YETKİNLİKLER

Competencies



Yönetici ve çalışanların, bireysel ve kurumsal performansı artırmak için yetkinliklerden nasıl yararlanacağına dair bir dizi ipucu ve teknik

Roger Mills

"Açık, özlü ve okuyanı düşünmeye teşvik ediyor. Yetkinliklerin neden ve nasıl kullanılacağı konusunda mantıklı, adım adım bir rehberlik sağlıyor."

June Isherwood, Destek Hizmetleri Yöneticisi, Nirex

Bu Dizi İçin Ne Dediler:

"Yeni bir konu öğrenmek istediğimde 'nereden araştırsam' diye düşünmeme gerek kalmıyor. Yönetim Cep Kitabım bana yeterli oluyor."

"Cep Kitapları mükemmel bir seri, laf salatası yok, doğrudan konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

YETKİNLİKLER

Competencies

First published as the Competencies Pocketbook by Roger Mills. (c) Roger Mills 2004.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

Ne Dediler?

"Yeni bir alana yöneldiğimde, konunun genelini öğrenmeye kitaplarınızla başlıyorum."

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni olan biri için konular güzel kurgulanmış, içerik her zaman yeterli ve özlü."

"Bu kitaplar birer küçük hazine. Birçok bilgi anlaşılabilir ve eğlenceli şekilde bir arada."

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ/ YETKİNLİK NEDİR? 5
Tanımlar, bilgi, beceri ve yetkinlik arasındaki fark



KURUMLAR YETKİNLİKLERİ NEDEN KULLANIYOR? 13
Tutarlılık sağlamak, iletişim kurmak ve performans artırmak için



YETKİNLİĞİN KÖKENLERİ VE KULLANIM ŞEKİLLERİ 19
Teknik, ortak ve temel yetkinlikler; farklı biçim örnekleri



YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK 31
Nasıl ve kim tarafından

İÇİNDEKİLER



YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 39
Temel değerlendirme ve ötesi



YETKİNLİKLERİN ÇALIŞANLARDAN FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI 45
Rollerin netleştirilmesi, performans yönetimi, eğitim ve gelişim, 360 derece geribildirim, kariyer planlaması, sürekli mesleki gelişim



YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI 63
Rol tanımı, eğitim ihtiyaç analizi, başarıyı planlama, değişim yönetimi, performans ölçümü, ek haklar ve primler, işe alım



YETKİNLİKUYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR? 83
Yetkinlik durum kontrolü, başarısızlığın nedenleri



YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK! 95
Üç örnek çalışma, nelere dikkat edilmeli



YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR 109
Yetkinlikler bireysel gelişime nasıl yardımcı olur?



YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK 117
Pazarlanabilirliğinizi korumak


Sertifika



GİRİŞ

BU KİTABI NEDEN OKUMALISINIZ?

Bu cep kitabının konusu yetkinlikler: Nedir ve bunları siz ve kurumunuz için kârlı şekilde nasıl kullanabilirsiniz?

Aşağıdaki ifadeler sizin için de geçerliyse, bu kitabı okumalısınız:

- Yetkinliklerin ne olduğunu bilmiyorsunuz ama bilmeniz gerektiğini düşünüyorsunuz
- Yetkinlikler hakkında bir şeyler duydunuz ancak daha fazla bilgi edinmek istiyorsunuz
- Kurumunuz yetkinlikleri kullanmayı planlıyor ancak bilgi eksikliğiniz var veya endişelisiniz
- Yetkinliklerin işinizde ve kariyerinizde size nasıl yardımcı olabileceğini anlamak istiyorsunuz
- Kurumunuz yetkinlikleri kullanıyor ancak siz bunları nasıl kullanacağınızı bilmiyorsunuz
- Kurumunuza yetkinlikleri tanıtmak istiyorsunuz ama nasıl yapacağınızı bilmiyorsunuz
- Yetkinlik programı başlatıyor ve personele öğretici bir kitapçık dağıtmak istiyorsunuz
- Kendi yetkinlik planınız işler halde değil, onu yeniden canlandırmanız gerekiyor!
- Kurumunuzda sorunlar görüyor ve yetkinliklerin işe yarayabileceğini düşünüyorsunuz

SÖZLÜ İPUÇLARINA KULAK VERİN

Kurumunuzda insanların bunları söylediğini duyuyorsanız...



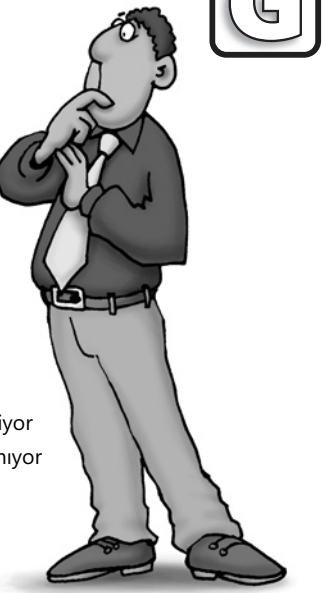
... bunun nedenini öğrenmek için bu cep kitabından yararlanabilirsiniz.

DİĞER GÖSTERGELER

Ya da aşağıdaki gibi sorunlar varsa...

- Doğru insanları bulamıyorlar
- İyi insanları elde tutamıyorlar–katılanlar da uzun süre kalmıyor
- Yöneticiler personel değerlendirmesi yaparken zorlanıyor ve çekiniyor
- Eğitimlerde ilgisiz konular var, ihtiyaç duyulan bilgiyi vermiyor
- Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları tutarsız
- Çalışanlar kurumun vizyonunu ve değerlerini benimsemiyor
- Çalışanlar terfi ediyor ancak işlerini beklendiği gibi yapmıyor

... bu durumda, bir kere daha, bu sorunlarla başa çıkabileceğiniz fikirler duymak için bu cep kitabından yararlanabilirsiniz.



YETKİNLİKLER NELERDİR?

Yetkinlik, yeteneklilik ve yetkin arasındaki farklar uzun süre tartışma konusu olmuştur. Oxford İngilizce Sözlükte yer alan tanım (diğerlerinin yanı sıra) şu şekilde:

Yetkin (sıfat) – yeterli becerisi olan, uygun nitelikler taşıyan, etkili.

Yetkinlik (ve yeteneklilik) (isim) – güç, beceri, kapasite (bir görev vb. tamamlarken).

Bununla birlikte, 1970'lerde ABD'li Hay-McBer'den yönetim danışmanları David McClelland[1] ve Richard E. Boyatzis[2], yetkinliğin halen iş dünyasında yaygın olarak kullanılan daha spesifik bir tanımının önünü açan araştırmalar yaptılar.

[1, 2] – Bkz. Okuma Önerileri, sayfa 126

YETKİNLİĞİN TANIMI

Son yıllarda yaygın kabul gören tanımlar şunlar:

- Bireyin, bir iş veya görevi önceden belirlenmiş kriterlere uygun şekilde etkili ve/veya üstün performansla tamamlama özelliği (Spencer[3], 1993)
- Bireyin üstün performans göstermesini sağlayan, ölçülebilir, kişisel tutum, bilgi ve becerileri (Dubois[4], 1993)

Ya da daha basit bir ifadeyle:

Yetkinlik, bir iş kusursuz bir şekilde yerine getirilirken görebileceğimiz tutum veya davranışlardır.

[3,4] – Bkz. İlave Okuma, sayfa 126

BİLGİ, BECERİ VE YETKİNLİK ARASINDAKİ FARK

Bilgi: Bir işi yapmak için öğrenilmesi ve hatırlanması gereken enformasyon.

Örneğin, bir kişi belirli bir bilgisayar yazılımını nasıl kullanacağını bilebilir ancak bunu yapabilmesi şart değildir.

Beceri: Bir sonuç elde etmek için bu bilginin pratikte uygulanması.

Örneğin, yukarıdaki örneğe devam edersek, kişi klavye kullanabiliyorsa yazılım bilgilerinden yararlanarak bir belge oluşturabilir.

Yetkinlik: Becerinin, işin **belirli bir standartta** yapılmasıyla sonuçlanacak şekilde uygulanması. En önemlisi de yetkinliğin işin **ne şekilde iyi** yapılması gerektiğini açıklayan bir dizi ifade ile tanımlanması.

Örneğin, yazılım bilgi ve becerisi ile kurum formatına uygun şekilde, verilen süre içinde dokümanın hatasız yazılması.

NOTLAR



KURUMLAR YETKİNLİKLERİ NEDEN KULLANIYOR

FAYDALARIN ÖZETİ



Bazı alaycı insanlar, yetkinliklerin "moda olduğu için" veya "insan kaynaklarında yeni trend olduğu için" kullanıldığını söylese de işin uzmanları, çalışanlardan beklenenin açıkça ortaya konulmasının hem kurum hem de çalışanın yararına olduğunun farkında.

Birçok kurum yetkinlikleri şu amaçlar için kullanıyor:

- Kurum genelinde ortak bir düzen oluşturup istikrar sağlamak
- Çalışanlara eşit davranmak
- Çalışanlarla iletişim kurmak
- Paydaş ilişkilerini geliştirmek
- Geliştirilmesi gereken alanları belirlemek
- Yüksek kalite ve performans standartları oluşturmak

KURUMLAR YETKİNLİKLERİ NEDEN KULLANIYOR

İSTİKRAR SAĞLAMAK



Kurumlar faaliyetlerde **tutarlılık** sağlanıp çalışanlara **eşit muamele** gösterilmesi için şunları yapar:

- Herhangi bir yetkinliğin kurum genelinde aynı şekilde tanımlanmasını sağlar
- Yöneticilerin personelini tanımlanmış ve üzerinde anlaşılmış ortak standartlara göre yorumlayıp değerlendirmesine yardımcı olur
- İnsan kaynakları politika ve süreçlerinde yetkinliklerden yararlanır
- Çalışanlarını başarı için gereken yetkinlikleri geliştirmeye teşvik eder



KURUMLAR YETKİNLİKLERİ NEDEN KULLANIYOR

ETKİLİ İLETİŞİM KURMAK



Kurumlar çalışanlarıyla **iletişim kurarken** yetkinlikleri şu şekilde kullanır:

- Beklentilerini ve ulaşmak istedikleri standartları ortaya koymak
- Şirket kültürünü tanımlamak-"burada işleri böyle yapıyoruz"
- Değişimi açıklamak ve yapılması gerekeni aktarmak
- Çalışanları eğiten, geliştiren ve iyi performans göstermelerini sağlayan faaliyetler yürütmek
- Kurum değerlerini tüm faaliyet süreçlerine yansıtabilmek

Yetkinlikler şu amaçla da kullanabilir:

- Şirket performansı konusunda geribildirim almak
- Performansa dayalı maaş ve prim sistemine yardımcı olmak

KURUMLAR YETKİNLİKLERİ NEDEN KULLANIYOR

PERFORMANSI YÜKSELTMEK



Kurumlar standartları **iyileştirmek** ve **şirket performansını yükseltmek** için yetkinlikleri şu yollarla kullanır:

- Gerçekte performans sağlayan yetkinlikleri belirlemek, geliştirmek ve güçlendirmek
- Yetkinlik değerlendirmesi ile güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek gerekli stratejik kararları almak
- Kurum performansı hakkında müşteriler ve personel ile anket yapıp büyümeyi ve gelişimi ölçmek
- Kurumun değerlerini güçlendirmek

KİMLER KULLANIYOR?



