



KARGEM ARAŞTIRMA YAZILARI



## YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

ZEHRA ÇINAR

# YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

## Giriş

Küreselleşme ile birlikte şirketlerin; piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü kazanmaları için artık en önemli değer olduğunun açıkça dile getirildiği insan kaynaklarına var olandan daha çok değer vermeleri ve onu doğru yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda, bu değerli kaynağın şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edebilmesi için belli özellikleri olması gerekmektedir.

İşte 'yetkinlik' 1960'larla başlayan ve literatürde asıl değeri 1970'lerde kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkar.

Yetkinlik yaklaşımı işletme stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerine bağlı olarak oluşturulan hedeflerin gerektirdiği roller yetkinlikler ile tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetkinliklerin üstün performansla olan ilişkisi son dönemde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli uygulamaların tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yöntemle, objektif bir şekilde değerlendirebilmenin ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmaktan geçmektedir. Bütünleşmiş karmaşık sistemler yaratırken, insan kaynaklarının temel görevi olan her bir çalışana bireysel performansının geliştirilmesi için yardımcı olmak konusundaki bakış açısı yitirilmiştir. Gelecekte de başarılı olmak için insan kaynakları, çalışanların bireysel yeteneklerine ve bu yetenekleri sürekli bir performansa dönüştürme yollarına odaklanmalıdır. 'İnsan' ögesinin insan kaynaklarına yeniden dahil edilmesi gerekmektedir.

## 1. YETKİNLİK KAVRAMI VE YETKİNLİK TANIMLARI

### 1.1. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlik kavramı farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Yetkinlik (competence) 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. İKY alanında yaygın olan davranışsal yetkinlikler yaklaşımı ilk kez, kritere dayalı değerlemenin kullanımını öneren McClelland (1973) tarafından ileri sürülmüştür. Sözü edilen kritere dayalılığı veya geçerliliği sağlama, etkin olan ve olmayan performansı ayıran davranışların kilit yönlerini analiz edilmesi sürecini ifade etmektedir. McClelland tarafından geliştirilen yetkinlikler, liderlik veya esneklik gibi yüksek performans unsurlarını yansıtan bir kavramdır. Bu açıdan yetkinlikler, yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasına olanak sağlayan davranışları, bilgi düzeyini ve tutumları kapsar.

American Psychologist için yazdığı bu makalesinde; yoğun olarak kullanılan IQ ve kişilik testleri ile yetkinliğin zayıf belirleyicilerini de ortaya koydu. McClelland; makalesinde şu sonuçlara ulaştı.

\* Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı ön görmemektedir.

\* Mevcut değerlendirme sistemi genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyoekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

Yetkinlik modelleri ise 1982 yılında McClelland'ın çalışma ekibinden Richard Boyatzis tarafından düzenlenmiş ve 'The Competent Manager: A Model for Effective Performance' adlı yayın ortaya çıkmıştır. Boyatzis çalışmasında, 21 anahtar yönetsel yetkinlik önermiş, 12 organizasyonda, 41 yönetim işinden, 2000 yönetici ile çalışmalarını temelinde, yetkinlikler ile iş başarıları arasında bağlantı kurmuştur. Boyatzis, bir işte etkili performansın ortaya çıkmasını sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklere değil, işte kişiden ne beklediğine ve işin gerçekleştirildiği organizasyonel çevreye de bağlı olduğunu belirtmiştir.

Lyle Spencer ve Signe Spencer (1993), 'Competence At Work' de, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha ayrıntılı hale getirirler: 'Yetkinlikler, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir.' Temel özellik; kişiliğinin oldukça derin bir parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergesidir.

Bilgi ve beceri yetkinlikleri, insan karakterinin yüzeyini oluşturur, bu özellikler gözlemlenebilir ve daha kolay geliştirilebilir. Benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri ise gizlidir, bu yetkinlikleri gözlemlenmek, değerlendirmek ve geliştirmek daha zordur. Benlik telakkisi, özellik ve güdü, davranış için gerekli olan beceriyi, dolayısıyla iş performansı sonucunda elde edilebilecek hasılayı öngörürler.

McCelleand, Boyatzis ve Spencer & Spencer bireysel yetkinliklerle ilgilenmiş ve çalışmalarını personel temin seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme alanlarına odaklanan (İnsan Kaynakları Geliştirme) alanında yapmışlardır.

Yetkinliklere bir başka yaklaşım ise Stratejik Yönetim konusunda çalışmalar yapan Prahalad ve 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.

## 1.2. YETKİNLİK TANIMLARI

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 yoluyla ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır.

Yetkinlik kavramı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni yetkinliğin günümüze kadar farklı kullanım alanları olması ve farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavram olmasıdır. Ancak ilk defa eğitim alanında; eğitimci ' öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla, Yönetim ve İnsan Kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.

İngiliz ve Amerikalı yazarların aynı kavrama yaklaşımı farklıdır. Amerikan yazarların 'yetkinlik' (competency) terimini kullanmalarına karşılık İngiliz yazarlar 'yeterlilik' (competence) terimini tercih etmektedirler. Her ne kadar sözlük anlamı olarak iki kavram da Türkçe'de aynı olarak anlam bulsa da yazarlarca kendilerine atfedilen anlam farklıdır. İlkinde olağanüstü performansı ayırt eden bireysel özellikler kastedilmekte iken, ikincisinde kişinin işini etkin yapabilmesi için gerekli minimum iş standartları kastedilmektedir. Amerikalıların yetkinlik kavramına atfettikleri anlam ile İngilizlerin mesleki standartlar olarak kullandıkları yetkinlik kavramının birbirlerini tamamladığını öne sürülmektedir.

## 2. YETKİNLİK BİLEŞENLERİ

Yetkinlik Bileşenleri şunlardan oluşur:

Bilgi: Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.

