

YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ÇOK ULUSLU BİR FİRMA ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL*

Prof. Dr. Gönül BUDAK**

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde farklı bir bakış açısı ile karşımıza çıkmaktadır. Rekabet avantajı arayan işletmelerde “ne” yapıldığının yanı sıra “nasıl” yapıldığının önem kazanması, sözü edilen bakış açısına temel oluşturan yetkinlik olgusunun dikkat çekmesinde itici güç olmuştur. Yaklaşık otuz yıldır literatürde yer alan, ülkemizdeki yansımaları ise; oldukça yeni olan, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışının günümüzde ülkemizde de bazı büyük işletmelerde uygulanmaya başladığı görülmektedir. Ülkemiz için yeni olan bu konuya ilişkin literatüre katkıda bulunabilmek ve konunun uygulamadaki durumuna ışık tutabilmek amacıyla, çalışmamızda öncelikle yetkinlik ve Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi açıklanmakta; ardından Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmenin Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması örnek olay çalışması kapsamında görüşme tekniği kullanılarak ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Çok Uluslu Firma Örneği

Jel Kodları: M12, M51, M52, M53, M54

COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A MULTINATIONAL COMPANY CASE

ABSTRACT

Human Resources Management approach reflects different point of view named Competency Based Human Resources Management today. To give importance not only to “what it is done” but also to “how it is done” is the driving force behind drawing attention of competency phenomenon. Competency Based Human Resources Management which has taken place in the literature for nearly thirty years and whose reflections in our country is quite new started to be implemented in some big businesses in Turkey. First, competency and Competency Based Human Resources Management are explained and then Competency Based Human Resources Management application of a multinational pharmaceutical company operating in Turkey by means of using interview technique within the context of case study is discussed in the study in order to contribute to the literature about the issue which is new for our country and throw light the condition of the issue in practice.

* İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Çiğli-İzmir, evrim.akyol@ikc.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Buca-İzmir, gonul.budak@deu.edu.tr

Key Words: Competency, Competency Based Human Resources Management, Multinational Company Case

Jel Classification: M12, M51, M52, M53, M54

GİRİŞ

İnsanın çalışma yaşamındaki rolü, geçmişten günümüze temel araştırma alanlarından biri olarak ele alınmış; bu doğrultuda yalnızca işletme içindeki değil, aynı zamanda işletme dışındaki işgücünü de ifade eden insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi; süreç içinde bireysel ve toplumsal değişimlerin etkisi ile farklı pencerelerden incelenmiştir. Bireysel farklılıklar, liderlik araştırmaları ve çoklu zeka anlayışı gibi alanlarda yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan gelişmeler; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına zemin hazırlamıştır.

Henüz yeni bir uygulama alanı olarak görülebilen söz konusu anlayışın yapıtaşı olan ve rekabetçi avantaj sağlayan yönüyle öncelikle stratejik yönetim literatüründe yer alan “**yetkinlik kavramının**”, İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe edindiği rolde ise; McClelland, Boyatzis ve Spencer ve Spencer gibi pek çok araştırmacının payı bulunmaktadır.

Söz konusu araştırmacıların dikkat çektiği ve son yıllarda özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda çalışanların ilgisinin yöneldiği yetkinlik kavramı, temel olarak yüksek performans ile ilişkili değerlendirilmekte ve güdü, kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi farklı unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenen yetkinliklerin, özellikle küresel ölçekte benimsenen yaklaşımlara temel oluşturabilmesi ise; büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütler, oldukça geniş bir platformda kullanım alanı bulabilecek yetkinlikleri; farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanabilmektedir.

Çok uluslu işletmelerde uygulaması giderek yaygınlaşan yetkinliğe dayalı yaklaşımın, ülkemizde faaliyet gösteren bir ilaç firmasında ne şekilde uygulandığını saptamayı amaçlayan ve konu ile ilgili literatüre katkıda bulunabilmeyi hedefleyen araştırmamızda da, teorik bir incelemenin ardından uygulamadan bir örnek olay çalışması yer almaktadır.

1. YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (YDİKY): KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde yetkinlik kavramı; tanımı, özellikleri ve faydaları çerçevesinde ele alınmakta; farklı İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinde yetkinliklerin rolü tartışılmaktadır. Bu açıklamaların, uygulama kısmının yapılandırılmasında temel oluşturması amaçlanmaktadır.

1.1. Yetkinlik Kavramı

Bir kişi, belirli bir sonucu ya da sonuçları olan bir davranış sergilediğinde; bu durum onun bir özelliğinin ya da pek çok özelliğinin ifadesi de sayılmaktadır. Bundan dolayı, yetkinlik tanımı için; eylemlerin, bunların sistem içindeki yerinin, davranışların ve bunların sonuçlarının, davranışlar ve eylemlerdeki anlam ve niyetin belirlenmesi gerekmektedir (Boyatzis, 1982: 21-22). Bununla birlikte daha detaylı bir açıklama yapabilmek için farklı yetkinlik tanımlarına değinmek önem taşımaktadır.

Örneğin McClelland (1973: 9) tarafından yaşamda elde edilen sonuç kümeleri ile ilgili performans bileşenleri şeklinde tanımlanan yetkinlikler; geniş ölçüde başarı ile ilgili psikolojik ya da davranışsal nitelikler şeklinde değerlendirilmektedir.

Spencer ve Spencer ise (1993: 9); yetkinlik kavramını, “bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştıran temel özelliği” şeklinde tanımlamıştır.

Bunların yanı sıra yetkinlikler; üstün performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar olarak da tanımlanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13).

Sıklıkla kullanılan tanımlardan birini geliştiren Lucia ve Lespinger’e göre ise yetkinlik; örgütteki bir rolü etkin şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri, bilgiyi, kişisel özellikleri ve davranışları tanımlayan ve işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan tanımlayıcı bir araçtır (Akt. Gangani vd., 2006: 127-128).

Athey ve Orth’a göre (1999: 216) yetkinlik; yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir. Söz konusu tanıma göre yetkinlikler; mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ya da yetenekleri, gelecekteki başarı için gereksinim duyulan bilgi ya da yetenekleri, yüksek performans gösteren kişi ya da takımların en iyi zihinsel ya da davranışsal uygulamalarını, örgütsel performansı arttıran süreç kapasitesini ve ayırt edici rekabetçi avantaj sağlayan yeni düşünce ya da davranış şekillerini içermektedir.

Mirabile tarafından “bir işteki yüksek performansla ilgili bilgi, yetenek, beceri ya da özellik” şeklinde tanımlanan (Akt. Gangani vd., 2006: 129) yetkinlikler; Nordhaug ve Gronhaug’a göre ise (1994: 91); çalışma ile ilgili bilgi, yetenek ve beceriler olarak ifade edilebilmektedir.