Bir kısmı burada da gösterilen kullanıcılar oldukça yaygın ve çeşitlidir:

- Sanayi ve imalat
- Bankacılık ve finans
- Yerel yönetimler
- Eğitim kurum ve kuruluşları
- Vakıflar ve kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşlar
- Büyük ve küçük ölçekli kuruluşlar (50.000'den 50'ye kadar!)
- Merkezi yönetim kurumları
- Meslek örgütleri ve dernekleri
- İşletmeler ve anonim şirketler



YETKİNLİĞİN KÖKENLERİ ve KULLANIM ŞEKİLLERİ

YETKİNLİĞİN KÖKENLERİ



İnsanların ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi, bazı kaynaklara göre Roma dönemine kadar uzanıyor. O zamandan bugüne, özellikle askeri alanda oldukça kapsamlı yöntemler geliştirildi-1940'larda İngiltere'de kurulan War Office Selection Boards (Asker Seçim Kurulları) gibi. Bu kurullar, savaş sonrasında değerlendirme ve geliştirme merkezlerine çevrilmiş ve yetenekli insanları keşfetmek için kullanılmıştır.

Bununla birlikte saygı gören bir araç olarak modern yetkinlik hareketinin kurucuları, ABD merkezli yönetim danışmanlık şirketi Hay-McBer'da çalışan David McClelland ve Richard E. Boyatzis oldu.

Sonradan gelenler, yetkinlikleri daha da geliştirdi ve artık yaygın olarak kullanılan bir işletme aracı haline getirdi.



FARKLI YETKİNLİK TÜRLERİ



Yetkinlikler değerlendirilirken iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır:

- ABD'deki çalışmalar çoğunlukla, üstün performans gösteren çalışanların yetkinliklerini belirlemeye odaklanmıştır. Amaç, bu kişilerin yetkinliklerini esas alıp personel alımını bu kriterlere göre oluşturmak, diğer personeli de aynı yetkinlik becerisine kavuşması için eğitmek veya gelişmesini sağlamaktır.
- İngiltere'de yetkinlikler, temel meslek grupları için standartlar belirlemek için uygulanmıştır-bunun sonucunda da National Vocational Qualifications (Ulusal Mesleki Yeterlilikler/NVQ) ortaya çıkmıştır.

Böylece, hangi yaklaşımın tercih edildiğine bağlı olarak, iki farklı felsefe ortaya çıktı. İngiliz modeli ulaşılması gereken minimum standardı tanımlamaya odaklıyken, ABD modeli üstün performans gösteren bir kişinin ne yaptığını tanımlıyor. Her ikisi de saygın sistemler ve kurumun amaçlarına göre ikisinden biri benimsenebilir.

FARKLI YETKİNLİK TÜRLERİ



Amacına ve tercihlerine bağlı olarak, bir kurum bir dizi farklı yetkinliği esas alarak bir yetkinlikler seti (**yetkinlik çerçevesi** olarak biliniyor) oluşturabilir. Burada genelde şunlar yer alır:

Temel yetkinlikler
Kurumun misyonu ve değerlerini destekleyen, genellikle kurumdaki tüm işler için geçerli yetkinlikler.

Genel yetkinlikler
Kurumda belli tür işlerde kullanılabilecek (temel olmayan) yetkinlikler (örneğin, ikna etme, stratejik farkındalık, liderlik).

Teknik veya mesleğe özgü yetkinlikler
Belli bir iş grubu veya "ailesi" için geçerli olan yetkinlikler (örneğin, bölge planlaması, yazılım programlama).

Bazı kurumlar yalnızca temel yetkinliklerden, bazıları temel ve genel yetkinliklerden, bazıları da her üç türden yararlanır.



BASİT BİR YETKİNLİK TANIMI NASIL OLUŞTURULUR?

Bir yetkinlik tanımının formatı veya görünümü birçok faktöre bağlı olacaktır; ne tür bir yetkinlik olduğu, çerçevede kaç tane yetkinlik yer aldığı, yazarın bireysel tercihi vb.

Bazı yetkinlik tanımları oldukça basit bir yapıda, bazıları ise oldukça ayrıntılıdır. Herhangi bir yetkinlik formatındaki ortak faktörler şunlardır:

- Yetkinliğin adı ya da niteliği (örneğin ekip çalışması, müşteri odaklılık, yaratıcılık)
- İstenen performansın veya etkili davranışın ne olması gerektiğini açıklayan birkaç cümle ya da **davranışsal gösterge**

İçerikte genellikle şunlar olacaktır:

- Niteliğin ne anlama geldiğine dair kısa bir tanım; genel kabul gören bir tanım veya kurumun kendi oluşturduğu, kuruma özgü bir tanım da olabilir



BASİT BİR YETKİNLİK TANIMI NASIL OLUŞTURULUR?

Başlık: Ekip Çalışması

Tanım: Bu yetkinlik, ekip içinde etkin ve destekleyici ilişkiler kurulması, ortak hedefe ulaşırken ekip üyelerinin birlikte nasıl çalışacağıyla ilgilidir.

Davranışsal göstergeler (ya da etkili davranış):

- İyi iş ilişkileri kurar ve sürdürür; işbirliğine yatkındır ve gerektiğinde destek olur
- Aktif olarak katkıda bulunur, sürece dahil olur, gönüllü olur
- Başkalarının emeğine ve zamanına saygı duyar; toplantılara zamanında katılır
- Başkalarına yardım etmek için bilgisini ve uzmanlığını paylaşır
- Gerektiğinde diğer ekip üyelerinden yardım ister
- Meslektaşlarını dinler; onların bilgi ve becerilerini dikkate alır

Kurumunuzda yetkinlikler bu şekilde mi tanımlanıyor? Belki biraz daha kapsamlılar...



DAHA FAZLA DETAY İÇEREN FORMATLAR

Bazı kurumlar yetkinlik kapsamını genişletebilir. Örneğin:

- **Olumsuz göstergeler:** Kurumun görmek **İSTEMEDİĞİ** davranış türlerini gösterir (bazen yersiz davranış olarak adlandırılır)
- **Olağanüstü**: Bir yetkinlikte, kusursuz veya olağanüstü olması için kişinin **fazladan** ne yapması gerektiğini gösterir; genellikle rol modelini tanımlar
- **Seviyeler**: "Kıdem", sorumluluk veya karmaşıklık seviyesi yükseldikçe artan bir uzmanlık derecesine ihtiyaç duyulan iş gruplarında kullanılır (Önemli: Kurumdaki derecesi veya seviyesinden bağımsızdır)

Bu ifadeler bir yetkinliği ilk bakışta karmaşık gibi gösterse de, aslında basit özünün varyasyonlarıdır.





ÖRNEK 1

Olumsuz ve olağanüstü göstergelere sahip bir yetkinlik tanımı şöyle görünecektir:

Tanım: Ekip Çalışması

Tanım: Bu yetkinlik, ekip içinde etkin ve destekleyici ilişkiler kurulması, ortak hedefe ulaşırken ekip üyelerin birlikte nasıl çalışacağıyla ilgilidir.

Davranışsal göstergeler (ya da etkili davranış):

- İyi iş ilişkileri kurar ve sürdürür; işbirliğine yatkındır ve gerektiğinde destek olur
- Aktif olarak katkıda bulunur, sürece dahil olur, gönüllü olur
- Başkalarının emeğine ve zamanına saygı duyar; toplantılara zamanında katılır
- Başkalarına yardım etmek için bilgisini ve uzmanlığını paylaşır
- Gerektiğinde diğer ekip üyelerinden yardım ister
- Meslektaşlarını dinler; onların bilgi ve becerilerini dikkate alır

davamı



ÖRNEK 1

Olağanüstü davranış göstergeleri:

- İş arkadaşlarını sonuca ulaşmak için cesaretlendirir, ekip ruhu yaratır ve fırsatlar oluşturur
- Ekibin ihtiyaçlarını öngörüp gerekli ayarlamaları yapar
- "Daha büyük" ekibin öneminin farkındadır; diğerleriyle de işlevsel ortaklıklar kurar, engelleri ortadan kaldırır
- Gerektiğinde önderlik edip, ekip üyelerini de aynı doğrultuda yönlendirebilir

Olumsuz göstergeler (veya yersiz davranış göstergeleri):

- Hesap verebilirlik konusunda gönülsüzdür-ortadan kaybolur
- Tecrit halinde ve yalnızdır; aktif bir oyuncu değildir
- Kendini beğenmiştir; kendi çıkarlarını gözetir
- Yıkıcıdır. İşbirliği yapmaz. Güvenilmezdir ve başkalarını hayal kırıklığına uğratır
- Başarıyı kendi üstlenip suçu başkasına atar
- Asla bir konuda öne çıkıp gönüllü olmaz



ÖRNEK 2

Birden fazla seviyeye sahip bir yetkinlik aşağıdaki gibi görünebilir:

Liderlik

Tanım: Ortak hedeflere ulaşmak için başkalarını motive etme ve etkileme yeteneği. Çalışanlar arasında inisiyatif almayı, hedefler belirlemeyi ve hedefe giderken önderlik etmeyi gerektirir.