Beceri: Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur. Bir konuda beceri sahibi olmak için o konuda yetenekli olunması gerekir. Yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi deneyimle sonradan da kazanılabilir.

## Tutum

Bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihinde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Eğer birey ekip çalışmasını işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, aksine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

## Gözlemlenebilir Davranış

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim/kariyer planlarının takip edilebilmesi ve yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir.

## Üstün Performans

Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır. Zaman içerisinde yetkinlik, yönetimin etkililiğiyle ilgili her şey için kullanılmaya başlandığından bir karışıklık oluşmuştur. Bu karmaşanın bir nedeni de 'yetkin olma' ile 'yetkinlik' kavramlarının yanlış kullanımından kaynaklanmaktadır.

## 3. YETKİNLİK TÜRLERİ

### 3.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri

Eşik yetkinlikler, kişinin bir işi yapabilmesi için şart olan, ama genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik telakkisi, sosyal rol veya becerilerdir. Bir muhasebe elemanının muhasebeyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilmesi eşik yetkinliğe örnek olarak verilebilir. Ancak bu yetkinliğe sahip olma, kişinin işinde üstün başarı

göstereceğine dair bir öngörü vermez. Başarı yetkinlikleri ise işteki etkili ve üstün performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir.

### 3.2. Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler

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

Teknik yetkinlikler, şirket stratejileri doğrultusunda bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla organizasyon içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon/birim bazında belirlenir. Örneğin;

' Pazarlama Bilgisi

' Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama

' Müşteri Problemlerini Çözümleme

' Pazar Araştırması Yapma

' Rekabet Analizi Yapma

' Strateji Geliştirme

' Ürün/Servis Geliştirme

### 3.3. Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler

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

teknik yetkinliklerin tersine çok sayıda iş için tanımlanabilirler.

### 3.4. Temel Yetkinlikler

Bugün için strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan biri temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, işletmelerin bir yandan rekabetçi üstünlüklerini arttırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından son derece kullanışlı bir araç olmaktadır. Bu yetkinlik tarzı; kaynakları ve yetenekleri; tüm organizasyonda bir bütün olarak en geniş seviyede kullanabildiklerinden, en yüksek değeri katarlar.

Temel yetkinliklere odaklanmak, işletmelerin rakiplerinin taklit edemeyeceği şekilde - güçlü ve onlara özgü bir sistem içinde- değişik ürün yaratma ve teknolojiyi kullanma becerisi ve avantajı sağlar.

#### 3.4.1. Çalışanlar İçin Temel Yetkinlikler:

- a) İletişim
- b) Toplam Kalite Yönetimi
- c) Takım Çalışması/Paylaşım
- d) Analitik Düşünme
- e) Vizyonerlik
- f) Eğitim ve Gelişim
- g) Takım Yönetimi
- h) Temsil Yeteneği
- ı) Karar Verme

#### 3.4.2. Üst Düzey Yöneticiler İçin Temel Yetkinlikler:

- a) Planlama/ Uygulatma
- b) Analitik Düşünme

- c) Vizyonerlik
- d)Eğitim ve Gelişim
- e) Takım Yönetimi
- f) Temsil Yeteneği
- g) Karar Verme

### 3.5. YETKİNLİKLERİN ÖZELLİKLERİ

Yetkinliklerin özelliklerini sıralayacak olursak;

- ' Yetkinlikler mükemmel davranışı tanımlar.
- ' Yetkinlikler 'görev tanımı' değildir.
- ' Yetkinlikler şirketin vizyon, misyon, stratejileri ve değerleri ile örtüşmelidir.
- ' Yetkinlikler basit ve kolay anlaşılır bir biçimde yazılır.
- ' Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- ' Yetkinlikler davranış odaklıdır.
- ' Kullanılan yetkinlikler sektörler arasında ve hatta aynı sektör içerisindeki şirketler arasında farklılık gösterebilir.

### 4. YETKİNLİK MODELİ

Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanımı yetkinlik modelleri aracılığıyla gerçekteşmektedir. Yetkinlik modellerinde, belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli yetkinliklerin bir kombinasyonu belirlenmekte ve değişik seviyelerdeki kişilerden ilgili yetkinliğe dair beklenen davranışlar tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, yetkinlik modeli; bir pozisyonda başarıyı öngören bilgi, beceri ve yetenekleri gösteren, iş ile bağlantılı davranışları açıkça ifade etmektedir.



Yetkinlik modelleri, hem çalışanların hali hazırda yapmış oldukları iş ile ilgili performanslarını geliştirme hem de onları başka (gelecekte yapabilecekleri) işler için hazırlamayı hedefler. Ayrıca çalışanlar sahip oldukları yetkinlikleri iş için gerekli olanlarla karşılaştırıp bir 'yetkinlik açığı' olduğunda bu açığı kişisel eğitim ve gelişim planlarıyla kapatabilirler.

Yetkinlikleri detaylandıran yetkinlik modelleri bireyler, takımlar ya da tüm organizasyon için oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte yetkinlik modelleri, organizasyondaki kişilerin üstlendikleri rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları saptayan, tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak genellikle insan kaynaklarının geliştirilmesi ve örgütsel stratejiler arasındaki bağı oluşturan mekanizmalar olarak kabul görmektedir. Bir yetkinlik modelinde olması gereken bileşenlerle ilgili olarak literatürde görüş birliği mevcuttur.