Söz konusu tanımlarda yetkinliklerin genellikle, kişinin etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan belirgin özellikler olarak vurgulandıkları görülmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

1.2. Yetkinliklerin Özellikleri

İlk olarak, yetkinlik tanımlarından da hareketle; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans; yetkinliklerin beş ortak özelliği olarak değerlendirilebilir (Budak, 2008: 52-53). Özellikle çalışanlara sergiledikleri davranışlarla ilgili doğru geribildirim verilebilmesi ve kişisel gelişimlerinin izlenebilmesi açısından söz konusu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinliklere ilişkin belli başlı özelliklerin yanı sıra daha spesifik açıklamalar da bulunmaktadır. Örneğin Prahalad ve Hamel, literatüre kazandırdıkları temel yetkinliklerin, fiziksel varlıklardan farklı olarak kullanıldıkça ve paylaşıldıkça bozulmadığı; aksine geliştiğini ifade etmektedirler (1990: 82).

Diğer bir bakış açısı, eğitim ile kazanılan yetkinliklerin genel nitelik taşıdığını; bir işletmeden daha fazlasında ya da farklı işlerde uygulanabildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte deneyim ile kazanılan yetkinliklerin, kazanıldığı örgüte özgü olarak değerlendirildiğinden, ancak geliştirildiği örgüt içinde değer taşıdığını öne sürmektedir (Akt. Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 91-92).

Yetkinlik kullanımının sosyal bir boyut olduğu görüşü ise, etkin ve amaç odaklı takım çalışmasını uygulayan firmalarda açık şekilde görülmektedir. Diğer bir deyişle firmaların, yetkinlik temelleri daha iyi ya da farklı olduğu için değil; yetkinlikleri arasındaki eşgüdüm daha etkili olduğu için rakiplerinden üstün geldiğine ilişkin örnekler söz konusudur. Örneğin; yıldız oyuncu eksikliği olan ancak aralarında sıkı bir koordinasyon ve işbirliği bulunan oyunculara sahip bir futbol takımı, yıldız oyunculara sahip takımları yenebilecek kapasitede oynamaktadır (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 94). Üstün performans sahibi bireylerin toplamının, stratejik rekabetçi avantaj için yeterli olacağı görüşünün hatalı yanı, farklı örneklerde de görülmektedir. Zira Amerikan Beysbol takımı New York Yankees örneği de, yıldız oyuncular topluluğunun; beysbol oyunları serisinde devamlı şampiyonluk başarısı için yeterli olmadığını kanıtlamaktadır (Clardy, 2007: 340).

1.3. Yetkinliklerin Faydaları

Temel olarak üstün performans sağlayan özellikler şeklinde tanımlanabilen ve pekçok önemli niteliği bünyesinde barındıran yetkinliklerin ve bunlara ilişkin yaklaşımların anahtar avantajları ve söz konusu yaklaşımların endüstride yaygın şekilde benimsenmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Athey ve Orth, 1999: 216):

- ❖ Performansı anlamının en iyi yolu; zeka gibi temel özelliklere ilişkin varsayımlara dayanmak yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını gözlemlemektir.

- ❖ Yetkinlikler; içsel ve büyük ölçüde sabit olarak görülen özelliklerin aksine, öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.
- ❖ Yetkinlikler; yalnızca psikologların anlayabileceği gizemli zihinsel özellikler ya da kurgular yerine; insanların gerçek yaşamda uygulamaları gereken yolu tanımlayan anlamlı sonuçlarla ilgili olarak değerlendirilebilmektedir.

Yetkinliklerin işletmelere sağladığı katkılar farklı bir kaynakta da aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Akt. <http://www.temyonetim.com>, 01.05.2010):

- Yeni bir işçi-işveren ilişkisinin ortaya çıkması: İşverenin iş güvenliği ve adil ücret; çalışanların ise, bağlılık ve verimli çalışma sözü verdiği iş sözleşmelerinin yerini; çalışanların bağlılık ve iş güçleri karşılığında işverenlerin bilgi ve beceri geliştirme fırsatı sunduğu ortamlar almaya başlamıştır. Söz konusu koşullarda yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları, bir araç niteliğindedir.
- Değişen başarı ölçüleri: Geleneksel yaklaşımlarda gelişimin, hangi ölçüte göre gerçekleştiği açık bir şekilde ifade edilmemektedir. Bu doğrultuda yetkinlikler, bireyin gelişimi ve performansı açısından kesin, ölçülebilir ve kolay anlaşılır ölçütler sunmaktadır.
- Yeni bir öğrenme kültürünün yaratılması: Yetkinlikler, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni bir öğrenme kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir. Değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi de, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere ve farklı fikir ve uygulamalara açık olması sonucunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle değişimci bir örgüt kültürünün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak oldukça önemlidir. Böyle bir kültürün oluşumunda diyalog kadar aykırı olmak da teşvik edilmelidir. Böylece yaratıcılığı yok eden tavır ve eylemlerden kaçınmak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Akt. İnce, 2005: 334-336).

Bunların yanı sıra yetkinliklerin en önemli yararlarından birinin, kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlamaları olduğu da söylenebilir. Bu durum, gerek kişisel, gerekse takım düzeyinde yapılan analizlerin sistematik hale getirilmesini mümkün kılmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

1.4. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Uygulanma Şekli

Öncelikle yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında kullanılmasında önemli olanın; çalışanların yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilmek ve üstün performansı yaratabilmek olduğu belirtilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Bunun yanı sıra yetkinliğe

dayalı yaklaşım, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne; değişim açısından yetkinliklerin anlamını belirleme ve bölümün dönüşümünü sağlama olanağı tanımaktadır (Gorsline, 1996: 53). Sonuç olarak örgüt; elde ettiği verileri, farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanmaktadır (Gangani vd., 2006: 127).

1.4.1. Yetkinliğe dayalı işgören seçimi

Önemli olan, hangi pozisyon için hangi yetkinliğin hangi düzeyde bulunması gerektiğini belirlemektir (Özden, 2007). Günümüzde işletmeler için belirli nitelikleri taşıyan ve çalışacağı bölümün gerektirdiği bilgiye sahip çalışanlar yeterli olmamaktadır. Bunun yerine yenilikçi ve farklı zeka türleri açısından gelişmiş ya da geliştirilmeye uygun bireyleri seçmek, küresel rekabette ön plana geçmenin önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net>, 28.03.2010).

