>Odak</i>	Beceri edinme ve iş/kişi karakteristiklerine odaklanma	Bireylerin tutum ve davranışlarına odaklanma
<i>Gelişim Yöntemi</i>	İş fonksiyonları için performans standartları üretme	Standartları belirlemek için mükemmel performans ve tutumların tanımlarını belirleme
<i>Organizasyonel İçeriğin Rolü</i>	İçerik mesleki alanlar ve spesifik iş fonksiyonları kadar önemli değildir	İçerik gerekli davranış ve özelliklerin tanımlarıdır
<i>İş/Birey Kavramı</i>	İşin karakteristikleri ayırım noktasıdır	Belirli görevler yerine birey üzerine odaklanılmaktadır
<i>Metodolojik Yaklaşım</i>	Çoklu metot ve sayısal	Akılcı ve pozitif
<i>Alan</i>	Yetkinlik mesleğe ve	Yetkinlikler organizasyona

³⁷ Françoise Delemare LeDeist, Jonathan Winterton, What Is Competence?, **Human Resource Development International**, Vol.8, No.1, March 2005

	meslek fonksiyonuna özeldir	özeldir
Ölçüm	İş aktivitelerinin kanıtlarının dokümantasyonu ve deneyimler yetkinliklerin kanıtlarını göstermektedir.	Sayısal ölçüm ve iş performansı ile sahip olunan davranış arasındaki korelasyonun ölçülmesi
Değerlendiricinin Rolü	Seviyeyi belirlemek amacıyla dış bir değerlendirici tarafından resmi ölçüm	Yönetici ve yetkili tarafından performans ölçümü
Savunulan Öğrenme Perspektifi	Yapıcı öğrenme	Bilişsel öğrenme

Kaynak: T. Gravan ve D. McGuire, Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric And The Reality, Journal of Workplace Learning, 2001

1.6.3 Yetkinlik Modeli ve Yeterlilik Modelinin Odaklandığı Alanlar

Yukarıdaki tanım ayrımlarına göre, odaklanılan alanlar farklılık göstermektedir.

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

- Yeterlilik (competence) modeli ile odaklanılan alan, ölçülebilir, spesifik ve amaçsal aşamaların tanımlanmasında bireysel olarak, takım olarak, tüm organizasyon genelinde ve kendi rollerinde hedefleri aşmak veya hedeflere sürekli ulaşmayı başarmak için tanımların yapılmasıdır. Gerald ³⁸ “yanlış rehberlik ve geri bildirim işte uzmanlaşamamaya katkıda bulunan en büyük hatadır” demiştir. Burada amaç insanlara bir yol göstermek ve başarılı olmaları için nasıl bir haritanın olduğunu görmelerini sağlamaktır. Öncelikle insanların ne yapmaları gerektiğini belirtmek gerektiği üzerinden model kurulmaktadır.

Tablo 1.2 de literatürde yetkinlik ve yeterlilik modellerinin kıyaslamalarıyla ilgili olarak bazı kavramlar detaylı olarak gösterilmiştir.

³⁸ Gerald Ledfort, Paying For Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers, **Compensation&Benefits Review**. Temmuz Ağustos 1995

Tablo 1.2 Yetkinlik ve Yeterlilik Modelleri Karşılaştırması

<u>Yetkinlik (Competency) Modeli</u>	<u>Yeterlilik (Competence) Modeli</u>
<p>—Yetkinlik cümleleri taslak bir liste halinde her rol için kritik davranışları, beceriyi, bilgiyi tanımlayacak şekilde oluşturulur</p> <p>— Davranış, beceri, bilgi kategorilere bölünür ve önem sırasına göre sıralanır. (Örneğin, temel yetkinlikler, yönetici yetkinlikleri, entelektüel beceriler...)</p> <p>—İşe alma, eğitim, değerlendirme gibi program ve süreçlerin geliştirilmesinde uygulanır.</p>	<p>—Spesifik bir rol, takım, birim, organizasyon hedeflerine ulaşmak ve aşmak için iş gereklilikleri ve süreçleri çatısının oluşturulması</p> <p>—Benzer konular, en iyi pratikler, kritik beceriler ve bilgiler başarıya ulaşmak için gerekli iş sonuçlarına yol göstermesi için belirlenir.</p> <p>Entegre bir sistem için;</p> <ul style="list-style-type: none">- Beklentileri belirt ve başarı için spesifik ve ölçülebilir yol haritası sağla- Yeterlilikleri değerlendir- İşe alma, eğitim, değerlendirme program ve süreçlerinde uygula

Kaynak: Tina Teodorescu, Competence Versus Competency: What is the Difference?, 2006

Yetkinlikler hakkında bir diğer bilgi de şu şekildedir, Şekil 1.1 de gösterildiği gibi yetkinlikler altı farklı bilinç düzeyinde yer alırlar ve aşağıda yer alan örnekte görüldüğü gibi bir buzdağının seviyeleri olarak düşünülebilirler. Buzdağının üst kısmı kolayca gözlemlenebilir; fakat ender olarak üstün performansın kaynağıdır ya da üstün performansın önceden tahmin edilmesini sağlar. Yetkinliklerin daha derin seviyeleri olan mizaç ve güdüler (motivler) ise kişilerin uzun vadede davranışlarını ve bundan dolayı uzun vadeli performanslarını ortaya çıkarır. Yetkinlikler bir kişinin işine veya rolüne ne kadar uygun olduğunu ya da olmadığını belirler. Kişi işe ne

kadar uygun ise, işin veya rolün gerekliliklerini yerine getirirken o kadar etkin ve mutlu olacaktır.



Şekil 1.1 Yetkinliklerin Bilinç Düzeyi

Kaynak : Spencer & Spencer, Competence at Work: Models for Superiour Performance, John Willey&Sons Inc., 1993, s.4

Bilgi: Kişinin belirli bir alanda sahip olduğu bilgidir. Örneğin, temel muhasebe prensipleri.

Beceri: Kişinin yapmayı bildikleridir. Örneğin, kâr-zarar tablosunu okumak.

Sosyal Rol: Kişinin kendisi ile ilgili başkalarına yansıttığı görüntüdür (dış benlik). Örneğin, bir lider olma veya lideri takip eden kişi olma. Sosyal rol kişinin değerlerini yansıtır. Kişiye göre neyin yapılmasının önemli olduğunu gösterir.

Öz Algı: Kişinin kendisini nasıl gördüğüdür (iç benlik ya da iç kimlik kavramı). Örneğin, kişinin kendini bir koç veya lider olarak algılaması.

Mizaç: Kişinin nispeten kalıcı kişilik özellikleridir. Örneğin, iyi bir dinleyici olmak ya da birbirleri ile ilişkili görünmeye faktörler arasındaki bağlantıyı fark edebilmek.

Güdü: Kişinin davranışlarını yöneten, harekete geçiren ve belirleyen doğal ve değişmeyen düşünce ve tercihleridir (Başarı, İlişki, Güç). Örneğin, sürekli daha iyiyi yapmak istemek.

1.7 Yetkinlik Tanımları

Şirket stratejileri doğrultusunda yetkinlikler seçilirken en önemli ayrıntı yetkinlik tanımlarının doğru olmasıdır. Bu tanımların doğru yapılması, hem yetkinlik seçiminde hem sınıflandırmasında çok önemli yer kaplamaktadır. Allredge and Nilan³⁹, yetkinlik modelinin 3 elementi var diye bakıyorlardı;

- Yetkinlik sınıfları
- Yetkinlik tanımları
- Davranışsal tutunmalar

Yetkinlikleri etkileyen iç güçlerden bazıları; organizasyonel kültür, kaynakların erişimi ve ürün rekabetçiliğidir. Dahası, organizasyonun politikaları, kuralları, uygulamaları, gelenekleri, tarihi, değerleri, inançları, ideolojisi ve iş yapış şekilleri o organizasyonun kültürünü oluşturur.⁴⁰ Burada da göreceğimiz gibi şirket stratejilerinde önemli bir yere sahip olan yetkinlik tanımları dikkatli seçilmelidir, şirket içerisinde doğru algılanmalı ve doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlamalıdır.

Literatürde yer alan ve uygulamada görülen yetkinlik tanımları ile ilgili araştırmalar, yetkinliklerin birbirlerine benzer olduklarını ama uygulamalar arasında farklı bakış açıları ile tanımlandıklarını göstermiştir. Yetkinlik tanımları ile ilgili en çarpıcı çalışmalardan birisi de 3M tarafından yapılmıştır. Özellikle yönetici yetiştirme üzerine kurulu yetkinlik çalışmasında tanımlar şu şekilde karşımıza çıkmıştır⁴¹;

- **Etik ve Dürüstlük:** Kararlı dürüstlük göstermek ve 3M'in kurumsal değerlerine, insan kaynakları prensiplerine ve işletmenin idari politikalarına

³⁹ M. E. Allredge, Nilan, K. J., 3M's leadership competency model: an internally developed solution, **Human Resource Management**. Vol. 39, no. 3, 2000, s. 133–145.

⁴⁰ R.J. Mirabile, Eveything You Wanted To Know About Competency Modeling, **Training and Development Magazine**. Ağustos 1997

⁴¹ 3M İnsan Kaynakları Bölümü, Yetkinlik Tanımları Çalışması,2001

bağlılık. Güven yaratır ve karşılıklı saygılı, devamlı iletişim ile kendine güven aşılar.

- **Entelektüel Birikim:** Bilgiyi hızla özümser ve sentezler, olaylardaki karmaşıklığı fark eder, varsayımlara meydan okur ve gerçeklerle yüzleşir. Çoklu, karmaşık ve çelişkili durumların üstesinden gelebilir. Açık, öz ve uygun basitlikte iletişim kurar.
- **Olgunluk ve Sağduyu:** Ticari ve kurumsal zorluklarla başa çıkmada sağlam ve hızlı yargı gösterir. Bir kararın ne zaman verilmesi gerektiğini fark eder ve doğru zamanda hareket eder. Belirsizliklerle etkili bir şekilde başa çıkar ve başarıdan ve başarısızlıklardan ders çıkarır.
- **Müşteri Odaklılık:** 3M müşterilerine en iyi derecede fayda sağlamak için sürekli çalışır, her etkileşimi olumluya çevirir.
- **Diğerlerini Geliştirme:** Bireyselliğin saygı gördüğü ve çeşitliliğin değerli olduğu bir ortamda mükemmel bir işgücü seçer ve elinde bulundurur. Sürekli öğrenmeyi ve maksimum potansiyele erişmek için kendini ve başkalarını geliştirmeyi yükseltir.
- **Motive Etme:** Başkalarının davranışlarını olumlu yönde etkiler, kişisel tatmine ve yüksek performansa ulaşmaları için takım ruhu ve amaç katarak onları motive eder. Örneklerle yönetir.
- **İş ve Sonuç Odaklılık:** Ürün, pazar ve coğrafik büyüme olanaklarını belirler ve başarılı bir şekilde oluşturur ve mütemadiyen olumlu kısa-vadeli işletme sonuçlarını sunar. Gelecekteki başarı için sürekli şirkete değer katma yollarını araştırır.
- **Global Perspektif:** 3M'in global pazarlarının, kapasitesinin ve kaynaklarının farkında olarak çalışır. Global liderlik gösterir ve 3M'in yararı için multi kültürel ortamda saygıyla çalışır.
- **Vizyon ve strateji:** Müşteri odaklı vizyon oluşturur ve ortak bir amaç çevresinde bütün çalışanları birleştirir.
- **Sürekli Büyüme İnovasyon:** Özgürlük ve yargısız açıklık ile deneyleri destekleyen, risk almayı ödüllendiren, merakı destekleyen ve statü

değişimlerine açık bir çevre oluşturur ve sürdürür. 3M'ın yararına geleceği etkiler.

- **İlişki geliştirme:** 3M için bir çok fırsat oluşturacak iç ve dış karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler ve networklar inşa eder.
- **Organizasyonel çeviklik:** 3M'in kültürünü ve değerlerini bilir ve saygı gösterir. Sürdürülebilir rekabetsel avantaj elde etmek için bir işletme birimindeki bütünleşik değişimi yönetir. Takımları kasten ve uygun olarak kullanır.

İkinci bir yetkinlik tanım seti Hay/Mcber yetkinlik tanımlarıdır. Bu yetkinlikler tüm dünyada kabul görmüş ve uzun araştırmalar sonucu elde edilmiş yetkinliklerdir. Yetkinlik seti önceki aşamalarda da gösterilmişti. Bu yetkinliklerin tanımlarının neler olduğuna bakarsak⁴²;

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

⁴² Hay/MvBer Danışmanlık, Yetkinlik Tanımları Çalışması, 1999

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

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

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

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

1.8 Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Yetkinlik kategorilendirmesi birçok farklı kaynaktan farklı kategorilere ayrılmıştır. En temelinden en günceline en sektörel değişkenliğine kadar birçok farklı yapı karşımıza çıkmıştır. Bunlardan en çok göze çarpanlarını sıralamak ve incelemek ilerleyen süreçte bize yol gösterecektir.

Yetkinlikler 3 kategoride sınıflandırılmışlardır. İlki ana (temel) yetkinliklerdir ve ilk defa Prahalad ve Hamel tarafından kullanılmıştır. Ana yetkinlikler şirketin temel stratejilerini oluşturur, şirketin diğer rakiplerine göreli olarak daha iyi yaptıkları şeylerdir. Çünkü organizasyonun işgücü, stratejik değer yaratmada ve organizasyonel performansta kritik bir yerdedir. Ana yetkinlikler tüm çalışanların sahip olması gereken davranış unsurlarıdır, örneğin “sonuç odaklılık”. Bu yetkinlikleri kurumsallaştırmak da iyidir organizasyon içinde çünkü çalışanlar organizasyon gibi sürekli değildir. İkinci kategori Liderlik/Yönetimsel Yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler insanları ve organizasyonu yöneterek organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak ile ilişki yetkinliklerdir. Örneğin vizyoner liderlik, stratejik düşünme, çalışanları geliştirme gibi yetkinlikleri içerir. Üçüncü yetkinlik ise fonksiyonel (iş özellikli) yetkinlikler olup, özel bir iş rolünü gerçekleştirme tanımlar⁴³.

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

- Kavramsal yetkinlikler: sistem düşüncesi, farkındalık gibi...
- Duygusal Zeka (EQ) ve Bireysel Yönetici Yetkinlikleri: kişisel farkındalık ve duygusal kontrol
- Sosyal Zeka Yetkinlikler: takım çalışması gibi

Entegre duygusal, sosyal ve kavramsal zeka konsepti yetkinlikleri, kişisel eğilimleri tanımlamak için oluşturulan uygun bir altyapıdan daha fazlasını ifade etmektedir. Bu sınıflama, organizasyon karakteri için teorik bir yapıya ve iş performansı ve aksiyonu teorisine doğru götürür. Goleman⁴⁴ duygusal yetkinlikleri şöyle ifade etmiştir, işte üstün performans gösterme sonucuna ulaştıran öğrenme kapasitesini içerir. Diğer bir

⁴³ Gaye Özçelik, Murat Ferman: Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, **Human Resource Development Review**, Vol. V, No:1, March 2006, s.73–74

⁴⁴ Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zekâ**. 2.basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000

deyişle, bir yetkinlik bir kişinin karakterinin temelini oluşturarak, üstün veya efektif performansa yönlendirmesini veya bu performansı göstermesini şu şekillerde sağlayabilmektedir;

- Duygusal zeka yetkinliği, kişinin kendisi için, üstün veya efektif performansı yönetmede ve yönlendirmede farkına varma, anlama ve bilgilerini kullanma yeteneğidir.
- Sosyal zeka ise kişinin diğer kişileri yönetme ve yönlendirmede, farkındalık, anlama ve bilgi kullanmalarını sağlamsıdır.
- Kavramsal yetkinlikler ise bilgileri düşünerek ve analiz ederek üstün performans göstermek için kullanma yeteneğidir.⁴⁵

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

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

- Temel Yetkinlikler; organizasyon bünyesinde görev alan herkesin sergilemesi beklenen ve hedeflenen şirket kültürünün oluşturulması ve desteklenmesi için kritik olan yetkinliklerdir
- İş Ailesine Özgü Yetkinlikler; organizasyon bünyesinde görev alan kişilerin ait oldukları iş ailesine göre sergilemeleri beklenen ve ilgili rolün başarı ile gerçekleştirilmesi için kritik olan yetkinliklerdir. Farklı işlerin birbirlerinden

⁴⁵Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st Century, **Journal of Management Development**, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA, vol 27, number 1, s.5-12, 2008

farklı gerekleri olması nedeniyle üstün performans gösterilmesini sağlayan yetkinlikler iş ailesi bazında farklılık gösterir.

- Yönetmel Yetkinlikler; bünyesinde yönetim sorumluluğu olan kişilerin sergilemeleri beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi için öncelikli olan yetkinliklerdir.

Ernst & Young sınıflandırmasını Bayraktar⁴⁶ şu şekilde açıklamıştır; Yetkinlikler 3 sınıf olarak ele alınmaktadır, temel yetkinlikler, yönetmel yetkinlikler, teknik(fonksiyonel) yetkinlikler:

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

⁴⁶ Osman Bayraktar, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, **Active Dergisi**. No. 25, Temmuz-Ağustos

1.9 Yetkinlik Seti

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

- Steven E. Abraham, Lanny A. Karns, Kenneth Shaw ve Manuel A. Mena (2001) ⁴⁷ tarafından New York'taki bir üniversitedeki MBA öğrencileri ile yapılan ve şirketlere gönderilen dokümanlardaki verilerden çıkan sonuçlar şu şekilde olmuştur. En çok kullanılan yetkinlikler;
 - İletişim
 - Problem çözme
 - Sonuç odaklılık
 - Kişilerarası ilişki becerisi
 - Liderlik
 - Müşteri odaklılık
 - Esneklik/adapte olabilirlik
 - Takım çalışması
 - Kalite odaklılık
 - Güvenilirlik
 - Teknik uzmanlık
 - İş uzmanlığı
 - Sıkı çalışma
 - Altındakileri geliştirme
 - Soğukkanlılık
 - Yaratıcılık
 - Risk alma
 - Zaman yönetimi

⁴⁷ Abraham, Steven E., Lanny A. Karns, Kenneth Shaw ve Manuel A. Mena, Managerial Competencies And The Managerial Performance Appraisal Process Journal of Management Development, Vol. 20, 2001, s.842 – 852

- Hedef odaklılık
 - Profesyonel bakış açısı
 - Kararlılık
 - Uzman yabancı dil bilgisi
 - Yabancı bir ülkede çalışmış olması
- Diğer bir yetkinlik seti ise HAY Group danışmanlık firması tarafından verilen bir yetkinlik setidir. Bu yetkinlikler daha çok işe alımda kullanılması adına tasarlanmıştır.
 - Analitik düşünme
 - Bilgi edinme
 - Etkileme
 - İletişim
 - Kendine güvenli olma
 - Müşteri odaklılık
 - Sonuç odaklılık
 - Strateji geliştirme ve uygulama
 - Takım çalışması
 - Yaratıcı düşünce
- McBer yetkinlik seti ise tüm dünyada en çok kullanılan yetkinliklerden elde edilmiş bir settir.
 - Analitik Düşünme
 - Başarma Arzusu
 - Başkalarını Geliştirme
 - Bilgi Edinme
 - Empati
 - Ekip Çalışması ve İşbirliği
 - Ekip Liderliği
 - Esneklik (Değişime Açıklık)

- Etkileme ve İkna Etme
 - Hedeflere Yönelme
 - İlişki ve Çevre Oluşturma
 - İnisiyatif (Öngörülü Olma)
 - Kalite Odaklılık
 - Kavramsal Düşünme
 - Kendine Güven
 - Kendini Kontrol Etme
 - Kişisel Bütünlük
 - Müşteri Odaklı Olma
 - Organizasyonel Bağlılık
 - Organizasyonel Duyarlılık
- Borusan A.Ş. tarafından kullanılan yetkinlik seti şu şekildedir⁴⁸;
 - Analitik düşünme
 - Başarma güdüsü
 - Başkalarını geliştirme
 - Değişim liderliği
 - Ekip çalışması ve işbirliği
 - Etkili olma ve inandırıcılık
 - Geniş bakış açısı
 - İlişkiler kurma
 - Müşteriye yönelik olma
 - Planlama ve organizasyon
 - Sorumluluk
 - Yeniliklere uyabilme
 - Ekol Lojistik kullanılan yetkinlik seti ise şu şekildedir⁴⁹;
 - Kontrollü ve sakin olmak

⁴⁸ Borusan A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları, 1997

⁴⁹ Ekol Lojistik A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları, 2000

- İnsan ilişkilerinde duyarlılık
- Takipçilik, zamanı optimum kullanma
- Esneklik
- Kişisel motivasyon
- Sözel iletişim
- İkna kabiliyeti
- Detaylara önem verme
- Performans odaklılık
- Yaratıcı ve yenilikçi olma
- Hareket odaklılık
- Özgüven
- Kendini geliştirme
- Objektiflik
- Hatasız iş yapma
- Titiz dikkatli ve düzenli çalışma
- Sorumluluk üstlenme
- Sunum becerisi
- Satış odaklılık
- Uzmanlık bilgisi
- Sistem düşüncesi
- Problem çözme ve analiz
- Ticari bilinç
- Sayısal beceri
- Diğerlerini geliştirme
- Delege etme
- Motive etme
- Liderlik
- Toplantı yönetimi
- Bütünü görme becerisi

- Koç Holding Yetkinlikleri ortak değerler ve yönetici yetkinlikleri olarak ayırmıştır⁵⁰:
 - Topluma duyarlılık
 - Güvenilirlik ve dürüstlük
 - İç ve dış müşteri duyarlılığı
 - Takım ruhu ve dayanışma
 - Dinamik olma
 - Yaratıcılık ve yenilikçilik
 - Özgüven
 - Yön belirleme
 - Takım çalışması
 - İletişim
 - İşbirliği
 - Sonuç odaklılık
 - Yaratıcılık ve girişimcilik
 - Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme
 - Farklılıklara uyum ve yönetme
 - Müşteri duyarlılığı

1.10 Yetkinliklerin Davranış Göstergeleri

Yetkinlik sözlüğünün seçilmesi, şirkete uygun yetkinliklerin belirlenmesi, tanımların düzenlenmesi ve sınıflandırılması aşamalarından sonraki aşama ise yetkinliklerin davranış göstergeleri aşamasıdır. Buraya kadar genel yapı ve şirket stratejileri kullanılmıştır fakat şirketin strateji ve kültürüne en büyük etkiye sahip kısım davranış göstergesi kısmıdır. Çünkü bu kısım şirket içerisinde katılımın en çok sağlandığı kısımdır. Çalışanların direk işlerini yaparken gösterecekleri davranışların tanımlanmasıdır. Allredge and Nilan⁵¹ göstergelere verilen önemi şu sözlerle

⁵⁰ Koç Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları, 1998

⁵¹ M. E.Allredge, Nilan, K. J.: 3M's leadership competency model: an internally developed solution, **Human Resource Management**. Vol. 39, no. 3, 2000, s.133-145.

belirtmişlerdir,”Göstergelerin belirlenmesi iki açıdan önemlidir. İlk önemli olduğu nokta çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini göstermesinden ve açıklık kazandırmasından kaynaklı önemidir. Bunun doğru yapılması yol gösterme ve verimlilik açısından çalışanlara bir gösterge olacaktır. İkinci önemli nokta ise model iyi işlerse yeni yönetici çıkarma noktasında bu tanımlar çok önemli bir yer tutacaktır”. Davranış göstergeleri bir kişinin yetkinliği gösterdiği zamanki efektif davranışlarıdır. Bu göstergelerin İnsan Kaynakları için önemlidir çünkü işlere uygulama sırasında kolaylık sağlarlar. Mansfield⁵² yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi, işler arasındaki ayrımın daha net ortaya konmasını sağlar demiştir. Yetkinlik sınıfları, davranış göstergeleri ve yetkinlikler ise toplamda yetkinlik setlerini oluşturur.

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

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

Başarma Arzusu

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

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

⁵² R. S. Mansfield, Building competency models: approaches for HR professionals, **Human Resource Management**, Vol. 35, no. 1, 1995, s. 7–18.

1. İşini iyi yapmak ister

- İşini iyi veya doğru yapabilmek için çalışır.
- Daha iyi olmak; daha başarılı performans göstermek yönünde çaba gösterir.

2. Kendi performans göstergelerini yaratır

- Kendi belirlediği performans standartlarına göre iş sonuçlarını takip eder ve değerlendirir.
- Yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yeni veya daha doğru/etkili yollar bulmaya çalışır.

3. Performansını geliştirir

- Performansını geliştirmek için mevcut sistemlerde veya kendi çalışma metotlarında değişiklikler yapar.
- İşini daha iyi, daha hızlı, daha düşük maliyette, vb. yapabilmek veya kaliteyi, müşteri memnuniyetini, morali, karlılığı, vb. artırmak için çalışır.
- İşinde fark edilir gelişme gösterir.

4. Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar

- Mevcut hedeflerin ötesinde, ulaşılması zor; ancak gerçekçi hedefler belirler. "Zorlayıcı" ile kastedilen %50 başarıma şansının olduğu hedeflerdir.
- Hedefler açık ve net; gelişme ise ölçümlenebilir olmalıdır (örneğin; iş devraldığımda verimlilik %35 idi; şimdi ise %90.)
- Sıra dışı standartların yakalanması yönünde hedefler koyulur (örneğin; daha önce hiç kimsenin elde edemediği bir başarı sağladık.)

5. Maliyet-fayda analizi yapar

- Karar alma, hedef koyma veya öncelikleri belirleme aşamasında olası karı, riskleri veya yatırımın getirisini kapsamlı bir şekilde değerlendirir.
- Yapılan işin sonuçlarını tespit edebilmek için detaylı analizler yapar.

