

YETKİNLİKLER ve YETKİNLİKLERİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Gülkibar BİÇER

Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri
Enstitüsü Yeşilyurt – İstanbul
bicergul@yahoo.com

Şerafettin DÜZTEPE

Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri
Enstitüsü Yeşilyurt - İstanbul
s.duztepe@hho.edu.tr

ÖZET

Günümüz işletmeleri rakiplerine karşı avantaj elde edip, en iyi olma istemi içerisindeyler. Bunun için de temel kaynak insandır. İşletmeler çalışanlarının yetkinliklerini ortaya koyup, kişilerin yetkinliklerinden yararlandıkları taktirde, başarıyı kolaylıkla yakalayabileceklerdir. Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir.

Temel yetkinlikler arasında; bilgi, beceri, deneyim, yetenek, stil, motivasyon sayılabilir. Yetkinlikleri sınırlandırmak olanaklı değildir. Liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, esnek olabilme gibi daha bir çok yetkinlikten söz edilebilir. Önemli olan çalışanların yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilmek ve üstün performansı yaratabilmektir.

Kişilerin yetkinliklerinden bazıları geliştirilebilir özelliklere sahiptir. Öncelikle yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, yetkinliklere uygun pozisyonlarda görevlendirmenin yapılması ve yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik gerekli eğitimlerin yapılması gerekmektedir. Bunun için ise işletmelerin ve çalışanların yapmaları gereken görevler vardır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlikler, Üstün performans, Yetkinlik odaklı işletmeler

1.GİRİŞ

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde; insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır. İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek performans göstermesini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeterliliklerine daha yüksek oranda katkıda bulunmalarını beklemektedirler. Organizasyon ortamı, “Yirmibirinci yüzyıl çalışanları, görüş ve önerilerine saygı duyulmak, yaptığı işi benimsemek ve sevmek, ilerlemek ve sadece bilerek değil, öğrendiğini hayata geçirerek kendini

gerçekleştirmek isteyen insanlardır” tanımında da ifade edilen düşünce yapısı gereği , tek taraflı yetiştirme ve öğretme anlayışının hakim olduğu bir ortam olmaktan çıkmış, yöneticiler tarafından da desteklen sürekli öğrenme ortamı haline gelmiştir. Bireysel özelliklere değer veren, davranış kalıplarını aşan, yeniliğe açık, geniş bir ufka sahip ve farklı kültürlere saygı gösteren bir bakış açısı ve süreç anlayışı bireylerde olduğu gibi firmalarda da gittikçe daha yerleşik hale gelmektedir. Bu değerlerin benimsenmesi ile işletmelerde katılımcı, işbirlikçi öğrenim anlayışı geleneksel yetiştirme yöntemlerinin yerini almaktadır [1].

Paylaşma, etkileşim ve uzlaşmaya dayalı yeni ve çağdaş işletme yönetimi çalışanların ortak düşünme ve karar almaya, ortak başarıya yönelmesini sağlamaktadır. Amaç, orta düzeyde yeteneğe sahip işletme çalışanlarının teşvik edilerek, bilgi paylaşımının hakim olduğu öğrenme ortamında

kendilerini geliştirmeleri, kişisel başarı sağlamaları, bunun yanısıra firmanın başarısına katkıda bulunmalarındır.

İşletmelerde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, yani yetkinlikleri büyük bir rol oynamaktadır.

Farklılıklara hoşgörü gösterilen, uzlaşma, çoğulculuk ve katılımın daha kolay olduğu bir kültürel ortamın oluşması, insan kaynaklarının yetkinliklerini arttırmayı da teşvik etmektedir. Hızlı değişim süreci içinde şirketlerin ve çalışanların ortak bazı temel özellikleri taşıması gerekmektedir. Yetkinlikler, çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanısıra, benimsenen değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır.