Seviye 1:

- Davranışlarıyla örnek olur, güvenilirdir, personelin saygısını kazanmıştır
- Ulaşılabilirdir, personele zaman ayırır ve onları bilgilendirir
- Grup içinde ortaya çıkabilecek sorun ve anlaşmazlıkları çözer

Seviye 2-yukarıdakine ek olarak:

- Bireysel çalışmaların ekip hedefleriyle uyumlu olması için net amaçlar belirler
- Ekibine yarar sağlayacak şekilde, makul ölçüde risk alabilir
- Çalışma tarzıyla ekibinin de mükemmelleşmesini ve beklenenin ötesinde performans göstermesini sağlar



ÖRNEK 2

Seviye 3-bir öncekine ek olarak:

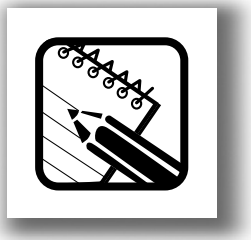
- İlham verir. Hedefe ilerlerken başarıya olan inancı ve azmi çevresindekilere de yayılır
- Çok farklı kişilerin desteğini kazanabilir
- Ortaya çıkan her tür soruna karşın iyi performans elde edebilir

Olumsuz göstergeler

- Başkalarının yaptığı işlere değer vermez, fikirleri/önerileri küçümser
- Çevresinden çok az saygı görür ya da hiç saygı duyulmaz; yönetim, şirket veya iş arkadaşları hakkında olumsuz şeyler söyler
- Korkutarak motivasyon sağlamaya çalışır. Tutarsızdır ve bazen aşırı tepki verir
- Çalışma ekibiyle ilişkilerinde istikrarsızdır; bir kısmı onun gözdesidir, otoritesini kötüye kullanır

(Bu örnekte temel seviye 1, diğerleri de kümülatif olarak geliyor)

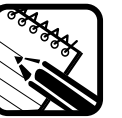
NOTLAR



YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

STANDART BİR ÇERÇEVE VAR MI?



Cevap: Hayır! Her ne kadar "mevcut" çok fazla kaynak olsa da...





NEDEN PEK ÇOK KURUM KENDİ OLUŞTURMAYI TERCİH EDİYOR?

Ücretsiz mevcut kaynaklardan yararlanmak cazip görünse de çoğu başarılı kurum kendi çerçevesini geliştirip, kendisi için gereken yetkinlikleri belirlemeyi tercih edecektir, çünkü:

- Kurum kültürüne uygun bir dil kullanılması gerekiyor
- Bir başkası tarafından tasarlanan yetkinlikleri dikkate almak, kurumu istenmeyen bir noktaya götürebilir
- Her kurum farklıdır ve farklı şekillerde çalışır. Biri için uygun olan diğerine uymayabilir. Her kurum kendisi için uygun yetkinlikleri belirlemelidir
- Kendine özgü yetkinlikleri ortaya çıkararak rekabet avantajı kazanabilir

Neyin önem taşıdığı, hangi detayların yer alacağı, format ve içerikteki ayrıntılı göstergelere kendileri karar verecektir.

YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ



Yetkinlik çerçevesinin geliştirilmesi, aşağıdakilerin net şekilde ortaya konmasıyla başlamalıdır:

- Kurumda bir yetkinlik çerçevesine neden ihtiyaç duyulduğu ve bunun nasıl kullanılacağı
- Projeyi kimin yöneteceği ve kimlerin dahil olacağı (bir yönlendirme grubu veya çalışma ekibi uygun olabilir)
- Hangi metodolojinin kullanılacağı
- Hem tasarım hem de kullanım öncesi aşamada çalışanlarla nasıl iletişim kurulacağı

En önemlisi de:

- Üst yönetimin projeye ne kadar bağlı olduğu

YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Çerçeveyi, yetkinlik tanımlarını ve göstergelerin tasarımını belirleyen kesin bir kural yoktur. Projeyi yöneten kişi ya da çalışma ekibi/ yönlendirme grubunun konuyla ilgili bilgi sahibi olması ve kararların büyük bölümünde rehberlik etmesi gerekir.

Doğası gereği, birtakım özel yetkinliklerin farklı bir grup tarafından kararlaştırılıp tanımlanması gerekir. Örneğin temel yetkinlikler üst düzey yönetimin (yönetim kurulu, mütevelli heyeti vb.) eşliğinde belirlenmelidir.



YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ–NASIL?



Çerçeveyi geliştirmek ve yetkinlikleri tanımlamak için çeşitli teknikler kullanılır. Uzmanlar tarafından tercih edilen başlıca yöntemler şunlardır:

Bir veya daha fazla özel teknik kullanarak yapılandırılmış görüşmeler:

- Repertory grid (dağarcık tablosu) görüşmesi genellikle en önemli yetkinliklerin neler olduğunu belirlemek için kullanılır
- Behavioural event (davranışsal olay) görüşmesi veya critical incident (kritik vaka) görüşmesi, hem kritik yetkinlikleri belirlemek hem de davranışsal göstergeleri tanımlamak için kullanılabilir

Ya da grup yöntemleri:

- Süreç öncesinde belirlenmiş (üst yönetim, yüksek performans gösteren çalışanlar, belirli kritik işleri yapanlar gibi) veya temsili bir örneklemden ("çapraz dilim", gönüllü veya rasgele seçilmiş) odak grupları oluşturmak
- Çıktıları gözden geçirip bir sonuca ulaşmak için grup tartışması yapmak

Yöntemlerin her birine ilişkin detaylar muhtelif ders kitapları veya internetten bulunabilir.

YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ–KİMİN İŞİ?



Yetkinlik çerçevesinin başarılı olup olmayacağı genellikle tasarım aşamasında, hatta öncesinde anlaşılmaya başlanır. Sürece mümkün olduğunca çok kişi dahil edilerek, uygulama yürürlüğe konulduğunda benimsenmesi sağlanmalıdır. İster ilk tasarımda, ister gözden geçirme veya test aşamasında olsun, sürece ne kadar çok kişi girdi sağlarsa, uygulamaya destek o derece yüksek olur.

Yetkinlik geliştirme projesinin, geniş katılım sağlayabilmesi için birkaç farklı aşamada yürütülmesi gerekir:

- İlk taslak ve temel kararlarda üst düzey yer alır
- Kurum içinden seçilmiş proje yöneticisi ve 6-12 kişilik bir yönlendirme grubu oluşturulur
- Özellikle mesleğe özgü yetkinlikler de çerçevenin bir parçası olacaksa, süreçte farklı kişilere yer verilmelidir
- Tasarım süreci sonrası elde edilen çıktının gözden geçirilip denenmesi gerekecektir. Bu ileri aşamalar daha fazla kişinin dahil olması için fırsat olacaktır

YETKİNLİK ÇERÇEVESİ OLUŞTURMAK

YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ–KİMİN İŞİ?



Bir kurum için tipik uygulama şu şekilde olabilir:

Yetkinlik Türü	Süreçte Kimler Var	Ne Şekilde Yürütülecek	Test Uygulaması ve Son Revizyon	Uygulamaya Konulması
Çerçeve	Proje yöneticisi, yönlendirme ekibi ve üst yönetim	Araştırma yaparak, görüş alarak ve grup tartışmasıyla	Farklı gruplardan çalışanlar	Tüm çalışanlar
Temel	Üst ekip üyeleri	Yapılandırılmış görüşmeler ve grup tartışmasıyla	Farklı gruplardan çalışanlar	Tüm çalışanlar
Genel	Farklı gruplardan çalışanlar	Odak grupları oluşturarak	Farklı gruplardan daha çok sayıda çalışan	Kalan diğer çalışanlar
Mesleğe özgü	Yüksek performans gösteren çalışanlar	Görüşmeler ve/veya odak gruplar oluşturarak	Seçilen diğer çalışanlar	Kalan diğer çalışanlar
Muhtelif uygulamalar	Proje yöneticisi, yönlendirme ekibi ve farklı gruplardan çalışanlar	Araştırma yaparak, görüş alarak ve grup tartışmasıyla	Farklı gruplardan daha çok sayıda çalışan	Kalan diğer çalışanlar



YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

DEĞERLENDİRMEYE NEDEN İHTİYAÇ VAR?



İlerleyen sayfalardaki uygulamaların çoğunda, bireyin yeterliliğinin bir şekilde değerlendirilmesi gerekiyor. Bunun amacı bireyin (veya yöneticisinin, koçunun, mentorunun) tanımlanmış (kendisinden beklenen) tutum ile gerçekte gösterdiği tutum arasındaki boşluğu fark edebilmesidir.

Değerlendirme, hafife alınacak bir süreç değildir.

Değerlendirme sürecinin en büyük zorluklarından biri, tarafsızlığı korumaktır. Örneğin değerlendirmelerde en sık görülen şikâyetler, öznel yargılar kullanılmasının gerekli olduğu (ve tartışıldığı) durumlarda ortaya çıkar.

İyi, kötü/ yeterli, yetersiz/ …arasında bir not verin/A'dan E'ye–tüm bunlar birçok değerlendirme anketinde yer alan ve beklentinin kişisel bir yoruma dayandığı derecelendirmelerdir.

YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

DEĞERLENDİRMEYE NEDEN İHTİYAÇ VAR

Yetkinliklerden yararlanarak, bir çalışandan tam olarak ne beklendiğini (veya çalışanın nasıl performans göstermesi gerektiğini) çok daha net tanımlamak mümkün olabilir.

Yetkinlikler, doğası gereği (davranışın tanımlanması) çalışandan ne beklendiğini, gözlemlenebilecek* şekilde ortaya koyar.

Bu şekilde yapılan değerlendirme, çalışanın **gerçek davranışını, yetkinlik göstergesine** göre göstermesi gereken davranışla karşılaştırma süreci haline gelir.



* Gözlemlenebilir: Görüşme, tartışma, kanıt, inceleme, gözlemlenen davranış ve yazılı belge.

TEMEL DEĞERLENDİRME



Gerçek davranışı davranışsal göstergeler ile karşılaştırarak yapılan bir değerlendirme, kişinin şu temel soruyu yanıtlamasını gerektiriyor:

- **"Günlük işlerimde, istikrarlı şekilde bu yetkinliği gösteriyor muyum?"**

Yanıt hayırsa muhtemelen bu çalışan uygulamada **tutarsızdır**, çünkü:

- **Her zaman** göstergelerin yalnızca bir kısmına uygun çalışıyor
- **Tüm** göstergelere uygun çalışıyor-ama sadece bazen!

Her iki durumda da değişmek için bir şeyler yapmak faydasına olacaktır! Bu amaçla, kendisi için daha çok geribildirim istemesi, ne şekilde çalıştığı konusunda daha çok kafa yorması veya kendisine eğitim veya kişisel gelişim fırsatı yaratması gerekir.

YETKİNLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

TEMEL DEĞERLENDİRME



Açıkça tanımlanmış yetkinlik ve davranışsal göstergelerle bile kişisel yargıları tamamen devre dışı bırakmak mümkün olamıyor.

Hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından; göstergeleri bir anket listesi içinde değerlendirmek, her soruya bir tik atıp anket sonunda artıları eksileri toplamak kolay geliyor.

Bu yanıltıcıdır. Yetkinlik tasarımının kökenine dönersek, davranışsal göstergelerin sadece birer göstergeden ibaret olduğu açıktır! Liste ayrıntılı değildir, her şeyi kapsamaz. Çalışanın yetkinlik göstermek için yapabileceği bir dizi davranışı içerir sadece. Bu davranışların yanı sıra (veya bunların yerine) yapılabilecek birçok başka şey de vardır.

Göstergeler (mutlak olmayan) birer rehber olarak, bu yetkinliğe özgü belli davranışların yer aldığı bir dizi veya sepet olarak kullanılmalıdır.

TEMEL DEĞERLENDİRMENİN ÖTESİNDE



Özellikle de olumsuz ve/veya olağanüstü göstergeler içeren bazı değerlendirme formlarında, basit anket sorularından fazlası yer alır.

Bu durumda da değerlendirme esasta aynıdır. Göstergeler, çalışanların sadece ankette belirlenen göstergelerle karşılaştırılmasıyla değil, aynı zamanda bazı **olağanüstü** veya **olumsuz** davranış gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için kullanılır.



Süreç sonunda değerlendirme, aşağı veya yukarı uygun şekilde yeniden ayarlanır. Bu süreçte de yine, göstergeler kesin bir kontrol listesi olarak değil, fikir veren genel bir davranış seti olarak görülmelidir. Belirli yetkinliklerde beklentiyi aşan veya üstün performans gösteren kişiler, **rol modeli**, **koç** veya **akıl hocası** olarak kuruma değer katabilir.

Çok fazla olumsuz davranış ise yaptığınız iyi şeyleri gölgede bırakabilir veya sizi daha geriye götürebilir!



YETKİNLİKLERİN ÇALIŞANLARDAN FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



GENEL KULLANIM

Kurumlar yetkinlikleri çeşitli şekillerde kullanır. Yetkinliklerin bir kısmı çalışan odaklıyken bir kısmı da kurumun insan kaynakları ve genel yönetim süreçlerini geliştirmek için kullanılır.

Çalışanlara doğrudan fayda sağlayan en yaygın kullanım yöntemleri şunlardır:

- Çalışanlardan ne beklendiğini tanımlamak için, iş tanımları veya rol profilleri içinde veya yanında yetkinlik profilleri oluşturulması
- Değerlendirme sürecinde performansın gözden geçirilmesi
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Kişisel performansa ilişkin fikir oluşturması için 360 derece geribildirim süreci oluşturulması
- Kariyer gelişimi planlaması
- Mesleki gelişim–Continuing Professional Development (Sürekli Mesleki Gelişim/CPD)

ÇALIŞANLARIN ROLLERİNİ NETLEŞTİRMEK

Çoğu kuruluş, çalışanlarına sorumlulukları veya görevleri açısından kendilerinden ne beklendiğini açıklayan iş tanımları, görev profili veya benzer belgeler oluşturur. Bu beklentiler için karşılanması gereken standartlar ise genellikle açıkta kalır.

Öngörülen standart genellikle yoruma açıktır; çalışanın yorumu ile yöneticinin yorumu arasında bir fark ortaya çıktığı an bir şeyler ters gitmeye başlar!

Çalışanlara yürüttükleri işler için bir yetkinlik profili oluşturarak, kurumlarının kendilerinden ne beklediğini anlayıp gerekli performansı göstermelerine destek olun. Bu, başarılı olmak için tam olarak nasıl performans gösterilmesi gerektiğini anlamalarını sağlayacaktır.





ÇALIŞANLARIN ROLLERİNİ NETLEŞTİRMEK

YETKİNLİK PROFİLİ ÖRNEĞİ

Yetkinlik profili

İş..... Çalışan..... Düzenleme tarihi.....

Temel beceriler	**Gereken seviye**
İletişim	Seviye 2
Müşteriye ilgisi	Seviye 1
Ekip çalışması	Seviye 2
Özenli çalışması	Seviye 2
Genel beceriler (gerekiyorsa)	**Gereken seviye**
İkna edici olması	Seviye 2
Maliyet ve harcamaları göz önünde bulundurması	Seviye 1
Teknik yetkinlikler (gerekiyorsa)	**Gereken seviye**
Veri toplama ve analiz	Seviye 3
Sır saklama becerisi	Seviye 2
Teknik bilgisi	Seviye 2

Bu profil, sonrasında kuruluşun yetkinlik tanımı ve yetkinlik seviyeleri ile karşılaştırma yapma imkânı tanır.

ÇALIŞANLARIN ROLLERİNİ NETLEŞTİRMEK

Yetkinlik profili, performansı gözden geçirirken yöneticilerin de adil ve eşit davranmasını sağlar.

Yetkinlik tanımları, beklenen standart ortaya koyularak çalışanın performansı hakkında değerlendirme yapılırken bir zemin oluşturur. Ayrıca diğer yöneticilere göre daha talepkâr yöneticilerden kaynaklanan sorunların giderilmesine de yardımcı olur.

Ortak standartlar ve beklentiler oluşturmak, kurum genelinde aynı işler için aynı yetkinlik profilini kullanarak mümkün olabilir.



YETKİNLİKLERİN ÇALIŞANLARDAN FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi ve ölçümü sürecine entegre edilen yetkinlikler, performans değerlendirmesine de yardımcı olur.

Kurumların iş için gerekli yetkinlikleri esas alarak performans değerlendirmesi yapması, çalışanlara aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- Gerekli yetkinliklerden en baştan itibaren haberdar oldukları için, kendilerinden ne beklendiğini bilecek ve değerlendirme standardı konusunda tereddüt yaşamayacaklardır
- Yetkinlikler iş performansı için temel oluşturur, destek verir ve katkı sağlar. İşteki başarılarının yanı sıra yetkinliklerinin de değerlendirilmesiyle, daha iyi geribildirim alabilecek ve gelecekte daha iyi performans gösterebileceklerdir
- Açık tanımlanmış yetkinlikler esas alınarak, farklı beklenti ve öznel değerlendirmeden kaynaklı sorunlar ortadan kalkabilecektir
- Çalışanlar işlerinde olumlu yönde fark yaratan işleri ve tutumlarına göre değerlendirilecektir (Yöneticinin konu hakkındaki yaklaşımı, düşüncesi veya çalışanların kişiliklerine göre değil)

Bir yetkinlik çerçevesi yoksa, çalışanlar ve yöneticiler performans eksikliğinin tam olarak neden kaynaklandığını anlamakta genelde zorlanır. Yetkinlikler bu açıdan değerli birer gösterge oluşturur.



EĞİTİM VE GELİŞİM İHTİYACI

Yetkinliklerden yararlanan birçok kurum, kişisel eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlerken de bunlardan yararlanacaktır.

Çalışanın mevcut performansı istenen yetkinliğe göre değerlendirilirken, bir veya daha fazla alanda açık olduğu ortaya çıkabilir. Bunun sonrasında, kişinin bu sorunun üstesinden gelmek için ne yapması gerektiği (veya hangi eğitimi alacağı) belirlenebilir:

- Düşük performans konusunda iş kaynaklı doğrudan bir sorun veya
- Altta yatan başka bir sorun

Bir taraftan da yetkinlikler, çalışanın öngörülen standardı **aşmasına** yardımcı olmak için kullanılabilir. Bunun için belirlenmesi gerekenler şunlardır:

- Yetkinlikte mükemmelleşmek ve potansiyel bir rol modeli olmak için neler yapabileceği
- Kurumda gelecekteki rolü için hangi yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiği

Burada ortaya çıkan gelişim açığı, kişisel gelişim planının temelini oluşturacaktır.



EĞİTİM VE GELİŞİM İHTİYACI

TEMEL BİR KİŞİSEL GELİŞİM PLANI

Kişisel Gelişim Planı

İsim…… Bölüm…… Dönem……

Belirlenen ihtiyaçlar (Uygulamada; hedeflerin gözden geçirilmesi, üzerinde anlaşmaya varılan yeni hedefler belirlenmesi, yetkinlik incelemesi ve olası iş değişiklikleri ile belirlenir):

1.

2.

3.

4.

Planlanan faaliyet	**Zamanı**	**Değerlendirme** Ne yapıldı, ne öğrendi, nasıl uyguluyor? Daha fazla ne kadar eğitime ihtiyacı var?
A. Koçluk, projeler, iş yerinde rol modeli takibi ve diğer iş başında gelişim eğitimleri: 1. 2. 3.		
B. E-eğitim, BDT, uzaktan eğitim diğer kişisel gelişim eğitimleri: 1. 2. 3.		
C. İş dışı kurslar, konferanslar, geçici görevlendirmeler vb.: 1. 2. 3.		
Planlanan diğer eylemler: (örneğin iş değişikliği)		



360 DERECE GERİBİLDİRİM

Bazı kurumlar çalışanların kişisel performansları hakkında görüş oluşturmasına yardımcı olmak için yetkinlikleri 360 derece geribildirim sistemleri içinde kullanır. Bu süreçte kurumdan 6-10 kişiden çalışan hakkında gizli bir anket doldurması istenir. Kurumunuzda bu anketi hazırlarken:

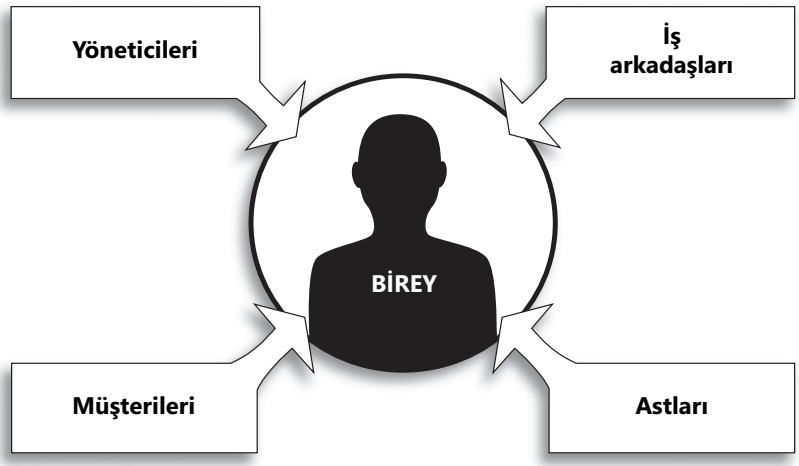
- Belirli ifadelere (yetkinlik davranış göstergelerinden derleyerek) göre çalışanı nasıl değerlendirdikleri hakkında sorular sorun
- Tipik olarak "kesinlikle katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" arasında değişen bir ölçekte yanıtlar arayın
- Kişiliğe değil, performans ve tutumlara odaklanın
- Yanıtları harmanlayıp birleştirerek, gizli ve birebir geribildirim vermek için bir aracıdan yararlanın