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

Analitik Düşünme

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

BOYUT: Nedensel Düşüncenin karmaşıklığı

DÜZEY-1 Problemi görür:

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

DÜZEY-2 Problemleri küçük parçalara ayırır:

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

DÜZEY-3 Temel ilişkiler görür:

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

DÜZEY-4 Çoklu ilişkileri görür:

- Olayların çeşitli potansiyel nedenleri, eylemlerin çeşitli sonuçları çoklu olayların zincirleri gibi çeşitli nedensellik bağlantıları kurar;
- Problemin veya durumun altında yatan gerçek sebepleri anlamak için detaya inen, derinlemesine sorular yöneltir;
- Bir problem ya da durumun çeşitli parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder (örneğin çıkabilecek engelleri öngörür ve ilerde atılacak adımları önceden düşünür);
- Aynı zamanda çeşitli faktörleri (nedenler ve sonuçlar) ve hipotezi (çıktılar, güvenilirlik, geçerlilik) hesaba katar;

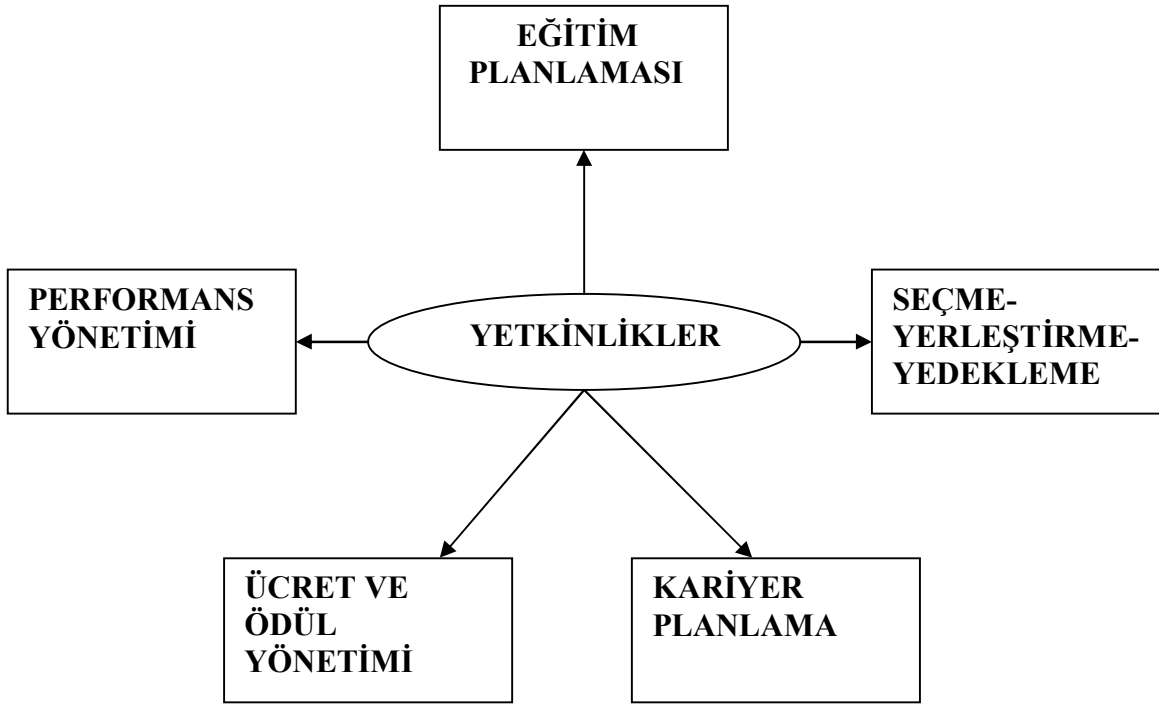
DÜZEY-5 Karmaşık planlar ya da analizler yapar:

- Veri toplamak ve/veya çok detaylı araştırmalar yapmak için zaman içinde sistemli çalışmalarda bulunur;
- Problemleri veya durumları sistemli bir şekilde parçalarına ayırır;
- Bir problemin çeşitli unsurlarını tespit eder ve her bir unsuru aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini göstererek analiz eder;
- Bir problemin çeşitli katmanlarına iner;
- Karmaşık problemleri bileşenlerine ayırmak için çeşitli analitik teknikler kullanılır;

- Analizler yaparak (risk, potansiyel getiri, kıyaslama) olası çözümleri belirler ve bunları birbiriyle kıyaslayarak karar alır;

1.11 Yetkinlik Bazlı Yönetimin Kullanım Alanları

Yetkinlik esaslı yönetim, tüm insan kaynakları uygulamalarını kapsar. İnsan kaynaklarında, yetkinlikler ve iş tanımları, merkezli olarak tüm fonksiyonlar bütünsel bir şekilde şekil 1.2 deki şemada görüldüğü gibi yürütülebilir.⁵³



Şekil 1.2 Yetkinlik Bazlı Yönetimin Kullanım Alanları

Kaynak: İlhan Özdüler, “Neden Yetkinlikler?”, HR DERGİ/9/2001, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (3 Şubat 2006)

- Performans yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirildiği ve izlendiği sistemlerdir.

⁵³ İlhan Özdüler, Neden Yetkinlikler?, HR DERGİ/9/2001, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (3 Şubat 2006)

- Ücret ve ödül yönetimi, pazar araştırmalarına bakılarak çalışanların maaş, prim, ikramiye ve sosyal haklarının belirlendiği sistemlerdir.
- Seçme-yerleştirme, boş pozisyonların doldurulması için aday bulunması, çeşitli yöntemlerle seçilmesi ve yerleştirilmesi sistemidir.
- Eğitim planlaması, performans değerlendirmeye ve işteki ihtiyaca bağlı olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi, alınacak eğitimlerin belirlenmesi ve organize edilmesini kapsayan sistemlerdir.
- Kariyer planlama, çalışanları kariyer yollarındaki yönlerini ve adımlarını belirleyen ve çalışanları ilgili konularda bilgilendirme ve yönlendirme işlevini yürüten sistemlerdir.
- Yedekleme, geleceğin kilit yöneticileri ve liderlerini geliştirmek için adayların belirlenmesi, izlenmesi ve gelişimlerinin yönetilmesidir.

1.12 Yetkinlik Bazlı Yönetimde Model Kurulumu

Yetkinlik bazlı yönetimin oluşturulması uygulanmasında izlenecek adımlar aşağıdaki gibidir⁵⁴:

Stratejik yönü belirlemek: Rekabet avantajı sağlamak için kapasite ve yeteneklerin artırılması üzerine belirlenen stratejik yndr.

Sistemin yapısını tasarlamak: Bütün sistemin nasıl olacağı ve kritik uygulamalar konusunda bir vizyona sahip olmak için sistemin yapısını önceden tasarlamak fayda sağlayacaktır. Bu yapı temel olarak, organizasyonun bütünü için potansiyel yetkinlikler -temel yetkinlikler- , her iş kategorisi için yetkinliklerin alt kümeleri – fonksiyonel yetkinlikler- ve her yetkinliği açıklayan davranışsal tanımlar –davranış göstergeleri- içerir.

Bir yetkinlik modeli ve aracı tasarlamak: Yetkinlik modeli olarak en çok insanı kapsayan fokus gruplar önerilir. Araçlar olarak ise yetkinlik tanımları, değerlendirme ve geribildirim araçları gibi araçlar tanımlanabilir.

⁵⁴ James T. Kochanski,, Competency-Based HR Organizations, **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol. XXXV, No: 1, s. 24.

Açık iletişim sağlamak: Çalışanlara çalışmanın sebeplerini ve beklenen sonuçları açıklamak, onları proje planı ve süreler konusunda bilgilendirmek ve onlarla sürekli iletişim içinde olmak direnç göstermelerini engeller, katılımcı olmalarını sağlar.

Uygulamak: Fazlı uygulama en etkin yöntem olarak bilinir. Önce yetkinlikleri ve temel elemanları tanıtmak, sonra diğer yeni araçları ortaya çıkarmak ve kullanmak gerekir.

Yetkinlik sistemi kurarken başarılı olması için şu aşamaları göz önünde tutmak zorundayız: katılım sağlamak, ölçmek, olumlu-olumsuz geribildirim almak, iş ile alakalı olmasını sağlamak ve harcamaları karşılamak.

Yetkinlik bazlı yönetim modeli kurarken ilk olarak, organizasyonel yetenek analizi yapmak gerekir. Bu, yetkinlik bazlı yönetimin temelini oluşturur ve işletmeye bireylerin ve işletmenin hedeflerini başarıyla gerçekleştirmiş çalışanlarla görüşmeleri ve onlarla çalışmaları kapsar. Bunun sonucunda kritik yetkinlikler listesi ortaya çıkar. Bunlar, programın stratejik yönünü tanımlamaya, şirketin kullanacağı araçları belirlemeye ve bütün programın nasıl şekilleneceğini açıklamaya yardım eder. Ayrıca, çeşitli yetkinlikler için durumlar oluşturmak, değerlendirme ve geribildirim araçları hazırlamak, uygulama ve geliştirme planları oluşturmak, eğitimler ayarlamak gerekir. Organizasyonun iç süreçlerini çok iyi anladıktan sonra bir yazılım desteği alınması da uygun olabilir.⁵⁵

1.13 Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenen ve tatmin edecek derecede bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim-öğretim faaliyetidir. Yetiştirme, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içinde yapılmasına karşın, geliştirme; belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır. Yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel

⁵⁵ Samuel Greengard, Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains, **Workforce**. Vol. 78/3, Mart 1999

faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve becerinin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir. Yetkinlik bazlı yaklaşım öncelikle işletmelerdeki her iş ve pozisyon için temel yetkinlikler ve özelliklerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Mevcut durumdaki iş gücünün hangi yetkinliklere sahip olduğu ve nerede beceri eksikliklerinin olduğu analiz edilmelidir. Bu beceri eksikliklerinin tanımlanması, bireylerin gelişim planları için ne tür eğitim ve gelişim programları gerektiğini belirlemeyi sağlayacaktır. Yetkinlikler kişilerin hayatları boyunca geliştirme ve bunu gösterme fırsatı bulacağı özellikler olarak kabul edilmektedir. Doğuştan gelen bireysel özelliklerin sabit olduğu kabul edilirken, davranışlar öğrenilip uyarlanabilme özelliğine sahiptir. Örneğin, empati özelliği bulunmayan bir şahısta bu özelliği geliştirmek zordur, ancak eğitim ve gelişim yolu ile kişi empatik davranışlara önlendirilebilir. Kişilik özellikleri ölçülmesi güç olan kavramlardır. Doğuştan gelen özelliklerin bazı yönleri güç de olsa zamanla geliştirilebilir. Karizma gibi ölçülemeyen kişilik özellikleri, ancak davranışa aktarıldıklarında değerlendirilebilmektedir. Kişi, eğitim yolu ile sahip olduğu yetkinlikleri işletmedeki işinde kullanabileceği gibi, mesleği dışındaki farklı işlerde ve ortamlarda da kullanabilmektedir. Deneyim yolu ile geliştirdiği yetkinlikler ise daha özeldir ve işletmenin doğasını yansıtmaktadırlar. Yetkinliklerin geliştirilmesinin iki temel yolu vardır ki bunlar; eğitim ve uygulamadır. Öncelikle, geliştirilecek yetkinliğin bilgi boyutunun öğrenilmesi gerekmektedir.⁵⁶ Örneğin iletişimin, zaman yönetiminin, karar almanın temel ilkeleri ve bu konudaki teknikler öğrenilebilir, bu ilke ve teknikler günlük çalışma yaşamında uygulanarak beceriler geliştirilebilir, davranışlar da etkin sonuç alma yönünde değiştirilebilir. Ancak, bireylerin bu konuda özel bir çaba göstermesi gerektiğinin altı çizilmelidir. Yetkinliklerin geliştirilmesi hem bireyler, hem firmalar açısından bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Bireyler mesleki gelişimlerini, buna bağlı olarak maddi ve manevi sonuçları yetkinliklerini

⁵⁶ Darrel Cira ve Ellen Benjamin. Competency Based Pay: A Concept in Evolution, **Compensation and Benefits Review**. C., XXX, No: 5, 1995.

geliştirerek elde edebilmekte, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları da, istenilen düzeyde yetkinliklere sahip çalışanlar ile mümkün olabilmektedir.

1.13.1 Yetkinliklerin Geliştirilmesinde Bireylerin Sorumlulukları

Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireylere de önemli görevler düşmektedir. Bunlar:

- **Yetkinliklerin belirlenmesi:** İşletmelerin hangi yetkinliklere önem verdiklerinin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda bireyler, firmada ne gibi yetkinliklere önem verildiğini, çeşitli insan kaynakları uygulamalarındaki ipuçlarından çıkarmak zorundadırlar.
- **Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Birçok firma, çalışanların yetkinliklerini değerlendirse bile bu konuda geribildirim sağlamamaktadır. Bu durumda bireyler, sahip oldukları yetkinlikleri, bunların düzeylerini ve hangi yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiğini kendi çabaları ile belirlemek zorundadırlar.
- **Eğitime aktif katılım:** Bireylerin, yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda firmanın sağladığı tüm eğitim fırsatlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Firmaların yetkinlik gelişimi konusunda gerekli eğitimleri sağlayamaması halinde ise, bireyler bu tür eğitime kendi olanaklarıyla katılmaya çalışmalı, internet, bireysel gelişime katkı sağlayabilecek yayınları izleyerek temel bilgileri kendi çabaları ile öğrenmelidirler.
- **Uygulamada çaba gösterilmesi:** Kişiler gerek firma eğitimleri, gerekse kendi çabaları ile öğrendikleri bilgileri günlük çalışma yaşamında uygulamaya çalışmalı, gerekli davranış değişiklikleri için çaba göstermelidir. Aktif bir çabanın gösterilmesi istenen yetkinliğin daha kısa sürede geliştirilmesini mümkün kılacaktır. Birey, belli bir konudaki yetkinliğinin zayıf olduğuna ve geliştirilmesi gerektiğine inanıyorsa, öncelikle bu yetkinliğini geliştirmeye istek duymalı, sonra da bu konuda aktif çaba göstermelidir.

BÖLÜM 2

2 YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yetkinlik bazlı insan kaynakları planlamaları, departmanların görev ve amaçlarını, şimdiki zayıf ve güçlü yanlarını, karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatları, uzun dönem stratejileri gösterdiği için stratejik iş planı olarak kabul edilebilir.⁵⁷ Yetkinlik bazlı insan kaynakları planları, insan kaynakları stratejileri, program ve süreçleri için bir rehber görevi görür. Strateji ve insan kaynakları planları bir araya getirilerek değişim için büyük bir kapasite yaratılır⁵⁸. İnsanların becerileri farklıdır ve bazıları diğerlerine göre daha yeteneklidir. Yetkinlik bazlı insan kaynakları planlaması sayesinde işin gerektirdiği beceriye sahip insanlar bulunur.

Günümüzde bir şirketin yetkinlik modelinin olması ya da olmaması, yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinde kullanılması ya da kullanılmaması fark yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımlanmış ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, şirketlerin ve insan kaynakları uzmanlarının insan kaynağını yönetirken içinde buldukları gemiye daha kolay yön vermelerine yardımcı olmaktadır.

Bu yaklaşımın avantajlarının yanısıra, maliyet ve zaman konusunda dezavantajları da vardır. Karar vericiler, şirketin stratejik amaçları, çıktıları ve çalışanlardan bekledikleri özellikleri, görevleri tanımlamada çokça zaman harcarlar. Konuyla ilgili danışmanlık yardımına ihtiyaç duyabilirler.

2.1 Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme, ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip adayların doğru işler için seçilmesi, yeni çalışanın görevine başlamasını sağlayacak bilgilendirmenin yapılması ve kişinin diğer çalışanlara tanıtılması sürecidir.

⁵⁷ W.J.Rothwell ve H.C. Kazanas, Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management, **M.A:Human Resources Development Press**, 2003, s.42.

⁵⁸ Dave Ulrich, Strategic and Human Resources Planning, Linking Customers and Employees, **Human Resources Planning**, 1992, s.24.

Makina ve otomasyon devri ile başlayan kitle üretimi sayesinde ürün ve hizmetlerin kalite ve çeşitliliği hızla artmıştır. Üretimde kullanılan teknolojinin yaygınlaşmasıyla sermayesi olan tüm üreticiler yüksek teknolojiye ulaşacak fırsatı yakalamışlardır. Bu koşullar altında insan kaynakları firmaları, diğer firmalara karşı rekabet avantajı yaratan üretken faktörler olmuşlardır. Firmalar rekabet avantajı kazandıracak çalışanları seçmeye ihtiyaç duyunca seçme ve yerleştirme süreci, firmalar için çok önemli hale gelmiştir. Bilgi çağında firmaların çalışanlardan beklentileri değişmiştir. Endüstri çağında firmaların amaçları minimum maliyetle maksimum üretimdi, çalışanlardan tek beklenen kendilerine anlatılanları gerçekleştirmeleriydi. Yaptığı iş üzerinde pek düşünmeyen, etkin fikirler üretmeyen çalışanlar işe alınmaktaydı. Bilgi toplumunda ise en önemli nokta; rekabet avantajı kazandıracak yeni bilgileri yaratmaktır. Firmalar karar veren, yeni fikirler yaratan ve işiyle ilgili sorumluluk alan kişileri işe almaya başlamışlardır. İşgören seçiminde kişilik özellikleri, beceriler ve yetkinlikler çok önemli hale gelmiştir.⁵⁹ Son yıllarda işletmeler, işgören temini için yetkinlik bazlı sistemler oluşturmaya başlamışlardır.

İşletmeleri yetkinliğe dayalı işe alma ve seçme uygulamasına iten nedenlere aşağıdaki sebepler örnek olarak gösterilebilir;

- Yüksek devir hızı,
- Kritik pozisyonlarda düşük performans,
- Eğitim ihtiyacının işe giriş aşamasında belirlenmesi isteği,
- Örgütsel değişim ihtiyacı

Yetkinliklerin işe alma ve seçme sürecinin içine girmesinin bir diğer nedeni de, günümüzde artık işlerin giderek daha esnek hale gelmesidir. Çoğu teknik beceriler, yapılan işten yüksek performans sağlanmasına yetmemektedir. Teknik becerilerin yanı sıra işgörenin, bilgi, beceri ve tutumları da dikkate alınmaya başlanmıştır.

⁵⁹ Hüseyin Kotaman, Competence In Personel Selection (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s. 56.

İşletmeye alınacak çalışanda aranan niteliklerin tam olarak tespit edilememesi, müşterilerin bilinçlenme sürecinin, işgören niteliklerinin değişim ve gelişim sürecinden çok daha hızlı gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu durum ise işletmeler için istenmeyen bir durum olan, müşterilerin tatmin edilememesine neden olur. Bu nedenle işe alımda, çalışanda aranan niteliklerin yani yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler, elemanın işe alınıp daha sonra davranışlarının ve niteliklerinin değiştirileceğini düşünmektedir. Oysa yetişkin bir insanın davranışlarını değiştirmek zor ve zaman alıcı, karakterini değiştirmek ise imkânsızdır.⁶⁰ Bu nedenle eleman alırken işin gereklerine uygun yetkin elemanların alımı çok fazla önem kazanmaktadır.

İşletmeye, en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi, işletmenin yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Uzun vadeli başarıların da günümüzde sadece kaliteli çalışan olgusuna bağlı olduğu düşünülürse, eleman seçme ve yerleştirme faaliyetinin ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.⁶¹

Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme sonuç odaklıdır, yöneticileri ve karar vericileri mükemmel performanstan beklenen ölçülebilir sonuçlara ulaşmaya yoğunlaştırır. İşe alma kararlarında herkesin aynı kriterden değerlendirilmesinde fikir birliği oluşturduğu için, sistematik bir görüşme süreci sağlar.

Yetkinlikler işi başarılı şekilde yapacak doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı kişileri ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı sağlar; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanılmasına neden olur. Yetkinlik bazlı seçme ve yerleştirme, işin gereksinimine ilişkin resmin bütününe sağlar. Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar. İşletmenin beklentilerini karşılayamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı minimize eder.⁶²

⁶⁰ Sibel Sürmen, İK Yeniden Yapılanıyor, Sayı: 18, Eylül 2001, (Çevrimiçi)

http://www.activefinans.com/activeline/sayil8/ymasa.html#Sibel_Sürmen (15 Mart 2006).

⁶¹ Berrin Can, Sigorta Sektöründe İnsan Kaynakları Politikası ve Performans Sistemi: Çok Uluslu Sigorta Şirketi Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 1999), s.57.

⁶² Nevin Öztürk, Yetkinlik Bazlı Mülakat (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2004), s. 70.

İşgören seçim sürecinde önemli bir kriter olan yetkinlikler, tek başına yeterli değildir. Yetkinliklerin seçme ve yerleştirme sürecine olan katkılarını arttırabilmek için gerekenler⁶³ ;

- İşteki etkili performans için önemli sayılan yetkinliklerin ve bunların düzeylerinin belirlenmesi,
- Bir pozisyon için aynı derecede uygun olan iki kişi arasındaki farklılığın belirlenmesini sağlayacak yetkinliğin belirlenmesi,
- Genel davranış tanımlamalarının detay içeren örneklerinin tanımlanmasıdır.

Klasik seçme sistemlerinde, adayların işe uygunluğunu belirlemek için kullanılan en önemli kriter işin içeriğine dayanarak hazırlanan iş gerekleridir. Yetkinliklere dayalı seçme ve işe alma yaklaşımı ise işin içeriğinden çok adayların söz konusu işte nasıl performans gösterecekleri konusu üzerinde odaklaşır.⁶⁴

İdeal olarak çalışanın işe alımı aşamasında kullanılan yetkinlikler, işe alım sonrasında performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim/geliştirme, ücretlendirme gibi safhalarda da kullanılacak olan yetkinliklerle aynıdır. Lucia&Lepsinger'in ifade ettiği gibi⁶⁵:

Yetkinlik modelini kullanmanın yararlarından birincisi; işin görülen dar bir kısmına odaklanmayı engeller. Örneğin bir temizlikçide sadece evi temizleme becerisi değil, aynı zamanda zamanı etkin kullanma ve müşterilerle iletişim kurma gibi beceriler de olmalıdır. İkincisi; mükemmel performansı gerçekleştirebilecek, arzu edilen bilgi, beceri ve tutuma sahip en iyi adayın seçilme olasılığını arttırır. Üçüncüsü; ihtiyaçları karşılamayacak insanlara yatırım yapmayı minimize eder. Doğru insanlar şirketin başarısını arttırırken, yanlış insanlar şirkette problemlere sebep olur, harcanan zaman, eğitim ve para boşa gider. Yetkinlik modeli, potansiyel adayların analizinde bir

⁶³ Anonim, Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (15 Şubat 2006).

⁶⁴ Cavide Uyargil, Reha Aluhan, **İş Analizleri ve İş Dizayını**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998, s.63.

⁶⁵ Anntoinette Lucia, Richard Lepsinger. **The Art and Science of Competency Models**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer, s.24-26

çerçeve oluşturur. Dördüncüsü; eğitilmesi kolay ve güç olan becerilerin tanımlanmasında yardımcı olur.

İşe alma ve seçme sürecinde, üstün performansa yol açan kişisel özelliklerin tümünün; yani yetkinliklerin değerlendirilmesi zaman, para ve işgücü kaynaklarının gerektiğinden fazla kullanımına sebep olacaktır. Bu nedenle değerlendirmeler, belirli bir düzeydeki performans için gerçekten gerekli olan yetkinliklerle sınırlandırılırsa, seçme ve yerleştirme sürecini geliştirmek ve uygulamak için harcanacak zaman ve çaba azalacaktır. Sadece işe özel sınırlandırılan bu yetkinliklerin kullanımında dahi adaylar arasında birçok farklılık gözlenebilir.

Birden çok değerlendirme kriterinin kullanıldığı süreçlerde, genelde adaylar arasından seçim yapmak zor olmaz; ancak bazen istenilenden fazla sayıda aday o işe uygun olabilir. Böyle durumlarda önceden hazırlıklı olabilmek için, iş için önemli olabilecek başka yetkinlikleri tanımlamak yerinde bir davranış olur. Ek olarak tanımlanan; yani “arzu edilen” bu yetkinlikler, önemli olarak belirlenmiş yetkinliklerin ne ölçüde önemli olduğunu da kontrol etmeye yarar.⁶⁶

Yetkinliğe dayalı işe alımda ilan, başvuru formu ve mülakat gibi alt başlıklarda da klasik işe alım sürecinden farklılıklar göze çarpmaktadır.

2.1.1 Yetkinlik Bazlı İşe Alımda İlan

Klasik bir iş ilanında, işin tanımı, adaylarda bulunması gereken akademik düzey, kaç yıllık bir iş tecrübesi gerekliliği gibi konular yer alır. Yetkinliğe dayalı işe alım sürecinde hazırlanan ilanlar ise, işe uygun kişilerin başvurmasını sağlar ve işe uygun olmayanların başvurmalarını engelleyici özellikleri taşır. Bu nedenle yetkinlikler, ilanda farklı yorumlara meydan vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir.

⁶⁶ Anonim, Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (15 Şubat 2006)

Bir ilan çıkartılırken o iş için gerekli olan yetkinliklerin sıralanması, açıkça belirtilmesi, o ilana başvuracak adayların kendilerinde bu yetkinliklerin olup olmadığını sorgulamalarını sağlayacaktır.

Gazeteye ilan vermek, ilan doğru olarak hazırlandığı takdirde kaliteli çalışanları çekmek için çok uygun ve kullanışlı bir yöntemdir.

Gazete ilanını hazırlarken beş ana amaç bulunmaktadır:

- Uygun, kaliteli çalışanları çekebilmek,
- İlane başvurmaları konusunda potansiyel adayları motive etmek,
- Uygun olmayan adayların başvurmalarını engellemek,
- Potansiyel adaylara pozisyon ve firma hakkında gerekli bilgileri vermek,
- Firma imajını yansıtmak

nemli olan gazete ilanının etkisi, içeriği, yeri ve zamanlamasıdır. En büyük avantajı başvuru sayısının diğer yöntemlere kıyasla çok daha yüksek olması, adayların pozisyon ile ilgili gerekli detaylar konusunda önceden bilgilendirilebilmesi ve firma için iyi bir reklam aracı olmasıdır. Ancak başvuru sayısının ykseklėi, işe alım sürecini uzatması açısından bir dezavantaj da oluşturabilmektedir. Buna karşılık özellikle st seviye yönetici pozisyonlarında, adaylar başvurmak konusunda daha çekingen davranabilmektedir. Ayrıca ilanın özelliklerine bağlı olarak diğerlerine kıyasla daha pahalı bir yöntem olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Gazete ilanının hedeflenen kitleye ulaşması, aşağıdaki hususların uygulanması ile yakından ilgilidir:

- Yayınlanacak olan gazete ilanı, hedef kitleyi etkileyecek, ilgi çekici bir üslupla hazırlanmış olmalıdır.
- Başlıklar koyu ve çarpıcı olmalıdır.
- İlanın çevresinde bir ereve bulunması ve firma logosunun da yerleştirilmesi olumlu bir etki yaratacaktır.