Söz konusu bileşenler şunlardır:

- \* İlgili işte üstün performans sergilemek için gerekli yetkinliklerin tanımlanması: Modelde belirlenen yetkinlikler yüksek performansı öngörmeli ve tekrarlandığında güvenilir olmalı başka bir deyişle, aynı sonucu vermelidir. Bu amaçla yüksek performansa sahip kişilere odaklanılır ve gerçekte ne yaptıklarına dikkat edilir.
- \* İlgili işi yaparken o yetkinliğin ne kadar önemli olduğu ve ne sıklıkla kullanıldığı.
- \* Kişinin o yetkinlikle ilgili olarak sahip olması gerekli olan yetkinlik düzeyi.
- \* Modelin her bir iş için kişinin o işte sahip olması gerekli olan yetkinlik düzeyini (temel, ileri vb.) ortaya koyması önemlidir.
- \* Eylem durumunda o yetkinliğin neye benzeyeceği başka bir deyişle davranışsal göstergelerinin ne olacağı.
- \* Model ve iş esnasında o yetkinliğin gösterilmesi ile ilgili davranışsal gösterge örneklerini sağlamalıdır.

Yetkinlik modeli, modeli kullananlar için eylem halindeki kişide o yetkinliği tanıyabilecek, sorgulayabilecek ve gerektiğinde kişiye geliştirme önerilerinde bulunabileceği kadar yeterli düzeyde detayları içinde barındırabilmelidir.

Yetkinlik modeli ile özellikle ayırt edici yetkinlikleri anlamak, tanımlamak, ölçmek ve

ödüllendirmek mümkündür. Bunu doğru şekilde yapmak için yetkinlik modeli, verilen yetkinliklerin değişen derecelerini ölçek olarak içermelidir. Bu davranış göstergeleri, davranışsal yetkinlik modelinde belirtilen özelliklerin davranışsal belirtilerinin sıralı dizisi olarak tanımlanabilir. Yetkinlik ölçeğinin tipik boyutları; eylemin yoğunluğu, eylem etkisinin derecesi, karmaşıklığı ve harcanan çabanın miktarını kapsamaktadır .

#### 4.1. YETKİNLİK MODELLERİNİN YAPILANDIRILMASI

Danışmanlar ve insan kaynakları profesyonelleri modelin yapılandırılmasında değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Yetkinlik modelleri için geniş ölçüde kullanılan 3 adet veri kaynağından yararlanılmaktadır:

1. Konu uzmanlarıyla odak gruplar veya kaynak panelleri
2. Üstün performans gösterenlerde kritik olaylar mülakatları ve
3. Yetkinlik sözlükleri yaratmak

##### 4.1.1. Kaynak Panelleri

Kaynak panelleri görev yükümlüsüyle yakın çalışanlar, insan kaynakları ve eğitim çalışanı gibi diğer kişiler ve görev yükümlülüklerini yöneten insanlar ve görev yükümlülüklerini içerir. Bir kaynak paneli etkinlik için ihtiyaç duyulan diğer özellikler, kişisel kabiliyetler ve görev üzerinde sistematik düşünmede katılımcıları bir araya getiren yapılandırılmış bir süreci izler. Ana sorumluluklar ve görevler, formal ve informal performans ölçümleri, yüzleşilen çoğunlukla mücadeleci konular, etkinlik için ihtiyaç duyulan kişisel karakteristikler gibi kolaylaştırıcı standart sorular serisine sahiptir. Panelin temel kısmı bazı zamanlar 'geleceği taramak' olarak isimlendirilen örgütler, sektör, pazar ve teknolojideki ortaya çıkabilecek değişimler ve görevin bu değişimlere uygulanabilmesi üzerine katılımcılara soru sorulmasını içerir. Tahtaya yanıtlayanların sahip olduğu fikirler yazılır. Katılımcılara oluşan yetkinlikler kümesini gözden geçirmeleri ve tartışmaların ışığında bunların önemlerini derecelemeleri istenebilir.

##### 4.1.2. Kritik Olaylar Mülakatı

Üstün performans gösterenlerle kritik olaylar mülakatları yetkinlik modellerinin yapılandırılmasında kullanılan ikinci ana veri kaynağıdır. Çok az sayıdaki geniş olayları veya deneyimleri derinliğine incelenmesini içerir. Bir uzmanlaşmayı gerektirir. Mülakatlar kendine özgü/tekil değere sahiptir; spesifik yetkinliklerin görev yükümlülüklerine mevcut olarak nasıl sergilendiğini yüksek derecede ayrıntılı örneklerini sunar. Eğer kritik olay mülakatından

yararlanılıyorsa her zaman bir teybe kaydedilmeli ve tercüme edilmelidir; böylece danışman her birindeki bilgileri okur ve analiz eder. Mülakat kullanıldığında bu modelin geliştirilmesinde gereksinim duyulan zaman ve maliyet önemli ölçüde artar.

#### **4.1.3. Yetkinlik Sözlüğünün Yaratılması**

Yetkinlik modellemesinde yoğun deneyimli bazı danışmanlar ve insan kaynakları profesyonelleri yetkinlik sözlüğü geliştirirler. Yetkinlik sözlükleri, çoğunlukla ortak olarak yüzleşilen yetkinlikler ve davranışsal göstergelerin kavramsal çatısıdır. Yaratılan yetkinlik sözlükleri tipik olarak 20 ile 40 yetkinliği ve her birinde 5 ile 15 davranışsal göstergeyi içine alır.

Yetkinlik modeli, bir organizasyonun tümü için yada sadece belli bir birimi için oluşturulabilir ve büyük ölçüde işletmenin ihtiyaç / hedeflerine bağlı olarak geliştirilebilir.

Uygulamadaki modelleri dört temel grupta sınıflamak mümkündür.

## **4.2. YETKİNLİK MODEL TÜRLERİ**

### **4.2.1. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli:**

Bu model, finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, imalat v.b. kritik işletme fonksiyonları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Model, bu fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara düzeyleri dikkate alınmadan uygulanmaktadır. Bir fonksiyonel model genellikle gereksinim duyan yararlı davranışların organizasyonda değiştiği durumda gerekli bir model konumuna gelir. Örneğin yüksek teknoloji bir firmada hız, sorumluluğa ve esnekliğe gereksinim duyulan satış personelinin kritik yetkinlikleri mühendislik yetkinliklerinden belirgin ölçüde farklılaşır.