Bu süreçte en yüksek fayda elde etmek için şunlar yapılmalı:

- Bir kişinin algısının, kendisi için gerçek olduğunu kabul edin!
- Anketlerde yalnızca o kişinin arkadaşlarını seçmekten kaçının
- Meslektaşlarının bu işe harcadıkları zamanı ve emeği takdir edin
- Başkalarının olayları farklı görebileceği konusunda saygı gösterin
- Tüm geribildirimleri değerli kabul edin
- Bunların neticesinde hangi davranış(lar)ı değiştirmek istediğinizi belirleyin

YETKİNLİKLERİN ÇALIŞANLARDAN FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

TİPİK BİR 360 DERECE GERİBİLDİRİM MODELİ





KARİYER GELİŞİM PLANLARI

DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Kariyer gelişim planları hazırlanmasında yetkinlikler önemli rol oynayabilir. Kariyer planına genelde kişinin mevcut yetenekleri ve ilgi alanları hakkında bilgi edinilerek başlanır. Bu çerçevede yapılan değerlendirmede şunlar yer alabilir:

Neler?	Geçmiş performans ve yetkinlik değerlendirmeleri ile güçlü yönlerini belirleyin	Geçmiş performans ve yetkinlik değerlendirmeleriyle zayıf yönlerini tanıyın	Onları en çok tatmin eden konular ve faaliyetleri belirlemek için kariyer geçmişlerine göz atın	Kişilik anketleri, yetenek ve yönelim testleri gibi psikometrikler kullanın	İş tanımlarını ve yetkinlik profillerini inceleyin
Neden?	Onları "ayarlamak" için	Onları geliştirmek veya önlerine geçmek için!	Gelecekte onlar gibi daha fazlasına sahip olmak için	Yetenekleri ve tercihleri hakkında daha çok bilgi edinmek için	Kendilerine uygun kariyeri belirlemek için



KARİYER GELİŞİM PLANLARI

İLERİYE DÖNÜK

Kariyer gelişim planı üzerinde çalışanlar için bir sonraki adım şudur:

1 Uzun vadeli hedeflerini veya planlarının bitiş noktasını belirleyin. (Beş yıl, on yıl veya tüm kariyer süresi olabilir!)

2 Mevcut konumları (A) ile planlarının bitiş noktası (B) arasındaki boşluğu belirleyin.

3 A noktasından B noktasına ulaşmak için hangi bilgi, beceri, yetkinlik* ve deneyime ihtiyaç duyacaklarına karar verin.

4 Bilgi, beceri ve yetkinlik kazanmaları için bir plan geliştirin.

5 Kurum içinde (veya gerekirse dışında) kendilerine beceri ve yetkinlik gösterme ve deneyim kazanma fırsatı sağlayacak rolleri belirleyin.

*İşverenin bir yetkinlik çerçevesi varsa, her iş için gerekli yetkinlik listesi (yetkinlik profili) genellikle şirket intraneti veya insan kaynakları/personel bölümünden temin edilebilecektir.

İşverenin bir yetkinlik çerçevesi yoksa, bunu yapan birçok meslek kuruluşu ve dernekten yararlanmak mümkündür.

Not: Serideki diğer cep kitaplarında kariyer planlama ve geliştirme konusunda daha fazla ayrıntı yer almaktadır.



KARİYER GELİŞİM PLANLARI

PLANIN HAZIRLANMASI

Tipik bir kariyer gelişim plan formu
şu şekilde olacaktır:

İSİM:	GÖREV SÜRESİ:	MEVCUT POZİSYONU:
BÖLÜM/BİRİM:	KARİYER YÖNÜ:	
ALTERNATİF YÖN:	5 veya 10 YIL SONRASI KARİYER HEDEFİ: (*Gerekirse silin)	
KARİYER KÖPRÜSÜ KURMAK İÇİN NİTELİK, YETENEK VE DENEYİMİ:		
HEDEF NOKTASINA ULAŞMAK İÇİN GEREKEN GELİŞİM:		
Bilgi, beceri ve yetenekler:	Gerekli olan tecrübe:	Öncesinde gereken rol/pozisyon:
ÖZEL KURSLAR, PROJELER, GEÇİÇİ GÖREVLENDİRME VEYA ÖNERİLEN ÖDEVLER:		
DEĞERLENDİRME TARİHİ:		

Kariyer Gelişim Planı Örneği

İSİM: *J. Flogem* | **GÖREV SÜRESİ:** *İki yıl* | **MEVCUT POZİSYONU:** *Satış Yöneticisi*

BÖLÜM / BİRİM: *Tıbbi satışlar* | **KARİYER YÖNÜ:** *Kıdemli pazarlamacı rolü*

ALTERNATİF YÖN: *Kıdemli satış rolü* | **ON YILLIK HEDEF:** *Kıdemli marka grup yöneticisi*

KARİYER KÖPRÜSÜ KURMAK İÇİN NİTELİK, YETENEK VE DENEYİMİ:

Pazarlamada LCCI Sertifikası. "İletişim", "Etkileme" ve "Yaratıcılık" yetkinliklerinde yüksek puanlar.
Tıbbi satış yönetimi, pratisyen hekim ve reklam ajanslarıyla irtibat deneyimi.

HEDEF NOKTASINA ULAŞMASI İÇİN GEREKEN GELİŞİM:

Bilgi, beceri ve yetkinlikler:	**Gerekli deneyim:**	**Buna ulaşması için gereken rol/pozisyon:**
B: *Müşteri tabanı, satış teknikleri, ürün bilgisi, pazar analizi ve araştırması, pazarlama planlaması düzenleyici çerçeve ve lisanslama*	*Üç yıl birinci basamak pazarına ürün satmak ve ikincil pazarda kilit hesaplar*	*Stajyer MR daha sonra tıbbi temsilci (GP), kilit müşteri yöneticisi*
BC: *Satış becerileri, müzakere becerileri, bölge planlaması, ajans yönetimi*	*İki-üç ana marka için tam pazarlama sorumluluğu*	*Marka müdürü*
Y: *Müzakere, yaratıcılık, stratejik bakış açısı, liderlik, müşteri odaklılık, finansal farkındalık*	*Pazar planlaması ve yeni ürün lansmanı*	*Kıdemli marka yöneticisi*

ÖZEL KURSLAR, PROJELER, GEÇİCİ GÖREVLENDİRME VEYA ÖNERİLEN GÖREVLER:

Kurslar: *Kurum içi satış eğitim programı, ürün bilgisi eğitimi, pazarlama projelerinde CIM Diploması:*
Projeler: *Etik ürün "X"in reçetesiz satış potansiyelinin araştırılması*
Geçici görevlendirme: *Satışta üçüncü yılında yeni ürün lansman ekibinde*

DEĞERLENDİRME TARİHİ: *Haziran 2004*

YETKİNLİKLERİN ÇALIŞANLARDAN FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



"PROFESYONEL KARİYER BASAMAKLARI"

Birçok meslekte, artan karmaşıklık veya sorumluluğa sahip bir yapı veya kariyer basamağı vardır. Bu genellikle yeterlilik seviyelerinde (örneğin Ulusal Mesleki Yeterlilikler/NVQ) veya üyelik derecelerinde (örneğin, muhasebeci, mali müşavir, SMMM, yeminli mali müşavir) yansıtılır. Bu seviyeler veya notlar farklı şekillerde belirlenir–sınavlar, uzmanlık türü veya süresi, beceri veya sorumluluk seviyesi, deneyimin türü veya uzunluğu, beceri ve/veya sorumluluk seviyeleri ve yakın zamanda tanımlanmış olan yetkinlik seviyeleriyle.

"Profesyonel basamak" örnekleri aşağıdaki web sitelerinde görülebilir:

- British Computer Society Industry Structure Model (İngiltere Bilgisayar Topluluğu Sektörel Yapı Modeli) (ISM) **www1.bcs.org.uk**
- Institution of Civil Engineers (İnşaat Mühendisleri Enstitüsü) **www.ice.org.uk/rtfpdf/ICE2011RevA.doc** – temel amaçlar
- Health and Beauty Industry Association (Sağlık ve Güzellik Sektörü Birliği) **www.habia.org.uk** (Tipik meslek standartlarını, NVQ'yu gösteriyor)



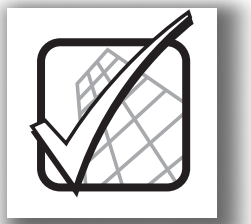
CPD/SÜREKLİ MESLEKİ GELİŞİM

Her iş kolunda başa çıkılması gereken yeni sorumluluklar, kazanılması gereken yeni bilgiler ve edinilmesi gereken yeni beceriler vardır. Çoğu durumda bunlar sadece yenilikleri takip etmek için gereklidir. Ancak artık birçok profesyonel kurum, üyelik süresinde belirli bir miktar sürekli mesleki gelişim (continuing professional development/CPD) şartı öngörüyor.

Sektörden sektöre değişiklik gösterse de, CPD temelde çalışanların ileride karşılaşabilecekleri muhtemel sorunları öngörebilmelerini, nerelerde gelişime ihtiyaç duyduklarını belirlemelerini, gelişimi ne şekilde sağlayacaklarını planlamalarını ve sonrasında da öğrendiklerini gözden geçirmelerini sağlayan bir disiplindir.

Mesleki basamaklarda olduğu gibi, birçok kurum, akademik birlik ve benzeri kuruluş da üyelerine ve diğer ilgili kişilere mesleğin gerektirdiği yetkinlikler hakkında yararlı bilgiler sağlıyor. Sizin kurumunuzda hangi yetkinlikler var?

NOTLAR



YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



NASIL?