- Maaş miktarı olmasa bile, seviyesi konusunda bilgi vermek de ilgi çekici bir unsur olabilir.
- İlanın genel görünüşü göze hoş görünen, çarpıcı, kolay okunur bir şekilde hazırlanmış olmalıdır.
- Kullanılan dil kişileri heyecanlandıracak ve başvurma isteği uyandıracak, ancak açık bir havada olmalıdır.

1989 yılında Kaplan A. ve Wilk D. tarafından yapılan bir araştırma⁶⁷, firma amblemi ve yaratıcı illüstrasyonların kullanıldığı gazete ilanlarının en yüksek sayıda aday çekerken, maaş miktarı ve firma telefon numarasını içeren ilanların daha yüksek kalitede adayları çektiğini ortaya koymuştur.

Potansiyel adayların, gazete ilanını inceledikleri zaman mutlaka cevap bulmaları gereken bazı sorular vardır:

- Yapılacak iş nedir?
- İşin lokasyonu neresidir?
- Ben bu işi yapabilir miyim?
- İşin bana bir katkısı olacak mı?

İlanın içeriği, ağırlıklı olarak iş tanımından oluşmalıdır. İdeal şekilde hazırlanmış olan bir gazete ilanının içermesi gereken bilgiler şöyledir:

1. Ünvan
2. Firma adı, faaliyet konusu, faaliyet yeri
3. Görevin hedef ve sorumlulukları, bağlı olarak çalışılacak kişinin pozisyonu
4. Gerekli eğitim, tecrübe ve beceriler
5. Gerekli kişisel özellikler
6. Varsa, yaş sınırı
7. Varsa, ilerleme imkanı
8. Başvuru bilgileri (kimin adına, nasıl, nereye, vb.)

⁶⁷ A. Kaplan, D. Wilk, The Relationship Between Advertisement Variables And Applicant Responses To Newspaper Recruitment Advertisements, Journal of Business and Psychology, Vol. 5 No:3, 1989, s.383

9. Varsa, son başvuru tarihi

Haftanın farklı günlerinde çalışan ilanları yayınlayan birçok gazete ve dergi bulunmaktadır. Hatta günümüzde çalışan ilanları internet üzerinden bile yayınlanabilmektedir. Bu durumda önemli olan pozisyonun niteliğine ve hedef kitlesine göre en uygun okuyucu ağına sahip yayın organının seçilmesi ve zamanlamasının da buna göre yapılmasıdır.⁶⁸

2.1.2 Yetkinlik Bazlı İşe Alımda Başvuru Formu

Hemen hemen bütün şirketlerde, başvuran adayların iş görüşmesi öncesinde doldurması gereken başvuru formları bulunmaktadır; ancak ne yazık ki çoğunlukla sorulan sorular pozisyon ile doğrudan doğruya bağlantılı değildir. Firmalarda kullanılan standart başvuru formları mevcuttur ve spesifik pozisyonlar için yenilenmez.

Başvuru formunda istenilen bilgiler söz konusu pozisyon ile doğrudan doğruya ilintili bilgiler olmalıdır. Şüphesiz bütün başvuran adaylar aynı soruları aynı sıra ile yanıtladığı takdirde değerlendirme, karşılaştırma ve eleme yapmak yöneticiler için çok kolaylaşacaktır.⁶⁹

Ancak, yaşlı adaylar için eğitimi ile ilgili detayları hatırlamak zorunluluğu veya tecrübesiz adaylar için iş tecrübesi için ayrılan büyük boşluğu dolduramamak, yetersizlik hissi yaratabileceğinden, olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Başvuru formu tasarlarırken öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken husus, formu doldurmanın kolay, anlaşılır, hatta zevkli bir hale getirilmesidir.

Klasik bir başvuru formunda, adayın yaşı, cinsiyeti, adresi, akademik birikimi, geçmiş iş tecrübeleri gibi konular yer alır. Yetkinliklere dayalı bir başvuru formu

⁶⁸ Gülkibar Biçer, Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt 1, Sayı 2, Temmuz 2003

⁶⁹ S. Ennis, Assessing Employee Competencies, Evaluating Corporate Training: Models and Issues, (Brown S. And Seidner C.S), **Kluwer Academic Publishers**, Boston, 1997

hazırlanırken, formu dolduranların her bir yetkinlik için iki ya da üç örnek vermeleri veya yetkinlikte belirtilen davranışsal göstergelere bağlı olarak kendi yetkinliğini değerlendirmesi beklenir. Başvuran kişinin bir skala üzerindeki davranış örnekleri, bu davranışları ne sıklıkta kullandığına ve etkili kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilir.⁷⁰

2.1.3 Yetkinlik Bazlı Testler

Psikoteknik araçlardan da, yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Genellikle özel yetenekleri, kişisel özellikleri ve motivasyonu ölçmek için kullanılan araçlar belirli davranışlardan çok, onları etkileyen kişilik özelliklerini değerlendirmeye yarar. Bu tip testler yetkinliğe dayalı değerlendirme için kullanılacaksa, iş için aranılan özelliklere sahip olmayan adayları elemek üzere tasarlanmalıdır. Çeşitli iş örneklerinden ve simülasyonlardan da yetkinliklerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Bu benzetimler, genelde pozisyonlar için özel olarak tasarlanır ve işe özel aktiviteler ile yetkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Bu testlerin sonuçlarının diğer yetkinlik değerlendirmeleriyle bütünleşmeleri gerekir.

Psikometrik testler; yetenek testleri, bilgi testleri ve kişilik envanterlerinden oluşur. Kurumların beklentilerine en uygun adaylar arasında objektif bir değerlendirme yapma, yetkinlikleri standart kriterler içerisinde, bilimsel yöntemlerle ölçme amaçlarına yönelik yapılır. Uygulandığı toplumların kültürleri göz önüne alınarak hazırlanan psikometrik testler, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve özelliklere sahip kişileri uygun işlere yerleştirerek, verim ve yüksek performans sağlama amaçlarına ulaşmada etkindirler. Testleri ve envanterleri şirketler genellikle işe alma aşamasında tercih etmektedir.

Günümüzde farklı otoriteler tarafından geliştirilmiş birçok envanter bulunmaktadır ve şirketlerin en çok sıkıntı yaşadıkları konulardan biri de bu envanterler arasından

⁷⁰ Franco F. Civelli, New Competencies, New Organizations In A Developing World, **Industrial and Commercial Training**, Vol. XXIX, No:7, 1997, s. 227.

seçim yapmalarıdır. Envanterlerin seçiminde Türkiye'deki güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin dışında şirketin istediği kriterleri ölçüp ölçmediklerine de dikkat edilmelidir. Envanterlerde, sorulan sorularla farklı yetkinlikler ölçümlenmektedir. Şirketin; birebir kendine özgü yetkinliklerini ölçümleyen bir envanter bulması zor da olsa en uygun envanteri tercih etmesi sonuçların kullanılabilirliği açısından önemlidir.

71

2.1.4 Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinliklere dayalı bir mülakat; mülakatı yapan kişinin sorularını, adayların işe özel davranış boyutlarındaki niteliklerini ve kabiliyetlerini belirlemek üzere yönelttiği sorulardan oluşmuş yapılandırılmış bir mülakattır. Yetkinliğe dayalı mülakatın esas noktası, geçmişte gösterilen davranışlara dayanarak, adayın gelecekte gösterecek davranışlarının tahmin edilmesidir. Yetkinliğe dayalı mülakatta, mülakatı yapan, sorduğu sorularla adayın iş için gerekli olan yetkinliklerinin var olup olmadığını araştırır. Yetkinliğe dayalı mülakat, en güvenilir ve doğru sonuçların verildiği bir mülakat türüdür.⁷²

Sorular genellikle adayın istenilen davranışı gösterdiği veya göstermediği bazı belirgin örnekleri elde etmek üzerine odaklanmaktadır. Bu sorular mülakatı yapan kişi tarafından sistematik bir şekilde adayın görece güçlü ve zayıf yanlarının bir resmini çekebilmek için sorulmaktadır.

Yetkinliklerin büyük bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenebileceği için işe alım sürecinde görevin gerektirdiği yetkinliklerin sorgulandığı belirgin bir yapıya sahip mülakatların yapılmasına ihtiyaç vardır. Seçme ve işe alma 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. Yetkinliğe dayalı

⁷¹ Brian S. O'Leary, v.d., Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital, **Human Resource Management**, Fall 2002, Vol. XXXXI, No. 3, s. 326.

⁷² Competency Based Interviews, (Çevrimiçi) highways.gov.uk/aboütus/recruit/general_info/competency.htm (27 Mart 2006)

iş istek formlarında adaylardan, deneyimlere dayanarak ihtiyaç duyduğunda 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.

Mülakatta sorulan sorular; ilgili yetkinliğe ait davranışlar hakkında adayın önceden sahip olduğu deneyimleri ortaya çıkartıcı, bilgi, beceri, tutum ve davranışları hakkında fikir verici şekilde belirli bir sisteme göre sorulmalıdır. Hem mülakata hem de mülakat sonrası notları toplamaya yetecek kadar zaman içerecek bir zaman çizelgesi hazırlanmalıdır. Adaya mülakatta verilmesi gereken bilgi önceden hazırlanmalıdır. Odalar önceden düzenlenmeli ve seçme sürecine ilişkin net bilgi toplanmalıdır. İşin içeriğini açıklayan bilgiler yazılı olarak bulundurulmalı ve mülakata girecek adaylar iş gerekliliklerini görüp mülakatta sorulacak sorular hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Mülakatı yapan kişiler mutlaka adayın başvuru formunu önceden okumalı ve mülakatta irdelenmek üzere işe ilişkin varolan deneyimler not edilmelidir. Her bir yetkinliğin bütün yönlerini belirleyecek tarzda sorular hazırlanmalıdır. Mülakatta göz önüne alınacak yetkinlikler bilindiğinde, mülakatı yapan kişinin üzerinde duracağı konular belirlenebilir.⁷³

Mülakatı yapan kişi eğer belli bir mülakat formatı izlerse, uygun yetkinlik düzeyi üzerinde yoğunlaşması daha kolay hale gelir. Mülakatı yapan kişinin başarısı, mülakat içinde yer alan tüm yetkinliklerle ilgili yeterli bilgiyi alabilmesiyle bağlantılıdır. Bunun için de mülakata katılan adayın yetkinlikte belirtilen davranışları listelemesi beklenmektedir. Mülakatı yapan kimse, iyi bir mülakattan bu davranışların sonucunda sağlanan gelişimle ilgili örnekler çıkarabilmeli ve ayrıca bu davranışları uygun ortamlarda kullanıp kullanmadığını da sorduğu sorularla anlayabilmelidir.⁷⁴

⁷³ Saville&Holdsworth Ltd., **Yetkinliklere Dayalı Mülakat**. İstanbul, 2005. s. 7-9

⁷⁴ Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, www.hrdergi.com (15 Şubat 2006).

Yetkinliğe dayalı mülakatlarda sorulan sorulara örnek olarak, karar verme yetkinliği ile ilgili aşağıdaki sorular gösterilebilir⁷⁵ ;

- 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.
- Durumu etkileyen koşul ve faktörler nelerdi?
- Yanlış anlaşılmanızın sonuçları neler oldu ve bunu nasıl düzelttiniz?
- Bunu nasıl izah ettiniz?
- Direnmeler ile nasıl başa çıktınız?
- Sonuç ne oldu?

Doğal olarak bu tip sorular daha önce iş tecrübesi olmuş adaylara sorulur. Okulundan yeni mezun olmuş, tecrübesi bulunmayan adaylara da yaşamlarından örnekler vermeleri istenebilir.

2.1.5 Yetkinlik Havuzu

Kişisel ve sosyal yetenekler iş hayatında uygulamalarda başarı için kaçınılmaz yetkinliklerdir. Bireyin tercihlerinden, başarılı olduğu alanlardan haberdar olması ve bunları doğru şekilde kullanabilmesi, ön sezgilerine güvenebilmesi ve içgüdülerini düzenleyebilmesi; özellikle de hedefine ulaşmada kendisine yardımcı olacak birikimini kullanarak yüksek motivasyon seviyesine ulaşması kişisel yeteneklere örnek olarak verilebilir.

Sosyal yetenekleri açıklarken önemli olan noktalar empati ve sosyal becerilerdir. Empati, kişinin karşısındaki insanı kendi yerine koyması ve onun düşüncelerini ihtiyaçlarını ve endişelerini algılayabilmesidir. Hizmet sektörünün pek çok alanında kullanılan bu EQ özelliği müşteriye, anlaşıldığının, yardım edildiğinin ve değer verildiğinin hissettirilmesi açısından çok önemlidir.

⁷⁵ Bayraktar, Osman: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, **Active**, Temmuz-Ağustos 2002, (Çevrimiçi) <http://www.avrasyabank.com>, 1 Ekim 2006

Kişinin karşısındakinden istediği karşılıkları ve yanıtları alabilme yeteneği sosyal becerilerdir. Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu insan kaynakları, pazarlama ve satış alanlarında bu özelliğe sahip çalışanların işlerinde çok başarılı oldukları bir gerçektir.

1. Müşteri odaklılık: Müşteri memnuniyetine önem verme, dış ve iç müşterilerin memnuniyetine odaklanma, müşteriler için değer yaratıp, müşteri beklentilerine cevap vererek sürekli müşteri mutluluğu için çaba sarf etme yeteneğidir.

2. Dinleme ve anlama: Empatinin de özü olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği için de son derece önemlidir. İnsanların birlikte çalıştıkları kişinin etkili bir iletişimci olup olmadığı konusunda yaptığı değerlendirmelerin yaklaşık üçte biri, açık fikirli ve anlayışlı olma, zekice sorular sorma, karşısındakinin sözünü kesmeme, öneriler arama ve dinleme becerilerine dayanmaktadır.

3. Özgüven: Kendinden emin bir izlenime sahip, varlığını hissettiren kişiler kararlı, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler. Özgüvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğurur. Özgüven, üstün performansın "olmazsa olmaz" gereğidir. Nitekim alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenleri ortalama performans gösterenlerden ayıran şey, daha yüksek özgüven düzeyleridir. Beceri tek başına üstün performansı garanti etmeye yetmez; becerilerimizi en iyi biçimde kullanabilmemiz için onlara inanmamız gerekir.

4. Kalite bilincine sahip olma, kaliteyi yaşatma: Davranışlarında ve çalışmalarında kalite unsurunu baz alarak, üründe, yönettiği süreçte ve ilişkilerinde kalite bilincini yaşama becerisidir.

5. İletişim: Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup, görüşlerini ve düşüncelerini sözlü, yazılı ve bedensel iletişim tekniklerini etkin biçimde kullanarak açıkça ifade edebilme ve etkileşim kurabilme becerisidir.⁷⁶ Mülakat esnasında adayın sözel ifadesini dinleyerek değerlendirmek ana ölçüdür. Açıklık, bilinç, tamlık, diksiyon, gramer, kelime, akıcılık, renkli ve ilginç bir dil, ikna edicilik gibi özellikler değerlendirilir.

⁷⁶ M. Lopez Felix, **Personel Interviewing**, Second Edition, US: Mc GrawHill, 1975, s. 153

- 6. Geribildirim:** Toplumsal örgütler, çalışanlarını işle ilgili belirli bilgilerden yoksun bıraktıklarında kişiler farkında olmadan performanslarını kısıtlayabilirler.
- 7. İkna etme:** İnsanları etkileme ve inandırma, diğer kişide belirli duyguların uyandırılmasına dayanır.
- 8. Analitik düşünme:** Problemleri, verilere dayanarak tanımlayıp, anlamlı parçalara ayırma, parçalar arasındaki bağlantıları analiz ederek bütün olasılıkları değerlendirip, akılcı çözümler üretebilme yetkinliğidir.
- 9. Organize etme ve koordinasyon:** İşle ilgili görevleri, yapılan planlar doğrultusunda delege ederek, işin akışını kontrol edip, çalışanlar arası iletişimi kurarak işi başarıyla sonuçlandırma becerisidir.
- 10. Planlama:** Şirket hedeflerine göre stratejiler belirleyip, öncelikleri tespit ederek, faaliyetlerin ne zaman, nasıl ve hangi kaynaklardan ne miktarda kullanılmak suretiyle gerçekleştirileceğinin belirlenmesi yetkinliğidir.
- 11. İşbirliği:** Başarının takım çalışması sonucu olduğunu kabul ederek, ortak amaca ulaşmak doğrultusunda yardımlaşma ve birlikte hareket etme becerisidir.
- 12. Kararlılık:** Alınan kararların gerçekleştirilmesi sürecinde karşılaşılabilecek zorluklardan yılmadan sonuca ulaşabilme becerisidir.
- 13. İnisiyatif:** İşle ilgili beklenmeyen anlarda başkasının yönlendirmesine ihtiyaç duymadan harekete geçebilme ve fırsatları değerlendirme becerisidir.
- 14. Güncel olma:** İşle ilgili şirketteki, ülkedeki ve dünyadaki gelişmeleri takip etme, elde ettiği bilgiyi işine yansıtarak sürekli daha fazla gelişmeye yönelme tutumudur.
- 15. Motive etme:** Çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurma, işinde verimli olanı ödüllendirme ve olumlu bir çalışma ortamı yaratarak elemanların şevkle çalışmasını sağlama becerisidir.
- 16. İnsan ilişkileri:** İnsanların duygu, düşünce ve bakış açılarına saygı gösterebilme, problemlerine eğilme, yapıcı ilişkiler kurabilme, olaylara önyargısız yaklaşabilme becerisidir.

2.1.6 Yetkinliklerin Değerlendirme Merkezi Yöntemindeki Etkisi

Adaylara çalışmak istedikleri alan ile ilgili veya genel yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilecekleri örnek olaylar verilir. Kullanılan farklı değerlendirme araçları esnasında eğitilmiş değerlendiriciler olayları izlemekle yetinirler. Süre sonunda yaşananlar tartışılır ve değerlendirilir. Adayların bu süre içerisindeki tüm tutum ve davranışları değerlendirmede dikkate alınır. Adaylar bunun yanısıra bazı testlerden de geçirilebilir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları yapılan araştırmalara göre özellikle yönetsel yetkinliklerin değerlendirildiği en geçerli yöntemlerden birisi olarak görülmektedir.⁷⁷ Değerlendirme merkezlerinde amaçlanan mevcut davranışları temel alarak gelecekteki davranışı tahmin edebilmek olduğu için oluşturulan iş profillerine uygun davranışların sergilenmesi beklenmektedir. Görüşmelerde, adayların yetkinlik profilinin önceden belirlenmiş iş analizi sonuçlarındaki yetkinliklerle tutarlılık göstermesi beklenmektedir. Bu iş benzeri ortamlarda hazırlanmış panel görüşmeler, vaka ve sunum çalışmaları gibi birçok yöntemle test edilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde bütün aşamalar yetkinlikler üzerine durmaktadır. İnsanların çalıştıkları departmanda tutunabilmeleri ve burada kalabilmeleri için iyi bir performans göstermeleri gerekir ve iş analizlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen bu yetkinlikler insan kaynakları yönetiminde işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve terfi gibi pek çok süreçte kullanılmaktadır. Farklı departmanlarda çalışanların bu yetkinliklere sahip olup olmadıklarını, eğer sahiplerse ne kadar sahip olduklarının saptanması aşamasında değerlendirme merkezi uygulamalarına başvurulur.

“Değerlendirme Merkezi” (Assesment Center) uygulamaları sadece mevcut performansı değil, kişilerin potansiyellerini de ölçmeye yardımcı bir uygulamadır. Bu uygulama; vaka çalışmaları, grup çalışmaları, rol oyunu vb., gerçek model örnek

⁷⁷ George C. Thornton, **Assessment Centers in Human Resource Management**, 3 ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1992, s. 42

alınarak tasarlanan örnek simülasyon egzersizlerinde, kişinin davranışlarının gözlenmesi temeline dayanır. Yaratılan simülasyon ortamında böylece, iş ortamında kişilerin gösterecekleri davranışlar öngörülebilir.

Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan değerlendirme merkezlerinin kullanılmasının temel amacı; adayların güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme merkezleri, kişinin yüksek performans göstermek için gerekli olan yetkinliklere ne kadar sahip olduğunun saptanması aşamasında kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezi uygulamaları, daha genel ve geniş düşünme yapısı gelişimini sağlar, değişen koşullar ve yeni durumlar karşısındaki davranışları inceleme ortamı yaratır.

Görüşmelerin sağlıklı sonuçlar vermesi için; değerlendirme sürecine katılan değerlendiriciler ve kurum içinde çok özel pozisyonlarda birim yöneticileri bu tür mülakatlar konusunda önceden eğitim almış olmalı ve değerlendirilmesi gereken davranışları gözlemleyebilmelidir. Mülakatların sonunda son karar çeşitli değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda verilmelidir. Değerlendirme ölçütlerinin açık bir şekilde yazılması, açık ve herkes için standart olan bir değerlendirme ölçeğinin kullanılması gerekmektedir.⁷⁸

Sonuçları sağlıklı ancak uygulanması zor bir yöntemdir. Uygulama ve değerlendirme üst düzey uzmanlık gerektirdiği için ağırlıklı olarak bağımsız danışmanlık şirketleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Uzmanlık gerektirmesinin nedeni; adayları objektif değerlendirebilmek için tüm adayların kolaylıkla uyum sağlayabileceği ve eşit uzaklıkta olan konulara dayalı egzersizlerin hazırlanmasıdır. Hazırlanan egzersizlerin ölçümlenmek istenen yetkinliğe yönelik olması kritik önem taşımaktadır.

⁷⁸ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, 24 Mayıs 2001, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=281 (24 Mart 2006)

2.2 Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama

Kariyer kelimesi Fransızca ve Latince kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir. Kariyer; bir kişinin hayatı boyunca edindiği iş tecrübelerini ve seri halinde bölümlerle devam eden, bir durumdan başka duruma geçişi ifade etmektedir. Kariyer kavramı genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki faaliyet, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net işgören ihtiyaçlarının giderilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitime ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.⁷⁹

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler.⁸⁰

Yapılan araştırmalarda, Maanen ve Schein, kariyeri bireyin ömrü boyunca geçirdiği deneyim ve maceralar dizisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ilerlemeyi içermemektedir. Ashton ve Field, kariyer kavramını prestijli işlerle ilgili olarak ele almaktadır. Bu tanım doğal olarak çok sınırlı bir kariyer görüşünü yansıtmakta ve günümüzde esnek işletme görüşü ile bağdaşmamaktadır. Watts ise “bireysel” ve “kurumsal” kariyer kavramını ortaya atmıştır. Watts, “bireysel” kariyer kavramını toplumsal olarak gözlenebilen ve tanımlanabilen “objektif kariyer” ve spesifik iş deneyimlerine yönelik değişen gereksinimleri, değerleri, özelemleri ve tavırları yansıtan “sübjektif kariyer” olmak üzere iki alt gruba ayırmıştır.⁸¹

⁷⁹ Canan Sümer, İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Olarak Örgütsel Planlama ve Geliştirme, 17 Temmuz 2003, (Çevrimiçi) www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cn+ID=03030268 (03 Nisan 2006)

⁸⁰ Samuel Certo, **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, 1992, s.15-16

⁸¹ Nilgün Anafarta, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2001, s. 12

Kariyer kelimesi günlük hayatta çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bazen kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması, bazen de aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kişi açısından kariyer kelimesi, iş'ten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kelimesinin bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı dikkati çekmektedir. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusu verir.⁸²

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.⁸³

Yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer, “bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlayabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

Kariyer sözcüğünün değişik anlamları vardır. En genel anlamı, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Her ne kadar kariyer anlamı iş yaşamıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba, toplum önderleri için de bu süreç geçerlidir. Bu kişiler de kazandıkları bilgi, deneyim, ustalık ve eğitim anlamında zamanla gelişme gösterirler.

Bu anlamda kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.⁸⁴

⁸² Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi, **MESS Mercek**, 1998, s.63-64

⁸³ Halil Can v.d., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1993, s.163

⁸⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s.318.

Kariyer planlama kavramı; örgütlerin çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama imkanını verme fikri üzerine kurulmuştur. Özünde ortak bir takım yargıları ortaya koyan birçok kariyer planlama tanımından bazılarını aşağıda yer verilmektedir:

- Kariyer planlama, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, yükselişinin planlanmasıdır.⁸⁵
- Kariyer planlama, kişinin kariyer arzuları ve yetenekleri ile bunları başarmak için gerekli olan fırsatları sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.
- Kariyer planlama, bireylerin kariyer amaçlarını başarması için gerekli olan araçların belirlenmesi sürecidir.
- Kariyer planlama, çalışanların meslek, organizasyon, görev ve kendini geliştirecek pek çok faaliyetin seçimi ile ilgili çabaları içeren bir planlama sürecidir.
- Kariyer planlama, kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanması; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

Şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve/veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedefleyen kariyer planlama; kişinin kendi kapasitesi, ilgisi, arzusu ve amaçları ile ilgili kapsamlı sonuçlara ulaşmasını, bu sayede de kişinin kendi hayat planının oluşmasını sağlar. Gelecekteki görevlendirmeler için hedefler, arzu edilen yönetim pozisyonları için geliştirici faaliyetler ve gelecekteki diğer kariyer kararları için planların oluşmasına katkıda bulunarak kişinin gelişim planını hazırlar. Belirli amaçlar ve planlar, iş öncelikleri ve mevcut görevlendirmeler için ödül beklentileri yaratarak kişinin performans planının oluşumunu sağlar.