Bir yetkinlik modeli olarak fonksiyonel yaklaşımın avantajı oldukça odaklanmış olmasıdır. Bu model organizasyonu beklenen davranışlara yoğunlaştırmakta ve davranışları değiştirmede hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.

### **4.2.2. İş Yetkinliği Modeli:**

Bu model çok sayıda çalışanın aynı görevi yada işi yaptığı organizasyonlarda uygulanır. Model diğerlerine oldukça dardır ve işyerinde sadece tek bir işe uygulanır.

### **4.2.3. Rol Yetkinlik Modeli:**

Bu model, bireylerin organizasyonda spesifik roller üstlendikleri durumlarda uygulanır. Temsili

bir model finanstan, pazarlamaya, imalattan diğer fonksiyonlara kadar tüm alanlardaki yöneticileri kapsayabilir. Çapraz fonksiyonel alanlarda da uygulanabildiğinden rol yetkinlik modeli çapraz takım çalışmalarında oldukça pozitif sonuçlar yaratmaktadır. Takımda farklı yetkinliklere mensup çalışanlar yer alır ve bunlar genellikle özel bir görev üstlenir.

#### 4.2.4. Temel Yetkinlik Modeli:

Bu model organizasyonda yetkinlikleri bir bütün olarak tanımlamayı hedeflemekte ve yetkinliklerle organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleri arasında yakın bir ilişki yaratmaktadır. Bu model, organizasyonun ana değerleri ile çalışanların davranışları arasında bir bağlantı kurmaktadır. İşletme özellikle tüm çalışanları ana bir değer etrafında birleştirmek istediğinde bu model oldukça uygun bir alt yapı sağlar. Temel yetkinlikler modeli ayrıca geniş kültürel değişimlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç konumundadır. Sözelimi organizasyon için yeni bir vizyon yaratılması.

#### 4.3. YETKİNLİK MODELLERİNİN ÖNEMİ

Mükemmel performans sağlayan davranışlar için adeta bir yol haritası niteliği taşıyan yetkinlik modellerinin işletmelere sağladığı başlıca yararlar;

' Firmalar performans beklentileri ile ilgili çıtaı yükseltebilirler.

' Takımlar ve bireyler davranışlarını temel organizasyon stratejileri ile uyumlaştırılabilirler.

' Çalışanlar beklentilerine nasıl ulaşacaklarını algırlar.

#### 4.4. YETKİNLİK MODELİNİN GEÇERLİLİĞİ

Yetkinlik modelleri insan kaynağı ile ilgili her türlü kararın alınmasında rol oynayacağı için, güvenilir olmalı ve geçerliliği test edilmelidir.

Spencer ve Spencer, yetkinlik modellerinin geçerliliğinin test edilmesi için üç yöntem önermiştir.

İlki, üstün ve vasat performans gruplarında yer alan ve modelin yapılandırılması aşamasında dikkate alınmayan grup analiz edilerek, modelin üstün ve vasat performansı öngörme konusundaki başarısı test edilir.

İkinci yöntemine göre, modeldeki yetkinlikleri ölçmek için testler geliştirilir ve bu testler, yine

modelin yapılandırılması sırasında dikkate alınmayan gruba uygulanır.

Üçüncü yöntem göre ise, örgüt içinde belirlenen yetkinliklere sahip olmayan kişiler belirlenerek, eğitim yoluyla bu yetkinlikler kazandırılır ve gelecekteki is performansları gözlemlenir

#### 4.5. DAVRANIŞSAL ÖRNEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

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

Kalite bilinci yetkinliği davranış göstergeleri aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

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

#### 4.6. YETKİNLİK MODELLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR

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

##### 4.6.1. Araştırmaya Dayalı Yaklaşım:

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

#### 4.6.2.Stratejiye Dayalı Yaklaşım:

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

#### 4.6.3.Değerlere Dayalı Yaklaşım:

Yetkinlikler formel ya da informel olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre, bazen de tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenebilir.

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri kurumları için yetkinlik modeli oluştururken çoğunlukla değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedirler. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona (satış, yöneticiler v.b.) yada başka bir firmaya ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve hat yöneticilerinden oluşturulan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yöneticilere ya da satış gibi belirli fonksiyonlara yönelik oluşturulmuş genel yetkinlik modellerinin büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmalar bu tür genel yetkinlik modellerinin içerdiği yetkinliklerin kurum bünyesine uygunluğunun yeterli düzeyde olmayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle kurumların önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini birebir kullanmaları tavsiye edilmemektedir.

#### 4.7. YETKİNLİK MODELLERİNİN ÖNEMİ

Mükemmel performans sağlayan davranışlar için adeta bir yol haritası niteliği taşıyan yetkinlik modellerinin işletmelere sağladığı başlıca yararlar ;

\* Firmalar performans beklentileri ile ilgili çıtaıyı yükseltebilirler.

\* Takımlar ve bireyler davranışlarını temel organizasyon stratejileri ile uyumlaştırılabilirler.

\* Çalışanlar beklentilerine nasıl ulaşacaklarını algırlarlar.

#### 4.8. YETKİNLİK MODELİNİN GEÇERLİLİĞİ

Yetkinlik modelleri insan kaynağı ile ilgili her türlü kararın alınmasında rol oynayacağı için,

güvenilir olmalı ve geçerliliği test edilmelidir.