Şirketlerde gelişime yön veren kesim çoğunlukla yöneticiler olmasına karşın, bunların zaman içinde kalıplaşan alışkanlıklar, daralan bakış açıları ya da birimler arası sınırlar buna engel olabilmekte, şirketlerin gelişimleri istenilen seviyeye ulaşmamaktadır. Halbuki, yapılan işin hakkını verebilmek için neyin, niçin ve nasıl yapıldığına bütün bir sistem bütünlüğü içerisinde bakmak, ağaçla birlikte ormanı görmekle mümkün olabilmektedir. Böyle bir çalışma ortamı ve bunu yapabilmek becerisine sahip çalışma anlayışı ise akıl ve gönül gücünün birlikteliği ile olasıdır. Küreselleşmenin ve bilgi çağına uyumun sağlanabilmesi için işletmelerde daha belirleyici bir hareket planının oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle de sahip olunması gereken yetkinlikler açısından çalışanların durumu son derece önemli bir hale gelmiştir [1].

Yetkinlik kavramını anlayabilmek ve benzeri kavramlardan ayırtılabilmek için, yetkinliklere ilişkin bazı özelliklerin bilinmesinde fayda bulunmaktadır.

2. YETKİNLİKLERİN TANIMLANMASI

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırtılabilecek 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 iletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır “ [2].

Bu ve yapılmış olan başka bazı tanımlamalarda yetkinliklerin, kişinin işinde ya da başka ortamlarda etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan

belirgin özellikler olarak vurgulandıkları görülmektedir. Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmekte; değer ise bilginin beslendiği ve paylaşıldığı bir kültür ortamında insanların işe ilişkin bilgilerinde olduğu düşünülmektedir.

Yetkinlik, kurumların çalışanlarından beledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir.

Yetkinlikler; organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadır.

Şirketler, piyasadaki kendi konumlarını, rakiplerinin durumunu, çalışanları ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak ulaşmak istedikleri başarıyı belirler ve kendilerine bir yön verirler. Bir şirket, ekip ve kişilerin başarı hedeflerinin rakamsal ifadesini ”iş hedefleri” olarak tanımlamakta ve mevcut durum ile belirli bir süreç sonunda hedeflenen durum arasındaki farkın ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. “İş hedefleri”nin belirlenmesi ile, doğru bir yönlendirme sonucunda işletme süreçlerinin etkinliği artar. Hedefler, şirket ve çalışanlar için ”nereye” ulaşılması gerektiğini gösterirken, yetkinlikler ise o hedefe “nasıl” ulaşılacağına ifadesidir. Bu ifade, çalışanlar açısından hedefi anlaşılır hale getirmekte; çalışanların kendi davranışlarını değerlendirerek özelleştire yapabilmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamaktadır.

Sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi ve kişisel gelişim / kariyer planlarının takip edilebilmesi için bu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması önemlidir. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için, bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan / fark edilen bir performansa ulaşırlar, dolayısı ile davranışlar ayırtılabilecek özelliğe sahiptir.

Çalışanla yaptığı iş arasında karmaşık bir ilişki vardır. İşverenler, işleri genellikle bir roldeki üstün performansa götüren davranışların bileşimi, yani “yetkinlikler” olarak tarif ederler. Temel yetkinlikleri şöyle sıralayabiliriz :

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Yetenek (çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğu),

- Stil (Çalışanların iş arkadaşları, takımları ve organizasyonun tamamı ile nasıl bir ilişki içinde oldukları),
- Motivasyon (Çalışanların işi yapmadaki enerjileri, onları motive eden veya etmeyen faktörler)

Uzmanlık bilgisi, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, iletişim kurabilme, empatik olabilme, esneklik de yetkinlikler arasında kabul edilebilir. Bu yetkinlikler, sadece kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için verilebilecek birkaç örnektir ve sayıları artırılabilir. Örneğin, yukarıda temel yetkinlik olarak belirtilen “motivasyon”un yanısıra “başarı motivasyonu” yetkinliğinden, yani performansı arttıran, kişinin bir işi daha hızlı, ucuz ve iyi yapmasını sağlayan herhangi bir şeyi yapma isteğinden, yeni fikirlere açık olarak diğer kişilerden daha iyi performans gösterme isteği şeklinde açıklanabilen başka bir yetkinlikten de bahsedilebilir.