⁸⁵ Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2000, s.161

Kariyer planlamasında, örgüt ve birey eşit derecede sorumluluğa sahiptir. Her ne kadar birey uygulayıcı olarak yalnız gibi gözükse de, arkasında örgütün desteği olmak zorundadır. Bireyin; kariyer bilgileri, örgüt koşulları, olanakları ve araçları gibi konularda bilgilendirilmesi örgüt tarafından sağlanmak zorundadır. Bunun yanında örgüt kariyer planlaması yoluyla; bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, işgörenin iş başarısını değerlendirme; iş doyumunu ve işe bağlılığını arttırma, yükselmeleri için işgörenleri geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkanına sahip olur. İşgörenler de kariyer planlaması yolu ile, kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkanına sahip olurlar.

2.2.1 Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamanın Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün gelecekteki ihtiyaçları; örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamayı bünyesinde gerçekleştiren örgütlerin bu çalışmayı yapmalarındaki birincil amaçları; bireysel kariyer beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi için, eğitim, rotasyon vb. çeşitli araçları devreye sokarak çalışanlarını örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Kariyer planlaması uygulamasıyla güdülen diğer amaçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir⁸⁶ :

a) İnsan kaynaklarının etkin şekilde kullanımı: Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için; iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise; verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır.

b) Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi: Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması ortaya çıkacaktır.

⁸⁶ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.307-312

c) Yeni ve farklı bir alana giren işgörenlerin değerlendirilmesi: Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

d) İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi: İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışan için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkanlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

e) İşgörenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması: Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, işgörenin doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya önemli sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak, ücreti yetersiz bile olsa, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini getiren konumlar tercih edilebilmektedir.

f) Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: Örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.

g) Verimliliğin ve performansın arttırılması: Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Çalışanların performansını karşılayan ve aşan bir düzeyde tutmaya yardım eder, iş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri zenginleştirir, verimliliği arttırır.

Örgütlerde, işgörenlerin kariyerlerini planlayabilmeleri için belirli amaçlar edinmelerinde, kendilerine sunulan kariyerlerle ilgili olanakları analiz edebilmelerinin ve alternatifleri karşılaştırabilmelerinin önemi büyüktür. Bu sebeptendir ki; örgütler çalışanlarına kendilerine yön belirlemede faydalı olması açısından; iş zenginleştirme, rotasyon, yetki devri, oryantasyon ve benzeri sistemler kurmaktadır.

Kariyer planlama ve geliştirme aşamalarında, işletmelerin eğitim yoluyla çalışanları geliştirme ve yetiştirmeye yönelik olarak uyguladıkları tekniklerin büyük katkıları vardır. Kariyer planlaması kavramının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Bu konuda çalışmaları olan bir araştırmacıya göre, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa; kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve amaçlarına ulaşırlar. İyi bir kariyer isteyen herkesin bu doğrultuda belirlediği amaçları vardır. Kişinin kariyerinde ilerlemesi ve amaçlarına ulaşmasında bu amaçları açıkça ortaya koymasının büyük etkisi vardır. Amacını net olarak ortaya koyan bireyler karşılaşıcağı alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedirler.

2.2.2 Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamasının Uygulama Adımları

Yetkinlik bazlı kariyer planlamasının uygulama adımları şunlardır⁸⁷:

- Uzman kişiler tarafından mevcut durum analiz edilir ve iş aileleri belirlenir.
- İş aileleri içinde kaynak ve hedef pozisyonlar arasındaki ilişkiler kurularak birden fazla kaynak ve hedef pozisyon birbiriyle ilişkilendirilir.
- Yetkinlik modeli oluşturulurken belirlenen pozisyonlara ilişkin yetkinlikler alınır.
- Pozisyonda çalışanlardan mükemmel performans gösterenlerin ortaya koydukları davranışlar belirlenir.
- Şirketteki tüm kariyer yolları her pozisyonun yetkinliklerini ve performans göstergelerini de içerecek şekilde haritalandırılır.
- Diğer insan kaynakları sistemleriyle entegrasyonu için gerekli çalışmalar yapılır.

⁸⁷ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Yayıncılık, 1999, s. 96

2.2.3 Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sistemi

Yedekleme sistemi, organizasyonlarda liderliğin ve verimli performansın sürekliliğini sağlayacak kritik çalışanların geliştirilmesi ve yerleştirilmesini sistematik olarak ele alma sürecidir.⁸⁸

İşletmelerde yedekleme sisteminin olmasının amacı, kişilere iş zenginliği kazandırabilmektir. Çünkü insanlar hep aynı işi yapmaktan sıkılırlar, kadrolar dar ise mutlaka kişilere katma değer yaratacak bir şeyler vermek gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara asıl iş konuları dışında eğitimler verilerek başka işlerde de yetkin olması sağlanır. Böylece işletme çalışanlarından farklı alanlarda faydalanabilir.

Yetkinlik bazlı yedekleme sistemi açısından, yedeklenen pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile mevcut yetkinlikler arasındaki fark, gelişimin yönü ve boyutu konusunda fikir vermektedir.

2.2.3.1 Yetkinlik Bazlı Yedekleme Sisteminin Adımları

Yetkinlik bazlı yedekleme sisteminin adımlarını sıralayacak olursak:

1. Öncelikle yedekleme yapılması gerekli olan kritik işlerin belirlenmesi gerekir. Bu işler genellikle yönetsel pozisyonlardır. Ancak bir şirkette en az yönetsel pozisyonlar kadar önemli başka pozisyonlar da olabilir. Örneğin, bir şirketin stratejik bilgi sisteminin kurulmasında ve işletilmesinde çok kritik rol oynayan "sistem geliştirme uzmanlığı" pozisyonunun yedeklenmesi, sistemin sağlıklı bir biçimde sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

2. Yetkinlik modeli çalışması yapılmadıysa, yedeklenecek pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler belirlenir.

3. Yedekleme sürecinde, adayın yedeklendiği pozisyona hazır olup olmadığını ya da birden fazla aday varsa hangisinin en uygun olduğunu belirleyecek yetkinlik değerlendirme metotları geliştirilir (değerleme merkezi, görüşme, 360 derece vb.).

⁸⁸ İ.D.E.A A.Ş. **Organizasyonel Yedekleme Sistemi Semineri**, İstanbul, 2001

4. Yedeklenen her bir pozisyon için ihtiyaç duyulduğunda nasıl bir atama yapılacağına karar verilir. Bu konudaki seçenekler aşağıdaki gibidir.

- Pozisyon için yedeklenen adaylar arasından, geliştirilen değerlendirme yöntemleri yardımıyla seçim yapılarak atama yapılır. Atama hemen yapılabilir ve aday yeni görevine başlar. Ya da atama kararı verilir; ancak aday x, y ve z yetkinliklerini tam olarak kazandıktan sonra görevine başlayabilir.
- Her zaman şirket içinde o pozisyonu dolduracak bir aday bulunmayabilir. Bu gibi durumlarda şirket dışından yerleştirme yapılabilir. Herhangi bir atama yapılmaz, yakın gelecek için atama kararı da alınmaz. Ancak gelecekte yapılabilecek yedekleme ve atamalar için, potansiyel çalışanlardan oluşan aday havuzları oluşturulur ve buradaki adaylar, sürekli olarak izlenir ve gelişimleri desteklenir.

5. Bütün adayların gelişme çalışmalarını izlemek için insan kaynakları bilgi sistemlerinde gerekli düzenlemeler yapılır.

2.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir⁸⁹. Performans değerlendirmenin bazı kaynaklarda geçen tanımı şöyledir:

- Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁹⁰.
- Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki çalışmasını değerlendirmesi sürecidir.⁹¹

⁸⁹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 2.Baskı, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1996, s.1.

⁹⁰ Kaynak, Tuğray v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2000

- Performans değerlendirme bir kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları ve eksiklikleri ile bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.⁹²
- Performans değerlendirme bir örgütte yer alan işgörenin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur.⁹³
- Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.
- Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin

⁹¹ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.7.

⁹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.297

⁹³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,1991, s.168

terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.⁹⁴

Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmeyi; genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun önceden belirlenmiş kurallara göre belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak, ona iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının geribildirimi ile gerçekleşir. Gerçekte geri besleme sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedendir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir.⁹⁵

Performans değerlendirmesi, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önem taşır. Çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteği azalacaktır.⁹⁶

Performans değerlendirme sisteminde temel kriter olarak kullanılan hedef ve yetkinlikler birbirlerini tamamlamaktadırlar. Şirketin misyonu, vizyonu ve stratejileri doğrultusunda gelişen, şirket stratejilerinin departmana, departmandan birime, birimden bireye indirgendiği hedefler, kurumsal iş planı doğrultusunda gerçekleştirilmesi tasarlanan aktiviteleri ve elde edilmesi beklenen sonuçları gösterir.

⁹⁴ J. W. Walker, **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992, s. 273-274

⁹⁵ J. W. Walker, **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992, s. 273-274

⁹⁶ İsmet Barutçugil, Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları, (Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm> (1 Nisan 2006)

Kişinin bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediği önemlidir. Kişinin sonucu üretirken nasıl bir yaklaşım içinde olduğu ve bu sonuca nasıl katkıda bulunduğu, beklenen bilgiyi uygulamada kullanıp kullanmadığı gözlemlenir. Bu anlamda yetkinlikler, davranışsal boyuttaki beklentileri ortaya koymaktadır.

Yetkinlikler ve hedefler ayrı ayrı kullanılabilirse de daha etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması için bu iki kritik başarı faktörünün birlikte kullanılması gerekmektedir. Değerlendirme döneminin başlangıcında beklentiler, hedefler ve yetkinlikler olarak kişilere verilir. Hangi yetkinlikler bazında değerlendirilecekleri konusunda çalışanlar bilgi sahibi olurlar. Performans dönemi içerisinde, kişi hedeflerini tutturmaya çalışarak beklentiler doğrultusunda yetkinliklerini kullanarak performansını gerçekleştirir. Değerlendirici ise çalışanın performansını gözlemler.⁹⁷

2.3.1 Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.⁹⁸

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribesleme

⁹⁷ Ayşe Öncü, Performans Yönetim Sistemi, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=639>, (13 Nisan 2006).)

⁹⁸ Anthony M.Micolo, Suggestions for Achieving a Strategic Partnership, **HR Focus**, Vol. 70, No.9, Eylül 1993, s.22

sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.⁹⁹

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususları aşağıdaki gibidir:¹⁰⁰

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu

⁹⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (çev.), 1.Baskı, İstanbul: Rota, 1993, s.10

¹⁰⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No 262, 1994, s. 2

çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

Performans değerlendirmesi, bireyi odak noktası seşmektedir. Örgütte değerlendirme, insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey ile örgüt arasında bir uyumsuzluk olursa, bu örgütün etkinliğini azaltabileceği gibi örgütün çalışmasını da bozabilir. Performans değerlendirmesi, bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışmadır.

İşletmede çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerleme sorunu olmaktadır.¹⁰¹

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesi bir işletmede işğörenlerin verimliliğini artırma ve ödüllendirme, yönetici yetiştirme, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirleme bakımından büyük önem taşımaktadır.¹⁰²

Organizasyonda çalışan işğörenlerin önceki dönemlere ait hedeflerinin gerçekleşme oranlarını görebilmek amacıyla farklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması gerekir. Bu her işletmenin etkin bir performans değerlendirme ve kariyer yapabilmesi için büyük önem taşır. Böylece işğörenlerin buldukları pozisyona uygunluklarının saptanmasını, yetkinlik ve seviyelerinin belirlenerek kısa ve uzun vadeli hedeflerinin tamamlanmasını sağlar.

¹⁰¹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No 262, 1994, s. 2

¹⁰² Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, İstanbul: Türkmen Kitabevi; 1998, s.50

Yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılması gerektiği ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Bu ise performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiğini gösterir.

Performans değerlendirmeleri, işgörenlerle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır.¹⁰³

Performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan birkaçıdır.

2.3.2 Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgütü istenen hedeflere yönleltmek amacıyla bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni düzenlemelerle, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi sistemi, örgütsel sistemlerin her düzey ve biriminde uygulanabilir. Dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

¹⁰³ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (çev.), 1.Baskı, İstanbul: Rota, 1993, s.10

Performans yönetimi, işgörenin şirket hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayan bir yöntemdir. Organizasyonun rekabete dayalı imkânlarının hizmete alınmasını sağlar. Bu yöntem; etkin bir şekilde işleyen organizasyondaki performans tiplerini stratejiye göre sınıflandırmak, performansı doğru olarak ölçmek ve sürekli kendini geliştirmeyi sağlayacak şekilde performans verilerini çalışana geri besleme yapmak konularını içerir.¹⁰⁴

Performans yönetimi ve performans değerlendirme birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte işletmelerde aynı anlamda kullanılabilir. Performans değerlendirmede, iş sonuçlarının önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması söz konusudur. Burada artık sonuç alınmıştır ve geriye dönüş yoktur. Performans yönetiminde ise, ulaşılmak istenen iş sonuçlarının elde edilmesi için ilgili girdilerin ve süreçlerin bu sonuca yönelik olarak düzenlenmesi söz konusudur.

2.3.3 Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sürecinin Adımları

Kurum kültürünü yansıtmayan çalışmalar başarılı olamayacağından, her işletme faaliyetinde olduğu gibi performans yönetimi de işletmenin vizyon, misyon ve ortak kültürel değerlerine dayandırılmalıdır. Bu doğrultuda oluşturulan performans yönetim süreci adımları:

1. Hedef koyma adımında, çalışanların ana sorumlulukları ve sahip olmaları gereken yetkinliklere ilişkin hedefler olur.
2. Zaman ve faaliyet planı yapılır.
3. Faaliyet planı süresince sürekli izleme yapılarak, gerektiği takdirde faaliyet ve hedef revizyonları yapılır.
4. Belirli bir döneme ilişkin planlanan faaliyet planları, belirlenen dönem sonunda değerlendirilir ve çalışanın belirlenen hedefler doğrultusunda performansının ne düzeyde olduğu saptanır.
5. Gelecek dönem için performans gelişim planı hazırlanır.

¹⁰⁴ A.Noë Raymond, Reading in Human Resource Management, **Austen Press**, Richard D.Irwin, Inc., 1994, s.193

6. Performans değerlendirme sonuçları ücrete, kariyere, eğitime ve gelişime yansıtılır.

2.3.4 Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetimi sistemi, çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemi kullanmasında farklı amaç ve beklentileri vardır.

Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir. İşletmeler bu bölümde açıklanacak olan amaçların hepsini aynı anda kullanmayabilirler. Bazı işletmeler sistemi bir ya da iki amaç için uygularken, bazıları da zaman içinde performans değerlendirmenin diğer amaçlarından yararlanma yoluna giderler.

2.3.4.1 Stratejik Planlama

Bazı işletmeler; tepe yönetimi tarafından belirlenen genel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir.

Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın

uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

2.3.4.2 Çalışan Planlama

Şirketin stratejik planlarında ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir insan yapısı ile çalışması gerektiğini ortaya koyması gereklidir. Bu anlamı ile yetkinlikler, değişim yönetiminin en önemli destekleyici araçları haline gelerek, dinamik ve şirketi ileriye götüren bir yapıya kavuşabilirler.

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki çalışanın belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan çalışanın yaşlarının, yeteneklerinin, deneyim ve performans düzeylerine ilişkin verilerin göz önüne alınması gereklidir.¹⁰⁵ Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi ile işgören planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

2.3.4.3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır.

¹⁰⁵ Iain Maitland, **Personel Yönetimi**, Duygu Uğur (çev.), İstanbul: Epsilon Yayınları, 3.Baskı, 1998, s.10

İşletmelerde, eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler, bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler şeklinde olur.

2.3.4.4 Ücret Yönetimi

Kurumlar performans değerlendirmelerini, ücret belirlemede esas alır. Ancak bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki, kurum çalışanlarının motivasyonu düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.¹⁰⁶

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Bu nedenle kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.¹⁰⁷

¹⁰⁶ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar, 29 Kasım 2002, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=16> (5 Ocak 2006)

¹⁰⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.297

2.3.4.5 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme; örgüt çalışanlarına, yeteneklerini değerlendirme ve geliştirme gücü vererek kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olmasını ifade eder.¹⁰⁸ Örgütler amaçlarına ulaşacak ve çalışanların isteklerine cevap verecek şekilde kariyer geliştirme programları hazırlarlar.¹⁰⁹ Kariyer geliştirme sistemi, bireysel ölçekteki ve kurumsal düzeydeki öngörülerin kesiştirilmesi ve iki tarafın birbirlerine yönelik beklentilerinin örtüştürülmesi esasına dayanır. Bireyler ile şirket arasında karşılıklı güvene dayanan ve uzun döneme yayılan bir uzlaşma sağlanmadıkça, kurumsallaşmış nitelikte kariyer gelişiminden söz edilemez.¹¹⁰

Tablo 2.1’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyonda birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Tablo 2.1 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının

¹⁰⁸ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s.318

¹⁰⁹ Serpil Aytac, Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi, **MESS Mercek**, 1998, s.63-64

¹¹⁰ İsmail Üstel, **Hala Yerinde Sayan Şirketler**, İstanbul:Elma Yayınevi, 2003, s.85

	değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni çalışan politikalarının oluşturulması

Kaynak: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:262, İstanbul, 1994, s.6.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.

2.3.4.6 Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkar.¹¹¹

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans

¹¹¹ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar, 29 Kasım 2002, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=16> (5 Ocak 2006)

değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur.

2.3.4.7 Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir nokta, sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarının alınmasıdır. Bu kararlarda performansı yüksek olan işgörenler ile yola devam edilmesi, düşük performans gösteren işgörenler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

İşgörenin işine son vermek bir işyerinde en son adım olmalıdır. Yönetici bu aşamaya geldiğinde, performansı geliştirmek için elinden gelen çabayı tekrar gözden geçirmelidir.¹¹²

2.4 Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme

İş için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile çalışanda mevcut olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark; beceri boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır ve aradaki farkı kapatmak için yetkinlikleri geliştirme konusundaki ihtiyaçları ortaya çıkarır.¹¹³ Bu yöntemle hangi yetkinliklerin ne kadar geliştirileceği gerektiği belirlenmiş olur ve yetkinliklerin geliştirilmesi aşamasına, yani eğitim aşamasına geçilir.

Eğitim; çalışanın işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinliklerdir.¹¹⁴ İşçilerin niteliklerini geliştirmek için ne tip eğitimler alması gerektiği belirlenerek, işin gereklerine göre yetkinlikler geliştirilir ve firmanın hedeflerine varabilmesi için organize bir yapı meydana gelir.

¹¹² İsmet Barutçugil, Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları, (Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm> (1 Nisan 2006)

¹¹³ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları, 3 Ocak 2002, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=223> (1 Nisan 2006)

¹¹⁴ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Yayıncılık, 1999, s. 96

Yetkinlik modeli içinde, temel yetkinliklerle birlikte, her kademenin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin tanımlanması, gelişim haritalarının çizilmesi anlamına gelmektedir. Bu yapı işletmelere çalışanların yetkinliklerinden yola çıkılarak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi bunun sonucunda ortaya çıkan yetkinlik eksikliklerini karşılayacak programları tasarlamak ya da tedarik etmek, eğitsel etkinlikleri gerçekleştirmek ve son olarak da yetkinlik eksikliklerinin ne oranda giderildiğinin değerlendirmesini yapma fırsatı verir. Yetkinlik modelleri doğru zamanda, doğru kişiye, doğru eğitimin verilmesini sağladığı için şirket kaynaklarının verimli kullanılması ve bireyin gelişiminde maksimum verimin sağlanmasında önemli rol oynar. Yetkinliklerin çeşitli boyutları içinden, özellikle bilgi boyutunun geliştirilmesi büyük ölçüde eğitim ile sağlanır. Dolayısı ile performans yönetimi sonuçlarından da etkin olarak yararlanılarak bireyin eğitim gereksinimleri sağlıklı olarak saptanabilir. Diğer yandan yetkinliklerin geliştirilmesi ana eğitim hedefi olduğundan, gerek eğitim programlarının geliştirilmesi veya seçimi, gerekse eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde sağlam bir zemin üzerine oturtulmuş, bunun sonucunda firmanın performansına katkı sağlamayan gereksiz eğitim faaliyetleri de yapılmamış olacaktır.

Gerek kariyer basamaklarındaki geçişlerde karşımıza çıkan yetkinlik gelişim ihtiyacı, gerekse performans değerlendirmesinde ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları eğitime bir girdi teşkil etmektedir. Hangi yetkinliklerin hangi eğitimlerle geliştirilebileceği ve belirlenebileceği, alınmış veya alınacak olan eğitimler ile kişinin sahip olduğu yetkinlikler arasında bağlantı kurularak gerçekleştirilmektedir. Böylece eğitim sistemi tamamı ile yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda işlemektedir. Bu durum eğitim faaliyetlerinin etkinliğini artırır ve gereksiz eğitim faaliyetlerinin yapılmamasını sağlar. Gerçekleştirilen eğitimler tamamen ihtiyaçlar doğrultusunda olduğundan gerek para gerekse zamandan tasarruf sağlanır.

İşletmeler yakın zamana kadar eğitim konusuna yeterince eğilmemişlerdir. Bunun nedeni; eğitimin yararlarının uzun vadeli olması ve eğitim verilen çalışanın iş

değiştirmesi durumunda başka şirketin verilen eğitimlerden yararlanacak olmasıdır.¹¹⁵ Ancak gelişen teknoloji ve yaşanan hızlı değişimler, firmaların amaçlarına ulaşabilmeleri için nitelikli çalışanlara olan ihtiyaçını arttırmış ve örgütleri bu ihtiyaçlar doğrultusunda önlemler almaya itmiştir. Bu önlemlerin en önemlisi de eğitimidir. Çalışanların bir süreç içerisinde niteliklerini arttırmak için ne tip eğitimlere ihtiyaçları olduğu belirlenerek, işin gereklerine göre bu yetkinlikler geliştirilir ve firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için etkin bir yapı oluşturulmuş olur. Bu noktada eğitimin sürekli bir faaliyet olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü işletmeler birer açık sistem olduğu ve sürekli çevreleriyle bir etkileşim içinde olduğu için çevredeki değişikliklerden etkilenmekte ve bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Ayrıca işin daha etkin yapılabilmesi için bu gereklidir.

2.4.1 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Yetkinlik modelinde belirlenen yetkinlikler, eğitim ihtiyaçının belirlenmesi sürecinde temel sorgulama aracıdır ve buradan hareketle bilgi toplanır.

- Bu yetkinliklerden yola çıkarak ölçekler hazırlanabilir ve çalışanların yetkinlik düzeyleri buna göre belirlenebilir.
- Yetkinlik oluşturmada ya da işe alma sürecinde, yetkinlik görüşmeleri benzeri görüşmeler yapılarak çalışanların yetkinlik düzeyleri belirlenebilir.
- Yine odak grup çalışmaları, eğitim ihtiyaçının belirlenmesi sürecinde oldukça önemli bir araçtır. İşle ilgili kişiler bir araya gelerek hangi yetkinliklerinin geliştirilmeye açık olduğunu saptayabilirler.

Bu araçlardan birkaçı birbirini destekleyecek şekilde kullanılırsa sonuçlar daha güvenilir olur. Gerekli tüm bilgiler toplandıktan sonraki aşama, çözümlenme aşamasıdır. Burada farklı araçlardan toplanan bilgiler bir araya getirilerek bütünleştirilir. Yetkinlik eksiklikleri tam olarak belirlenir. Bu eksikliklerin hangi

¹¹⁵ Funda Kayaoğlu, İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2000), s.34

eğitsel etkinliklerle giderilebileceği saptanır. Daha sonra bu etkinlikler, kısıtlara ve kaynaklara göre öncelik sırasına konur.

2.4.2 Eğitim ve Gelişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Eğitim ve gelişim etkinliğinin değerlendirilmesi, genellikle dört farklı boyutta değerlendirilmesi gereken bir konudur. Yetkinlik değerlendirmesi bu boyutlardan birisidir ve bir kaç nedenden dolayı kritik bir boyuttur.¹¹⁶

1. Boyut tepki değerlendirmesidir. Eğitsel etkinliklerden sonra yapılan tepki değerlendirmesinde katılımcının eğitim, varsa eğitimci, eğitim ortamı, eğitim materyali gibi konularda duygu ve düşünceleri alınır. Hemen geribildirim sağladığı için önemlidir. Ama tek başına yeterli değildir. Katılımcıların eğitimi beğenmeleri, aktarılanları öğrendiği anlamına gelmez.

2. Boyut başarı değerlendirmesidir. Bu aşamada, eğitsel etkinliklerde aktarılanların ne oranda öğrenildiği değerlendirilir. Etkinlikten önce ve sonra yapılması, farkı ortaya çıkarması açısından idealdir. Başarı değerlendirmesi de önemlidir ancak yeterli değildir. Katılımcıların anlatılanları öğrendikleri, davranışa dönüştürecekleri anlamına gelmez.

3. Boyut, yetkinlik değerlendirmesidir. En başta tespit edilen yetkinlik eksikliklerinin ne oranda kapatıldığı değerlendirilmesidir.

4. Boyut eğitsel etkinlerin iş sonuçları ve şirket performansı üzerinde yarattığı değişimin ve bu değişimlerin finansal olarak ne oranda geri döndüğünün hesaplanma sürecidir.¹¹⁷

Belirtilen 1. boyut; şirketlerin çoğunda gerçekleştirilen bir aşamadır. 2. boyut ise çok fazla kullanılmayan bir aşamadır. Bunun sebebi, şirketlerin, yetkinlik değerlendirmesinin başarı değerlendirmesini kapsadığını düşünmeleridir. Başka bir ifadeyle, "eğer yapabiliyorsa öğrenmiştir" düşüncesine sahip olmalarıdır. Bu boyutlardan yöneticilerin en çok ilgisini çeken boyut ise, 4. boyuttur. Bu boyutun,

¹¹⁶ D.L. Kirkpatrick, 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi, **PDR International**, İstanbul, 1998, s. 251

¹¹⁷ J.J. Phillips, **Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods**, Texas, 1997, s.23

bazı sınırlamalarının olması yoğun olarak kullanılmasını önlemektedir. Geri dönüşümü hesaplamak her eğitim için uygun değildir. Ölçülebilir performans göstergelerine etki eden eğitimlerin yatırım getirisinin hesaplanması mümkünken, yatırım getirisinin hesaplanmasının büyük katılımlı olması gereklidir. Yukarıda verilen bilgiler dahilinde, yetkinlik değerlendirmesinin en önemli boyut olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Eğitim ihtiyacı analizine başlamadan önce, yapılacak tüm sorgulamalara temel teşkil edecek başlangıç bilgilerinin elde edilmesi gerekmektedir. Sonra amaç ve yöntemler belirlenerek, eğitim programlarının yürütülmesi gelmektedir.