Spencer ve Spencer, yetkinlik modellerinin geçerliliğinin test edilmesi için üç yöntem önermiştir. İlki, üstün ve vasat performans gruplarında yer alan ve modelin yapılandırılması aşamasında dikkate alınmayan grup analiz edilerek, modelin üstün ve vasat performansı öngörme konusundaki başarısı test edilir. İkinci yöntem göre, modeldeki yetkinlikleri ölçmek için testler geliştirilir ve bu testler, yine modelin yapılandırılması sırasında dikkate alınmayan gruba uygulanır. Üçüncü yöntem göre ise, örgüt içinde belirlenen yetkinliklere sahip olmayan kişiler belirlenerek, eğitim yoluyla bu yetkinlikler kazandırılır ve gelecekteki iş performansları gözlemlenir

#### 4.9. YETKİNLİKLERİ ÖLÇMENİN GEREKLİLİĞİ

Doğrudan iş sonuçlarının ölçülme imkânı varken, dolaylı yoldan yetkinliklerin ölçülmesi bazı işletmelere kaynak israfı gibi gelmektedir. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi gerekmektedir ve bunun aşağıda da anlatıldığı gibi birkaç nedeni vardır; Sadece iş sonuçlarına odaklanan değerlendirme sistemlerinde işin yapıma biçiminden çok, sonuçların ön plana çıkmaya başlaması, bunun sonucunda her ne pahasına olursa olsun kısa dönemli sonuçlara ulaşmanın firmanın vizyonuna, imajına ve uzun dönemli hedeflerine zarar verebildiği görülmüştür. Böyle bir yaklaşım, firma ilke ve değerlerine, iş etiğine aykırı şekilde sonuç almaya sebep olabilmektedir.

Sonuçların ölçülmesi, bireyin o işteki başarısını gösterse bile, performansın artırılabilmesi için eğitim ihtiyaçlarını ve bireyin daha farklı pozisyonlar için hazır olma düzeyini belirlemediği için bireyin geliştirilmesi ve kariyer yönetimi uygulamalarında kullanım alanları oldukça sınırlıdır. İş sonuçlarının ölçülmesi pasif bir tutumdur. Yani ancak sonuçlar gerçekleşikten sonra ölçümleme yapılabilir ve sonuçlara müdahale şansı olmaz. Oysa yetkinliklerin ölçülmesi aktif bir tutumdur; istenilen iş sonuçlarının alınamayacağı anlaşıldığında yetkinliklerin geliştirilmesiyle performansı artırmak mümkündür.

Yetkinliklerin bireysel olarak geliştirilmesi için, Bireysel Gelişim Planı oluşturulmalıdır. Bireysel Gelişim Planı oluşturulurken izlenecek aşamalar ve dikkat edilecek noktalar şunlardır.

1. Gelişim hedeflerini belirlemek: Gelişim planını oluşturmadan önce, kişi gelişiminin hangi yönde olacağını belirlemelidir. Üzerinde çalışılacak ve iyileştirme hedeflenen alanlar belirlenmelidir. Yani, iyileştirilecek gözlenebilir davranışların neler olduğu ortaya koyulmalıdır. Hedefler şu özellikleri taşımalıdır: Spesifik, davranışsal, ölçülebilir, anlamlı, zorlayıcı, geri bildirim almaya uygun, zamanla sınırlı, gerçekçi adımlar ve kaynak ihtiyaçları ile desteklenmiş



2. Hedefleri netleştirmek: Gelişim planındaki geliştirilmek istenilen davranış-ların her birine spesifik bir hedef koyulması gerekir. Çok fazla hedef koyma-maya ve ulaşılabilir olan, gerçekçi hedefler koymaya özen gösterilmelidir.

3. Faaliyetleri/kaynakları/zaman planını belirlemek: Bu davranışları başkaları (çalışma arkadaşları, müşteriler, takım, vs.) ile birlikte iyileştirmek için yararlanılabilecek stratejiler belirlenmelidir. Her bir hedef için spesifik adımların neler olduğu, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve bitiş tarihi belirlenmelidir. Bu davranışlardaki performansı iyileştirmek için yardımcı olabilecek muhtemel faaliyetler (kitaplar, makaleler, iş başında öğrenme faaliyetleri, eğitimler) belirlenmelidir.

4. Gelişimi izlemek: Çıktıları, etkiyi ve bitiş tarihlerini yazarak her hedefin ilgili planları takip edilmelidir. Gelişimin plan doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sürekli olarak izlenmelidir.

5. Geribildirimler doğrultusunda gelişim planında revizyonlar yapmak: Bireyler, strateji ve gelişim planlarını gözden geçirmezler ve aldıkları geribildirim doğrultusunda gelişim yaklaşımlarını yenilemezler ise öğrenme kapasitelerini kısıtlatırlar. Bu nedenle, planın etkili olup olmadığını değerlendirmek ve öğrenme etkinliğini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek üzere belirli zamanlar ayrılmalıdır.

Bireyler bu gelişimleri sağlamak için öncelikle yetkinliklerini belirlemeli ve yetkinliklerini değerlendirmelidir. Olması gereken yetkinlikleri belirlemeli ve aradaki farkı iyileştirme ile kapatmalıdır. Bu doğrultuda eğitimlere aktif olarak katılmalı ve kazandığı yetkinlikleri uygulamalıdır.

## 5. YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMLERİNDE UYGULANMASI

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çeşitli araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının kuruma rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Etkin performans için gerekli bir insan kaynakları stratejisi ise yetkinlik kavramıyla örtüşmektedir. Yetkinliğe dayalı yönetim anlayışı, şirkete ait rekabetçi avantajı sağlamak amacıyla insan gelişiminin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüz dünyasında kurumlar, her zamankinden daha fazla, performans bazlı yönetilmek zorundadırlar ve performansı ise kurumun tek veya birkaç alanında değil, sistematik olarak bütününde ölçmeli ve yönetmelidirler. Bu bütünsellik ise, kurumun üç farklı seviyesinde (kurumsal/strateji, süreçler ve çalışanlar seviyesinde) aynı anda performans kıstaslarının belirlenmesi ve yönetilmesi ile sağlanabilir. Bu yaklaşımın başlangıç noktası ise 'strateji'dir ya



da müşteridir. Strateji, müşteri lehine ve rakiplerin aleyhine farklı olmak ile ilgilidir. Kurumların içsel yapılanması ise, stratejisine ve dış çevresine en uygun olacak şekilde olmalıdır. Ancak bütünsellik içerisinde bakıldığı zaman kurumsal başarı daha kalıcıdır ve sürekli değişen koşullara adapte olma şansı daha yüksektir.