3.YETKİNLİKLERİN ÖZELLİKLERİ

Kişinin uzun dönemde olaylar karşısındaki sürekli düşünce ve davranışlarının sebebi olan yetkinliklerin beş tür karakteristik özellikleri vardır. Bunlar :

- Gütü: Bireyin belli bir kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenli bir inanç ve davranışa sebep olan düşünce sistemidir .
- Özellik: Fiziksel özellikler ve duruma uygun cevap verebilen bilgidir. Fiziksel özelliklerin işteki önemine savaş pilotunun el- göz koordinasyonu örnek gösterilebilir.
- Kişisel Kavramlar: Bireyin değerleri, tutumları ya da kişisel imajından oluşmaktadır.
- Bilgi: Özel bir alanda kişinin sahip olduğu bilgidir.
- Beceri: Uygun fiziksel ve düşünsel performansı gösterebilme yetisidir [3].

Kişilerin potansiyelleri sahip oldukları yetkinlikleri ile ilişkilidir. Bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi, aynı zamanda bireyin potansiyelinin açığa çıkarılmasını, güçlü yönlerinin ve yetersiz özelliklerinin farkına varılmasını sağlamaktadır.

4. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Yetkinliklerin ve düzeylerinin belirlenmesi, yetkinlik modeli oluşturma sürecinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Öncelikle yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için uygun ve geçerli bir yaklaşım gerekmektedir. Kullanılan araç sadece çalışanın bireysel yetkinliklerini belirleyip bir dizi sorumluluklar vermemeli, aynı zamanda işletmenin

gereksinim duyduğu yetkinliklerle bağlantının sağlanması için uygun bir yol gösterici olmalıdır. Faaliyetlerin mükemmel seviyede yapılabilmesi için, temel yetkinliklerden yola çıkılmalıdır. Bütün yetkinliklerin temel yetkinlik niteliğinde olduğu söylenemez. Genelde tüm çalışanlarda aranan ve diğer yetkinliklere göre daha baskın ve yönlendirici özelliklere sahip yetkinlikleri temel yetkinlikler olarak adlandırabiliriz.

Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri olmalıdır. Buradan hareketle yetkinliklerin belirlenmesinde daha doğru kararlar verilecektir. Aynı zamanda hangi yetkinliğin hangi etkin davranışı ve hangi sonucu getireceği önemlidir. Örneğin sonuca odaklanma yetkinliği hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma ile ilgili bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip kişiler problemi ve problemin kaynağını belirleme noktasına daha iyi odaklanabilirler. Motive etme yetkinliği güçlü kişiler beraberindeki çalışanları bireysel ve işletmeye ilişkin başarıya ulaşma konusunda teşvik edebilirler. Yönetsel bir yetkinlik olan beraberindekileri geliştirme yetkinliğinde güçlü bir kişi, çalışanların bilgi sahibi olmalarına, becerilerini geliştirmelerinin sağlanmasına, daha etkili çalışma yöntemleri oluşturulmasına ve başarıya ulaşmadaki kişisel engellerin aşılmasına yardım edebilir ve kişileri bu konuda güçlendirebilirler [4].

Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler. Bu standartlar bazı mesleklerde (hukuk, tıp, muhasebe vb.) ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Ayrıca birçok mesleğin kamu kurumlarında yapılması durumunda gerekli olan nitelikler belirlenmiştir ve o meslek ile ilgili kitaplarda, mesleği icra edecek kişilerde bulunması gereken birçok özellik yer almaktadır. Bütün bunlar mesleğin icrası için gereken ortak nitelikteki yetkinlikler olarak kabul edilmektedir.

Kişilerin çalıştıkları firma açısından, gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. İşletmenin yetkinlikler sözlüğünün olması ve her bir pozisyon için iş tanımları yapılarak iş spesifikasyonlarında o işin yapılması için gerekli yetkinlikler ve düzeylerinin belirtilmiş olması durumunda, bireyin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi nispeten kolay olabilmektedir.

Fakat birçok firma ne yazılı iş tanımlarına, ne de o pozisyon için gerekli yetkinliklerin yazılı dökümüne sahiptir. Bu durumda yapılabilecek en doğru şey fiili uygulamaların izlenmesi ile firmada

ne tür yetkinliklere önem verildiğini tespit etmeye çalışmak olacaktır.