2.4.3 Eğitimden Beklenen Sonuçlar

Eğitimden beklenen yararları aşağıdaki başlıklar altında özetlememiz mümkündür.

- Kalite düşüncesinde sınırsızlık sağlamak,
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltmak,
- İş yöntemlerini geliştirmek,
- Çalışanın işgücü devrini en aza indirmek,
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak,
- Fazla mesai giderlerini azaltmak,
- İş kazalarını azaltmak,
- Moral üzerinde olumlu etkiler sağlamak,
- Kısa sürede ortama uyum sağlamak,
- Çalışan ve şirket performansını arttırmak,
- Sahip olmaları gereken temel, teknik ve yönetsel yetkinlikleri kazandırmak,
- Konularında uzmanlaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların kendi gelişimlerini yönlendirmelerini sağlamak,
- Potansiyelin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf sağlamak

2.5 Yetkinlik Bazlı Ücret ve Ödül Yönetimi

Son yıllarda ücretlendirme ile işletmenin genel stratejilerinin bir arada ele alınması ve stratejik ücretlendirme kavramının gündeme gelmesi, işletmelerin giderek yetkinlik kavramını daha çok benimsemesine neden olmuştur. Son yıllarda iş stratejilerinin tanımlanması için dikkat çeken yaklaşım organizasyonun temel yetkinliklerinin kullanılmasıdır. Bazı organizasyonlarda bu stratejik temel yetkinlikler üzerinde durulması, yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin geliştirilmesinin en önemli nedenlerinden biri olmuştur.¹¹⁸

İnsan kaynakları uzmanlarınca değerlendirme ve geliştirme araçları olarak kullanılan yetkinlikler, son yıllarda ödeme sistemlerini içine alan geniş tabanlı insan kaynakları stratejisi ve programı hazırlamak için kullanılmaktadır. Yarım yüzyıl önce iş değerlemesi sistemi, işin piyasa değeri ve şirket içindeki değerini ölçmeye yarayan bilimsel bir yöntem olarak ortaya çıktı. İş değerlemesi, işlerin organizasyonların genel hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli iş değerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlemesi, iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan iş değeri belirlenir.¹¹⁹

1970'lerle birlikte gelişen teknoloji ile şirketler, ellerindeki insan kaynağını bir rekabet avantajı olarak görmeye başlamışlardır. Bilgi ve becerinin önem kazandığı geçiş süreci sonucunda “iş değil, kişiyi değerlendirmek” yani kişinin yetkinliklerini ücretlendirmek yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Zamanla değişen ve yataylaşan organizasyon yapılarında temel ücretin ağırlığını kaybetmeye başlaması ve değişken ücretin toplam ücret paketindeki ağırlığını arttırması ve artan kalifiye işgücü arzı ve düşen kar payları karşısında ücret bütçelerinin daralması gibi nedenlerle geleneksel ücret yapıları, özellikle teknoloji ağırlıklı veya görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlandığı, değişime hızlı adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki

¹¹⁸ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 82

¹¹⁹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi, 5 Aralık 2001, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=235 (10 Şubat 2006)

şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuştur.¹²⁰ Yetkinliklere dayalı ücretleme, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeleri için ihtiyaçları olan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik olarak, çalışanların motive edilmesidir. Bu motivasyon, edinilen yetkinliklerin ödüllendirilmesiyle sağlanmaktadır.

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri kurulurken şirketin tanımlı olan tüm yetkinlikleri sisteme dahil edilmeyebilir. Ücretle ilişkilendirilmek istenen yetkinlikler için hangi yetkinliklere şirketin daha fazla ödemek istediği ve hangi yetkinliklerin şirketin kritik başarı faktörleri ile daha yakından ilişkili olduğu dikkate alınmalıdır. Bunlar belirlendikten ve iş değerlemesi yapıldıktan sonra şirketin politikası doğrultusunda piyasa ücret verileri elde edilebilir. Piyasa ücret verilerinin elde edilmesinin ardından ücret bantları oluşturulur (Broadbanding). En son adım olarak da tüm çalışanların kendilerinden beklenen yetkinlikler doğrultusunda değerlendirilerek bantlara yerleştirilmesi gerçekleştirilir.¹²¹

Ödeme sistemi stratejisi, hedeflerin yakalanması için sağlam temeller üzerine kurulmuş bir plan olmalı, hedeflerin yakalanması için uygulanabilir olmalı ve kesin olarak atılacak adımları içermelidir. Ayrıca ölçülebilir bir etki bırakmalı, organizasyonun ihtiyaçları ile uyumlu olmalı ve organizasyon için ekonomik olan son hedefleri belirlemelidir.¹²²

2.5.1 Ücret Bileşenleri

Temel Ücret, çalışana maaş ya da saat ücreti şeklinde düzenli olarak ödenen sabit ücrettir. Ödüller, üstün performans gösteren çalışanları ekstra ödeme, kâr payı gibi çok çeşitli şekillerde ödüllendirmektir.

Yan faydalar çok çeşitli programlar halinde (sağlık sigortası, tatil ve işsizlik ödeneği vs) sunulabilir. İkramiyeler, ödenekler, park yeri, klüp üyeliği gibi imkânlar olabilir.

¹²⁰ Burcu Kümbül, Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, 7 Şubat 2002, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com.tr (21 Mart 2006)

¹²¹ Tuğçe Engineri, Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme, 3 Ocak 2002, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=13 (1 Mayıs 2006)

¹²² Butteris Margaret, Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, 30 Kasım 2000, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=396 (17 Ocak 2006)

2.5.2 Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetiminin Kullanılma Nedenleri

Yetkinlik bazlı ücret yönetiminin kullanılma nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹²³

- Ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan sabit ücret, eski ağırlığını kaybetmeye başlamakta ve değişken ücret kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.
- Ücretlendirmede performansın belirleyici rolü daha da artmaktadır. Geleneksel yaklaşımda, en azından tatmin edici bir performans gösteren çalışanlara aynı ücret uygulaması yapılırken, şimdi yüksek performans gösteren çalışanlarla düşük performans gösterenlerin birbirinden ayrılması zorunlu hale gelmiştir.
- Ücret kararları verilirken odak noktası işlerden, çalışanlara doğru kaymaktadır.

Şirketlerin insan kaynakları ücret sistemini dar bir çerçevede tanımlanan işler üzerine kurmak yerine, çalışanların bireysel yeteneklerini, potansiyellerini ve birden fazla işi gerçekleştirmek için gereken esneklik becerilerini de dikkate alarak ücretleri belirlemeye başlamışlardır.

2.5.3 Yetkinlik Bazlı Ücret Yapılarının Özellikleri

Yetkinliklere dayalı ücret yapılarının özelliklerini sıralayacak olursak;¹²⁴

- **İş Akışını Destekleme:** Yetkinlikler, organizasyonların tüm kritik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde seçilmelidir. Varolan iş akışını destekleyen becerilere sahip olmanın yanısıra mevcut iş akışının ötesine geçebilecek ve bu değişimi destekleyecek yetkinlikler de önem kazanmaya başlamıştır.

¹²³ Barış Kavasoglu, Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2004), s. 62

¹²⁴ Barış Kavasoglu, Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2004), s. 62

- **Çalışanlara Karşı Adil Olma:** Kişileri objektif olarak değerlendirmek kolay olmadığı için kişiye dayalı ücret yapıları, ücret adaletsizliğini artırma potansiyeline sahiptir. Yetkinliklere dayalı ücretleme yoluyla kişileri daha etkin değerleyerek, ücret farkları ayarlanmaya çalışılır.
- **Davranışları Organizasyon Amaçları Doğrultusunda Yönlendirme:** İşletmeler, gereksiz süreçleri elimine ederek ve insan faktörünü güçlendirip daha fazla işgücü esnekliği yaratarak, örgütsel yapılarını basite indirgemeye başlamışlardır. İşletmeler zamanla amaçlarını gerçekleştiren ve geliştiren işe yönelik davranışları, yetkinliklere dayalı sistemlerle daha olumlu etkileyebilecekleri ve destekleyebileceklerini fark etmektedirler.¹²⁵

2.5.4 Yetkinlik Bazlı Ücretleme Sistemi Oluşturma Süreci

2.5.4.1 Yetkinlik Analizi

Beceri ve işe dayalı sistemler belirli görevlerle ilgili bilgilere yönelirken, yetkinliklerde organizasyona bakılmakta ve organizasyon içindeki herhangi bir işte başarılı bir performans yaratan geniş ölçüde uygulanabilir bilgi, beceri ve davranışlara odaklanılmaktadır. Bunlar temel yetkinliklerdir.

İşletmelerin birçoğu yetkinlik modeli oluştururken liderlik, esneklik, inisiyatif kullanma gibi benzer temel yetkinliklerden yararlanmaktadır. Hiçbir işletme belirli bir yetkinlik grubunun patentine sahip olmadığı için, bu benzerlik doğal ancak yanıltıcıdır. Temel yetkinlikler aynı olmasına karşın davranışlar, bir organizasyondan diğerine göre değişmektedir.¹²⁶

2.5.4.2 Yetkinlik Setleri ve Yetkinlik Göstergeleri

Her bir temel yetkinliği faaliyete dönüştüren “yetkinlik setleri”dir. Örneğin iş bilinci temel yetkinliği için yetkinlik setleri; örgütsel bilgi, maliyet yönetimi, arabuluculuk ilişkisi ve iş fırsatlarını görebilme ile ilişkili olabilir. Her bir set içindeki yetkinlik

¹²⁵ Donald S Nemerov, How To Design A Competency-Based Pay Program, Journal of Compensation&Benefits, C IX, No 5, 1994, s.44

¹²⁶ Darrel Cira, Ellen Benjamin, Competency Based Pay: A Concept in Evolution, **Compensation and Benefits Review**, C., XXX, No: 5, 1995, s. 24

düzyini gösteren gözlemlenebilir davranışlara “yetkinlik göstergeleri” denilmektedir. Yetkinlik göstergeleri, temel yetkinliklerin değerlendirilmesinde dayanak oluşturan faaliyetlerdir.¹²⁷

2.5.4.3 Eğitimle Yetkinliklerin Gelişmesi

Çalışanlara yetkinlik geliştirme planlarını nasıl yapacakları öğretilmelidir ve yetkinliklerini geliştirebilmeleri için eğitim ve diğer fırsatlar sağlanmalıdır. Yetkinliklerin geliştirilmesi için verilen eğitimler yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Verilen eğitimden sonra elde edilen yetkinliğin uygulanması sürecinde, beklenen sonuçlara ulaşabilmek için sabırlı davranılmalıdır.

2.5.4.4 Değerleme ve Belgelendirme

Yetkinliklere göre ücretlemede kişinin sahip olduğu yetkinlik düzeyini, herkesi ikna edecek şekilde belirli bir yolla belgelendirmesi gerekmektedir. Beceriler, yetkinliklere göre daha somuttur ve belgelendirilmesi daha kolaydır.

Siemens Business Services'ta yetkinliklerle ilgili yapılan çalışmalar, bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir. Şirketin İnsan Kaynakları Direktörü, kendisiyle yapılan bir görüşmede yetkinliklere dayalı ücretlendirme sistemleriyle ilgili bilgi sunmuştur. Öncelikle odak gruplar oluşturarak şirketin kurumsal değerleri, temel yetkinlikleri ve temel yetkinliklerin ne şekilde ölçüleceğine dair davranış göstergeleri belirlenmiştir. Yetkinliklerin ücretlere yansıtılmasında da iş değerlemesi yapılırken, ağırlıklı kriterleri belirlenen temel yetkinlikler üzerinden alınmıştır. Böylece yetkinlikler kişinin ücretinin, organizasyon içinde nerede olduğunun gözlemlenmesi için ana unsurlardan bir tanesi olmaktadır. Ancak ücret artışları için kişilerin sahip oldukları yetkinlikler tek başına bir faktör değildir. Ücret artışında kişinin hangi yetkinliklere sahip olduğuna değil, bu yetkinliklerin ne şekilde performansa dönüştüğüne bakılmalıdır.¹²⁸

¹²⁷ George Milkovich ve Jerry Newman, **Compensation**, 7. bs., New York: McGraw Hill, 2002, s. 166

¹²⁸ İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, Yetkinliklerin Ücretler Üzerindeki Rolü, 20 Ağustos 2000, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=963 (12 Ocak 2006)

2.5.5 Yetkinliklerin Değerlendirilmesi ve Ücrete Yansıtılması

Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücrete yansıtılmasını inceleyecek olursak;¹²⁹

- **Yetkinlik düzeyine göre ödüllendirme:** Bu yaklaşım "mutlak" bir değerlendirme yaklaşımıdır. Her kişi, rol ya da iş için yetkinlik standartları belirlenir. Bireyin mevcut yetkinlikleri değerlendirilir. Standart yetkinlik düzeyinden düşük yetkinliklere sahip çalışanlar, standart yetkinlik düzeyine karşılık gelen ücret oranından düşük ücret alırlar. Aynı durum tersi için de geçerlidir.
- **Yetkinlik gelişimine göre ödüllendirme:** Bu yaklaşım "bağlı" bir değerlendirme yaklaşımıdır. Yetkinlik düzeylerine göre ücret düzeyleri belirlenir. Yapılan yetkinlik değerlemelerinde, en yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışan en yüksek ücreti alır, en düşük yetkinliğe sahip çalışan da en düşük ücreti alır. Aradakiler ise yetkinlik düzeylerine göre ilgili ücret düzeyiyle eşleştirilir.

2.5.6 İşe Dayalı ve Kişiyeye Dayalı Yapılar Arasındaki Farklar ve İşletme için En Uygun Ücret Yapısına Karar Verme

İşe dayalı planlarda yöneticiler, doğru işlere doğru işgörenleri yerleştirmeye çalışmaktadır. Beceri ve yetkinliklere dayalı planlarda ise, işgörenlerin sahip oldukları beceri ve yetkinliklere göre, doğru işgörelere doğru işlerin verilmesi için çaba harcanmaktadır. İşe dayalı yaklaşımlarda, iş değerlendirme çalışmalarının ışığında çalışanın çalıştığı işin değerine göre ücret ödenmektedir. Beceri ve yetkinliğe dayalı yaklaşımlarda ise, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin seviyesi, sayısına göre ücret ödenmektedir.

Hangi yapının bir organizasyon için en uygun olduğu konusu bir şirketin yapısı, politikası ve içinde bulunduğu piyasa koşullarına göre değişmektedir. Örneğin işlerin standart olduğu, işgücü devir oranının düşük olduğu, hiyerarşik yapının desteklendiği

¹²⁹ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, 1995, s.191

ve teknolojinin durağan olduğu şirketlerde geleneksel ücret sistemlerinin daha başarılı olması mümkündür. En iyi yaklaşım, değişen koşullara uyum sağlamaya yardımcı olan ve fazla detay içermeyen yaklaşımdır denilebilir. Yetkinlik bazlı ücret, bir işletmeden diğerine çok önemli farklılıklar taşır.¹³⁰ Ücret temelinin katı kurallara göre tanımlanması, değişen bir ekonomide faaliyet gösteren işletmelerin ortaya çıkabilecek kaçınılmaz farkları görmemelerine neden olabildiği gibi ücret temelinin çok net olarak tanımlanmaması da örgütün başarısı için neyin önemli olduğunun anlaşılmasına ve işgörenler açısından güvenilirliğin olmamasına yol açabilmektedir.¹³¹ Tablo 2.2 de ücret yapıları arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 2.2 Ücret Yapıları Arasındaki Farklar

	İşe Dayalı	Beceriye Dayalı	Yetkinliklere Dayalı
Değerlenen	Ücretlenebilir faktörler	Beceri blokları	Yetkinlikler
Ücrete Dönüştürme Mekanizmaları	Faktör derece ağırlıkları	Beceri seviyeleri	Yetkinlik seviyeleri
Ücrete dönüştürme mekanizmaları	Ücret yapısını yansıtan kriterin planlanması	Belgelendirme ve dış pazardaki becerilerin parasal değeri	Belgelendirme ve dış pazardaki yetkinliklerin parasal değeri
Ücret yapısı	Yapılan işe/pazara dayalı	Belgelendirilen becerilere/pazara dayalı	Geliştirilen yetkinliklere/pazara dayalı
Ücret artışları	Terfi	Beceri edinme	Yetkinlik geliştirme
Yöneticilerin ortak noktaları	Çalışanlarla iş arasında bağlantı	Becerilerden etkili bir şekilde	Yetkinliklerin değer kattığından

¹³⁰ Gerald Ledfort, Paying For Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers, **Compensation&Benefits Review**, Temmuz Ağustos 1995, s. 24

¹³¹ George Milkovich, Jerry Newman, **Compensation. 7. bs.**, New York: McGraw Hill, 2002

	kurma, terfi, işe yerleştirme, işe ödenen ücreti ve bütçe artışını dikkate alarak maliyet kontrolü	faydalanma; eğitim sağlama, eğitim belgelendirme ve atamaları dikkate alarak maliyet kontrolü	emin olma, yetkinlik geliştirme fırsatları sağlama, belgelendirme ve atamaları dikkate alarak maliyet kontrolü
İşgörenlerin odak noktaları	Daha fazla ücret için terfi almaya çalışma	Becerileri kazanmaya çalışma	Yetkinlikleri kazanmaya çalışma
Yöntemler	İş analizi, iş değerlendirme	Beceri analizi, beceri belgelendirme	Yetkinlik analizi, yetkinlik belgelendirme
Avantajlar	Beklentilerin açık olması, anlamlı bir ilerleme olması, yapılan işin değerine dayalı olarak ücret ödenmesi	Sürekli öğrenme, esneklik, azalan işgücü	Sürekli öğrenme, esneklik, yatay hareket
Sınırlılıklar	Potansiyel bürokrasi, potansiyel esneksizlik	Potansiyel bürokrasi, maliyet kontrolü gereksinmesi	Potansiyel bürokrasi, maliyet kontrolü gereksinmesi

Kaynak: George Milkovich ve Jerry Newman, Compensation, 7. bs., New York, McGraw Hill, 2002, s. 184.

2.6 Yetkinliklerin Algılanan Yararları

Yetkinlikler işletmelerin prensipleri doğrultusunda geliştirilmelidir. Bir yetkinliğin, o işletme açısından kabul edilebilir olması için işletmenin başarısı ile yapılan işle ilgili olması, dikkate değer ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Böyle olduğunda yetkinlik işletmeye değer katacaktır. Yetkinliklerin uygun ve faydalı olması için dikkate değer ve ölçülebilir davranışlara uyarlanabilmeleri gerekmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, organizasyonun iş stratejilerini gerçeğe döndürme kapasitesini göstermektedir. Yetkinliklerin beraberinde getirdikleri en önemli yararlarından biri kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasıdır. Hem kişisel bazda, hem de takımlar bazında aynı standartta analizlerin yapılması ve bunların sistematik hale getirilmesi kurum açısından ikinci bir kazançtır. Yetkinlikler aynı zamanda başarıyı somutlaştırarak gerçek bir bakış açısı sağlar, başarının tanımı herkes için standart hale gelir ve herkes tarafından bilinir. Yetkinliklerin kullanımı ile öncelikle çalışanların iş hayatlarında, işlerine bakış tarzlarında bir farkın yaratılması amaçlanmaktadır. İşletmeler, ancak bünyelerindeki çalışan ve yöneticilerin başarılarının artması ile istedikleri performansa ulaşabileceklerdir. Yetkinliklerin işletmelere sağladığı katkılardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Yeni bir işçi-işveren ilişkisinin ortaya çıkması: İşverenin iş güvenliği ve adil ücret sözüne karşılık, çalışanların bağlılık ve verimli çalışma sözü verdiği iş sözleşmeleri artık geçerliliğini yitirmektedir. Bunun yerine, şirketler, çalışanlarına, bağlılıkları ve işgüçleri karşılığında, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sunmaktadırlar. Bu tür organizasyonlar için, yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları, ihtiyaçların tanımlanması ve gerekli yetkinliklerin geliştirilmesi için araç niteliğindedir.

Değişen başarı ölçüleri: Çalışanların yükselmesini bir çeşit “merdiven tırmanma” olarak tanımlayan geleneksel yaklaşımlarda, gelişimin hangi kritere göre gerçekleştiği tam olarak tanımlı değildir. Yetkinlikler, bir bireyin gelişimi ve performans başarısı için; kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır ölçüt ve göstergeler sunmaktadır.

Yeni bir öğrenme kültürünün yaratılması: Birçok organizasyonda, yetkinlikler sayesinde, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni öğrenme kültürü oluşturulmuş gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, yetkinlik bazlı sistemin kullanılmasının hem şirket, hem de çalışanlar için sağlayacağı faydalardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz:

- Beklentilerin ve kalıcı başarı ölçütlerinin açıkça tanımlanması,
- Çalışanların kendilerinden bekleneni tam olarak bilmeleri,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması,
- Bireysel davranışları, şirket değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması,
- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- Şirket genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- Şirket performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çıtanın yükseltilmesi,
- Çalışanları yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik etmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artması.

Özellikle son yıllarda birçok işletme gelişim stratejilerini ve yönetim modellerini yetkinlik bazlı sistemler doğrultusunda yeniden düzenlemeye ve geliştirmeye yönelmektedir. Bunun ilk sebebi, ulaşılabilir bireysel performansa odaklanmanın işletmenin performansına sağlayacağı faydaya inanmaktır. Bu sistemin kullanılması ile işletmelerde önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin burada başarılı olmaları için hangi özelliklere ihtiyaçları olduğunu belirleyebilmek, işletme performansı ve etkinliği arttırmak için doğru role doğru kişileri seçmek, yeni roller için bireysel yetkinlikleri değerlemek ve eğitim ihtiyaçlarını tanımlayabilmek mümkün olabilmektedir.

2.6.1 Yetkinlik Bazlı Seçme – Yerleştirmenin Yararları

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerde yetkinlik bazlı seçme – yerleştirme faaliyetlerinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- İşe ilanlarında iş için gerekli yetkinlikler belirtildiği için doğru başvurular alınmaktadır.¹³²
- İş için gerekli yetkinlikler belirlendiği için ilgili işe aşırı başvurularda ihtiyaçlara uygun olmayan adayları kolaylıkla tespit edilmesi sağlanacaktır.¹³³
- Yetkinlikleri belirleyici testler, kriterlere uygun iki ve ya daha fazla adayın ayırt edilmesini kolaylaştırıcı sayısal çıktılar üretir.¹³⁴
- Görüşme öncesi doldurulan iş başvuru formlarında başvuranlardan kendi yetkinliklerini ve davranışsal göstergelerini ifade etmeleri istenmekte ve bu sayede sahip olduğu yetkinlikleri ve davranışsal göstergeleri ne sıklıkta kullandığı tespit edilir.¹³⁵
- Başvuru formunda ve testlerde belirlenen yetkinliklerin detayları mülakat yardımıyla daha fazla detaylandırılır ve adayın yetkinlikleri ile ilgili olarak ayrıntılı bilgiye sahip olunur.¹³⁶
- Mülakatta edinilen bilginin bir yetkinlik için hazırlanmış ölçek üzerinde değerlendirilmesi daha kolaydır.
- Önceden belirlenmiş olan iş için gerekli yetkinlik setleri sayesinde sistematik ve adil bir seçme – yerleştirme olanağı sağlar.¹³⁷
- İş başarılı bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır.
- Alınmasına ihtiyaç duyulan yeni personelin sahip olması gereken özellikleri konusunda ortak bir anlayış getirir, standartlar konusunda uzlaşma sağlar.*¹³⁸

* Düzeltme

¹³² Anonim, Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme, HR DERGİ/7/2000, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (15 Şubat 2006)

¹³³ Anntoinette Lucia, Richard Lepsinger. **The Art and Science of Competency Models**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeifer, s.24–26

¹³⁴ Brian S. O’Leary, v.d., Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital,

Human Resource Management, Fall 2002, Vol. XXXXI, No. 3, s. 326.

¹³⁵ Gülkibar Biçer, Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt 1, Sayı 2, Temmuz 2003

¹³⁶ Saville&Holdsworth Ltd., **Yetkinliklere Dayalı Mülakat**. İstanbul, 2005. s. 7–9

¹³⁷ George C. Thornton, **Assessment Centers in Human Resource Management**, 3 ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1992, s. 42

¹³⁸ Bayraktar, Osman: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, **Active**, Temmuz-Ağustos 2002, (Çevrimiçi) <http://www.avrasyabank.com>, 1 Ekim 2006

2.6.2 Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlamasının Yararları

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerde yetkinlik bazlı kariyer planlaması faaliyetlerinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi çalışan değerlendirilmesinde nesnel bir ölçüt sağlamaktadır.¹³⁹
- Farklı eğitim ve geçmişleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanların sahip oldukları yetkinlikler doğrultusunda kariyer planları yapılır ve uygun işlere terfi ve ya atamaları gerçekleştirilir.¹⁴⁰
- Çalışanların spesifik konularda hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmesini sağlar.
- İşin için gerekli yetkinlikler belli olduğundan kritik pozisyonlar için ihtiyaç duyulduğu anda gerekli adayın hazır olmasını sağlar.¹⁴¹
- İşletme çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikler ve bunların düzeyleri bilindiğinden, kilit görevlerde yedeklemeler doğru bireyler üzerinden yapılır
- Çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda yapılan kariyer planları sayesinde motivasyonları artar.