Kurumlar, süreç ve sistemlerinde yetkinliklerden genellikle şu alanlarda yararlanır:

- Rollerin tanımlanmasında
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve analizinde
- Kariyer planlamasında
- Yeni standartlar oluşturulması, kuruma dağıtılması ve uygulanmasında (örneğin kalite, performans, kültür değişikliği vb.)
- Performans puan kartı, kıyaslama ve benzeri stratejik yönetim uygulamaları aracılığıyla performans ve gelişim ölçümünde
- Ücret ve primlerde–iş değerlendirmesi, maaş değerlendirmesi, ikramiyeler vb.
- Performans yönetiminde
- İşe alım ve seçimlerde yetkinlik bazlı mülakat ve iş becerisi uygulama merkezi (assessment centres) oluşturulmasında
- Eğitim tasarımında-özel ders, mentorluk, koçluk ve eğitim kaynakları, e-öğrenme ve karma öğrenim dahil

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



ROLLERİN TANIMLANMASI-YETKİNLİK PROFİLİ

Yetkinlik profilleri, çalışanlardan ne beklendiğini tanımlamak için genellikle iş tanımları veya iş için gereken niteliklerin bir parçası olarak veya bunlarla birlikte kullanılır.

Yetkinlik profili, kurum açısından (gerekiyorsa erişilmesi gereken seviyeleri de tanımlayarak) belli bir iş için gerekli olan yetkinliklerin listesidir. Basitlik açısından, genellikle temel yetkinlik tanımlarını ayrıntılı şekilde tanımlamak yerine bu tanımlara atıfta bulunurlar.

Yetkinlik profili çalışanların kendilerinden ne beklendiğini, aynı zamanda bunu nasıl yapmaları gerektiğini de anlamaları için önemli bir araçtır.

Bireysel yetkinlik profilleri, işi kaç kişinin yürüttüğüne bağlı olarak, uzmanlar, gruplar veya işte çalışan kişiler veya doğrudan çalışan ve yöneticisi arasında oluşturulabilir.

İşler değiştikçe kurumların yetkinlik çerçeveleri gerektiğinde güncellenir ve yeniden yazılır. Bu çerçevede yetkinlik profillerinin de düzenli olarak gözden geçirilip güncel kalması sağlanmalıdır.

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ/ANALİZİ

Kurumda her seviyede (kişi, birim, bölüm ve hatta tüm şirket) istenen davranış ile mevcut davranış arasındaki açığı belirlemek için yetkinliklerden yararlanılır.

- Bireysel düzeyde değerlendirme süreci (5. Bölüm), bir çalışanın eğitim ihtiyacını belirlemeye, önceliklendirmeye ve bir kişisel gelişim planı oluşturmaya yardımcı olur
- Departman yöneticisi, bireysel değerlendirmelerden hareketle, biriminin güçlü ve zayıf yönlerini dengeleyerek iyileştirmenin gerekli olduğu alanları belirleyebilir

Bölüm eğitim ihtiyaç analizi için basit bir form:

	Beceri				**Bilgi**			**Yetenek**	
	Ekip çalışması	Müşteriye ilgi	İkna edicilik	Detaylarda özen	İş güvenliği	Ürün bilgisi	İstatistik	Satış becerisi	Bölge planlaması
Caroline	✔	✔	✔	✔		✔		✔	✔
Shaquib	✔		✔	✔	✔	✔	✔		✔
Richard		✔	✔		✔	✔	✔	✔	
Katie	✔	✔	✔			✔		✔	✔
Mavis	✔	✔	✔	✔	✔			✔	✔

EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ/ANALİZİ



Uzmanlık gerektiren bir konu (örneğin, IT, finans, pazarlama vb.) için de bireysel ihtiyaçlar için yapılan analizin bir benzeri yapılabilir.

Bireysel bazdaki değerlendirmelerin toplanmasıyla eğitim ihtiyacını belirlemek mümkündür. Ancak nerede eksiklik olduğu ve neyin geliştirilmesi gerektiğini belirlemek için, işlevsel yetkinliklere dayalı diğer geribildirim mekanizmalarını ("müşteri" anketleri, tedarikçi anketleri ve şirketin diğer birimlerinin değerlendirmeleri) kullanmak da faydalı olacaktır.

Yetkinliklerin şirket genelinde nasıl kullanılacağı, kurumun büyüklüğüne ve geribildirim sürecine bağlıdır. Yönetilebilir ve anlamlı şekilde uygulanabilmesi için genellikle temel (değer odaklı) yetkinliklerle (3. Bölüm) sınırlıdır.

Bazı bilgisayar yazılımları da, yetkinliklere ilişkin geribildirim anketleri tasarlanması, çevrimiçi yanıtlanması ve analiz edilmesinde yardımcı olacaktır.



YEDEKLEME PLANLAMASI

KISA DÖNEM

Bir zamanlar (!) kurumlarda açık bir pozisyon oluştuğunda en iyi çalışanın (kâtip, veznedar, bilim insanı, mühendis vb.) birim amirliği veya yöneticiliğe terfi ettirilmesi çok yaygındı. Bu yöntemin iyi birim amiri ve yönetici yetiştirme anlamına gelmediği, bir süre önce anlaşıldı.

Personel kariyer planlaması kullanımı ve atama kararlarının kalitesi o zamandan bugüne çok arttı. Bir süredir kurumdaki mevcut veya gelecekteki işlerin olası adaylarını (planlı bir değişim veya acil durumlar için) belirlemek amacıyla yedekleme planlaması (succession planning) kullanılıyor. Bu süreç, sonrasında kapsamdaki kişilerin iş değişimi için hazırlanarak geliştirilmesiyle devam ediyor.

YEDEKLEME PLANLAMASI

KISA DÖNEM

Yetkinlik çerçevelerinden yararlanmak, yetkinlik profillerini tüm işler için kullanılabilir ve anlaşılabilir kılmak, yedekleme planlamasının kalitesini şu şekilde artırır:

- Kişiler güçlü ve zayıf yönlerini diğer işlerdeki yetkinlik profilleriyle karşılaştırıp kendilerine daha uygun işler belirleyebilir
- Yedekleme planları yapan ve atama kararları veren kişiler, uygun adayı belirlerken yetkinlik profilinden yararlanabilir
- İş becerisi uygulama merkezi ya da değerlendirme ve geliştirme merkezleri, gerekli yetkinliklerin belirlenmesine yardımcı olacak şekilde tasarlanır

Kurumlarda çok fazla personel değişimi yaşandığı için önceden belirlenmiş birkaç yetkinliği karşılayan uygun adaylardan bir havuz oluşturulması da yararlı olacaktır.



YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI



KARİYER PLANLAMASI

UZUN DÖNEM

Kurumlar yalnızca bugünün ihtiyaçları için değil, gelecekteki meydan okumalar için de yeterli sayıda yetenekli çalışanı ellerinde bulundurmak amacıyla sürekli çaba gösteriyor. Birçoğu mümkün olduğunca kurum içinden yeteneklerin geliştirilmesini tercih ediyor.

Kurumlar çalışanlarının geçmiş performanslarını, niteliklerini ve mevcut becerilerini göz önünde bulundurmanın yanı sıra, geleceği de öngörebilmek ve ne tür yeteneklere sahip çalışanları işe almaları gerektiğini belirlemek için giderek daha fazla çalışıyor. Kurumlar aynı zamanda önlerindeki meydan okumalara karşı koyabilmek için, çalışanlarda gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklerin neler olduğunu belirlemeye çalışıyor.

Kurumlar gelecekte başarıya ulaşma olasılıklarının hangi yetkinlikler (ve belirli davranış göstergeleri) ile daha yüksek olduğunu belirleyerek, bu yetkinliklere sahip veya bu yetkinlikleri geliştirme potansiyeli olan kişileri arıyor.

Bunu halihazırda yapan bir kurumda çalışıyor olup, durumdan haberdar olmayabilirsiniz! Daha uzun vadeli (ve özellikle en iyilerin ulaştığı tepe yönetimi için) gelişim kararları genellikle kapalı bir ortamda alınıyor. Daha açık kuruluşlar ise içlerindeki yetenekli çalışanları bulmak için genellikle geliştirme merkezlerinden yararlanıyor.

(Bu bölümde, ilerleyen sayfalarda yer alan İşe Alma ve Seçme kısmından da yararlanabilirsiniz.)



İŞ GÜVENLİĞİ STANDARTLARININ GELİŞTİRİLMESİ

Birçok sektör için iş ve güvenlik standartları düzenlenir ve bir iş veya görev için "yetkinlik" belgesi zorunlu tutulur. Bu standartların birçoğu ilgili mevzuatta düzenlenir ve mevzuata uygun olarak çalışılmasını sağlamak için çalışanların düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulması gerekir.

İlgili çalışan değerlendirilip yetkin kabul edildikten sonra düzenlenen lisans veya izinlerin geçerlilik süresi sınırlıdır; sonrasında da düzenli olarak yeni değerlendirme yapılması gerekir.

Bu gruptaki sektörler şunlardır:

- Demiryolları (bakım ve operasyonlar)
- Havacılık sanayi (üretim ve bakım)
- Havayolu taşımacılığı (operasyonlar ve bakım)

DEĞİŞİMİN DESTEKLENMESİ

21. yüzyılda iş hayatı her geçen gün daha dinamik bir hal alıyor. Hemen her kurum bir şekilde bir değişim geçiriyor. Değişimin bazı yaygın nedenleri şunlar



Ne yazık ki değişiklikler genelde ihtiyaç duyulan iyileşmeyi sağlayamıyor, çünkü yöneticiler iyileşme sağlanması için şunları da yapmaları gerektiğini göz ardı ediyor:

- Değişimin neden gerekli olduğunu anlamak
- Neyi farklı yapmaları gerektiğini bilmek
- Bunun nasıl yapılacağını bilmek
- Mümkün olan her yerde sürece dahil olmak

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

DEĞİŞİMİN DESTEKLENMESİ



Bir değişiklik açıklandıktan sonra, herkesin bunu olumlu değerlendireceğini ve iyi çalışması için elinden geleni yapacağını düşünmek iyimserlik olur. Çalışanların değişimin neden gerekli olduğunu, kendilerinden ne beklendiğini ve rollerinin ne olduğunu anlamasına yardımcı olmak için fazlasıyla çaba sarf edilmesi gerekiyor.

Yetkinlikler değişim süreçlerinde çok değerlidir. Çalışanlara farklı davranmaları için sürekli ricacı olmak yerine uygun davranışlar tanımlanırsa, mesajlar açıklık kazanır ve güçlendirilmiş olur.

Kurumunuz değişiyor mu?