Yetkinliklerin firmalarda başlıca kullanım alanları insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamalardan o işletmede önem verilen yetkinliklerin çıkarılması mümkün olabilmektedir. Örneğin:

- Firma işe alım sürecinde her bir pozisyon için hangi nitelikleri dikkate alıyor ? O pozisyon için yapılan iş duyurusunda yer alan nitelikler, gerekli başlıca yetkinlikler konusunda da bir ipucu vermektedir.
- Uygulanmakta olan performans değerlendirme formlarında değerlendirme kapsamına alınmış olan nitelikler ve ağırlıklandırılma şekilleri de incelenebilir. Bazı firmalarda performans değerlendirme formlarında çeşitli pozisyonlar için farklı nitelikler yer alır.
- Bu nitelikler o pozisyon için önem verilen yetkinlikler için birer ipucu olarak değerlendirilebilir, tüm pozisyonlar için ortak olan performans değerlendirme formlarından ise, firmanın önem verdiği ortak yetkinlikler hakkında bir fikir edinilebilir.
- Firmanın, ücretlendirme yaparken hangi kriterleri dikkate aldığı da bu bağlamda önem kazanmaktadır, çünkü bazı firmalarda ücretlendirme yapılırken gösterilen performansın yanında çalışanların sahip olduğu yetkinlikler de dikkate alınabilmektedir. Firmanın böyle bir uygulaması olması durumunda, ücretlendirmede dikkate alınan yetkinlikler firmanın özellikle önem verdiği yetkinlikler olacaktır.
- Firmanın terfi politikası ve terfilerde dikkate alınan kriterler önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesidir.
- Firmanın önem verdiği yetkinlikleri algılamak, mesleki gelişimi sağlamanın yanında özellikle meslekte hiyerarşik olarak yükselme açısından önemlidir. Mesleki gelişim için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, bir başlangıç noktası oluşturur, bundan sonraki aşamada kişi, bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilir [5].

Yetkinliklerin objektif olarak ölçülebileceği ölçütler geliştirmek oldukça zordur. Bu durumda subjektif değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilir. Bu değerlendirmelerin başında açık performans değerlendirme sistemlerinde, yöneticiler tarafından yetkinlikler konusunda yapılan geribildirim gelmektedir.

Genellikle performans görüşmelerinde yöneticiler astlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirtmektedirler. Her bir değerlendirme şekli avantaj ve

dezavantajlarını kendi içinde barındırmaktadır. Çoklu geri bildirim sisteminde kişinin sadece tek bir bakış açısıyla, yöneticinin gözlemleyebildiği yetkinlikleri değil, onu gözlemleyebilen farklı kişiler tarafından daha doğru ve adil şekilde değerlendirilmesine çalışılmakta ve çalışanın iş sonuçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu yetkinliklerini işin farklı aşamalarındaki kişiler değerlendirmektedir [6].

360 derece performans değerlendirmesindeki geri bildirimler, çok sayıda değerlendiricinin bulunması nedeni ile daha objektif sonuçlar verebilmektedir.

Kişisel yetkinliklerin belirlenmesinde izlenebilecek diğer bir yol, günlük çalışma temposu içinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından iletilen yapıcı eleştirilerdir. Bireyin eleştirilere açık olması ve bunu yetkinliklerinin başkaları tarafından nasıl görüldüğünü belirlemede bir fırsat olarak değerlendirmesi, yetkinliklerinin tam olarak tespiti açısından faydalı olacaktır. Yine de bu değerlendirmelerin kişisel yargılar içerdiği gözönünde bulundurulmalıdır.

Kişinin sahip olduğu yetkinlikler konusunda bazı bilgiler kişilik ve davranış testlerinden de elde edilebilmektedir, bunun nedeni de kişisel yetkinliklerin kişilik özelliklerinden etkilenmesidir.

Mesleki gelişim için gerekli yetkinliklerin düzeyleri ile bireyde mevcut olan yetkinliklerin düzeyi arasındaki fark, kişinin hangi yetkinliklerini ne ölçüde geliştirmesi gerektiğini belirlemektedir.

5. YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

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 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 [7].

Yetkinlik bazlı yaklaşım öncelikle işletmelerdeki her iş ve pozisyon için temel yetkinlikler ve özelliklerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Mevcut durumdaki iş gücünün hangi yetkinliklerle

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 [2].

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 yönlendirilebilir.

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 [2].

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 [8].

Yetkinliklerin geliştirilmesinin iki temel yolu vardır ki bunlar; eğitim ve uygulamadır. Öncelikle, geliştirilecek yetkinliğin bilgi boyutunun öğrenilmesi gerekmektedir. 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 geliştirerek elde edebilmekte, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları da, istenilen düzeyde yetkinliklere sahip çalışanlar ile mümkün olabilmektedir.

6. YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİNDE İŞLETMELERİN SORUMLULUKLARI

Yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda firmaların temel sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- **Yetkinliklerin belirlenmesi:** Pozisyonlar için gerekli olan ortak yetkinlikler , her bir pozisyona özgü özel nitelikteki yetkinlikler belirlenmeli,tanımları yapılmalı, düzeyleri ve

ölçümlerinin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Bunun yanısıra belirlenen yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağına ilişkin yöntemler geliştirilmelidir.

- **Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Çalışanların hangi yetkinliklere sahip olduğu ölçülmeli, buna göre geliştirmeleri gereken yetkinlikler belirlenmelidir.
- **Eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması:** Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitim olanakları ve eğitimde öğrenilenlerin uygulanabilmesi için bir çalışma ortamı sağlanmalıdır [9].

7. YETKİNLİKLERİN GELİŞTİRİLMESİNDE BİREYLERİN SORUMLULUKLARI

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 eğitimlere kendi olanaklarıyla katılmaya çalışmalı, internet, bireysel gelişime katkı sağlayabilecek yayımları 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 inanyorsa , öncelikle bu yetkinliğini geliştirmeye istek duymalı, sonra da bu konuda aktif çaba göstermelidir [9].

8. İŞLETMELERİN YETKİNLİKLERE YÖNELİMİ

Günden güne organizasyonlar insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş tanımları, iş değerlendirme, iş

analizi) sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler. Müşterinin önemli bir güç haline gelmesi, “kalite” kavramını miktarın önüne geçirmiş, kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımları işletmelerde yerleşmeye başlamıştır. Müşteri taleplerinin çok fazla çeşitlenerek, hızla artması, rekabetin genişlemesi, dünyanın gittikçe global tek bir pazara dönüşmesi gibi birçok etken stratejinin ve insanın önemini farkedilmesini sağlamıştır. Değişen rekabet koşulları işletmeleri, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamış; mal ve hizmetlerin kalite ve fiyat açısından birbirine yaklaşması ve kar marjlarının düşmesi karlılık ve devamlılık için rakiplerden farklılaşmanın gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Farklı olmaya ve kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmaya çalışmak işletmeleri stratejiye, oradan da insana yönelmektedir. Çünkü bir işi en kaliteli, en verimli şekilde yapmayı sağlayacak ve fark yaratacak olan tek kaynak insandır. Bu nedenle önceleri sadece fiziki gücünden faydalanılan insan kaynağının artık yaratıcılığında, beyin ve yürek gücünden faydalanılmaya gerek duyulmaktadır [10].

İşletmelerin karşısındaki yeni performans talebinin temel sonucu, bireylerin rekabetçi özelliklerinin organizasyonel becerilerle ilişkide temel oluşturmasıdır. Dünyaca ünlü Amerikalı psikolog Peter Senge'nin ifadesine göre “organizasyonun rekabet özelliğinin kalbi öğrenmedir ve organizasyonel öğrenme kabiliyetinde bireylerin becerileri, özellikleri, öğremleri gittikçe önem kazanmaktadır”.