Ayrıca yetkinliğe dayalı işgören seçiminde bireylerin belirli bir iş için değil; örgütsel üyelik için seçimi söz konusu olduğundan; bu adayların örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına karar vermek önem taşımaktadır (Akt. Lawler, 1994: 9). Bu noktada; pozisyon için hazırlanan iş ilanında yer alan nitelikler, gerekli başlıca yetkinlikler konusunda ipucu verebilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Aday başvuru formlarının periyodik olarak güncelleştirilmesi ve adaylara ait demografik bilgilerin ayrımcılığın oluşmaması amacıyla baskın bir etken olmamasının sağlanması da, süreçte oldukça önemli rol oynar (Yeloğlu, 2004: 122). Ön elemelerin ardından adayların değerlendirilmesi, farklı yöntemleri içerebilir. Bu yöntemlerin arasında değerlendirme merkezleri ile yetkinliğe dayalı davranışsal görüşmelerin, iş performansını öngörme açısından etkisi büyüktür (Özçelik ve Ferman, 2006: 77). İşe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği ise, iş tanımlarında belirtilen görevler için gerekli özellikleri ölçbildiği düzeyde artmaktadır (Uyargil, 2008: 62-63).

1.4.2. Yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme

Senge'ye göre bir örgütün rekabet özelliğinin kalbi öğrenmedir ve örgütsel öğrenme kabiliyetinde bireylerin becerileri ve özellikleri gittikçe önem kazanmaktadır (Akt. Biçer ve Düztepe, 2003: 18). Bu bakımdan etkin yönetsel yeteneklerin tanımlanması ve ölçümünün yanı sıra öğretilmesindeki gelişmeler, kritik öneme sahiptir (Fleming vd., 1996: 4).

Diğer bir deyişle, özellikle hizmet ve bilgi tabanlı sektörlerdeki hızlı teknolojik değişimler rekabetçi avantaj sağlamak için yetkinliklerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Böylece yönetsel açıdan, örgütlerdeki eğitim ve geliştirmeyi idare etmek için etkin yollara olan talep artmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin eğitim ve geliştirmeyi iyi yönetebilmeleri için yetkinlik temelli iş anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Sandberg, 2000: 9).

Dolayısıyla yetkinliğe dayalı yaklaşımda; öğrenme faaliyetleri, belirli iş fonksiyonlarının yerine getirilmesi amacıyla çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olarak tasarlandığında; örgütlerin bireyleri yetkin olma yolunda geliştirebileceği ve bunu da daha hedef odaklı bir tarzda yapabileceği ileri sürülmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 158).

Yetkinliğe dayalı bir eğitim programı tasarlarlarken ise; modelde tanımlanan duyuşsal, bilişsel ve psikomotor yetkinliklerin; eğitim yaklaşımları ile birleştirilmesi büyük önem taşır (Akt. Rothwell ve Lindholm, 1999: 95). Mesleki ilerlemenin sağlanmasına ilişkin bu sürecin oluşturulmasında; hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, başlangıç noktasını teşkil eder (Akt. Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Bununla birlikte sürecin etkin bir şekilde işlemesi bakımından işletmeler, işe yeni başlayan elemanlarına iş tanımları vermeyi de ihmal etmemelidirler (Uyargil, 2008: 63). Bütün bunların yanı sıra yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme programları, iş görenlerin ve örgütlerin yetkinliğe dayalı kariyer planlaması yapmalarına olanak vermekte ve bir anlamda kariyer planlarına destek olmaktadır (Rodriguez vd., 2002: 313).

1.4.3. Yetkinliğe dayalı kariyer yönetimi

Kariyer açısından önemli olan, kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. Bunun için de çalışan, bulunduğu pozisyonda kendini geliştirme ve yükselme olanaklarını aramalı; yönetici ise, çalışana sürekli hedef aşılmalı, onun yetişmesine gönülden destek vermeli ve performansını yükseltmek için çaba harcamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 323-324). Bununla birlikte kariyerin anlamı, pek çok durumda bir iş dizisiyle sınırlansa da; gerçekte bireyin tüm yaşamını içermektedir (Can ve Güney, 2007: 485).

Dolayısıyla bu derece önem taşıyan kariyerin işletmelerde etkin bir şekilde yönetilebilmesinde, farklı arayışlar artarak devam etmektedir. Bu açıdan yetkinliğe dayalı anlayış, kariyer yönetimi süreci açısından da kapsamlı olarak uygulanabilmektedir. Söz konusu İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunda yetkinliklerin kullanımı, seçim sürecindeki faaliyetlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Diğer bir deyişle işe alınırken yetkinlik profilleri çıkarılan elemanların, firmada hangi pozisyonlar doğrultusunda ilerleyebilecekleri de aslında az çok belli hale gelmiştir (Berkaş, 2001: 102).

Bunun yanı sıra terfilerde dikkate alınan kriterler, önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesi olmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Terfi kararları verilirken; adayın mevcut işinin gerektirdiği yetkinlikler, hedef pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve adayın profili değerlendirilir. Bu değerlendirmelerde her bir yetkinlik gereksinimi için ayrı ayrı yetkinlik düzeylerine bakılır, adayın profilinin bunlar için yeterli olması şartı aranır ve buna göre bir seçim yapılır. Bu değerlendirme sürecinde her yetkinlik için

bir form hazırlanıp bütün adayların aynı form üzerinden değerlendirilmesi mümkün olabileceği gibi, her aday için bütün yetkinlikleri içeren bir form üzerinden de değerlendirme yapılabilir (Berktaş, 2001: 102-103).

Ek olarak yetkinliğe dayalı kariyer yönetimi; yöneticilerin, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri çalışanlarına duyurmalarında ve örgütsel başarı için kilit rolde gördükleri çalışanlarına bu durumu açıklamalarında önemli bir araçtır (Berktaş, 2001: 104; Dubois vd., 2004: 197). Ayrıca söz konusu fonksiyon, bireylere; kariyerde arzuladıkları noktaya ulaşabilmeleri açısından gerekli hazırlıkları yapma olanağı tanımaktadır (Bayraktar, 2002: 12).

1.4.4. Yetkinliğe dayalı performans yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni trendler tartışıldığında; başarılı iş performansı için gerekli olan özellikleri ve davranışları içeren yetkinlikler ile performans yönetimi sıklıkla bir bütünün parçaları olarak düşünülmektedir (Abraham vd., 2001: 843). Zira yetkinlik çalışmalarının; örgütsel strateji ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki bağlantıyı kurmak amacıyla üstün performans sahibi bireyler üzerinde odaklanması sonucu ortaya çıkmış olması, performans yönetimi açısından yetkinliklerin önemini açıklar niteliktedir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 90). Ayrıca performansın, “bireysel ya da grup olarak bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerilerini kullanarak; sonuca ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucu” şeklindeki tanımı (Budak, 2008: 412), performans ile yetkinlik bileşenleri arasındaki ilişkiyi gösteren başka bir ifade olarak öne sürülebilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında yetkinliğe dayalı performans yönetiminin, yalnızca çalışanların mevcut rollerinde başarılı olmaları için gereksinim duyulan davranışları tanımlamayıp; aynı zamanda onları gelecekteki sorumluluklara da hazırladığı ifade edilebilmektedir (Brownell, 2006: 311). Söz konusu sistemin tasarlanması ve uygulanmasında izlenecek aşamalar ise; yetkinlikleri belirlemek, amaçları ve performans beklentilerini saptamak, performansı gözlemek ve geribildirim vermek, çalışan profilini ve gelişim planını tamamlamak, başarı planlamasına/yetenek yönetimine başlamak şeklinde sıralanabilir (Martone, 2003: 24-31). Bu doğrultuda yetkinliklerin değerlendirilmesinde 360 derece uygulamanın ve davranış değerlendirme ölçeği ile değerlendirme merkezi gibi yöntemlerin ayrı bir yeri bulunmaktadır (Budak, 2008).