Yetkinlik yaklaşımı ise işletme stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerine bağlı olarak oluşturulan hedeflerin gerektirdiği roller ise yetkinlikler ile tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetkinliklerin üstün performansla olan ilişkisi son dönemde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli uygulamaların tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yöntemle, objektif bir şekilde değerlendirebilmenin ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmaktan geçmektedir. Bütünleşmiş karmaşık sistemler yaratırken, insan kaynaklarının temel görevi olan her bir çalışana bireysel performansının geliştirilmesi için yardımcı olmak konusundaki bakış açısı yitirilmiştir. Gelecekte de başarılı olmak için insan kaynakları, çalışanların bireysel yeteneklerine ve bu yetenekleri sürekli bir performansa dönüştürme yollarına odaklanmalıdır. 'İnsan' öğesinin insan kaynaklarına yeniden dahil edilmesi gerekmektedir.

İK süreçlerinden etkin sonuçları almak, birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm İK süreçleri birbirleri ile ilintilidir ve birbirlerini etkiler. Modası geçmiş, ama birbirleri ile uyumlu İK süreçleri, her biri farklı bir modern yaklaşıma ve modele göre uygulanan İK süreçlerine göre daha etkin sonuçlar doğurur. Bu yüzden sadece işe alım süreçlerini yetkinlik bazına dayandırıp, sözgelimi performans yönetimini hedeflerle yönetime uygun olarak sonuç odaklı bir temele oturtmak, bir anlam taşımayacaktır.

Yetkinlikler, her ne kadar ilk olarak eğitim ve geliştirme alanında kullanıldıysa da insan faktörünün dolayısıyla yetkinliklerinin her türlü alanda öneminin artması, şirketleri de insan kaynaklarının hemen hemen her alanında yetkinlikleri kullanmaya zorlamıştır.

Yetkinlikler tüm insan kaynakları süreçlerinde fark edilebilir bir gelişim ve etkinlik yaratmakta, böylece daha uygun, başarılı adaylar işe alınmakta, çalışanların motivasyonlarında artış sağlanmakta, hedeflere ulaşma oranları yükselmekte ve kritik pozisyonların şirket içinde tutulması sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde son yılların en büyük atılımı, çalışanların yetkinlikleri ile firmanın rekabet gücü arasındaki bağlantının kurulması olmuştur. Daha önceleri, insan kaynakları konusunda genel ve soyut önlemler alınırken ve 'önce insan' düşüncesi yalnız slogan olarak

kullanılırken, günümüzde analitik, ayrıntılı ve odak noktasına insanı koyan bir anlayış güç kazanmaya başlamıştır. 1990 öncesi dönemde, çalışanların yetkinlikleri çalışkanlık, iş disiplini gibi kategorilerde değerlendirilirken, bugün bilgi, beceri ve davranış özellikleri çok daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

İşe alımda beklenen yetkinlikler, çalışanların kendi kişisel gelişimlerine daha fazla önem vermelerini sağlamaktadır. Yetkinlik düzeyindeki her artış, her birikim de firmanın rekabet gücü bilançosunun aktifine yazılacaktır. Bütün bunların yanı sıra birçok şirket yetkinlik bazlı sistemleri, şirket kültürünü yaygınlaştırmak, yeni bir kültürün başarılı bir şekilde çalışanlar tarafından kabullenilmesini sağlamak ve değişimi özellikle bireyler bazında daha kolay gerçekleştirmek amacıyla kullanmaktadır. Bu amaçla oluşturulan yetkinlik haritası, farklı rollere ait yetkinliklerin arasındaki ilişkileri belirleyecek ve organizasyonun bütünü üzerinde yetkinliklerin nasıl bir dağılım gösterdiğine dair berrak bir resim oluşturmaktadır. Ayrıca rekabet ortamındaki değişimler karşısında organizasyonel yetkinliklerin ne yönde değişeceği de belirlenmiş olmaktadır.

## **5.1.YETKİNLİK MODELLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ**

### **5.1.1. Yetkinliğe Dayalı 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.

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

### **5.1.2. 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 gereksinimleri ortaya koyar. Böylece hangi yetkinliklerin ne kadar geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş olur ve yetkinliklerin geliştirilmesi aşamasına yani eğitim aşamasına geçilir.

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 gereksinmelerinin belirlenmesinde, bunun sonucunda ortaya çıkacak yetkinlik eksikliklerini karşılayacak programları tasarlamak ya da tedarik etmek, eğitim etkinliklerini gerçekleştirmek ve son olarak eğitimlerin değerlendirilmesi yapılarak, yetkinlik eksikliklerinin ne oranda ne oranda giderildiğinin değerlendirilmesini yapma fırsatı verir.

### **5.1.3.Yetkinlik Bazlı Kariyer Planlama**

Yetkinlikler, diğer insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi transfer, yer değiştirme, terfi, yedekleme, yönetici geliştirme gibi firmanın kariyer yönetimi uygulamalarında da kullanılabilen, hatta en önemli uygulama alanlarından biri olmaktadır. Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemlerinde oluşturulan yetkinlik modelinde, her kademenin gerektirdiği yetkinlikler belli olduğu için, çalışanın gelişim haritası, yani; kariyer yolları belirlenmiş olur.

Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemleri, yukarı doğru, yatay, çapraz ve ikili kariyer yolları, ilerleme ve gelişme fırsatlarının önündeki engelleri ortadan kaldırmış, esnek ve kolaylıkla güncellenebilen bir sistemin kurulmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede çalışanların yüksek performanslarına hak ettikleri değerin verilmesi için kademe atlamalarına gerek kalmamıştır. Kişiler yatay ilerleme yolunu seçse bile yetkinlikleri ve performansları oranında ücret aldıkları için işletmelerde adil bir ücret sistemi oluşumu sağlanmış olmaktadır.

### **5.1.4. Yetkinlik Bazlı Yedekleme**

İşletmelerde, yedek olmasının amacı, kişilere iş zenginliği kazandırabilmektir. Çünkü insanlar hep aynı işi yapmaktan sıkılırlar. Hele kadrolarda 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 kapsamında bakıldığında, yedeklenen pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ile mevcut yetkinlikler arasındaki fark, gelişimin yönü ve boyutu hakkında fikir vermektedir.

### **5.1.5. Yetkinliklere Dayalı Ücretleme**

Yetkinliklere Dayalı Ücretleme; yalın şekilde ' başarılı birey ve örgüt performansı için kritik öneme sahip gözlemlenebilir, ölçülebilir beceriler, yetenekler ve davranışların ödüllendirilmesi', olarak tanımlanabilir.

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.

#### 5.1.6. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

İşgören performansını değerlendirmede doğru aracı seçmek insan kaynakları yönetiminin görevleri çerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle yetkinliklerin en yaygın kullanım alanlarından biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilmektedir ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş performansının artışı hedeflenmektedir. Başka deyişle yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasında yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yöntemde temel amaç, sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının, dolayısıyla kurumun performansının yükseltilmesidir.

Günümüzde, performans sadece çalışanın neyi (hedef) başardığı olarak değil, bunun yanında çalışanın yaptığı işi nasıl (yetkinlik) devam ettirdiği olarak görülmektedir. Bir çok örgüt, yetkinliğe dayalı modelleri çalışan geliştirme merkezinin bir parçası olarak kullanmaktadır. Buradaki amaç, gelecek gelişimleri tanımlamak için bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir. Bu doğrultuda yetkinliklere dayalı yöntem performansın 'nasıl' gerçekleştirildiğine odaklanmakta ve çalışanın gelişimini hedefleyerek geçmişe değil geleceğe yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Yöntemin geleneksel yöntemlerden en önemli farkı kurumun bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtmesi, yüksek performansı ayırteden bireysel yetkinlikleri açıklaması ve tanımlanmış yetkinlikleri güçlendirmek amacıyla gelişim programları sunması, spesifik iş becerilerinden ziyade yetkinliklere vurgu yapmasıdır.

Yetkinlikler sayesinde hangi davranışların performans açısından kritik olduğu belli olduğu için, performans değerlendirilmesi açısından ortak bir dil oluşmuş ve bu ortak dil, geleneksel performans yönetimi sistemlerinden kaynaklanan sıkıntıları en aza indirmiştir.

Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminde, çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen

davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yetkinlik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da gelişmektedir

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi 'Kişinin güçlü yönleri nelerdir' "kişi özellikle neyi iyi yapar" 'Kişinin zayıf yönleri nelerdir' "kişinin neyi farklı yapması gerekir" şeklinde sorular sormaktadır.

Yapılan araştırmalar organizasyonların, performans ölçümü ve yönetiminde yetkinlik bazlı yaklaşımı uygulamaya daha ölçülü yaklaştıklarını ve hatta öncelikle eğitim ve gelişimde yetkinlik bazlı sistemi uygulamaya alıştıktan sonra performans sürecinde kullanmaya başladıklarını göstermektedir. Yetkinlikleri çalışan performansını ölçmede kullanmadan önce,

- \* İşte beklenenin ne olduğunun tanımlanması,
- \* Bütün çalışanlar için yetkinlik bazlı, uygun performans standartlarının oluşturulması,
- \* Gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması ve takip edilmesi gerekmektedir.

Bu yaklaşım, çalışanların gerekli yetkinlikleri geliştirip geliştiremediğini değerlendirmeyi, gerekli eğitim ve gelişimi elde etme sorumluluğuna katılmalarını sağlamaktadır.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme 5 aşamadan oluşmaktadır:

#### **Yetkinliklerin Belirlenmesi:**

Bu aşamada çalışanın hangi yetkinlikler kapsamında performansının değerlendirileceği belirlenmektedir. Bu amaçla önceden oluşturulmuş yetkinlik modelinden faydalanılmaktadır. Yetkinlikler belirlenirken temel yetkinlikler ve işletmenin stratejisi göz önünde bulundurulmalı ve yetkinliklerin çalışanın performansında kilit öneme sahip yetkinliklerden oluşmasına dikkat edilmelidir.

#### **Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi:**

Bu aşamada çalışanın performansının değerlendirileceği yetkinlikler için çalışandan beklenen performans kriterleri belirlenmektedir. Başka deyişle bu aşamada çalışandan her bir yetkinliği hangi seviyede sergilemesi gerektiği belirlenmektedir. Bu doğrultuda yetkinlik modeli hazırlanırken oluşturulan davranışsal göstergelerden yararlanılmaktadır.

### **Performansın İzlenmesi:**

Bu aşamada performans dönemi boyunca çalışanın, değerlendirildiği yetkinliklere ilişkin performansının yöneticisi tarafından takip edilmesi yer almaktadır. Dönem boyunca yönetici çalışanı izleyerek ona eksik olduğu alanlarla ilgili düzeltici eylemler sunmaktadır. Başka deyişle süreç boyunca çalışana yetkinliklerine ilişkin sürekli olarak geribildirim sağlanmaktadır.