İnsan kaynağının önemi arttıkça organizasyonlar kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi, beceri ve kişilik özellikleri, yani yetkinlikleri işletmeler tarafından farkedilmiş, önemleri günden güne daha iyi kavranmıştır. Bu gelişim sürecinden sonra işletmelerin neden yetkinliklere yöneldiklerini anlamak daha kolay olmaktadır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, sadece günümüzün organizasyonlarının aradığı yetkinliklerin değil, geleceğin organizasyonlarının ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin de öngörülmesi gerektiğidir. Geleceğin organizasyonlarının hangi özelliklere sahip olacağı, bugünün organizasyonlarının geçirdiği değişimlerden yola çıkarak tahmin edilmektedir. Aşağıda belirtilen eski ve yeni organizasyon ilkeleri, gelecekte bireylerde ne gibi yetkinliklerin ön plana çıkacağı hakkında önemli ipuçları vermektedir [11] :

Eski ilke: Rekabet üstünlüğünde organizasyon, ikincil bir kaynaktır.

Yeni ilke: Organizasyon başlı başına rekabet üstünlüğü yaratabilir.

Eski ilke: Denetimde en önemli kaynak bürokrasidir.

Yeni ilke: Denetimde en önemli kaynak katılımdır.

Eski ilke: En çok katma değeri tepe yönetimi ve teknik uzmanlar yaratır.

Yeni ilke: Tüm çalışanlar önemli katma değer yaratmalıdır.

Eski ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı hiyerarşik süreçlerdir.

Yeni ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı yatay süreçlerdir.

Eski ilke: Organizasyonlar fonksiyonlar bazında oluşmalıdır.

Yeni ilke: Organizasyonlar ürün ve müşteriler bazında oluşmalıdır.

Eski ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin yöneticilerdir.

Yeni ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin liderliktir.

Sıralanan yeni ilkelere, gelecekte tek bir alanda uzmanlık bilgisinin yeterli olmayacağı, gerekli yetkinliklerin çeşitleneceği sonucu çıkmaktadır. Bu nedenle de bireylerin daha genç yaşlarda bilinçlendirilerek hayata donanımlı olarak başlamaları gerektiği söylenebilir [5].

9.YETKİNLİKLERİN SAĞLADIĞI YARARLAR

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 [12].

Yetkinliklerin beraberinde getirdikleri en önemli yararlarından biri kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasıdır. Hem kişisel bazda, hen 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 oluştuğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, yetkinlik bazlı sistemin kullanılmasının hem şirket, hem de çalışanlar için sağlayacağı faydalardan bazıları 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 [13].

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 [14].

10. SONUÇ

Günümüz işletmelerinde çalışanların performansının artırılması, üretimde yüksek kalite elde edilmesine neden olmakta, elde edilen kalite de işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle, bir işletmeyi başarıya ulaştıran önemli araçlardan birinin de üstün performans olduğu söylenebilir.

Performans arttırmanın yada üstün performans yaratmanın temel kaynağı da uygun yetkinliklere sahip çalışanlardır. Sürekli değişen çevrede başarılı olabilmek için işletmeler çalışanlarının üstün performans seviyelerine ulaşmasını sağlayabilmeli ve bunu devamlı hale getirmek için çalışmalıdırlar. Yetkinlik yaklaşımı işletmelere, stratejilerini mevcut iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak değişime uyum sağlama olanağı vermektedir.

Yetkinlik bazlı sistemler çalışanların, etkin performans için gerekli olan, tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru şeyleri yapmalarını sağlamaya ve organizasyonun sahip olduğu becerileri stratejik yönü ile aynı doğrultuda yapılandırmaya yardım etmektedir. Yetkilik bazlı yapılanmaya gidildiğinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. Bütün bunların organizasyondaki vizyon, misyon, değerler, stratejiler ve örgüt kültüründen elde edilmesi, sistemin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

Bir işletmenin değişim ve gelişimi, çevresindeki değişime çabuk uyum sağlayabilmesi olarak kabul edilmektedir. İşletmenin gelişimi sağlamak için hangi sistem uygulanırsa uygulansın sürekli değişime uyarlanması gerekmektedir. Yetkinlik sisteminin de bir defa oluşturulup sürekli kullanılmayacağı, dönem dönem gözden geçirilip yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Belirli bir iş için veya orgnizasyonun kendisi için bugün çok önemli olan bir yetkinlik zamanla önemini yitirebilir, başka bir

yetkinlik ise önem kazanabilir. Bu denge sürekli sağlanmaya çalışılmalıdır. Böylece işletmelerin amaçlarına yönelik başarı kolaylıkla elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

[1] Yüksel, M. “Küresel Özelliklerde Neredeyiz”, Human Resources-İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 3, Mayıs- Haziran, s. 54-59, 2000.