Performans yönetiminde yetkinliklerin ağırlığının pozisyon bazında değişmesi de oldukça yaygın bir durumdur. Buna göre genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken; orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı biraz daha fazla, üst düzey yöneticiler için ise; hedeflerin ağırlığı çok daha fazla olabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin alt düzey

pozisyonda çalışanlara nazaran hedeflere daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna halihazırda sahip olmaları gerekliliği ile açıklanmaktadır. Ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıklarının da değişebildiği söylenebilmektedir (Çörtekekoğlu, 2009).

1.4.5. Yetkinliğe dayalı ücret yönetimi

Öncelikle ücretlendirme sisteminin neyin başarıldığı ve bunun nasıl başarıldığı üzerine kurulması, adalet ve eşitlik sağlamakta; üstün ve ortalama performans sahibi olan kişileri birbirinden ayırmaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006: 77). Dolayısıyla ücretlendirme yapılırken, gösterilen performansın yanında sahip olunan yetkinliklerin de dikkate alındığı örgütlerde; bu ayrımı yapabilecek nitelikteki yetkinliklerin saptanması büyük önem taşımaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Farklı bir ifadeyle; yetkinliğe dayalı ücret sistemleri, bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Bununla birlikte bu sistemde bir ücret artışı elde edebilmek için anlamlı bir ilerleme sağlayan yetkinliklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Ünsar, 2009: 50).

Buna göre yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini; “ücret seviyelerinin, farklılıklarının ve kriterlerinin; çalışanın sahip olduğu, gösterdiği ya da uyguladığı yetkinliklere bağlı olarak yapılandırıldığı temel ücret sistemi” şeklinde tanımlamak mümkündür. Diğer bir deyişle bu sistem, ücretin; herhangi bir pozisyona ya da iş başlığına göre verilmediği; aksine sahip olunan yetkinlikler artarsa ve geliştirilirse ücretin de arttığı bir yapıdır (Zaim, 2007: 119). Bu yaklaşımda da yetkinlik analizi bilgilerine dayalı olarak iş ve rollerin gerektirdiği yetkinliklerin ve yetkinlik düzeylerinin tanımlanması, sonrasında kişilerin sahip olduğu yetkinlikleri değerlemek için bir ölçeğin geliştirilmesi, yetkinliklerin ücret karşılıklarının belirlenmesi ve işgörenlerin yetkinliklerinin değerlendirilerek yetkinlik düzeyleri veya profillerinin çıkarılması ile buna göre ücretlerinin belirlenmesi söz konusudur (Acar, 2007: 181).

Bunların yanı sıra yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarılı olmasında etkili birtakım faktörler bulunmaktadır. Buna göre öncelikle işletme, kendi durumunu iyi bir şekilde analiz edip; kendi öncelikleri ve değerleri ile tutarlı bir ücret politikası oluşturmalıdır. İkinci olarak ücret sisteminin, başarılı bir yetkinliğe dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmesi büyük önem taşımaktadır. Son olarak, yetkinliğe dayalı sistemde bir yenileme gerekliliği ortaya çıktığında; söz konusu yeniliğin vakit kaybetmeden ücret sistemi ile bağlantısının kurulması gerekmektedir (Bayraktar, 2002: 10).

2. YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAYAN ÇOKULUSLU BİR FİRMAYA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmada; ülkemiz açısından yeni bir uygulama alanı olan Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmede farklı İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları açısından ne şekilde uygulandığını saptamak amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle gerçekleştirilen araştırma ile çalışmanın teorik bölümünde açıklanan bilgilerin uygulamadaki yerini tespit etmek hedeflenmektedir.

Örnek olay çalışması şeklinde tasarlanan araştırmada görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda seçilen firmanın uygulamaları hakkında bilgi edinilirken öncelikle firmanın bölge temsilcilerinden biri ile irtibat kurulmuş ve kendisi ile İzmir’de yapılandırılmamış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, konuya ilişkin daha kapsamlı bilgi edinilmesi amacıyla firmanın insan kaynakları sorumlusu ile İstanbul merkez ofiste yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Bulguları

2.2.1. Örgüt yapısı ve çalışan profili

Öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği firma, Amerika Birleşik Devletleri kökenli bir ilaç firmasıdır. İlaç firmalarının genelinde olduğu gibi bu firmada da satış ve pazarlama ağırlıklı bir örgüt yapısı mevcuttur. Bu örgüt yapısı içinde üç temel ürün grubunu içeren üç iş birimi bulunmaktadır. Söz konusu üç birim; aşular, biyoteknolojik alanlar ve antidepresan ürünlerle ilgili çalışmaktadır. Bu birimlerin altında hem pazarlama hem de satış konularında faaliyet gösterilmektedir. Satış alanı; mümessiller, mümessillerin bölge müdürleri ve satış müdürlerinden oluşmaktadır. Pazarlama bölümü ise; çalışanların doktor ziyareti öncesi tanıtım amaçlı materyaller aracılığı ile ürün ile ilgili bilgi donanımına sahip olması ve ürün ile ilgili kampanyaların yürütülmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Pazarlama ve satış ağırlıklı olan bu örgüt yapısı dolayısıyla iş görenlerin % 75’i de sahada çalışmakta, diğer bir deyişle doktor ziyaretlerinde bulunan tıbbi mümessillerden oluşmaktadır. Bu bireylerin yaklaşık %60’ı erkektir.

Pazarlama ve satış departmanlarına ek olarak bunlardan daha küçük bir birim olan kurumsal ilişkiler departmanı bulunmaktadır. Bu birim; genellikle ilaçtaki geri ödeme sistemleri gibi noktalarda devletle ilişkileri düzenlemenin yanında ilaç kullanımı ile harcamalar arasındaki ilişkileri ayarlayarak sağlık ekonomisi hakkında çalışmalar yapmaktadır. Kurumsal ilişkiler departmanındaki sorumlu, basın ilişkileri ve sosyal sorumluluk projeleri gibi görevleri de üstlenmektedir.