2.6.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Yararları

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerde yetkinlik bazlı performans değerlendirme faaliyetlerinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Bireyin sahip olduğu yetkinliklere göre performansının değerlendirilmesi adil çıktıların oluşmasını sağlar.*¹⁴²

* Düzeltme

¹³⁹ Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi, **MESS Mercek**, 1998, s.63–64

¹⁴⁰ Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2000, s.161

¹⁴¹ Samuel Certo, **Modern Management:Quality, Ethics and the Global Environment**, 1992, s.15-16

- Bireysel düzede her çalışanın performansı belirlenebildiğinden bireylerin yeterlilikler ve ya yetersizlikleri kolayca tespit edilir.
- Bireysel yetkinliklere dayalı performans ölçümü kişinin eksik yönlerinin kolayca tespit edilebilmesini ve bu eksiklikleri giderecek eğitim ve geliştirme ihtiyacının kolayca tespitini sağlar.
- İşin çıktısından çok bireyin yetkinlik düzeyi ölçüldüğünden kişiyi kendi yaptıkları hakkında bilgilendirir
- Performans ölçümü ile farklı yetkinlik düzeylerine sahip çalışanların hak ettikleri ve adil bir ücret yapısının oluşmasını sağlar.¹⁴³
- Kilit pozisyonlar için doğru çalışanın yedeklenmesini sağlar
- Performans çıktılarına göre sahip olunan yetkinlik düzeyleri çalışanın kariyer planının kolayca yapılmasını sağlar
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak çalışanın belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.¹⁴⁴

2.6.4 Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirmenin Yararları

Yetkinliklere göre planlanan eğitim faaliyeti çalışanın bilgi ve beceri anlamında gelişmesini sağlamaktadır. Bu da işletmenin daha verimli çalışmasını ve piyasada daha etkin olmasını sağlamaktadır.*

* Düzeltme

¹⁴² Gerald Ledfort, Paying For Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers, **Compensation&Benefits Review**, Temmuz Ağustos 1995

¹⁴³ Barutçugil, İsmet: Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları, (Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm> (1 Nisan 2006)

¹⁴⁴ J. Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (çev.), 1.Baskı, İstanbul: Rota, 1993

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerde yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Bireysel yetkinliklerin iş gereklerine göre eksik yanlarının tespitinin yapılmasıyla kişi odaklanması gereken yetkinliklerde kendini geliştirebilir.
- Yetkinliklere dayalı eğitimin temel olarak çalışanlara işte her gün karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için beceriler kazandırmayı amaçlamıştır. Bu sayede iş için yeterli yetkinliklerin eğitim yoluyla geliştirilmesi hem bireyin hem de işletmenin performansını artıracaktır.¹⁴⁵
- Eğitim yoluyla bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi, dolayısıyla işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi sağlanır.
- Yetkinlik bazlı eğitim sayesinde, birey sadece kendi yetkinliklerinin eksik yönlerini tamamlayacağından eğitime harcanacak zaman ve gider, asgari olacaktır.¹⁴⁶
- Bireylerin, yetkinliklerinin geliştirilmesi yönünde işletmenin çabalarını görmeleri sonucu motivasyonları ve iş azimleri artar.
- Birey yetkinliklerinin eğitim yoluyla geliştirilmesi sayesinde işletme için önemli olduğunun farkına varır, bu sayede hem birey hem işletme kazanır.

2.6.5 Yetkinlik Bazlı Ücretlendirmenin Faydaları

Yetkinlikler üzerine kurulan ücret modelleri, iş sonuçlarına katkı sağlayacak davranışların edinilmesi ve kullanılmasını destekler. Çalışanların iş sonuçlarının yanı sıra iş sonuçlarının nasıl elde edildiğine de odaklanmalarını sağladığından bireysel özelliklerin ön plana çıkmasını sağlar.*

* Düzeltme

¹⁴⁵ Canan Sümer, İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Olarak Örgütsel Planlama ve Geliştirme, 17 Temmuz 2003, (Çevrimiçi) www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cn+ID=03030268 (03 Nisan 2006)

¹⁴⁶ Özçelik, Gaye, Murat Ferman, Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”, **Human Resource Development Review**, Vol. V, No:1, March 2006, s.73–74

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerde yetkinlik bazlı ücretlendirme faaliyetlerinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Yetkinlik bazlı ücretlendirme bireysel özellikler değerlendirilip yapıldığından adil ücret dağılımının gerçekleşmesini sağlar.
- Bireysel yetkinliklerin işe ve işletmeye katkısı ücreti belirlediğinden çalışanları teşvik edici bir uygulamadır.
- Maaş artışlar sahip olunan yetkinlik düzeyinin yarattığı iş çıktısına göre belirlendiği için birey performansını doğrudan etkiler.
- Yetkinliklerin gelişmesi ücretlere olumlu yönde yansıtacağından bireyler sürekli olarak kendini geliştirme ihtiyacı duyar. Bu sebeple hem birey gelişir hem de işletme.
- Değişik fonksiyonlardaki çalışanların davranışsal özellikler veya teknik beceriler kazanarak yeni görevler veya sorumluluklara hazırlanmasını sağlayacak çapraz eğitim mekanizmasını sağlar.¹⁴⁷
- Sonuca ulaşmak ile ne şekilde ulaşıldığı arasında sağlıklı bir denge kurar ve bu sayede şirketin uzun vadede başarılı olmasını sağlayacak alt yapıyı oluşturur.
- Yetkinlik bazlı performans çıktıları sayesinde birey sahip olduğu yetkinliklerin yeterlilik düzeyine göre ödüllendirilir. Bu sayede motivasyonu artar.
- Adil ücret dağılımı sayesinde işgücü verimliliği artar ve işletme maliyetleri azalır.*

* Düzeltme

¹⁴⁷ Gerald Ledfort, Paying For Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers, **Compensation&Benefits Review**, Temmuz Ağustos 1995

BÖLÜM 3

3 YETKİNLİKLERİN ALGILANAN FAYDALARI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, yetkinliklerin algılanan faydaları konusunda yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetim sistemini uygulayan iki farklı işletmenin kıyaslanmasıdır. Yetkinliklerin farklı boyutları incelenerek her iki işletmenin yetkinlik bazlı yönetiminden nasıl faydalar edindiklerinin ortaya çıkarılması sağlanacaktır. Yapılan çalışma ile algılanan faydaların düzeyleri ölçülecek ve fayda artırıcı öneriler getirilecektir.

3.2 Araştırma Yöntemi ve Hipotezler

Bu araştırma, tanımlayıcı bir araştırma olup, araştırma yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Anketin oluşturulmasında yetkinliklerin algılanan faydalarının belirlenmesinde çeşitli kaynaklardan faydalanılmıştır. Anket içinde bulunan 24 ifade ile algılanan fayda düzeyleri tespit edilecektir.

Değerlendirilen araştırmada aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir:

Yetkinliklerin Algılanan Faydalarının İki İşletme Çalışanları Arasındaki Farklılıklarına İlişkin Hipotezler:

H0: Yetkinliklerin, uygulama alanları bazında iki işletme çalışanları tarafından algılanan faydaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yetkinliklerin, uygulama alanları bazında iki işletme çalışanları tarafından algılanan faydaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H0: Yetkinliklerin, ifadeler bazında iki işletme çalışanları tarafından algılanan faydaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Yetkinliklerin, ifadeler bazında iki işletme çalışanları tarafından algılanan faydaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yetkinlikler Bazlı Seçme - Yerleştirme

H0: Yetkinlik bazlı seçme - yerleştirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık yoktur.

H1: Yetkinlik bazlı seçme - yerleştirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık vardır.

Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlaması

H0: Yetkinlik bazlı kariyer planlamasının algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık yoktur.

H1: Yetkinlik bazlı kariyer planlamasının algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık vardır.

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme

H0: Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık yoktur.

H1: Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık vardır.*

* Düzeltme

Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme

H0: Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık yoktur.

H1: Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirmenin algılanan faydalarının iki işletme çalışanları arasında farklılık vardır.

Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme

H0: Yetkinlik bazlı ücretlendirmenin algılanan iki işletme çalışanları arasında farklılık yoktur.

H1: Yetkinlik bazlı ücretlendirmenin algılanan iki işletme çalışanları arasında farklılık vardır.

Çalışanların, Yetkinliklerin Faydaları İle İlgili Algılanan Duruma ve Beklentilere İlişkin Alguları İle İlgili Hipotezler:

H0: Ekol Lojistik çalışanlarının yetkinliklerin faydaları ile ilgili mevcut durumuna ilişkin algılarla beklentiler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Ekol Lojistik çalışanlarının yetkinliklerin faydaları ile ilgili mevcut durumuna ilişkin algılarla beklentiler arasında anlamlı bir farklılık vardır

H0: Eren Holding çalışanlarının yetkinliklerin faydaları ile ilgili mevcut durumuna ilişkin algılarla beklentiler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.*

* Düzeltme

H1: Eren Holding çalışanlarının yetkinliklerin faydaları ile ilgili mevcut durumuna ilişkin algılarla beklentiler arasında anlamlı bir farklılık vardır

Çalışanların Yetkinliklerle İlgili Algılanan Faydaların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Hipotezler:

H0: Ekol Lojistik çalışanlarının, yetkinliklerin faydalarına ilişkin algıları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermemektedir.

H1: Ekol Lojistik çalışanlarının, yetkinliklerin faydalarına ilişkin algıları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermektedir.

H0: Eren Holding çalışanlarının, yetkinliklerin faydalarına ilişkin algıları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermemektedir.

H1: Eren Holding çalışanlarının, yetkinliklerin faydalarına ilişkin algıları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermektedir.

3.3 Örneklem Grubu

Anket, yetkinlik bazlı yönetim sistemi uygulamalarını benimseyen biri lojistik sektöründe faaliyet gösteren, diğeri de tekstil, enerji, ambalaj gibi sektörlerde faaliyet gösteren iki farklı işletmede uygulanmıştır. Dinamik bir yapıda faaliyet gösteren tüm bu sektörlerde insan kaynakları ile ilgili gelişmeler takip edilmekte ve uygulamaya geçirilmektedir. Dinamik bir yapının içinde gerek sektörel gerekse global rekabetin sağlanabilmesi için insan kaynakları alanındaki gelişmeleri hayata geçirecek çalışanların yetkinlikleri de önem kazanmaktadır.*

* Düzeltme

Araştırma kapsamına alınan Ekol Lojistik firmasında insan kaynakları biriminden edinilen bilgiye göre değişik birimlerde 1476 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanların 871 tanesi mavi yakalı çalışan olup, 605 tanesinin de beyaz yakalı çalışan olduğu iletilmiştir. Çeşitli departmanlarda çalışan ve tesadüfi olarak seçilen beyaz yakalı 236 kişiye anket ulaştırılmış; bunların 174 tanesi doldurulup araştırmacıya iletilmiştir. Anketin başlangıcında bulunan “Yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları ile mi işe alındınız?” iadesine “Hayır” cevabını verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamış olup, değerlendirmeye 122 anket alınmıştır. Çalışmaya dahil edilen anketler baz alındığında ankete cevap verme oranı % 52 olmuştur.

Aynı şekilde araştırma kapsamına alınan Eren Holding firmasında insan kaynakları biriminden edinilen bilgiye göre değişik birimlerde 2355 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanların 1683 tanesi mavi yakalı çalışan olup, 672 tanesinin de beyaz yakalı çalışan olduğu iletilmiştir. Çeşitli departmanlarda çalışan ve tesadüfi olarak seçilen beyaz yakalı 289 kişiye anket ulaştırılmış; bunların 196 tanesi doldurulup araştırmacıya iletilmiştir. Anketin başlangıcında bulunan “Yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları ile mi işe alındınız?” iadesine “Hayır” cevabını verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamış olup, değerlendirmeye 129 anket alınmıştır. Çalışmaya dahil edilen anketler baz alındığında ankete cevap verme oranı % 45 olmuştur.

Buna göre araştırmada ana kütleyi temsil edecek örneklem sayısının

$$(n=(z^2*SS^2)/(e^2+(z^2*SS^2)/N))$$

- Ekol Lojistik için yapılacak analizlerde en az 111,
- Eren holding için yapılacak analizlerde en az 114
- Tüm Çalışanlar için yapılacak analizlerde en az 148 olduğu tespit edilmiştir.

3.4 Araştırmanın Sınırları

Araştırma her iki işletmen de genel merkezinde bulunan çalışanlara uygulanmıştır. *

* Düzeltme

Süre ve maliyet kısıtı olduğundan dolayı işletmelerin genel merkez dışında bulunan işletmeler araştırma kapsamı içine alınmamıştır.

Ayrıca araştırma, ankette yer alan tanımlamaların, anketi dolduran çalışanlar tarafından kabul edildiği varsayımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.5 Veri Toplama Aracı

Uygulamanın yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemini kullanan iki işletmede yapılmasına karar verdikten sonra, her iki işletmenin insan kaynakları birimleri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen 24 yetkinlik fayda algılaması, 5 yetkinlik uygulama alanı boyutunda toplanmış ve ilgililerle paylaşılmıştır.

Bu çalışmadan sonra anket, eş zamanlı olarak her iki işletmenin çalışanlarının doldurması için hazırlanmıştır. Ekte yer alan ankette kullanılan tanımlamalar her iki işletmede de kullanılmıştır.

Ankette, anketin amacı ve araştırmacının beklentisini açıklayan giriş bölümünün ardından kişisel bilgiler bölümü yer almaktadır. Bu bölümde yaş, cinsiyet, eğitim, unvan, iş deneyimi gibi demografik veriler hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Ankette toplam 24 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler 5 grupta yetkinliklerin uygulama alanı altında toplanmıştır. Ankette ölçülen yetkinliklerin uygulama alanları şunlardır:

- Yetkinlik bazlı seçme – yerleştirme
- Yetkinlik bazlı kariyer planlama
- Yetkinlik bazlı performans yönetimi
- Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme
- Yetkinlik bazlı ücret yönetimi*

* Düzeltme

Ölçüm için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlardan anketi “5 – Kesinlikle katılıyorum” ile “1 – Kesinlikle katılmıyorum” arasında yer alan skalaya göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Anketler e-posta yoluyla işletmelerin insan kaynakları birimine iletilmiş ve Ekol Lojistik içinde 236, Eren Holdingte de 289 çalışana uygulamaları istenmiştir. Anketler doldurulduktan sonra da e-posta yoluyla geri bildirim istenmiştir. Yaklaşık 1 aylık sürenin sonunda 251 adet geçerli anket doldurularak araştırmacıya ulaştırılmış ve araştırma kapsamına alınmıştır.

Ankette kullanılacak ifadeler ile ilgili olarak yapılan pilot çalışmada 30 ifade kullanılmıştır. Pilot çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda aşağıdaki değerler ortaya çıkmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,680
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	780,815
	df	435
	Sig.	,000

Bu değerlere göre Bartlett's ve Kaiser-Meyer-Olkin değerleri anlamlı çıkmıştır. Bu analiz sonucunda: 1,2,3,4 nolu ifadeler seçme – yerleştirme grubunda, 5,6,7,8 nolu ifadeler kariyer planlama grubunda, 9,10,11,12,13,14 nolu ifadeler performans değerlendirme grubunda, 15,16,17,18,19 nolu ifadeler eğitim – geliştirme grubunda 20,21,22,23,24 nolu ifadeler de ücret grubunda anket içinde uygulamaya dahil edilmiştir.

Ortaya çıkan 24 ifadeye güvenilirlik testi uygulandığında ise Cronbach’s alpha değerinin 0,823 olduğu gözlemlenmiş ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.*

* Düzeltme

3.6 Veri Analiz Teknikleri

İstatistik analizler SPSS 11.5 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler ortalama ve standart sapma değerleri aracılığıyla sunulmuştur. İki işletmedeki çalışanlara göre ortalamaların farklılığı Z testinin non-parametrik karşılığı olan Mann – Whitney U testi aracılığıyla, her iki işletmedeki beklenen ile algılanan değerler arasındaki ortalama farklılıkları ise eşleştirilmiş z testinin non-parametrik karşılığı olan Wilcoxon Sıra Testi ile test edilmiştir. Ortalamaların ikiden fazla kategoriye sahip demografik değişkenlere göre farklılığını test etmek için ANOVA analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

3.7 Araştırma Yapılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

3.7.1 Cinsiyete Göre Dağılım

Her iki işletmeden de araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla olduğu gözlenmiştir. Tüm çalışanlar hesaba katıldığında da aynı sonucun çıktığı gözlenmiştir.*

Tablo 3.1 Cinsiyete Göre Dağılım

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		TOPLAM	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
KADIN	41	33.61%	38	29.46%	79	31.47%
ERKEK	81	66.39%	91	70.54%	172	68.53%
TOPLAM	122	100.00%	129	100.00%	251	100.00%

* Düzeltme

3.7.2 Yaş'a Göre Dağılım

Çalışmaya katılan gruptan her iki işletmede de, çalışanların yaşları çoğunlukla 31 – 40 yaş aralığındadır. Ekol Lojistik de 20 yaş altında çalışmaya katılan 7 çalışan bulunurken, bu rakam Eren Holding de 5 dir. Her iki işletmede de 20 – 40 yaş arası çalışanlar, grubun %80'inden fazlasını oluşturmaktadır. Tüm çalışanlar hesaba katıldığında 21 – 40 yaş arası çalışanlar yine aynı şekilde grubun %80'inden fazlasını oluşturmaktadır.

Tablo 3.2 Yaş'a Göre Dağılım

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		TOPLAM	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
20 Yaş Altı	7	5.74%	5	3.88%	12	4.78%
21-30 Yaş Arası	40	32.79%	43	33.33%	82	32.67%
31-40 Yaş Arası	60	49.18%	61	47.29%	121	48.21%
41 Yaş ve Üzeri	15	12.30%	20	15.50%	36	14.34%
TOPLAM	122	100.00%	129	100.00%	251	100.00%

3.7.3 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan her iki işletmede de üniversite mezunu oranları grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Her iki işletmede de lise mezunu oranları da yüksek lisans yapmış çalışanların oranından daha fazladır. Tüm çalışanlar incelendiğinde her iki işletme için ortaya çıkan sonuçlar ortaya çıkmıştır.*

Tablo 3.3 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		TOPLAM	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
LİSE	26	21.31%	28	21.71%	54	21.51%

* Düzeltme

ÜNİVERSİTE	74	60.66%	76	58.91%	150	59.76%
LİSANSÜSTÜ	22	18.03%	25	19.38%	47	18.73%
TOPLAM	122	100.00%	129	100.00%	251	100.00%

3.7.4 Unvanlara Göre Dağılım

Araştırmaya katılan her iki işletmede de işletmelerin orta düzey yönetiminde çalışan yetkili/uzman/uzman yardımcısı gibi unvanlara sahip olan çalışanlar grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu unvana sahip çalışanların oranları her iki işletmede birbirine yakın oranlar şeklinde gerçekleşmiştir. Müdür/yönetici düzeyindeki çalışanlar da her iki işletmede araştırma grubunun ikinci sırasında yer almıştır. Tüm çalışanlar tek bir işletmedeymiş gibi incelendiğinde de aynı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.4 Unvanlara Göre Dağılım

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		TOPLAM	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
Asistan/Stajyer	8	6.56%	11	8.53%	19	7.57%
Yetkili/Uzman/ Uzman Yrd.	80	65.57%	74	57.36%	154	61.35%
Müdür/Yönetici	34	27.87%	44	34.11%	78	31.08%
TOPLAM	122	100.00%	129	100.00%	251	100.00%

3.7.5 Deneyimlere Göre Dağılım

Araştırma grupları deneyimlere göre incelediğinde her iki işletmede de en yüksek orana sahip deneyim süresi grubu 4 – 6 yıl arasındadır. Yine aynı şekilde 1 – 3 yıl arası deneyime sahip grup her iki işletmede de en yüksek ikinci orana sahiptir. 6 yılın üstünde deneyime sahip grup ise her iki işletmede de en düşük orana sahiptir. *

* Düzeltme

Tüm çalışanlar incelendiğinde aynı sıralamaların ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Tablo 3.5 Deneyimlere Göre Dağılım

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		TOPLAM	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
1 Yıldan az	26	21.31%	19	14.73%	44	17.53%
1 – 3 Yıl	40	32.79%	44	34.11%	85	33.86%
4 – 6 Yıl	41	33.61%	49	37.98%	89	35.46%
6 Yıl ve Üzeri	15	12.30%	17	13.18%	33	13.15%
TOPLAM	122	100.00%	129	100.00%	251	100.00%

3.8 Yetkinliklere İlişkin Çalışanların Algıları

3.8.1 İki İşletme Kıyaslaması

Araştırma sonuçlarına göre Ekol Lojistik çalışanları ile Eren Holding çalışanlarına ilişkin yetkinliklerin uygulama alanları bazında sadece Yetkinlik bazlı eğitim konusundaki faydaların algılamalarının farklı olduğu görülmektedir. ($p=0,03 < 0,05$) Diğer algılamalara ilişkin değerlendirmelerde ise farklılıklar olmadığı gözlenmiştir. Yetkinlik bazlı seçme-yerleştirme, kariyer planlama, performans, eğitim ve ücret ile ilgili faydaların algılamalarında farklılıklar olmadığı gözlenmiştir.

Yetkinliklerin uygulama alanları bazında algılanan faydaları incelendiğinden Ekol Lojistikte “yetkinlik bazlı kariyer planlama” en önemli grubu oluştururken, Eren Holding çalışanlarının algılarına göre en önemli grup “yetkinlik bazlı ücret” olmuştur. Yetkinlik bazlı yönetim sisteminde en düşük öneme sahip grup Ekol Lojistik için “yetkinlik bazlı seçme-yerleştirme” olurken, Eren Holding için “yetkinlik bazlı eğitim” olmuştur. *

* Düzeltme

Tablo 3.6 Algılanan Faydalara İlişkin İşletmeler Bazında Ortalama Değerler (Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		MANN-WHITNEY	
	ORTALAMA	S.SAPMA	ORTALAMA	S.SAPMA	Z	P
Seçme - Yerleştirme	4,28	0,75	4,31	0,82	-0,51	0,32
Kariyer Planlama	4,45	0,62	4,35	0,80	-0,81	0,23
Performans	4,29	0,84	4,35	0,79	-0,41	0,36
Eğitim	4,43	0,88	4,28	0,81	-0,33	0,03
Ücret	4,39	0,85	4,38	0,81	-0,94	0,56

Ekol Lojistikte “yetkinlik bazlı kariyer planlama”nın algılanan faydalarının grup içinde en yüksek çıkması, araştırmaya katılan çalışanların işletme içindeki kariyer planlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları ve işletmenin uyguladığı kariyer planının yetkinliklere göre belirlenmesinin çalışanları tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir.

Eren Holdingte ise en yüksek faydası olduğu düşünülen “yetkinlik bazlı ücret yönetimi” ile bu işletmede çalışanların ücretlerinin yetkinliklere göre belirlenmesinin faydalarının yeterince algılandığı ortaya çıkmaktadır.

Yetkinliklerin algılanan faydalarının uygulama alanları bazında analizinden sonra aşağıdaki tabloda detaylı inceleme yapılmış ve ankette yer alan alt yetkinlikler bazında inceleme yapılmıştır.*

Tablo 3.7 Algılanan Faydalara İlişkin İşletmeler Bazında Ortalama Değerler (İfadeler Bazında)

TANIMLAMALAR	EKOL LOJİSTİK		EREN HOLDİNG		MANN-WHITNEY	
	ORT.	SAPMA	ORT.	SAPMA	Z	P
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirdim.	4.36	0.83	4.14	0.84	-0.28	0.75
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4.25	0.88	4.32	0.87	-2.08	0.23
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4.06	0.82	4.41	0.87	-0.08	0.10

* Düzeltme

Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	4.42	0.88	4.49	0.87	-1.93	0.33
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4.47	0.83	4.38	0.88	-0.28	0.04*
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	4.46	0.86	4.28	0.87	-2.46	0.56
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4.46	0.89	4.28	0.85	-1.58	0.75
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	4.29	0.82	4.30	0.90	-2.92	0.02*
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4.32	0.89	4.24	0.87	-0.86	0.28
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	4.41	0.82	4.38	0.92	-2.26	0.18
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4.10	0.92	4.46	0.88	-0.98	0.76
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	4.26	0.85	4.48	0.94	-1.75	0.43
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4.22	0.88	4.22	0.89	-0.93	0.34
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4.37	0.9	4.17	0.92	-0.79	0.11
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	4.39	0.85	4.39	0.90	-1.09	0.20
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	4.43	0.90	4.21	0.89	-2.44	0.03*
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4.48	0.88	4.36	0.89	-2.4	0.31
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	4.47	0.87	4.29	0.84	-1.79	0.55
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirkete faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	4.29	0.86	4.50	0.89	-2.78	0.64
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4.45	0.87	4.36	0.82	-1.25	0.02*
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.	4.38	0.84	4.19	0.91	-2.81	0.58
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	4.44	0.85	4.43	0.83	-1.66	0.66
Ödüllendirilmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4.37	0.81	4.42	0.93	-2.57	0.56
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4.28	0.84	4.33	0.83	-1.45	0.81

Analiz sonucuna göre aşağıda bulunan kriterlerde algılanan faydaların anlamlı şekilde her iki işletmede farklılık gösterdiği görülmüştür:

“Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum” : Ekol Lojistik çalışanlarının bu ifade ile ilgili algılamalarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre ekol *

* Düzeltme

lojistikte uygulanan yetkinlik bazlı kariyer planlama sisteminin çalışanlar tarafından daha fazla anlaşıldığı ve öneminin daha fazla vurgulandığı görünmektedir. Eren holdingte uygulanan sistemin çalışanlar üzerinde oluşan fayda algılamasının daha düşük çıkması, çalışanlarının kariyerleriyle ilgili beklentilerinin daha az karşılandığını göstermektedir.

“Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor”: İki işletme çalışanlarının algılamaları farklı olsa da bu ifade için ortaya çıkan algılama ortalamaları her iki işletme için birbirine yakın çıkmıştır.

“Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum”: İşletmeler arasında farklı algılanan bu kriterde Ekol Lojistik çalışanlarının algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu ifadeye verilen algı değerlerine göre ilgili kriter Ekol Lojistikte en yüksek algı değerlerinden birini oluşturmaktadır.

“Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum”: Bu kriterin algılanan faydaları iki işletme içinde farklılık göstermiştir. Algılamaların farklı olmasının yanın sıra Ekol Lojistik çalışanlarının ücretlendirmenin adil bir yapıda olduğu konusundaki algılamaları daha yüksek çıkmıştır.