### **Yetkinliklerin Değerlendirilmesi:**

Dönem sonunda çalışanın performansının değerlendirildiği yetkinliklere istenen seviyede sahip olup olmadığı analiz edilmektedir. Yetkinliklerin objektif olarak ölçülebileceği ölçütler geliştirmek zordur. Bu nedenle ağırlıklı olarak subjektif değerlendirme araçlarından yararlanılmaktadır. Bu amaçla yaygın olarak 360 derece uygulaması, değerlendirme merkezi uygulaması ya da anket uygulamalarından yararlanılmaktadır.

Değerlendirme, 360 derece uygulamasında olduğu gibi kurumdaki birden fazla birey tarafından gerçekleştirilmekte; ya da uzman psikologlardan ve çalışanın amirlerinden oluşan değerlendirme merkezi uygulaması gerçekleştirilmekte ya da çalışanın yöneticisi insan kaynakları bölümü tarafından yetkinliklerin değerlendirmesine yönelik hazırlanmış anket formunu doldurmaktadır. 360 derece performans değerlendirilmesindeki geri bildirimler, çok sayıda değerlendiricinin bulunması nedeniyle daha objektif sonuçlar verebilmektedir.

### **Performansın Gözden Geçirilmesi:**

Bu aşamada dönem sonunda çalışana yetkinliklerine ilişkin, gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda, geribildirim verilmektedir. Geribildirim çalışanın değerlendirildiği yetkinlikler itibarıyla güçlü ve zayıf yönlerini içermekte ve çalışana zayıf yönlerini geliştirebileceği bir gelişim planı sunmaktadır. Çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin seviyeleri ile çalışmada mevcut olan yetkinliklerin seviyesi arasındaki fark, çalışanın hangi yetkinliklerini ne ölçüde geliştirmesi gerektiğini belirlemektedir.

#### **5.1.6.1 YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI**

Yetkinlik bazı performans yönetim sisteminin kullanılmasının organizasyona faydaları :

'Neyin kontrol edileceği ve ölçüleceğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Yetkinlik sisteminin performans değerlendirmeye uyarlanması ne yapıldığı ile nasıl yapıldığı arasındaki dengeyi oluşturmaktadır. Yöneticilerin, etkin performansta neyin önemli olduğunu ve neyin göz önünde

bulundurulması gerektiğini görmelerine yardım etmektedir.

' Performans görüşmesine odaklanmakta ve görüşme sürecini kolaylaştırmaktadır. Yetkinlik bazlı değerlendirme sisteminde başarıda önemli olan bilgi, beceri, özellikler yani yetkinlikler açıkça tanımlanmakta ve bu yetkinliklerin etkin şekilde kullanıldığını gösteren davranış örnekleri verilmektedir. Böylece yöneticilere değerlendirme görüşmesine nereden başlanacağı ve nerelere odaklanılacağını gösteren bir yol haritası sağlamaktadır.

' Davranışlar hakkında bilgi etmeye odaklanmayı sağlamaktadır. Yetkinlik bazlı sistemler yöneticilere hangi yetkinlik için hangi davranış göstergelerine bakacakları konusunda yol gösterici olmaktadır. İş performansının değerlendirilmesi, hangi sonuçların ne derece başarılı olduğunu ve yetkinliklerin iyileşme ve gelişme derecesini göstermektedir. Oluşturulan performans sözleşmeleri sadece beklenen iş sonuçlarını değil aynı zamanda işteki performans için gerekli yetkinlikleri de içermelidir. Değerlendirme sonuçları ve yetkinlikler iş sonuçlarında çalışanın katkısını belirlemeye yardım ederek daha doğru bir resim ve başarıları ölçmede daha dengeli bir yaklaşım sağlamaktadır.

' Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.

' Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

' İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.

' Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Yetkinlik bazlı performans yönetim sisteminin kullanılmasının birey açısından faydaları :

' Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç,

' Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

' Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.

' Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.

' Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

' Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

' Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.

' Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini bulup, düzenlemeler yapmasını sağlar.



K A R G E M



## KAYNAKÇA

1- Acar, A. Cevat: 'Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama', 1.bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007

2- Akgeyik, Tekin: 'İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi', İstanbul Üniversitesi-İktisat Fakültesi Mecmuası, Sayı 1, Cilt:52, 2002, s.69-89

3- Bayraktar, Osman: 'Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi', (Çevrimiçi), <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, <http://www.avrasyabank.com>, 1 Mayıs 2009.

4- Dede, Nurdan Polot: 'İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma', İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

5- 'Designing a Favorable Method for Developing Manager Competency Model', e-journal, 2007, Ref No: 3094000212, pg.169-176

6- Gürel, Armağan: 'İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma', P.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

7- Keçecioglu, T., Kelgökmen, D.: 'Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması Ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi', Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, 216-232.

8- Kordon, Emel: 'Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Ve Endüstri Mühendisliği Örgencileri İçin Bir Uygulama', P.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

9- Mutluay, Yasemin: 'İşletmede Temel Yetkinlikleri tanımlama Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi', Y.T.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

10- Oral, Merve: 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İşgücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama, Y.T.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

11- Özden, M. C., 'Yetkinlik 'IN', İş Analizleri 'OUT', [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2009

12- Paksoy, Eflatun: 'Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama önerisi',

İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

13- Prahalad ,C.K., Hamel Gary, 'The Core Competence of the Corporation', Harward Business Review, 2003, [www.hrb.org](http://www.hrb.org)

14- Sağır, Hande 'Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma.', M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

15- Sevinç, Levent 'Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek', 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya

16- Uzunoğulları, Serkan: 'İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Bir Uygulama', M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

17- Uyargil, Cavide: 'İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2.bs.', İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008.

18- Yenge, Pınar: 'Hedef Ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Örnek Olay Çalışması', İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

19- Competency Development Guidebook, [www.exploreHR.org](http://www.exploreHR.org), 2009

K A R G E M