Firmanın pazarlama, satış ve kurumsal ilişkilerin yanı sıra finans, ruhsatlandırma, insan kaynakları ve medikal departmanları da bulunmaktadır. İlaç sektöründe faaliyet gösteren hemen hemen tüm işletmelerde bulunan ruhsatlandırma departmanı, aynı zamanda kalite kontrolü faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir. Medikal departmanları ise; ürün bazında çalışan medikal müdürlerinin ağırlıklı olarak yer aldığı ve bu kişilerin ürünün medikal anlamdaki içeriği, bunlarla ilgili sahaya bilgi sunulması ve yardımcı olunması konularında görev yaptığı bir departmandır. Sonuç olarak şirket içinde yukarıda sıralanan ve faaliyet alanları özetlenmeye çalışılan toplam yedi departman bulunmakta; üretim ile ilgili bir bölüm ise; bulunmamakta, ilaçlar yurtdışından gelmektedir.

2.2.2. Şirketin yetkinliğe dayalı yaklaşıma geçiş süreci ve yetkinliklerin yer aldığı insan kaynakları yönetimi fonksiyonları

Firmada sisteme geçiş, adım adım gerçekleşmiştir. Eski sistemin, çalışanların işi nasıl yaptıklarına odaklanmadaki eksiklikleri Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte etkili olmuştur. Bu eksiklik özellikle sorumluluk alanı genişleyen yöneticilerin işlerini tek başlarına yapmalarının imkansız hale gelmesi ve ekip çalışmasına duyulan ihtiyaç ile ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle; ekip arkadaşları ile iyi anlaşmadan işini yapan bir çalışan ile onlarla çok iyi geçinerek işini yapan çalışan arasındaki farklılaşma örnekleri, yetkinliklerin devreye girmesinde önemli rol oynamıştır. Ayrıca firmada işini iyi yapan, ancak iletişim yetkinliği gelişmemiş kişilerin neden parlak çalışanlar olmadığı araştırılmaya başlanmıştır. Sonuç olarak bu süreçte, şirketin İnsan Kaynakları Yönetimini “operasyonel” değil; “insana ilişkin” bir fonksiyon olarak değerlendiren bakış açısı etkili olmuştur. Ayrıca tepe yönetimin desteği, geçiş sürecinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Yetkinliğe dayalı anlayışa geçiş sürecinde çalışanların, sistemle gelen yeni değerleri bütünüyle sahiplendiği ifade edilmiştir. Bu konuda danışmanlık firmasının takvim, poster vb. araçlar vasıtasıyla yetkinliklerin duyurulması şeklindeki iletişim stratejisi önerileri devreye girmiştir. Ancak bu şekilde yetkinlikleri yalnızca okumak yeterli olmamış, uygulanan ödül programı, yetkinlikleri ve bunlara ilişkin davranışları özümseme anlamında önemli rol üstlenmiştir. Özellikle ödül alacak çalışanın sahneye çağırılması ve gösterdiği hangi davranış karşılığında ödül aldığı duyurulması etkili olmaktadır. Bu doğrultuda ileride; yalnızca temel yetkinlikler üzerinden değil, tüm pozisyonlar için ayrı ayrı yetkinlikler üzerinden bir işleyiş sağlandığında; söz konusu iletişim stratejilerinin yetkinliklerin çalışanlara aktarılmasında daha da önem kazanacağı söylenebilmektedir.

Kuşkusuz geçiş sürecinde birtakım zorlukların da yaşandığı söylenmiştir. Özellikle satış konusunda bir işin yapılması, kolaylıkla ölçülebilir iken; yetkinliklerin aynı rahatlıkla gözlemlenememesi, ilk zorluğu

oluşturmuştur. Örneğin performans değerlendirme sürecine dahil edilecek yetkinliklerin somut örneklerle açıklanması ve bunlara göre puanlandırılması oldukça zor bir süreç olarak görülmektedir. Gerek çalışanların kendilerini, gerekse yöneticilerin çalışanları değerlendirmelerinde, dürüstlük gibi kolaylıkla ölçülemeyen yetkinliklerin değerlendirilmesi güçlük yaratabilmektedir. Bununla birlikte performans değerlemenin yalnızca bir form doldurma işi olarak görülmemesi, bu güçlüğü üstesinden gelmekte faydalı olabilmektedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar arkadaşlarını, yöneticiler ise; çalışanlarını değerlendirirken; yıl içinde olaylara ilişkin notlar alabildikleri ve zaman kaybetmeden geribildirim verebildikleri takdirde; yıl sonundaki sürece örnekler açısından önemli katkılar sunabilmektedir.

Yetkinlik ölçümünün yanı sıra, uygulamanın maliyeti de, bir zorluk olarak kabul edilmektedir. Çünkü maliyet artışında özellikle; günlük işler dolayısıyla geliştirme faaliyetlerine zaman kalmaması ve böylece yetkinliklerin belirlenip uygulanması kısmında danışmanlardan destek alınması gerekmektedir. Bununla birlikte söz konusu zorluklar, sistemin sağlayacağı üstünlüklerin yanında katlanılabilir maliyetler olarak görülmektedir.

Uygulama ile ilgili detaylara geçilecek olursa; öncelikle şirket genelinde değerlerin yaygın şekilde kullanıldığı ve bu değerlerin, şirketin temel yetkinliklerini oluşturduğu görülmektedir. Temel yetkinlikleri oluşturan bu değerler; insana saygı, dürüstlük, kalite, güç birliği ve liderlik şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu şirkette Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulandığı başlıca fonksiyonlar aşağıda yer almakta ve diğer fonksiyonlara ışık tutması açısından öncelikle performans yönetiminde yetkinlikler konusuna ağırlık verilmektedir:

a- Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi

Her çalışanın insana saygı, dürüstlük, kalite, güç birliği ve liderlik şeklinde belirtilen değerlere sahip olması beklenmekte ve bu süreç, performans değerlendirme aşamasına bütünlük bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanlar, bu değerler üzerinden değerlendirilmektedir. Sistemin performans değerlendirme fonksiyonundan başlama nedeni ise; iç personelin dikkate alınması ve bu personel tanındığı için değerlendirmesinin de daha kolay yapılacağı inancına dayanmaktadır.