Yetkinlik bazlı yönetimin alt yetkinlikler bazında algılanan faydalar Ekol Lojistik için aşağıdaki önem düzeylerine göre sıralanmıştır:*

* Düzeltme

Tablo 3.8 Algılanan Faydaların Sıralaması (Ekol Lojistik)

	Tanımlamalar	EKOL LOJİSTİK
ÖNEMLİ	Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4,48
	Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4,47
	Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	4,47
	Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4,46
	Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	4,46
	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4,45
	Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4,28
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	4,26
	Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4,25
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4,22
ÖNEMSİZ	Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4,10
	Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4,06

Yetkinlik bazlı yönetimin alt yetkinlikler bazında algılanan faydalar Eren Holding için aşağıdaki önem düzeylerine göre sıralanmıştır:*

* Düzeltme

Tablo 3.9 Algılanan Faydaların Sıralaması (Eren Holding)

	Tanımlamalar	EREN HOLDING
ÖNEMLİ	Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4,50
	Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4,49
	Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğrulamaktadır.	4,48
	Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	4,46
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4,43
	Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4,42
	Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır	4,41
	Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4,22
	Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4,21
	Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4,19
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4,17
ÖNEMSİZ	Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4,14

Her iki tablo incelendiğinde yetkinliklerin algılanan faydaları önem düzeyine göre sıralandığında her iki işletmenin de önem verdikleri alt yetkinlikler işletmelerde farklılıklar göstermiştir. Her iki işletme için de önemli ve önemsiz kriterler birbirinden farklı olup her iki işletmenin çalışanlarının da yetkinlik bazlı yönetim sisteminin faydalarını farklı algıladıkları gözlenmiştir.*

* Düzeltme

3.8.2 Beklenen ve Algılanan Faydalar

Ekol Lojistik çalışanlarına ilişkin yetkinliklerin uygulama alanları konusunda beklenen ve algılanan faydalar incelendiğinde tüm kriterlerde algılanan faydaların beklenen faydalardan farklı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.10 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Ekol Lojistik-Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	ALGILANAN		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORTALAMA	S.SAPMA	ORTALAMA	S.SAPMA	Z	P
Seçme - Yerleştirme	4,28	0,75	5,00	0,00	-2,24	0,00
Kariyer Planlama	4,45	0,62	5,00	0,00	-2,83	0,00
Performans	4,29	0,84	5,00	0,00	-3,15	0,00
Eğitim	4,43	0,88	5,00	0,00	-2,48	0,00
Ücret	4,39	0,85	5,00	0,00	-2,66	0,00

Eren Holding çalışanlarına ilişkin yetkinliklerin uygulama alanları konusunda beklenen ve algılanan faydalar incelendiğinde tüm kriterlerde algılanan faydaların beklenen faydalardan farklı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.11 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Eren Holding-Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	ALGILANAN		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORTALAMA	S.SAPMA	ORTALAMA	S.SAPMA	Z	P
Seçme - Yerleştirme	4,31	0,82	5,00	0,00	-2,29	0,00
Kariyer Planlama	4,35	0,80	5,00	0,00	-2,11	0,00
Performans	4,35	0,79	5,00	0,00	-2,46	0,00
Eğitim	4,28	0,81	5,00	0,00	-3,28	0,00
Ücret	4,38	0,81	5,00	0,00	-3,01	0,00

Yukarıda ortaya çıkan duruma göre her iki işletmede de olması gereken ve ya beklenen faydaların algılanması gerçekleşen fayda algılamasından farklıdır.*

* Düzeltme

Ekol Lojistikte “yetkinlik kariyer planlama”nın algılanan faydaları beklenen fayda algılarına en yakın ortalamayı göstermiştir ama faydaların beklenen kadar algılanmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmaya göre beklenen fayda algılamasından en uzak olan kriter “yetkinlik bazlı seçme-yerleştirme” olmuştur.

Eren Holdingte ise “yetkinlik ücretlendirme”nin algılanan faydaları beklenen fayda algılarına en yakın ortalamayı göstermiştir ama faydaların beklenen kadar algılanmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmaya göre beklenen fayda algılamasından en uzak olan kriter “yetkinlik bazlı eğitim” olmuştur.

Analiz Ekol Lojistik çalışanları için ifadeler bazında incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:*

Tablo 3.12 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Ekol Lojistik-İfadeler Bazında)

TANIMLAMALAR	EKOL LOJİSTİK		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORT.	SAPMA	ORT.	SAPMA	Z	P
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.	4.36	0.83	5.00	0.00	-0.39	0.03
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4.25	0.88	5.00	0.00	-2.25	0.02
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4.06	0.82	5.00	0.00	-0.44	0.02
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	4.42	0.88	5.00	0.00	-1.98	0.01
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4.47	0.83	5.00	0.00	-0.81	0.04
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	4.46	0.86	5.00	0.00	-2.68	0.02
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4.46	0.89	5.00	0.00	-2.47	0.02
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	4.29	0.82	5.00	0.00	-3.47	0.03
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4.32	0.89	5.00	0.00	-1.80	0.01
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	4.41	0.82	5.00	0.00	-2.38	0
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4.10	0.92	5.00	0.00	-1.88	0.01

* Düzeltme

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	4.26	0.85	5.00	0.00	-2.15	0.01
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4.22	0.88	5.00	0.00	-1.50	0.04
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4.37	0.9	5.00	0.00	-1.22	0.04
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	4.39	0.85	5.00	0.00	-1.26	0.04
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığını düşünüyorum.	4.43	0.9	5.00	0.00	-2.47	0.03
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4.48	0.88	5.00	0.00	-2.55	0.03
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	4.47	0.87	5.00	0.00	-1.80	0.02
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	4.29	0.86	5.00	0.00	-3.61	0.02
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4.45	0.87	5.00	0.00	-1.84	0.03
Üretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğrulamaktadır.	4.38	0.84	5.00	0.00	-2.93	0.01
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	4.44	0.85	5.00	0.00	-2.16	0.04
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4.37	0.81	5.00	0.00	-3.21	0.01
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4.28	0.84	5.00	0.00	-2.34	0.03

Bütün ifadelere bakıldığında tüm kriterlerde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre tüm ifadelerde beklenen ile algılanan faydalar tamamen birbirinden farklı olup algılanan hiçbir alt yetkinlik fayda kriteri beklenenle aynı sonucu vermemiştir.

Analiz Eren Holding çalışanları için ifadeler bazında incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 3.13 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Eren Holding-İfadeler Bazında)*

TANIMLAMALAR	EREN HOLDİNG		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORT	SAPMA	ORT	SAPMA	Z	P
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.	4.14	0.84	5.00	0.00	-0.64	0.02

* Düzeltme

Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4.32	0.87	5.00	0.00	-3.10	0.02
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4.41	0.87	5.00	0.00	-1.11	0.03
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	4.49	0.87	5.00	0.00	-2.60	0.01
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4.38	0.88	5.00	0.00	-1.76	0.04
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	4.28	0.87	5.00	0.00	-2.85	0.01
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4.28	0.85	5.00	0.00	-3.33	0.03
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	4.30	0.9	5.00	0.00	-4.11	0.03
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4.24	0.87	5.00	0.00	-2.21	0.03
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	4.38	0.92	5.00	0.00	-3.20	0.03
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4.46	0.88	5.00	0.00	-2.26	0.01
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	4.48	0.94	5.00	0.00	-2.78	0.01
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4.22	0.89	5.00	0.00	-2.30	0.04
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4.17	0.92	5.00	0.00	-1.59	0.03
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	4.39	0.9	5.00	0.00	-1.82	0.04
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	4.21	0.89	5.00	0.00	-3.38	0.03
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4.36	0.89	5.00	0.00	-3.06	0.03
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	4.29	0.84	5.00	0.00	-2.44	0.03
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	4.50	0.89	5.00	0.00	-3.75	0.01
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4.36	0.82	5.00	0.00	-2.47	0.03
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.	4.19	0.91	5.00	0.00	-3.84	0.01
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	4.43	0.83	5.00	0.00	-2.84	0.01
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4.42	0.93	5.00	0.00	-4.10	0.04
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4.33	0.83	5.00	0.00	-2.77	0.04

Bütün ifadelere bakıldığında tüm kriterlerde anlamlı bir fark oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuca göre tüm alt yetkinliklerde beklenen ile algılanan faydalar tamamen birbirinden farklı olup algılanan hiçbir alt yetkinlik fayda kriteri beklenenle aynı sonucu vermemiştir.*

* Düzeltme

3.8.3 Çalışanların Yetkinliklerin Faydalarına İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Çalışanların yetkinliklerle ilgili algıladıkları faydaların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve deyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, yetkinliklerin uygulama alanları dikkate alındığında elde edilen sonuçlara göre belirtilen demografik özellikler itibarıyla;

- Ekol Lojistikte değerlendirmelerin hiçbirinin farklılık göstermediği gözlemiştir.
- Eren Holdingte değerlendirmelerin hiçbirinin farklılık göstermediği gözlemiştir.

Her iki işletmede yapılan değerlendirmelere göre demografik değişkenler algılanan faydalarda farklılık arz etmemiştir. *

* Düzeltme

Tablo 3.14 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Ekol Lojistik- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Seçme - Yerleştirme	-0.48	0.33	-0.96	0.39	-4.23	0.12	-1.57	0.19	-2.49	0.46
Kariyer Planlama	-1.99	0.18	-3.64	0.35	-4.31	0.33	-0.31	0.48	-4.05	0.15
Performans	-1.28	0.92	-3.06	0.14	-2.56	0.08	-2.59	0.40	-2.14	0.42
Eğitim	-2.24	0.56	-0.38	0.46	-2.60	0.31	-2.74	0.11	-3.88	0.06
Ücret	-0.82	0.48	-0.20	0.10	-3.42	0.28	-1.08	0.17	-5.69	0.41

Tablo 3.15 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Eren Holding- Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)*

	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Seçme - Yerleştirme	-1.99	0.71	-1.53	0.50	-1.43	0.54	-1.02	0.55	-2.78	0.74
Kariyer Planlama	-0.89	0.20	-1.01	0.12	-2.73	0.46	-3.61	0.10	-3.75	0.66
Performans	-3.87	0.57	-1.30	0.51	-1.03	0.33	-3.85	0.25	-5.00	0.90
Eğitim	-0.68	0.07	-2.18	0.82	-0.98	0.53	-1.91	0.79	-2.65	0.22
Ücret	-3.99	0.17	-1.35	0.81	-2.54	0.47	-3.50	0.08	-0.82	0.45

* Düzeltme

Analiz ifadeler bazında incelendiğinde her iki işletme için aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:*

Tablo 3.16 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Ekol Lojistik- İfadeler Bazında)

TANIMLAMALAR	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	-2.344	0.36	-0.712	0.26	-0.228	0.49	-1.208	0.92	-1.823	0.19
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	-0.71	0.82	-2.657	0.59	-3.554	0.90	-1.367	0.29	-1.454	0.59
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.	-3.024	0.37	-2.87	0.22	-0.564	0.70	-2.316	0.31	-3.541	0.04*
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	-2.81	0.29	-1.878	0.37	-3.944	0.48	-1.81	0.14	-0.432	0.58
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	-1.423	0.35	-3.624	0.90	-0.969	0.64	-3.425	0.94	-3.112	0.82
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	-1.806	0.20	-2.888	0.60	-0.549	0.61	-0.398	0.93	-2.946	0.23
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	-2.926	0.52	-1.128	0.56	-2.814	0.03*	-0.562	0.33	-1.415	0.25
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.	-1.152	0.58	-0.141	0.07	-0.2	0.75	-3.375	0.81	-2.682	0.17
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	-0.893	0.47	-2.405	0.49	-0.883	0.83	-3.575	0.99	-1.723	0.43
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	-1.733	0.50	-0.247	0.68	-0.057	0.09	-2.513	0.18	-1.916	0.12
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	-2.842	0.36	-3.193	0.63	-1.48	0.30	-3.865	0.04*	-3.873	0.96
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	-2.822	0.50	-2.799	0.65	-2.184	0.83	-2.104	0.12	-3.452	0.10
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	-1.283	0.54	-2.835	0.21	-1.436	0.59	-2.368	0.45	-2.419	0.45
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	-3.755	0.34	-3.846	0.44	-0.846	0.68	-2.82	0.97	-3.051	0.49
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	-0.011	0.84	-1.349	0.15	-3.44	0.13	-0.273	0.06	-1.149	0.64

* Düzeltme

Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	-0.419	0.61	-3.348	0.07	-3.767	0.27	-0.441	0.43	-2.346	0.09
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	-3.072	0.01*	-1.81	0.53	-1.432	0.56	-3.219	0.66	-2.233	0.40
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	-0.922	0.87	-3.64	0.55	-1.549	0.78	-0.087	0.72	-3.832	0.71
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	-3.779	0.68	-2.703	0.60	-0.367	0.38	-1.733	0.38	-2.801	0.21
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	-0.453	0.21	-0.458	0.66	-0.204	0.24	-2.532	0.50	-2.128	0.52
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	-2.265	0.85	-3.586	0.89	-3.48	0.78	-0.573	0.82	-2.392	0.22
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	-0.776	0.78	-2.432	0.54	-0.684	0.30	-1.282	0.67	-2.774	0.97
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	-0.703	0.35	-1.013	0.51	-1.382	0.62	-1.449	0.34	-1.376	0.90
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	-3.666	0.52	-1.223	0.65	-1.624	0.10	-3.694	0.50	-3.787	0.20

Tablo 3.17 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Eren Holding- İfadeler Bazında) *

TANIMLAMALAR	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	-4.23	0.65	-4.91	0.53	-1.78	0.80	-4.95	0.91	-3.24	0.63
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	-0.32	0.72	-3.73	0.99	-3.12	0.30	-4.70	0.36	-2.34	0.11
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.	-4.51	0.92	-0.43	0.63	-1.45	0.11	-3.27	0.56	-3.74	0.74
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	-1.00	0.33	-0.80	0.18	-2.42	0.04*	-2.28	0.74	-3.97	0.93
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	-4.96	0.88	-1.56	0.02*	-4.63	0.92	-4.46	0.43	-0.12	0.80

* Düzeltme

Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	-0.50	0.26	-0.84	0.09	-0.50	0.74	-1.27	0.11	-3.31	0.52
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	-1.39	0.30	-1.32	0.12	-0.76	0.25	-3.55	0.23	-3.77	0.66
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.	-0.86	0.77	-3.56	0.18	-2.70	0.42	-4.11	0.41	-2.94	0.71
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	-3.20	0.98	-2.20	0.23	-2.38	0.93	-0.72	0.87	-3.85	0.60
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	-2.26	0.01*	-3.04	0.08	-3.76	0.53	-0.62	0.05	-2.24	0.25
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	-0.60	0.86	-0.56	0.74	-3.33	0.46	-4.32	0.18	-4.28	0.90
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	-3.25	0.29	-1.99	0.69	-0.78	0.18	-4.65	0.43	-4.40	0.26
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	-3.52	0.80	-1.31	0.80	-0.63	0.14	-3.32	0.08	-0.39	0.31
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	-3.49	0.33	-4.04	0.91	-1.20	0.47	-0.02	0.97	-4.97	0.04*
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	-1.02	0.59	-2.37	0.69	-0.04	0.58	-4.37	0.17	-1.68	0.34
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	-2.85	0.08	-2.58	0.20	-1.60	0.84	-0.70	0.68	-3.42	0.41
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	-2.55	0.41	-3.60	0.29	-3.86	0.88	-0.80	0.25	-3.16	0.71
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	-3.00	0.57	-3.55	0.87	-2.93	0.68	-2.42	0.21	-4.39	0.51
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	-1.27	0.64	-4.65	0.16	-1.70	0.98	-1.56	0.75	-3.59	0.15
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	-3.66	0.30	-4.52	0.40	-3.04	0.28	-2.93	0.49	-1.88	0.73
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	-3.03	0.24	-2.54	0.97	-0.43	0.54	-1.04	0.26	-3.76	0.26
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	-4.97	0.99	-1.65	0.61	-1.07	0.94	-3.91	0.22	-0.79	0.06
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	-2.18	0.74	-0.74	0.72	-0.77	0.99	-4.53	0.55	-3.87	0.81
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	-3.52	0.86	-3.30	0.60	-2.17	0.77	-1.10	0.45	-3.33	0.64

Yetkinliklerin uygulama alanları bazında incelendiğinde demografik değişkenler açısından yetkinliklerin algılanan faydalarında anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte ifadeler bazında Ekol Lojistik için yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılığın çıktığı kriterler şunlardır:

“Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.”: Deneyimlere göre yapılan analiz sonucunda da bu kriter ile ilgili çalışan grupları arasında fayda algılamasında farklılıkların olduğu gözlenmiştir. Analizde 6 yıldan fazla deneyime sahip çalışanlarda 4,36 ortalama ile en yüksek değere sahipken bu rakam 4 – 6 yıl deneyime sahip çalışanlarda 4,31 olarak gerçekleşmiştir. 1 – 3 yıl arası deneyime sahip çalışanlarda ortalama değer 4,22 olarak gerçekleşirken 1 yıldan az deneyime sahip çalışanlarda 4,14 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre daha çok deneyime sahip çalışanlar yetkinlik bazlı yönetim sistemi uygulamalarının adil bir ücretlendirme yapısına sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

“Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır”: Eğitim düzeyine göre yapılan analizde algılama farklılığının olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü eğitime sahip çalışanlarda ortalama değer 4,40 ile en yüksektir. Üniversite mezunu çalışanlarda ise bu değer 4,29 olarak gerçekleşmiştir. Lise mezunu olan çalışanlarda ise algılanan fayda ortalaması 4,18 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar gösteriyor ki yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çalışanların elde edeceği kazanımlara ait algılanan fayda eğitim düzeyi arttıkça artış göstermektedir.

“Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır”: Unvanlara göre algılanan faydalar farklılık göstermektedir. Müdür/Yönetici unvanına sahip çalışanlarda bu ifadeye ait ortalama değer 4,38 ile en yüksek çıkmıştır. Yetkili/Uzman/Uzman Yrd. unvanına ait çalışanlarda 4,25 olarak gerçekleşmiştir. Bu ifadeye verilen en düşük cevap Asistan/Stajyer unvanına sahip çalışanlarda 4,11 olarak

gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre yetkinlik bazlı yönetim uygulamalarında işletmeye faydası olmayan çalışanların işletmeden çıkarılması konusunda üst düzey çalışanların algılarının daha yüksek olduğu ve bu çalışanlar tarafından sistemin daha doğru uygulandığı görülmektedir.

“Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır”: Kadınların bu kriter için algıladıkları fayda ortalaması 4,42 iken erkek çalışanlarda bu rakam 4,31 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre kadınların yetkinlik bazlı yönetim sisteminin bu kriterine ilişkin fayda algılamasının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Erkek çalışanların algılamalarına göre yetkinlik bazlı yönetim sistemi ücret artışının iş azmimi artırmada yeterince etkin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yetkinliklerin uygulama alanları bazında incelendiğinde demografik değişkenler açısından yetkinliklerin algılanan faydalarında anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte alt yetkinlikler bazında Eren Holding için yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılığın çıktığı kriterler şunlardır:

“Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metotlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum”: Eğitim düzeyine göre yapılan analizde algılama farklılığının olduğu gözlenmiştir. Lisansüstü eğitime sahip çalışanlarda ortalama değer 4,37 ile en yüksektir. Üniversite mezunu çalışanlarda ise bu değer 4,26 olarak gerçekleşmiştir. Lise mezunu olan çalışanlarda ise algılanan fayda ortalaması 4,20 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar gösteriyor ki yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri yönünde algılanan fayda eğitim düzeyi arttıkça artış göstermektedir.

“Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum”: Yaş değişkenine göre yapılan analizlerde 31 – 40 yaş arası çalışanlarda ortalama değer

4,30 çıkarken, 40 yaş üzeri çalışanlarda 4,26, 21 – 30 yaş arası çalışanlarda 4,19 ve 20 yaş altı çalışanlarda 3,97 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre 31 yaş üzerindeki grup içinde yer alan çalışanlar yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin faydalarını daha fazla algıladıkları gözlenmiştir.

“Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür” : Bu kritere ait çıkan fayda algı ortalaması kadın grubu için 4,42 olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerde ise 4,30 ortalaması oluşmuştur. Kadın cevaplayıcıların ortalamalarının daha yüksek çıkması, yetkinlik bazlı kariyer planlamasının personel devir hızının düşük çıkması yönünde kadın grubundaki çalışanların sistemin faydalarını ve kadın çalışan personel devir hızının daha düşük çıktığı sonucunu çıkarmaktadır.

“Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum”: Bu ifade için deneyim bazında algı farklılıklarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. 1 yıldan daha az deneyime sahip çalışanlarda ortalama 4,41, 1 – 3 yıl arası deneyime sahip çalışanlarda 4,35, 4 – 6 yıl arası çalışanlarda 4,28 ve 6 yıldan daha fazla deneyime sahip çalışanlarda ise 4,22 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuca göre işletmede daha az deneyime sahip çalışanlarda kariyerleriyle ilgili sistemin fayda algısının ve inancının daha yüksek olduğu söylenebilir. *

3.9 İki İşletmedeki Tüm Çalışanların Analizi

Yetkinlik bazlı yönetimin alt yetkinlikler bazında algılanan faydaları tüm çalışanlar için aşağıdaki önem düzeylerine göre sıralanmıştır:

* Düzeltme

Tablo 3.18 Algılanan Faydaların Sıralaması (Tüm Çalışanlar)

	Tanımlamalar	TÜM ÇALIŞANLAR
ÖNEMLİ	Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	4,45
	Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	4,43
	Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4,42
	Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4,42
	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4,41
	Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4,40
	Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4,28
	Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4,28
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4,27
	Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirdim.	4,25
ÖNEMSİZ	Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4,23
	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4,22

Tüm çalışanların dahil edildiği çalışmada alt yetkinliklerden algılanan faydalar incelendiğinde en az önemsenen kriter ile en çok önemsenen kriter arasındaki farkın işletmeler bazında elde edilen değerlere göre daha az farklılık gösterdiği gözlenmiştir.*

* Düzeltme

3.9.1 Beklenen ve Algılanan Faydalar

Tablo 3.19 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Tüm Çalışanlar - Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	ALGILANAN		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORTALAMA	S.SAPMA	ORTALAMA	S.SAPMA	Z	P
Seçme - Yerleştirme	4.30	0.79	5,00	0,00	-2,98	0,00
Kariyer Planlama	4.40	0.71	5,00	0,00	-3,11	0,00
Performans	4.32	0.82	5,00	0,00	-3,03	0,00
Eğitim	4.36	0.85	5,00	0,00	-2,78	0,00
Ücret	4.39	0.83	5,00	0,00	-3,28	0,00

Tüm çalışanlarına ilişkin yetkinliklerin uygulama alanları konusunda beklenen ve algılanan faydalar incelendiğinde tüm kriterlerde algılanan faydaların beklenen faydalardan farklı olduğu gözlenmiştir. *

Tablo 3.20 Beklenen ve Algılanan Faydaların Karşılaştırılması (Tüm Çalışanlar - İfadeler Bazında)

TANIMLAMALAR	ALGILANAN		BEKLENEN		WILCOXON	
	ORT	SAPMA	ORT	SAPMA	Z	P
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.	4.25	0.84	5.00	0.00	-1.34	0.03
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	4.29	0.88	5.00	0.00	-3.48	0.04
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	4.23	0.85	5.00	0.00	-1.32	0.03
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	4.45	0.88	5.00	0.00	-3.52	0.03
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	4.42	0.86	5.00	0.00	-1.84	0.03
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	4.37	0.87	5.00	0.00	-3.39	0.01
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	4.37	0.87	5.00	0.00	-3.79	0.03
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	4.30	0.86	5.00	0.00	-4.44	0.03

* Düzeltme

Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	4.28	0.88	5.00	0.00	-2.78	0.03
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	4.39	0.87	5.00	0.00	-4.02	0.01
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	4.28	0.90	5.00	0.00	-3.13	0.01
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	4.37	0.90	5.00	0.00	-3.73	0.04
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	4.22	0.89	5.00	0.00	-2.46	0.03
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	4.27	0.91	5.00	0.00	-1.68	0.03
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	4.39	0.88	5.00	0.00	-2.00	0.03
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	4.32	0.90	5.00	0.00	-3.68	0.03
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	4.42	0.89	5.00	0.00	-3.62	0.01
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	4.38	0.86	5.00	0.00	-2.53	0.03
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	4.39	0.88	5.00	0.00	-3.87	0.01
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	4.41	0.85	5.00	0.00	-2.71	0.03
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğrulamaktadır.	4.28	0.88	5.00	0.00	-4.41	0.01
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	4.43	0.84	5.00	0.00	-3.60	0.01
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	4.40	0.87	5.00	0.00	-4.57	0.04
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	4.31	0.84	5.00	0.00	-3.58	0.04

Bütün alt yetkinliklere bakıldığında tüm kriterlerde anlamlı bir fark oluştuğu görülmektedir. Bu sonuca göre tüm alt yetkinliklerde beklenen ile algılanan faydalar tamamen birbirinden farklı olup algılanan hiçbir alt yetkinlik fayda kriteri beklenenle aynı sonucu vermemiştir.