[2] Lucia, A.D. and Lebsinger,R. “The Art and Science of Competency Models”, Jossey-Bass Pfeifer, 3, San Francisco, 1999.

[3] Spenser M.L. & Spenser M. S. “Competence at Work”, John Wiley & Sons Inc., 26-27, New York, 1993.

[4] İşeri,C. “Nasıl Bir Yöneticisiniz” Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 4, Mayıs-Haziran, s.33-34, İstanbul, 2001.

[5] Özden,M.C. “Yetkinliklerin Belirlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Süreçleri”, (<http://www.mcozden.com/forum3-12byiks.htm>), 1999. (Erişim tarihi: Mayıs 2003).

[6] Mamatoğlu,N. “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyorsunuz? Human Resources İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Element İletişim Yayınları, Yıl: 6, Sayı: 1, Kasım-Aralık, İstanbul, 2001.

[7] Uyargil,C., Kaynak, T. ve Diğerleri. “İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1998.

[8] Sveiby,K.E. “The New Organizational Wealth”, Berreth-Koehler Publishers, Inc.San Francisco, 39,1997.

[9] Özden,M.C. “Mesleki Gelişim”, (<http://www.mcozden.com/bky-10.htm>), 2000. (Erişim tarihi: Mayıs 2003).

[10] Özdiller, İ. “Neden Yetkinlik”, Human Resources-İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Temmuz- Ağustos, Yıl: 5, Sayı: 5, 2001.

[11] Lawler, E.E. “From the Ground Up – Six Principles for Building the New Logic Corporation”, Jossey-Bass Inc., 22, California,1996.

[12] Legislative Parameter for Successful Implementation of CBM in the Public Service”, (http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/CBHRM/framework_k_cbm/fcbm1_e.html), 2000. ((Erişim tarihi: Mart 2003).

[13](http://www.cvtr.net/makale/yetkinlikler/neden_yetkinlikler.htm), 2002. (Erişim tarihi: Şubat 2003).

[14] Robatham,D. Jubb R. “Competencies;Measuring the Unmeasurable?”, (http://www.wtv.ac_uk/~bu1821/files/comp.htm), 2000. (Erişim tarihi: Mart 2003).

YAZARLARIN ÖZGEÇMİŞLERİ

Hv. Trf. Ütğm. Gülkibar BİÇER

Bulgaristan’da 1974 yılında doğdu.İlk ve orta öğrenimini Bulgaristan’da, lise öğrenimini Bursa’da tamamladı. Lisans eğitimini Hava Harp Okulu, Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde 1996 yılında tamamlayan Ütğm. Biçer, Hava Trafik Subayı olarak İnci Ana Jet Üs Komutanlığı’nda görev yaptı. Eylül 2002 tarihinde başladığı yüksek lisans eğitimine Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü’nde devam etmektedir.

Dr. Hv. P. Alb. Şerafettin DÜZTEPE

Aydın’da 1959 yılında doğdu. İlk öğrenimini Aydın’da tamamladı. 1973 yılında Hava Lisesi’nde (İzmir) askeri okula başladı. Lisans derecesini Hava Harp Okulu, İşletme Bölümü’nden 1981 yılında aldı. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini 1993 yılında tamamladı. Doktora derecesini 1999 yılında, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalında alan Dr.Düztepe, Hava Kuvvetlerinin çeşitli birliklerinde ve Genelkurmay karargahında çalıştı. Eylül 2001 tarihinden günümüze, Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü’nde Müdür Yardımcılığı görevini, lisans programında Kamu Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisi dersleri ile yüksek lisans programında Araştırma Yöntemleri dersini yürütmektedir.