Ayrıca tüm çalışanlar için geçerli olan bu temel yetkinliklerin dışında yönetsel anlamda yapılması gerekenleri aktaran ve yöneticilerin değerlendirilmesine konu olan yetkinlikler de mevcuttur. Her yönetici kendi ekibinde bir işe alım sürecini yerine getirdiği için bu anlamda gösterdiği beceriler, söz konusu yönetsel yetkinlikler içinde ele alınmaktadır. Yöneticilerin kadrolarını oluşturmak amacıyla yaptıkları kariyer planlama ve yedekleme konusundaki sorumlulukları da, diğer bir yetkinlik alanını teşkil

etmektedir. Bununla birlikte yakın zamanda liderlik yetkinliklerinin de tanımlanacağı ifade edilmiştir. Gerek işe alım ve kariyer planlama anlamındaki mevcut yetkinlikler, gerekse merkezde tanımlanarak gönderilmesi beklenen yeni yetkinlikler, performans değerlendirme fonksiyonuna dahil olmaktadır. Performans değerlemenin dayanacağı kriterlerin belirlenmesinde, oluşturulan bir proje ekibinin önemli rolü bulunmakta ve sayısal hedeflerin, adil olmayı kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Bölge müdürleri ve ürün müdürlerinin yetkinliklerini ortaya koyabilmek amacıyla bir danışmanlık firması ile de çalışma yapılmıştır. Terfi edecek mümessilin saptanmasında başvurulabilecek yetkinlikler, bu çalışmaların sonucunda elde edilmiştir. Söz konusu yetkinliklerin, özellikle bölge müdürü adayı çalışanlarda bulunup bulunmadığı değerlendirme merkezleri kullanılarak saptanmaktadır. Bu süreçte öncelikle, bölge müdürlüğüne aday kişinin bu firmada en az iki yıl çalışmış olması ve temel yetkinlikleri taşıdığı takdirde önerilmesi gerekmektedir. Değerlendirme merkezleri ise; satış müdürünün bu konudaki onayından sonra devreye girmektedir. Değerlendirme merkezine alınabilecek, diğer bir deyişle yönetici havuzunu oluşturabilecek adayların seçiminde; bölge müdürlerinin adaylar hakkında doldurduğu potansiyel ve performans matrisleri önemli rol oynamaktadır. Bu şekilde saptanan ve değerlendirme merkezine alınan adaylar için bu merkezlerde, rol oynama teknikleri, grup egzersizleri ya da mülakat süreçleri gibi yöntemler uygulanabilmektedir. Ayrıca değerlendirme merkezlerinde uygulanan örnek olayların ya da testlerin standart olmayıp; o anki seçime göre şekillendiği de söylenebilmektedir. Sonuçta ise; hem şirketteki yöneticilerin gözlemleri hem de dışarıdan bir danışmanın gözlemi ile yönetici havuzundaki adayların hangi yetkinlikleri yüksek oranda taşıdığı ya da hangi yetkinliklerin gelişmeye açık olduğu ortaya çıkmaktadır. Böylece tanıdık kişilerin terfisinin söz konusu olduğu eski sistemler yerine, yetkinliklerin devrede olduğu sistemler geçmektedir. Süreç sonucunda ise; bir yönetici adayı, yönetici olarak seçilmekte ve ardından söz konusu kişi için farklı bir aşama başlamaktadır ve bireyin yönetici olarak gelişebilmesi için eğitim bölümü bu noktada devreye girmektedir. Diğer bir deyişle performans değerlendirme sonuçları, kariyer yönetimi ve eğitim fonksiyonlarına bir girdi oluşturabilmektedir.

b- Yetkinliğe Dayalı Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminde öncelikle işletmenin performansını yükseltecek kişilerin işe alımı büyük önem taşımakta, bu doğrultuda tüm pozisyonlara yönelik görev tanımlarının ve yetkinliklerin saptanmasına çalışılmaktadır.

İşletme, kariyer yönetiminin tüm aşamalarında eğitim ve geliştirmenin kapsamlı bir şekilde yer almasına da önem vermekte ve bu

amaçla tüm çalışanların pozisyonuna uygun eğitim programları ve sistemleri tasarlamaktadır.

Bunların yanı sıra kariyer yönetimi fonksiyonu açısından çalışan, belirli bir süre sonra yetkinliklerinde beklenenin üzerinde bir performans gösterdiğinde; terfisi söz konusu olmaktadır. Örneğin iki yıl tıbbi mümessil olarak çalışan birinin, performans değerlendirme sonuçlarına göre doğrudan bölge müdürü olması da mümkündür. Diğer bir deyişle son iki yıl içindeki performans durumunun, kararlarda önemli bir payı bulunmaktadır. İki yıllık zaman dilimi, artan rekabet karşısında güncelliği koruyabilmek için konulmuştur. Ayrıca yönetici düzeyindeki pozisyonlardaki açıklar, işletme içinden terfilerle doldurulurken; yeni departmanlardaki pozisyonlara ise, dışarıdan alımlar gerçekleştirilmektedir.

İşletmenin kariyer yönetimi uygulamaları arasında; yurtdışında açılan pozisyonlara gerekli yetkinliklere sahip çalışanların başvurması ve uygun olanların kabul edilmesi ile farklı alanlara yönelik yetkinliklerin kazanılması ya da geliştirilmesi amacıyla transferlerin gerçekleştirilmesi de yer almaktadır.

Hem performansı hem de potansiyeli düşük olan adaylar için ise; işe devam ya da işten çıkarma kararı verilebilmektedir. Zira performansı yüksek olsa dahi potansiyeli olmayan bir adayın işletme verimliliği açısından olumsuzluk yaratacağı düşünülmektedir. Ayrıca işten çıkarmalarda bireysellik değil; İş Kanunu hükümleri esas alınmaktadır.

c- Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi

Performans değerlendirme, aynı zamanda bir ödül programının şekillenmesine de katkı sağlamaktadır. Buna göre her yıl tüm çalışanlar, bir ya da daha fazla arkadaşını bu değerlerle ilgili aday göstermekte ve bunun gerekçelerini de örneklerle açıklamaktadırlar. Bu süreç, çalışanların belirli formları doldurması ile gerçekleşmekte; İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı da, formlar içinden belirli kriterlere uygun olanları yönetim kademesine sunmaktadır. Yönetim kademesinin uygun bulunduğu bireyler, ödüllendirme programına dahil edilmektedir. Bunların yanı sıra yetkinlik yaklaşımı, ücret yönetimi fonksiyonunda da performans değerlendirme notlarının baz alınması sonucu uygulanmaktadır.

d- Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme

İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı ikiye ayrılmaktadır. Bu bölümlerden birini; eğitim dışında kalan işe alım, performans yönetimi, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi fonksiyonlar oluşturmakta, diğer bölüm ise; eğitim işlevi ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Başka bir ifadeyle eğitim, başlı başına bir bölüm olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise; çalışanların şirket içindeki gelişimlerinin önemsenmesidir. Bu doğrultuda eğitim bölümü; performans değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulmuş gelişim planlarını detaylandırmakta ve eğitim yöntemine karar verilmesini

sağlamaktadır. Örneğin bir çalışanın sunum tekniklerinde düşük bir başarısı varsa, kendisine bu konuyla ilgili egzersizler verilebilmekte; söz konusu çalışanın iş alanında olmasa da farklı alanlarda sunum yapması sağlanabilmektedir. Farklı bir örnek olarak; iletişim alanında problemi olan bir çalışanın ise; farklı bir projede yer alması istenebilmekte; diğer bir deyişle yalnızca eğitim alma yolu ile değil, iş kapsamında yapılabileceklerin ortaya çıkarılması ile de kendisine faydalı olunmaya çalışılmaktadır. Ayrıca gelişim planlarının hazırlanmasında, yalnızca içinde bulunulan seneye ilişkin değerlendirme yeterli olamamakta, aynı zamanda bir sonraki yıl yapılacaklar üzerinde de durulmaktadır. Bu nedenle eğitim fonksiyonu dışındaki görevleri yerine getiren İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü, gelişim planlarına ilişkin raporları eğitim bölümüne aktarmaktadır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu açısından *koçluk* da önem taşımaktadır. Bu bakımdan bölge müdürleri, mümessillerin iş alanındaki koçu olarak düşünülmektedir. Diğer bir deyişle bölge müdürleri, mümessillerle ziyarete gittikleri zaman onlara; eksik ya da gelişmesi gereken yönleri hakkında devamlı geribildirim vermekte ve onların gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır. Şirketin Türkiye şubesi, küçük bir organizasyon olarak düşünüldüğünden; çalışanların yakından tanınması ve birebir takip edilmesi gibi avantajlardan yararlanmak mümkün olmaktadır. Bölge müdürlerinin koçluk desteğinin yanı sıra, eğitim bölümünde çalışan farklı bir kişinin de, mümessiller ve bölge müdürleri ile ikili ziyaretlere gitmesi ve çalışanların gelişim alanlarına karar vermesi söz konusudur. Bu faaliyetler ile işgörenlere, performanslarının yükselmesi için destek olunmaya çalışılmaktadır.

e- Yetkinliğe Dayalı Personel Seçimi

Firmada inceleme yapıldığı sırada işe alım fonksiyonunda yetkinliklerin kullanılması, plan aşamasındaydı. Bu konuyu desteklemek amacıyla yurtdışından, firmanın bağlı bulunduğu ülkeden, bir iş profil formatı gönderilmiştir. Söz konusu sistemde tüm çalışanların yetkinliklerinin bu profile göre çıkarılması beklenmektedir. Dolayısıyla sürecin, her pozisyon için iş tanımı ve yetkinliklerin belirlenmesi ile başlayacağı söylenmektedir.

Yetkinlikler saptandıktan sonra ise; internet aracılığıyla yapılanlar da dahil olmak üzere iş ilanları; söz konusu yetkinliklere göre oluşturulmaktadır. Mülakatların da bu yetkinliklerin ölçülmesini sağlayacak biçimde yapılması planlanmaktadır. Diğer bir deyişle, mülakatlarda yetkinlikleri saptamaya yönelik soruların sorulmasının önem kazanacağı belirtilmektedir. Sürecin etkin şekilde işleyebilmesi açısından ise; İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı haricinde mülakat yapan bölge müdürü, satış müdürü ve iş birimi yöneticilerinin yetkinliğe dayalı mülakat konusunda eğitilmesi önem taşımaktadır.

Bununla birlikte mevcut görüşmelerin de yetkinlik anlayışından tamamen bağımsız olduğu söylenemez. Başka bir ifadeyle; mevcut sistem içinde de “Karşılaştığınız zor bir durumu nasıl aştınız?”, “Bir başarı hikayesi anlatır mısınız?”, “Projeyi nasıl yürüttünüz?”, “Projeyi arkadaşlarınız ile değerlendirdiniz mi?” gibi sorular mülakatlarda adaylara yöneltilmektedir. Bu doğrultuda örneğin proje ile ilgili sorular, takım çalışması yetkinliğinin ölçümünde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla içinde “Gereken Yetkinlikler” diye bir bölüm bulunduğu için mevcut mülakat değerlendirme formlarının da, ileriki çalışmalara temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Rekabetin giderek arttığı ve ilerleme olanaklarının kısıtlandığı bir çevrede yetkinliklerin çalışanlara, işgücü piyasasında yer bulma ve bu yeri sağlamlaştırma olanağı sunması; alana yönelik ilgiyi daha belirgin ve önemli hale getirmektedir. Başka bir ifadeyle Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin hızla değişen ve rekabetçi bir çevrede faydalı rol oynayabileceğine yönelik düşünceler ve araştırmalar, çalışmamızın da hareket noktasını oluşturmuş; alandaki uygulama eksikliğini bir ölçüde giderebilmek amacıyla bir örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çok uluslu bir işletme bünyesinde gerçekleştirilen örnek olay çalışmasının sonucunda bu işletmede yetkinliklerin; performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret-ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme ve personel seçimi şeklindeki İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında kullanıldığı saptanmıştır. Yetkinliğe dayalı performans yönetimi fonksiyonunda; çalışanların insana saygı, dürüstlük, kalite, güç birliği ve liderlik şeklindeki değerler üzerinden değerlendirilmesi söz konusudur. Bu temel yetkinliklerin yanı sıra yöneticilerin değerlendirilmesine konu olan birtakım yönetsel yetkinlikler de mevcuttur. Sonuçları diğer işlevlere girdi oluşturabilen performans yönetimi işlevi kapsamında danışmanlık firmaları ile de çalışılmakta ve değerlendirme merkezi yönteminden de yararlanılmaktadır.

Kariyer yönetimi fonksiyonunun yetkinlik bazlı yapılandırılmasında; işletme performansını yükseltecek bireylerin işe alımı, personelin yetkinlikleri doğrultusunda eğitime ve geliştirmeye tabi tutulması, yetkinlikler açısından başarı gösteren kişilerin terfi ettirilmesi, yetkinliklerin geliştirilmesi amacıyla transferlerin gerçekleştirilmesi ve performansı ve potansiyeli düşük adaylar hakkında işe devam ya da işten çıkarma kararının verilmesi şeklinde uygulamalar yer almaktadır.

Söz konusu işletmede yetkinlikler, ücretlendirmeye nazaran daha çok ödül yönetiminde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda tüm çalışanların aday gösterdiği kişiler arasından yönetim kademesinin uygun bulduklarının ödüllendirme programına katılımı söz konusudur.

İşletme içindeki gelişimlerin önemsenmesi sonucu işletmede eğitim, ayrı bir bölüm olarak görülmektedir. Bu bölüm, performans değerlendirme

sonuçlarına göre gelişim planlarını detaylandırmakta ve kullanılacak eğitim yöntemine karar vermektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu açısından *koçluk* da önem taşımakta; bölge müdürleri, mümessillerin iş alanındaki koçu olarak düşünülmektedir. Söz konusu yöntem ile çalışanların performansı yükseltilmeye çalışılmaktadır.