3.9.2 Çalışanların Yetkinliklerin Faydalarına İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

Tüm çalışanların yetkinliklerle ilgili algıladıkları faydaların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve deyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, yetkinliklerin uygulama alanları dikkate alındığında elde edilen sonuçlara göre

belirtilen demografik özellikler itibariyle algılanan faydalarda herhangi bir farklılık arz etmemiştir.*

* Düzeltme

Tablo 3.21 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Tüm Çalışanlar - Yetkinliklerin Uygulama Alanları Bazında)

	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Seçme - Yerleştirme	-1.23	0.52	-1.24	0.44	-2.83	0.33	-1.29	0.37	-2.63	0.60
Kariyer Planlama	-1.44	0.19	-2.33	0.23	-3.52	0.39	-1.96	0.29	-3.90	0.41
Performans	-2.58	0.74	-2.18	0.32	-1.80	0.20	-3.22	0.33	-3.57	0.66
Eğitim	-1.46	0.32	-1.28	0.64	-1.79	0.42	-2.32	0.45	-3.26	0.14
Ücret	-2.40	0.32	-0.77	0.45	-2.98	0.38	-2.29	0.13	-3.25	0.43

Analiz alt yetkinlikler bazında incelendiğinde tüm çalışanlar için aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 3.22 Çalışanların Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Tüm Çalışanlar – İfadeler Bazında)*

TANIMLAMALAR	CİNSİYET		YAŞ		EĞİTİM		UNVAN		DENEYİM	
	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p	X ²	p
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.	-3.29	0.50	-2.81	0.40	-1.01	0.64	-3.08	0.91	-2.53	0.41
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.	-0.52	0.77	-3.19	0.79	-3.34	0.60	-3.03	0.32	-1.90	0.35
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.	-3.77	0.65	-1.65	0.42	-1.01	0.40	-2.79	0.43	-3.64	0.39
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.	-1.90	0.01*	-1.34	0.27	-3.18	0.26	-2.04	0.44	-2.20	0.75
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.	-3.19	0.61	-2.59	0.46	-2.80	0.78	-3.94	0.69	-1.62	0.81

* Düzeltme

Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.	-1.15	0.23	-1.86	0.35	-0.53	0.68	-0.83	0.52	-3.13	0.37
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.	-2.16	0.41	-1.22	0.34	-1.78	0.14	-2.06	0.28	-2.59	0.45
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirdim.	-1.01	0.68	-1.85	0.13	-1.45	0.59	-3.74	0.61	-2.81	0.44
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.	-2.05	0.72	-2.30	0.36	-1.63	0.03*	-2.15	0.93	-2.79	0.52
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.	-1.99	0.26	-1.64	0.38	-1.91	0.31	-1.57	0.12	-2.08	0.18
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.	-1.72	0.61	-1.88	0.68	-2.41	0.38	-4.09	0.11	-4.07	0.93
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.	-3.04	0.39	-2.39	0.67	-1.48	0.51	-3.38	0.27	-3.93	0.18
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.	-2.40	0.67	-2.07	0.51	-1.03	0.37	-2.84	0.27	-1.40	0.38
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.	-3.62	0.33	-3.94	0.68	-1.03	0.58	-1.42	0.97	-4.01	0.27
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.	-0.51	0.71	-1.86	0.02*	-1.74	0.35	-2.32	0.12	-1.42	0.49
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.	-1.63	0.34	-2.96	0.14	-2.68	0.55	-0.57	0.55	-2.88	0.25
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.	-2.81	0.21	-2.71	0.41	-2.65	0.72	-2.01	0.45	-2.70	0.55
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	-1.96	0.72	-3.60	0.71	-2.24	0.73	-1.25	0.46	-4.11	0.61
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	-2.52	0.66	-3.67	0.38	-1.03	0.68	-1.65	0.57	-3.20	0.18
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.	-2.06	0.25	-2.49	0.53	-1.62	0.26	-2.73	0.50	-2.00	0.63
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.	-2.65	0.54	-3.06	0.93	-1.95	0.66	-0.81	0.54	-3.08	0.24
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.	-2.88	0.89	-2.04	0.57	-0.87	0.62	-2.60	0.45	-1.78	0.51
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.	-1.44	0.55	-0.88	0.62	-1.08	0.81	-2.99	0.45	-2.62	0.85
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.	-3.59	0.69	-2.26	0.62	-1.90	0.43	-2.40	0.48	-3.56	0.42

Yetkinliklerin uygulama alanları bazında incelendiğinde demografik değişkenler açısından yetkinliklerin algılanan faydalarında anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte ifadeler bazında yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılığın çıktığı kriterler şunlardır:

“Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metotlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum”: Bu kriter, cinsiyet bazında farklılık göstermiştir. Kadınlarda 4,38; erkeklerde ise 4,22 ortalama hesaplanmıştır. Bu durumda kadınların yetkinlik bazlı eğitim geliştirme sisteminin, hedeflere ulaşmada bireysel eksikliklerin giderilmesi konusunda daha fazla fayda algıladıkları gözlenmektedir.

“İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.”: Eğitim düzeylerine göre algılanan faydalar farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitime sahip çalışanlarda ortalama değer 4,36 ile en yüksektir. Üniversite mezunu çalışanlarda ise bu değer 4,25 olarak gerçekleşmiştir. Lise mezunu olan çalışanlarda ise algılanan fayda ortalaması 4,13 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar gösteriyor ki yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamalarının bireysel performansı ön plana çıkarması ile ilgili algılanan fayda eğitim düzeyi arttıkça artış göstermektedir.

“Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum”: Yaşa göre yapılan analizde algılama farklılığının olduğu gözlenmiştir. 21 – 30 yaş arasındaki çalışanlarda ortalama 4,39 ile en yüksek ortalama değeri alırken, 31 – 40 arasında bu değer 4,33, 40 yaş üzeri çalışanlarda 4,25 ve 20 yaş altında 4,10 değerini almıştır. Bu sonuca göre çalışanların şirket içinde tanınabilmesi ile ilgili yetkinlik bazlı yönetimden algılanan fayda algısı orta yaş grubundaki (21 – 40 yaş arası) çalışanlarda daha fazla algılanmaktadır.*

* Düzeltme

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER

İnsan kaynakları yönetimi hızla kabuk değiştirmektedir. Gelişen koşullarla birlikte insan kaynakları da kendini yenilemekte ve günün şartlarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik önemi de son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Tüm bunlar küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetin yoğunluğunun artması gibi nedenlerle açıklansa da aslında insan unsurunun öneminin kavranmış olması tüm bu değişimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İnsan, bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış ve yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik kavramı, son yıllarda yaygın bir kullanıma sahip olmuştur. Bunun en önemli nedeni yetkinliklerin tüm insan kaynakları uygulamalarına adapte edilebilmesi ve etkili, ölçülebilir sonuçlara yol açmasıdır.

Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılabilmesi için bir yetkinlik modeline ihtiyaç vardır. Yetkinlik modeli özünde firmanın strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda çalışanlarından sahip olmalarını beklediği yetkinlikleri listeleyen bir envanterdir. Ancak modelin oluşturulması aşaması basit bir süreç değildir. Öncelikle üst yönetimin, firmanın geleceği ile ilgili kararları vermiş, amaçları ortaya ve vizyonunu çalışanlara aktarmış olması gerekir. Daha sonra bu bakış açısıyla hangi pozisyonda çalışanların hangi yetkinliklere sahip olmalarının beklendiği belirlenmeli, beklentiye karşılamaayan çalışanlar için eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır.

Bu araştırmada ele alınan iki işletmede çalışanların yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından algıladıkları faydalar analiz edilmiştir. Ayrıca algılanan faydaların her iki işletme için birbirleriyle kıyaslaması da yapılmıştır. Kıyaslama ile hedeflenen, her iki işletmede algılanan faydaların birbirlerine benzer mi farklı mı olduklarını ortaya çıkarmaktır. İnsan kaynakları

yönetiminde yetkinlik bazlı yönetim sistemini uygulayan iki işletme seçilmiş ve analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre algılanan faydalar yetkinliklerin uygulama alanları bazında incelendiğinde her iki işletmede sadece yetkinlik bazlı mülakat konusunda farklılık olduğu gözlenmiştir. Yetkinlik bazlı kariyer planlama, yedekleme, performans, eğitim ve ücret alanlarında algılanan faydaların ise işletmeler arasında farklılık göstermediği gözlenmiştir.

İfadeler bazında algılanan faydalar incelendiğinde aşağıdaki kriterlerin iki işletmede algı farklılığı olduğu gözlenmiştir:

- Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum
- Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum
- Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum

Beklenen fayda algılaması ile algılanan fayda algılaması incelendiğinde, hem yetkinliklerin uygulama alanları bazında hem de alt yetkinlikler bazında tüm kriterlerde her iki işletme için de anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre tüm alt yetkinlikler ve yetkinliklerin uygulama alanları bazında beklenen ile algılanan faydalar tamamen birbirinden farklı olup algılanan hiçbir fayda kriteri beklenenle aynı sonucu vermemiştir.

Demografik açıdan yetkinliklerin fayda algıları arasında yetkinliklerin uygulama alanları bazında farklılık göstermemiş olup işletme bazında ifadeler incelendiğinde bazı algı farklılıklarının olduğu gözlenmiştir. İfadeler bazında inceleme yapıldığında Ekol Lojistik çalışanları arasında fayda algısında farklılık görünen kriterler aşağıdaki gibiyken;

- Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır
- Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır
- Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır

Eren Holdingte ise aşağıdaki kriterlerde algı farklılığı olduğu gözlenmiştir:

- Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metotlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum
- Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür
- Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum

Analizler sonucunda, demografik değişkenlerin fayda algısında pek fazla farklılık yaratmadığı ve fayda algılarına genel bakışın herhangi bir demografik değişkende ayırt edici bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Firmalar, insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirmek ve tüm personeli bu sürecin içine katabilmek için yetkinlikleri kullanmalıdır. Yetkinlik bazlı yönetim ile yetkinliklerin daha çok kullanılabilmesi ve faydalarının daha çok fark edilmesi sağlanabilecektir. İnsan kaynakları departmanları, yetkinliklerin faydalarının artması ve daha fazla algılanabilmesi için yetkinlik konusunu sahiplenmeli ve özellikle yönetim kademesi başta olmak üzere tüm firma içinde önemini vurgulamalıdır. Bu konularda yapılan bilimsel çalışmaların da firmalara ışık tutması beklenir.

KAYNAKLAR

Abraham, Steven E., Lanny A. Karns, Kenneth Shaw ve Manuel A. Mena, Managerial Competencies And The Managerial Performance Appraisal Process Journal of Management Developement, Vol. 20, 2001, s.842 – 852

Adams, Katherine: “Interview with Richard Boyatzis”, **Competency: The Annual Benchmarking Survey**, 1998/99

Adams, Katherine: “Interview with David McClelland”, **Competency**, Vol. IV, No:3, Spring 1997

Akal, Zühal: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, 2.Baskı, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1996

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

Allredge, M. E., Nilan, K. J.: “3M’s leadership competency model: an internally developed solution”, **Human Resource Management**. Vol. 39, no. 3, 2000, s.133–145.

Anafarta, Nilgün: “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2001, s. 12

Anonim: “Yetkinlik Bazlı Seçme ve Yerleştirme”, HR DERGİ/7/2000, (Çevrimiçi) www.hrdergi.com (15 Şubat 2006).

Anonim:” Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama”, (Çevrimiçi) <http://www.kod.com.tr/kod.asp?konu=37> (30 Şubat 2006)

Arat, Melih: “Strateji Geliştirmede Yepyeni Yaklaşımlar”, (Çevrimiçi)
<http://www.kalder.org.tr>, 26 Kasım 2006

Aytaç, Serpi:”Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi”, **MESS Mercek**, 1998

Baltaş Ar-Ge Grubu: “İK Yönetiminde Yetkinlikler”, Kaynak, Nisan-Eylül 2003,
Sayı:14, (Çevrimiçi) <http://www.baltas-baltas.com>, 26 Ekim 2006

Barutçugil, İsmet: “Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları”,
(Çevrimiçi) <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm> (1 Nisan 2006)

Bayraktar, Osman: “Yetkinlikler bazlıİnsan Kaynakları Yönetimi”, **Active**,
Temmuz-Ağustos 2002, (Çevrimiçi) <http://www.avrasyabank.com>, 1 Ekim 2006

Bayraktar, Osman: “İKY’nde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık
Sektöründe Bir Vaka Çalışması”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

Becker, Brain E. ve Mark A. Huselid: “High Performance Work Systems and
Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications,” G. R.
Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**.
içinde, J.A.I. Press Inc. Greenwich Connecticut, Vol.16, 1998, s.53–102.

Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi
Yayınları, 2003

Bernardin, H. John, Joyce E.A. Russell: **Human Resource Management An
Experiential Approach**, 2. Baskı, Singapore: Irwin/ Mc Graw Hill, 1998

Biçer, Gülkibar: “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”,
Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Cilt 1, Sayı 2, Temmuz 2003

Borusan A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları,
1997

Boyatzis, Richard E.,: ”Competencies in the 21st century”, **Journal of
Management Development**, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio,
USA, vol 27, number 1, s.5-12, 2008

Brockbank, Wayne: “If HR Were Really Strategically Proactive: Present And
Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, **Human
Resource Management**, Vol.38, No.4, Winter 1999, s. 337–352.

Burgoyne, John G.: “The Competence Movement: Issues, Stakeholders and
Prospects”, **Personnel Review**, Vol.22, No.6, 1993, s.6–13.

Butteris, Margaret: “Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı”, 30 Kasım
2000, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=396
(17 Ocak 2006)

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

Can, Berrin: “Sigorta Sektöründe İnsan Kaynakları Politikası ve Performans
Sistemi: Çok Uluslu Sigorta Şirketi Örneği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 1999)

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997

Can, Halil v.d.: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1993

Canman, Doğan.: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, 1995

Certo, Samuel: **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment**, 1992

Cira, Darrel, Ellen Benjamin: “Competency Based Pay: A Concept in Evolution”, **Compensation and Benefits Review**, C., XXX, No: 5, 1995, s. 24

Competency Based Interviews: (Çevrimiçi)
highways.gov.uk/aboütus/recruit/general_info/competency.htm (27 Mart 2006)

Çörtelekoğlu, Tuğba: “İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri”, (Çevrimiçi) [http:// www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 20 Ekim 2006

Ekol Lojistik A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları, 2000

Engineri, Tuğçe: “Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme”, 3 Ocak 2002, (Çevrimiçi)
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=13 (1 Mayıs 2006)

Eniss, S.: “Assessing Employee Competencies, Evaluating Corporate Training: Models and Issues”, (Brown S. And Seidner C.S), **Kluwer Academic Publishers**, Boston, 1997

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

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,1991

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

Felix, M. Lopez: **Personel Interviewing**, Second Edition, US: Mc GrawHill, 1975

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000

Gravan, T. ve McGuire D.: “Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality”, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 13, no. 4, 2001, s. 144–163

Greengard, Samuel: “Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains”, **Workforce**. Vol. 78, s.3, Mart 1999

Goleman, Daniel: **İş Başında Duygusal Zekâ**. 2.basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000

Hamel, Gary, C.K.Prahalad: **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap Yayınları, 1996

Hamel, Garry, C.K. Prahalad: **Competing For The Future**, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hay/MvBer Danışmanlık, Yetkinlik Tanımları Çalışması, 1999

Hoffmann, Terence: “The Meanings of Competency”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No.6/7, 1998, s.275–285.

Hussain, Zahid, James Wallace, Nelarine E. Cornelius: “The Use And Impact Of Human Resource Information Systems On Human Resource Management Professionals”, **Information & Management**, Vol. 44, 2007, s. 74–89

İ.D.E.A A.Ş.: **Organizasyonel Yedekleme Sistemi Semineri**, İstanbul, 2001

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi: “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, 24 Mayıs 2001, (Çevrimiçi)

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=281 (24 Mart 2006)

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi: “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”, 5 Aralık 2001, (Çevrimiçi)

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=235 (10 Şubat 2006)

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları", 3 Ocak 2002, (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=223> (1 Nisan 2006)

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi: “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar”, 29 Kasım 2002, (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=16> (5 Ocak 2006)

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi: “Yetkinliklerin Ücretler Üzerindeki Rolü”, 20 Ağustos 2000, (Çevrimiçi)

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=963 (12 Ocak 2006)

Kaplan A., Wilk D., The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 5 No:3, 1989, s.383

Kavasoğlu, Barış: “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri/Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2004)

Kayaoğlu, Funda: “İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2000)

Kaynak, Tuğray v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2000

Kirkpatrick, D.L.: “4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi”, **PDR International**, İstanbul, 1998

Kochanski , James T.:“Competency-Based HR Organizations”, **Human Resource Management**, Spring 1996, Vol. XXXV, No: 1, s. 24.

Koç Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yetkinlik Seti Araştırmaları, 1998

Kotaman, Hüseyin: “Competence In Personel Selection” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003), s. 56.

Kümbül, Burcu: “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, 7 Şubat 2002, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com.tr (21 Mart 2006)

LeDeist, Françoise Delemare; ve Jonathan Winterton: “What Is Competence?”, **Human Resource Development International**, Vol.8, No.1, March 2005

Ledfort, Gerald: “Paying For Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers”, **Compensation&Benefits Review**, Temmuz Ağustos 1995

Lucia, A.D., R. Lepsinger. **The Art And Science Of Competency Models Models**, San Francisco, Jossey Bass Pfeiffer, 1999

Mansfield, R. S.: “Building competency models: approaches for HR Professionals”, **Human Resource Management**. Vol. **35**, no. 1, 1995, s. 7–18.

Maitland, Ian: **Personel Yönetimi**, Duygu Uğur (çev.), İstanbul: Epsilon Yayınları, 3.Baskı, 1998

Marsh , Ken ve Stuart Bradley: “Eğitime Yetkinlik Bazlı Yaklaşım”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 10 Eylül 2006

Micolo, M. Anthony: “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, **HR Focus**, Vol. 70, No.9, Eylül 1993, s.22

Milkovich, George, Jerry Newman: **Compensation. 7. bs.**, New York: McGraw Hill, 2002

Mirabile, R.J.: “Eveything You Wanted To Know About Competency Modeling”, **Training and Development Magazine**. Ağustos 1997

Nemerov, S. Donald: “How To Design A Competency-Based Pay Program”, **Journal of Compensation&Benefits**, C IX, No 5, 1994, s.44

O’Leary,Brian S., v.d.: “Selecting the Best and Brightest: Leveraging Human Capital”, **Human Resource Management**, Fall 2002, Vol. XXXXI, No. 3,s. 326.

Öncü, Ayşe: “Performans Yönetim Sistemi” , (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=639>, (13 Nisan 2006)

Özçelik, Gaye, Murat Ferman: “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context” ,

Human Resource Development Review, Vol. V, No:1, March 2006, s.73–74

Özden, Mehmet Cemil: “ Yetkinlik “In”, İş Analizleri “Out”!”, (Çevrimiçi)

<http://www.mcozden.com>, 15 Ekim 2006

Özdüler, İlhan: “Neden Yetkinlikler?”, HR DERGİ/9/2001, (Çevrimiçi)

www.hrdergi.com (3 Şubat 2006)

Öztürk, Nevin: “Yetkinlik Bazlı Mülakat” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 2004)

Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayım, 1993

Palmer, Margaret J.: **Performans Değerlendirmeleri**, Doğan Şahiner (çev.), 1.Baskı, İstanbul: Rota, 1993

Phillips, J.J.: **Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods**, Texas, 1997

Pralahad, C.K. ve Gary Hamel: “**The Core Competence Of The Corporation**”, Harvard Business Review, May-June 1990

Prewitt, Edward: “**360 Derece Feedback Yöntemi**”, Power/Harward Business Review, 1998

Raymond, A.Noel: “**Reading in Human Resource Management**”, Austen Press, Richard D.Irwin, Inc., 1994

Rothwell, W.J., H.C. Kazanas: “Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management”, **M.A: Human Resources Development Press**, 2003

Saville&Holdsworth Ltd.: **Yetkinlikler bazlı Mülakat**. İstanbul, 2005.

Schuler, Randall S.: “Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices”, **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, 1987, s. 205–220

Spencer, L.ve Spencer, S.: **Competence at Work: Models for Superior Performance**, John Willey&Sons Inc., 1993

Stoof , Angela, v.d.: “The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence”, **Human Resource Development Review**, Vol. I, No:3, Eylül 2002, s.350

Sümer, Canan: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Olarak Örgütsel Planlama ve Geliştirme”, 17 Temmuz 2003, (Çevrimiçi)
www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cn+ID=03030268 (03 Nisan 2006)

Sürmen, Sibel: "İK Yeniden Yapılanıyor", Sayı: 18, Eylül 2001, (Çevrimiçi)
[http://www.activefinans.com/activeline/sayil8/ymasa.html#Sibel Sürmen](http://www.activefinans.com/activeline/sayil8/ymasa.html#Sibel%20Sürmen) (15 Mart 2006).

Teodorescu, T.: “Competence versus competency: what is the difference?”, **Performance Improvement**. Vol. 45, no. 10, 2006, s. 27–30.

Thornton, George C.: **Assessment Centers in Human Resource Management**, 3 ed. Addison-Wesley Publishing Co., 1992

Türkel, Asuman Uluçmar: **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, İstanbul: Türkmen Kitabevi; 1998

Ulrich, Dave, W. Brockbank, A. Yeung ve D. Lake: “Human Resource Competencies: An Emprical Assesment”, **Human Resource Management**, Vol.34, No.4, 1995

Ulrich, Dave: “Strategic and Human Resources Planning, Linking Customers and Employees”, **Human Resources Planning**, 1992

Uyargil, Cavide, Reha Aluhan: **İş Analizleri ve İş Dizaynı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No 262, 1994

Uysal, Gürhan: “AB Pazarında Rekabet: Odaklanma Stratejisi ile Büyüme”, (Çevrimiçi) <http://www.dumlupinar.edu.tr>, 20 Nisan 2007

Üstel, İsmail: **Hala Yerinde Sayan Şirketler**, İstanbul: Elma Yayınevi, 2003

Walker, J. W.: **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992

3M İnsan Kaynakları Bölümü, Yetkinlik Tanımları Çalışması, 2001

EKLER

EK – 1

YETKİNLİKLERİN ALGILANAN FAYDALARINI BELİRLEMEDE ANKET YÖNTEMİ

Değerli çalışanlar,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında ve Doç. Dr. Ömer Zeki SADULLAH'ın danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez çalışması için yetkinliklerden algılanan faydaları tespit etmek üzere oluşturulmuştur.

Anket uygulamasında yetkinliklerin 5 uygulama alanı altında 24 ifade ile algılanan faydaların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu uygulamada, yetkinlik bazlı yönetimden elde edilecek faydalara yönelik algılamalarınızın saptanması amaçlanmaktadır.

Aktaracağımız tüm bilgi ve görüşler bilimsel gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir.

İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Ercan ELATAŞ

ANKET SORULARI

Yetkinlik bazlı işe alım uygulamaları ile mi işe alındınız?

Evet ()

Hayır ()

Hayır, ise lütfen anketi sonlandırınız.

Yaşınız:

20 yaş altı ()

21 – 30 yaş arası ()

31 – 40 yaş arası ()

41 yaş ve üzeri ()

Cinsiyetiniz:

Kadın ()

Erkek ()

Eğitiminiz:

Lise ()

Üniversite ()

Lisans Üstü ()

Unvanınız:

Asistan () Stajyer ()

Uzman () Uzman Yardımcısı () Yetkili ()

Müdür () Yönetici ()

Bu İşyerindeki Deneyiminiz:

1 yıldan az ()

1 – 3 yıl ()

4 – 6 yıl ()

6 yıl üzeri ()

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin önem derecesini değerlendiriniz.

Değerlendirmenizi aşağıda yer alan ölçeye uygun yapınız.

1- Kesinlikle Katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Kararsızım

4- Katılıyorum

5-Kesinlikle Katılıyorum

TANIMLAMALAR	ALGI				
	5	4	3	2	1
Yetkinlik bazlı işe alım sayesinde yetkinliklerime uygun bir pozisyona yerleştirildim.					
Yetkinlik bazlı iş ilanında iş için gerekli yetkilikler doğru ve yeterli şekilde belirtilmişti. Bu sayede doğru işe başvuru yaptım.					
Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme ile şirketimin hedeflerine ulaşmada doğru çalışanları istihdam ettiğini düşünüyorum.					
Yetkinlik testlerinde iş için istenen yetkinliklerin doğru tespit edildiğini ve sahip olduğum yetkinliklerin de doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.					
Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile gelecekte yetkinliklerimle uyuşan doğru bir pozisyonda olacağımı düşünüyorum.					
Yetkinlik bazlı kariyer planlaması ile personel devir hızı (işe giriş çıkış oranı) düşüktür.					
Önemli bir pozisyon için yapılan yedeklemenin yetkinliklerime göre belirlenmesini kariyerim için doğru bir uygulama olarak görüyorum.					
Yetkinliklerime göre belirlenen kariyer planlaması ve yedekleme sistemi, şirkete olan güvenimi ve bağlılığımı artırıyor.					
Ölçülebilir yetkinlik düzeyleri sayesinde iş performansımın doğru tespit edildiğini düşünüyorum.					
İşin sonuçlarından çok yetkinliklerimin yeterliliğinin ölçülmesini doğru bir performans ölçüm yöntemi olarak düşünüyorum.					
Yetkinliklerimin yeterliliğinin belirlendiği performans ölçüm sistemleri sayesinde şirketimin benden beklentilerini net anlıyorum.					
Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile yetkinliği yetersiz doğru personelin belirlenmesi ve işten çıkarılması sağlanmaktadır.					
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile doğru kariyer planı, doğru ücret ve doğru eğitim - geliştirme faaliyetlerinin uygulandığına inanıyorum.					
Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi sayesinde hedeflerime ne kadar ulaştığımı doğru bir şekilde tespit edildiğini düşünüyorum.					
Hedeflerime, yetersiz yetkinliklerimin doğru eğitim - geliştirme metodlarıyla tamamlanması sayesinde daha kolay ulaşabiliyorum.					
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde şirketimin hedeflerine kolayca ulaştığımı düşünüyorum.					
Şirketimin iş için yetersiz kalan yetkinliklerimi geliştirmesi, şirket için önemli bir çalışan olduğum hakkında inancımı güçlendiriyor.					
Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde işi daha kolay yapabilir hale geldiğimden kendime güvenim artmaktadır.					
Eksik yönlerimi geliştirmem sayesinde şirketime faydalı bir çalışan olduğumu düşünüyorum.					
Yetkinlik bazlı ücretlendirme, kendi yetkinlik düzeyime göre belirlendiği için adil bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.					
Ücretimin yetkinliklerime göre belirlenmesi hak ettiğimi aldığım düşüncesini doğurmaktadır.					
Ücret artışlarının yetkinliklere göre belirlenmesi iş azmimi artırmaktadır.					
Ödüllendirmenin yetkinlik düzeylerine göre belirlenmesi, hak edenin daha çok kazanmasını sağladığından verimliliğim artmaktadır.					
Ücretlerin yetkinliklere göre belirlenmesi çalışanlar arasındaki maaş dengesizliğini ve haksız kazancı engellemektedir.					