Her pozisyon için iş tanımlarının yapılması ve yetkinliklerin belirlenmesi ile başlaması düşünülen ve plan aşamasında olan personel seçimi fonksiyonunda iş ilanlarının ve mülakatların yetkinliklere dayalı olarak şekillendirilmesi tasarlanmaktadır.

Bununla birlikte Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının daha etkin bir biçimde uygulanmasında işletmelerde tepe yönetimin zamanının önemli bir kısmını yetkinliklere ilişkin stratejik bir altyapının oluşturulması doğrultusunda harcaması; konuya yönelik kültürel bir bakış açısının, destekleyici bir liderlik tarzının, katılım anlayışının oluşturulması; sağlam iş analizleri temeline yerleştirilecek kapsamlı yetkinlik analizleri ile uygulamaların daha sistematik hale getirilmesi gibi öneriler önemli rol oynayabilmektedir.

Ayrıca yetkinliklerin faydalarını kuramsal açıdan vurgulayan çalışmaların yanında, yetkinliklerin rekabet avantajı sağlama konusundaki somut katkısını farklı araştırma yöntemleri ve analiz teknikleriyle ortaya koyabilecek araştırmaların da; gerek uygulamacılar ile araştırmacılar arasındaki işbirliğini sağlama gerekse işletme yetkililerinin yetkinlik bazlı anlayışı uygulama konusundaki kararlılıklarını artırma noktalarında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Dünyada yaklaşık son otuz yıldır araştırmaların artış gösterdiği Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi alanı, ülkemizde hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından oldukça yeni bir konudur ve yakın bir tarihte yalnızca çok uluslu ve büyük ölçekli firmaların bazıları tarafından uygulanmaya başlamıştır. Uygulamadaki söz konusu durumun çok uluslu bir işletme bazında saptanmaya çalışıldığı araştırmamız ile üstün performansı ortalama performanstan ayırt eden ve böylece işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerin incelendiği çalışmalara gerek teorik ve gerekse uygulama açısından bir katkı yapılması düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abraham, Steven E., Karns, Lanny A., Shaw, Kenneth ve Mena, Manuel A. (2001) "Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process", *The Journal of Management Development*, 20(9/10), pp. 842-852.

Acar, Ahmet Cevat (2007), *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul: Literatür Yayınları.

Athey, Timothy R. ve Orth, Michael S. (1999) "Emerging Competency Methods For The Future", *Human Resource Management*, 38(3), pp. 215-226.

Bayraktar, Osman (2002) "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", *Active*, Temmuz-Ağustos, pp. 1-19.

Berktaş, Bülent (2001) "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Biçer, Gülkibar ve Düztepe, Şerafettin (2003) "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), pp. 13-20.

Boyatzis, Richard E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, NY: Wiley.

Brownell, Judi. (2006) "Meeting the Competency Needs of Global Leaders: A Partnership Approach", *Human Resource Management*, 45(3), pp. 309-336.

Budak, Gönül. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Can, Halil ve Güney, Semra (2007), *Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, Ankara: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Clardy, Alan (2007) "Strategy, Core Competencies and Human Resource Development", *Human Resource Development International*, 3(10), pp. 339-349.

Çörtelekoğlu, Tuğba (2009) "Yetkinlikler", <https://www.xing.com/net/markaturk/marka-ve-insan-kaynaklar%C4%B1-333353/yetkinlikler-tugba-cortelekoglu-20286511/>, (22 Haziran 2010).

Dubois, David D., Rothwell, William J., Stern, Deborah Jo King ve Kemp, Linda K. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, California: Davies Black Publishing.

Fleming, Richard K., Oliver, Julianne R. ve Bolton, Debra M. (1996) "Training Supervisors to Train Staff: A Case Study in a Human Service Organization", *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(1), pp. 3-25.

Gangani, Noordeen; McLean, Gary N. ve Braden, Richard A. (2006) “A Competency-Based Human Resource Development Strategy”, *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), pp. 127-140.

Garavan, Thomas N. ve McGuire, David (2001) “Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality”, *Journal of Workplace Learning*, 4(13), pp. 144-163.

Geniş, Nihan ve Usta, Metin “Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı”, <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>, (28 Mart 2010).

Gorsline, Karen (1996) “A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker’s Children”, *Human Resource Management*, 35 (1), pp. 53-66.

http://www.temyonetim.com/pdf/erkan_tozluyurt_makale.pdf, (1 Mayıs 2010).

İnce, Mehmet (2005) “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, pp. 319-338.

Lawler, Edward E. (1994) “From Job-Based to Competency-Based Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 3-15.

Martone, David (2003) “A Guide to Developing a Competency-Based Performance Management System”, *Employment Relations Today*, Autumn, pp. 23-32.

McClelland, David C. (1973) “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, *American Psychologist*, January, pp. 1-14.

Nordhaug, Odd ve Gronhaug, Kjell (1994) “Competences as Resources in Firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp. 89-106.

Özçelik, Gaye ve Ferman, Murat (2006) “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”, *Human Resource Development Review*, 5(1), pp. 72-91.

Özden, M. Cemil (2007) “Yetkinliklerin Belirlenmesi-1”, <http://www.kampusteyim.net/yetkinliklerin-belirlenmesi-1-i23.phtml>, (4 Nisan 2010).

Prahalad, C. K. ve Hamel, Gary (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Rodriguez, Donna; Patel, Rita; Bright, Andrea; Gregory, Donna ve Gowing, Marilyn K. (2002) “Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resources Practices”, *Human Resource Management*, 41(3), pp. 309-324.

Rothwell, William J. ve Lindholm, John E. (1999) “Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA”, *International Journal of Training and Development*, 3(2), pp. 90-105.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (2003), *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset.

Sandberg, Jorgen (2000) “Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach”, *The Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 9-25.

Spencer, Lyle M. ve Spencer, Signe M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Canada: John Wiley & Sons.

Uyargil, Cavide (2008) “İř Analizi ve İř Dizaynı”, içinde Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; özçelik, Oya; Sadullah, ömer; Gönen, Dündar ve Tüzüner, Lale (ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, pp. 55-97.

unsar, Sinan (2009) “Yetkinliğe Dayalı cret Yönetiminin Genel Bir Deđerlendirmesi”, *C.. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), pp. 43-56.

Yeloğlu, Hakkı Okan (2004) “İşe Eleman Seđe Yöntemlerinde rgutsel Farklılıklar ve zgunluk Tartışmaları” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1-2), pp. 115-124.

Zaim, Haliln (2007) “Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 9(32), pp. 115-133.