Değişiklik için kontrol listesi	✔	✘
Bir şeylerin ***neden*** değişmesi gerektiğini herkes biliyor mu?		
İşlerin ***nasıl*** farklı olması gerektiği biliniyor mu?		
Çalışanların gelecekte ***işleri farklı yapması*** gerekiyor mu?		
Herkes ***neyi*** farklı yapması gerektiğini biliyor mu?		
Eskisinden farklı olarak ***nasıl*** yapacaklarını biliyorlar mı?		
Endişeleri konuşulup giderildi mi?		

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ



Birçok kurum için performans ve hedefe ulaşırken sağlanan ilerlemeyi ölçmek hayati önem taşıyor. Şirketler kendilerini başarılı kılacak şeyin tam olarak ne olduğunu belirlemeye çalışıyor. İlerlemeyi takip edip gerekli kararları almak için anahtar performans göstergeleri (key performance indicators/KPI) veya kritik başarı faktörleri (critical success factors/CSF) olarak bilinen göstergeleri izliyorlar.

Hemen her şirket kendisini ölçmek için temel olarak finansal performansı esas alır. Birçoğu diğer ölçülebilir ölçütleri de kullanır; satış hasılatı, üretim çıktısı, kalite performansı, yeni ürün geliştirme vb. Giderek artan sayıda şirkette, performans puan kartı, dengeli puan kartı[5] ve kıyaslama (benchmarking) ve benzer stratejik yönetim süreçleri gibi daha karmaşık ölçümler de kullanılıyor.

Yetkinlikler (**ya da en azından insanların davranış algısı**) ölçülebiliyor!

[5] – Bkz. Okuma Önerileri, sayfa 126



PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bir çalışanın yetkinlik derecelendirmesi (Bkz. 5. Bölüm) –kendisi, yöneticisi ve 360 derece– kurum genelinde değerlendirildiğinde kendisi için bir kıstas oluşturur. Öznel görüşler yanıltıcı veya kendini aldatıcı olabileceğinden mutlak anlamda güvenilir değildir. Bununla birlikte gelişimi izlemek ve takip etmek için bir başlangıç noktası sunarlar.

Bunun ötesinde, anketler ve formlar aracılığıyla müşterilerden, tedarikçilerden ve diğer paydaşlardan toplanan benzer bilgiler de stratejik kararlar alırken son derece faydalı olabilir.

Aşağıdaki örnek şirket analizinde, beş temel yetkinlik için mevcut ve hedeflenen notlar yer alıyor. İlerleme hedefleri gelecekte notları koruyup artırmaya destek olurken, eğitim ve gelişim gerektiren öncelikli alanların da ortaya çıkarılmasını sağlıyor.

Yetkinlik	**% Notu "S" ve üstü**		**% Notu "S" (sabit)**		**% Notu "İ" (ilerliyor)**		**% Notu "O" (olağanüstü)**	
	Mevcut 2004	**Hedef 2005**	Mevcut 2004	**Hedef 2005**	Mevcut 2004	**Hedef 2005**	Mevcut 2004	**Hedef 2005**
Paydaş odaklılık	87	95	53	60	21	20	13	15
Değişime açık olma	56	85	34	65	13	10	9	10
İletişimi iyi	68	85	44	55	16	20	8	10
İnovasyon	72	75	38	40	22	25	12	10
Stratejik farkındalık	69	75	39	45	19	20	11	10

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

İŞ DEĞERLENDİRMESİ, ÜCRET VE EK HAKLAR



Bazı kurumlar ek ücret programlarına yetkinlikleri tamamen entegre eder. Bu süreç şu şekilde olabilir:

- Yazılı hale getirilmiş bir iş değerlendirme planı esas alınarak, yapılan iş değerlendirilirken yetkinlik seviyelerinin dikkate alınması (Bu şekilde kullanıldığında genelde diğer değerlendirme yöntemleri de sürece dahil edilir)
- Maaş incelemesinin bir parçası olarak yetkinliklerin değerlendirilmesi (Burada da yine objektif başarı gibi diğer unsurlar değerlendirme sürecine dahil edilir)
- Belirli bir davranış şeklini ödüllendirmek için teşvik ücret/ikramiye planlarında yetkinliklerin kullanılması

Ücret planlarında yetkinliklerden yararlanmayı planlıyorsanız, şunları da göz önünde bulundurun:

- Ücret konusu, değerlendirmelerin doğruluğunu nasıl etkiler?
- Gelirlerini etkileyecek olan kişisel öz değerlendirmelerinde çalışanlar dürüst olur mu?
- Yöneticiler sadece daha iyi bir maaş artışı sağlamak için çalışanına yüksek puan verir mi?
- Ücretler belirlenirken yetkinliklerden yararlanıldığında gelişim ihtiyacı nasıl belirlenir veya kurum performansı nasıl ölçülür?
- Objektif iş başarısı gibi diğer faktörler yerine yetkinliklere ne kadar ağırlık verilmeli?

YETKİNLİKLERİN KURUMA FAYDA SAĞLAMAK İÇİN KULLANILMASI

PERFORMANS YÖNETİMİ



Hedefler ve yetkinlikler arasındaki ilişki, kurumlarda genelde bir tartışma konusudur. İnsanlar çoğu zaman şu soruları sorar:

- "Hangisi daha önemli; hedeflerimi tutturmak mı yoksa yetkinliklerde iyi performans göstermek mi?" veya
- "Hangisine odaklanmalıyım; hedeflerimi tutturmaya mı yoksa yetkinliklerde iyi performans göstermeye mi?"

Kısaca cevaplarsak, her ikisi de! Ancak biraz daha derin düşününce, doğru kullanıldığı zaman yetkinliklerin objektif iş başarısını sağlayacak araçlar olduğu da anlaşılıyor.

Bu nedenle işin gerektirdiği yetkinliklerde iyi performans gösterilmesi doğal olarak hedeflere de ulaşılmasını sağlayacaktır. (Motivasyon ve fırsat gibi diğer faktörlerin mevcut olması durumunda...)

İŞE ALMA VE SEÇME

İŞ İLANLARI

Yetkinliklerin en sık yararlanıldığı uygulamalarından biri işe alma ve seçmedir. Neticede bir şirket yetkinliklerden yararlanıyorsa, buna uygun performansı gösterebilecek kişileri çalıştırmak isteyecektir.

İlk aşama, bir iş ilanı ve başvuru sahiplerine gönderilen bilgide, iş (ve şirkette çalışmak) için belirli bilgi, beceri ve deneyimin yanı sıra belirli yetkinliklerin gerekli olduğunu açıkça belirtmektir.

Başvuru sahiplerine bunu açıklamak, yalnızca bu koşulları yakından sağlayanların başvuru yapmasını sağlayabilecektir. "Kendi kendine eleme" unsuru, uygun nitelikleri taşımayan başvuruları tamamen filtrelemese de zaman ve emek kaybını oldukça azaltır.





İŞE ALMA VE SEÇME

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

Yetkinlik bazlı mülakat (competency-based interviewing/CBI), adayların belirli bir yetkinlikle ilgili deneyimlerini ve geçmişteki becerilerini gösterebilmelerine olanak tanıyan soruların sorulması bakımından geleneksel mülakattan farklıdır. Şu türleri vardır:

- Adaylara şirketin aradığı yetkinliklerin ayrıntılarını önceden göndermek-hatta bazen şirketin tüm yetkinlik detaylarını göndermek
- Adaylardan belirli bir yetkinlikteki geçmiş deneyimlerini yazılı olarak göndermesini veya beraberinde görüşmeye getirmesini istemek
- Görüşmede derinlemesine sorular sorarak kişinin eski görevinde ne yaptığını ve neden yaptığını belirlemek. Bu aynı zamanda adayın yeteneklerini tam olarak ortaya koyabilmesine de imkân sağlar
- Adayları gereken temel yetkinliklere göre değerlendirmek

İŞE ALMA VE SEÇME

YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT

Tipik mülakat soruları şunlardır:

- "Bana bazı bilgileri birçok kişiye iletmenizin gerektiği bir durumdan bahsedin."
- "Dikkate aldığınız unsurlar nelerdi?"
- "Neden bu yöntemi tercih ettiniz?"
- "Sonuç ne oldu?"
- "Şimdi olsa neyi farklı yapardınız?"
- "Müşterilerinizi ne olarak görüyorsunuz?"
- "İhtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığınızı ne şekilde anlıyorsunuz?"
- "En son ne zaman geribildirimlerine göre hareket ettiniz?"
- "... nasıl yaptınız?"
- "... etkisi ne oldu?"
- "Tam olarak ne yaptınız?"
- "En son ne zaman ....?"
- "Neden siz....?"





İŞE ALMA VE SEÇME

DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ

Birçok kuruluş, adayları seçmek için değerlendirme merkezlerini (assessment centres) kullanır. Bu genellikle iş yerindeki adaylar için olduğu kadar dışarıdan başvuran adaylar için de geçerlidir. Bir değerlendirme merkezi, her adayın bir veya daha fazla yetkinlikteki becerisini ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir dizi faaliyet içerir.

Değerlendirme merkezi tasarımı için basit bir matris şu şekilde olabilir:

Faaliyet	İletişim	İkna edicilik	Ekip çalışması	Analitik düşünme
Sunum	✘	✘		
Grup çalışması		✘	✘	
Mülakat	✘			✘
Psikometrik				✘

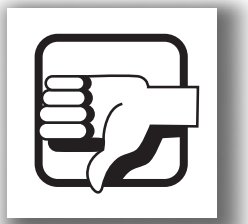


EĞİTİM TASARIMI

Yetkinlikler en çok eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanıldığı için, yetkinliklerden en çok verim alınacak alan da eğitim etkinliklerinin tasarımıdır.

- Bir eğitmen ile yürütülen programlar, belirli yetkinliklerde belirli bir seviyeye ulaşılması için tasarlanabilir
- Belirli yetkinliklerde başarılı kişiler, bu yetkinliklerde koç ve mentor olarak değerlendirilebilir
- Belirli yetkinlikleri öğretmek için eğitim materyali edinilebilir veya kurum içinde geliştirilebilir
- Belirli yetkinlikleri geliştirmek için, eğitim alan kişinin belirli durumlara maruz kaldığında ne yapması gerektiğini öğreneceği çalışmalar tasarlanabilir

En uygun eğitim etkinliğinin seçilmesini sağlamak için, her yetkinlik ile her etkinlik arasında doğrudan bir bağlantı olması gerekir. Bu çerçevede kurslar ve eğitim materyali, geliştirilmesi amaçlanan yetkinlik ve seviyeye göre belirlenmeli; yetkinlik geliştiren öğrenme faaliyetleri doğrudan yetkinlikle bağlantılı olmalıdır. Kurum intraneti de bu süreçte iletişim kurmak için idealdir.



YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

ÖLMEZLER, SADECE KAYBOLURLAR!

Yetkinlik uygulamasının başarılı olup olmayacağı genellikle ilk aşamalarda anlaşılır. Çok fazla direnç vardır ve insanlar bunu kullanmaktan kaçınmak için, yanlış anlamaya, kötüye kullanmaya, eski şekilde devam etmeye ve hatta uygulanmasını sabote etmeye kadar birçok şey yapabilir!

Bununla birlikte, başarısız olan yetkinlik çerçevelerinin çoğu bir anda sihirli bir şekilde ortadan kaybolmaz! Birçok iş sistemi gibi, yavaş yavaş güncelliğini yitirir veya modası geçer. Genellikle de tamamen başarısız olmazlar; sadece kullanılamaz hale gelir ve unutulurlar.

Yetkinlik çerçevelerine kurum içinde etkinlik ve değer kazandırmak için, onları kullanması gereken kişiler açısından güncel, kendileriyle doğrudan ilgili ve değerli tutmak için çaba harcanması gerekir.





YETKİNLİKLERİN SAĞLIKLI OLUP OLMADIĞININ İNCELENMESİ

Yetkinlik çerçevenizin güncel ve sağlıklı olup olmadığını belirlemek için şu soruları yanıtlamaya çalışın:

Sağlıklı bir yetkinlik çerçevesinin işaretleri	✔	✘
Yetkinlik çerçeveniz son 2-3 yıl içinde gözden geçirildi mi/revize edildi mi?		
Çalışanlar işleri için gereken yetkinlikler hakkında konuşuyor mu?		
Yöneticiler yetkinliklerden yararlanarak performansı gözden geçiriyor mu?		
Yetkinlikler diğer İK sistemleriyle entegre mi?		
İK bilgi sisteminiz yetkinlik bilgilerini kaydediyor ve bu kayıtlar kullanılıyor mu?		
Yetkinlikler, yedekleme (succession planning) ve gelişim planlarınızın önemli bir parçası mı?		
İntraneti olan kullanıcılar uzmanlık sayfalarına sık sık erişim sağlıyor mu?		
İK dışındaki üst yönetim bu yetkinliklere değer verip kullanıyor mu?		
Yetkinlikler önemli iş kararlarına dahil ediliyor mu?		
Eğitim faaliyetleriniz belirli yetkinliklerle uyumlu ve yetkinlik sağlıyor mu?		
Yetkinlik çerçevesini kullananlar ödüllendiriliyor mu?		
Yöneticiler, çalışanlara koçluk yapmak ve geliştirmek için yetkinliklerden yararlanıyor mu?		



YETKİNLİKLERİN SAĞLIKLI OLUP OLMADIĞININ İNCELENMESİ

Soruların çoğuna "evet" cevabı verebildiyseniz, yetkinliklerinizin sağlıklı olması ve kurumunuza önemli bir iş avantajı sağlaması muhtemeldir.

Soruların çoğuna "hayır" yanıtı verdiyseniz, yetkinliklere kurumda gereken değer verilmiyor demektir. Yöneticilerin değerli zamanını alarak ve hatta çalışanları yanlış konularda geliştirerek tam ters bir etki de yapıyor olabilirler!

Arada bir yerlerde olan örneklere de sık rastlanır. Belki de bazı soruların kurumunuzla hiçbir ilgisi yok veya çok fazla değişmeyen (ender) şirketlerin birinde çalışıyorsunuz.

Bununla birlikte, genelde bunun anlamı, yetkinliklerin işletmeye sağlaması gereken tüm faydayı sağlamadığı ve revize edilip yeniden başlatılması gerektiğidir.

Bu bölümün geri kalanında ve sonraki bölümde, bunun nedenlerini ve bu konuda neler yapabileceğinizi araştıracağız.

YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

UYGULAMA YANLIŞ BİR GEREKÇEYLE BAŞLATILMIŞTIR

Bazen bir yetkinlik çerçevesinin geliştirilmesini sağlayan gerçek iş nedenleri yoktur. Kurumunuzda neden bir çerçeve oluşturuldu? Bu süreçte:

- Yetkinlikler en yeni insan kaynakları yönetim aracı olarak mı görüldü? (yeni "moda")
- İnsan kaynakları bölümü bunların iyi bir fikir olduğunu mu düşündü? (İK "ayın lezzeti")
- Rakipleriniz (veya benzer başka bir şirket) mi bunları kullanıyordu? ("Onlarda varsa bizde de olsun")
- Ya da diğer nedenlerden biri miydi?

Etkili bir yetkinlik çerçevesi geliştirmek ve bu süreçte işleri yürütebilmek için geçerli bir iş nedeninizin olması gerekir.



YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

ÇERÇEVE KÖTÜ TASARLANMIŞTIR

Daha önce tartışılan çeşitli yetkinlik türleriyle ilgili olarak, bazen bir yetkinlik çerçevesini işe yaramaz veya kullanıcı dostu olmayan hale getiren şey yanlış çerçeve tasarımıdır. **Sizinki:**

- **Çok mu karmaşık?** Çalışanlar, özellikle de denenmemiş ve test edilmemiş bir sistem veya süreçte çok sayıda evrak işiyle karşı karşıya kaldığında veya yetkinlikte uzmanlaşmak çok uzun zaman aldığında işin altından kalkamayacaktır. Karmaşık davranışsal göstergeler veya başa çıkılması gereken çok fazla yetkinlik, sistemin işlevsiz kalmasına neden olur.
- **Çok mu basit?** Yetkinlikler davranışların sağlayacağı değerin yeterince anlaşılamayacağı kadar kısa yazılmış da olabilir. Öngörülen davranış çok basit ve yetenekli çalışanlar bu durumdan alınmış da olabilir.
- **Çok mu ilgisiz?** Çalışanlar günlük işleriyle bağlantısını anlamazsa yetkinlikleri kullanmayacaktır. İnsanların işlerine uyarlayacağı bir yetkinliğin anlaşılabilir bir gerekçe taşıması gerekir.



YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR



ÇERÇEVE KÖTÜ TASARLANMIŞTIR (devam ediyor)

- **Başka bir şirketten kopyalanıp değiştirildi mi?** Benimseme konusunda sorun yaşanmış olması muhtemeldir. Çalışanlar şirketle veya kendileriyle ilgili olmadığını da hissedebilir.
- **Yanlış yetkinlikler mi içeriyor?** Uygun olmayan veya yanlış tanımlanmış yetkinlikleri kullanmak çalışanları da yanlış yönlendirecektir. Muhtemelen günlük işleri ve yetkinlikler arasındaki ilgisizliği fark edeceklerdir (bu durumda dikkate almayacaklardır). Bu arada insan kaynakları, eğitim ve yönetim sistemlerinin tamamı da yanlış şeyler geliştirip, yanlış şeyleri ödüllendiriyor olabilir!
- **Uygun olmayan bir tarz mı?** Yetkinliklerde kuruluşunuz için uygun olmayan bir dil kullanılmış olabilir; çok karmaşık, çok uzun veya çok basit. Basit bir temel yetkinlik çerçevesinin yeterli olacağı durumlarda; her iş için çok detaylı temel, genel ve teknik yetkinlik tanımları içeren karmaşık bir çerçeve uygun olmayabilir.

YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

ÇERÇEVE YANLIŞ BAŞLATILMIŞTIR

Bazı yetkinlik çerçeveleri uygulama öncesinde yeterli açıklama yapılmadığı için başarısız oluyor. Çalışanlar ne işe yaradığını anlamıyor veya daha da kötüsü alay konusu oluyor, çünkü:

- Amacı anlatmak için yeterli açıklama yapılmıyor
- Çalışanlar ve/veya yöneticilere nasıl kullanılacağı konusunda yeterli eğitim verilmiyor
- Kilit yöneticiler veya diğer kullanıcılar dahil edilmeden veya kendilerine danışılmadan "paraşütle iniyor"
- Kullanıcılar tarafından algılanan bir fayda yok–"bana ne sağlayacak?"
- Yönetim tarafından önemsenmiyor
- Yönetim tarafından desteklenmiyor–"kendi söylediğini kendisi yapmıyor"
- Alaya alanlarla mücadele edilmiyor; çok fazla olumsuz örnek var
- Kurumdaki diğer yönetim veya insan kaynakları sistemlerine entegre değil



YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

ZAMANLAMA UYGUN DEĞİLDİR



Çok iyi bir yetkinlik çerçevesi yanlış zamanda tanıtıldığı için başarısız olabilir. Değişime yardımcı olmak için yetkinlikleri kullanmak çok değerli olsa da, başlatmak için doğru zamanı seçmeye özen gösterilmelidir.

- Kuruluşta çoğu çalışanı etkileyen önemli değişiklikler veya bir başka önemli çalışma yürütülüyorken, yetkinliklerin bu süreçte uygulamaya konulması, daha az önemli bir konu olarak algılanmasına yol açabilecektir
- Çalışanlar alışılmadık derecede yoğunsa (yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni yöntemler tanıtılıyorsa) yetkinliklerin bir başka angarya olarak görülme riski artacaktır
- Zor zamanlarda (örneğin küçülme sırasında) yetkinlikleri başlatmak, yönetimin çalışanlarla alay etmesi gibi algılanabilecektir

YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

KURUM KÜLTÜRÜ UYGUN DEĞİLDİR

Kurum kültürü son zamanların moda konularından. Yönetimin ve çalışanların negatif, idarenin baskıcı, şüpheci veya güvensiz olduğu bir kurum kültürü varsa, burada yetkinliklerin uygulanması uygun olmayabilir. Bu durumlarda yetkinlikler şu şekilde algılanacaktır:

- Tehditkâr
- Bürokratik
- Daha katı standartlar içeren alaycı bir yönetim dayatması
- İnsanları klonlamanın bir yolu-bireyselliğin ortadan kaldırılması



YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR

YETKİNLİKLER YANLIŞ UYGULANMIŞTIR



Çalışanlar veya yöneticiler, genellikle yeterli eğitim eksikliğinden dolayı (bazen de kötü niyetten) yetkinlikleri kötüye kullanabilecektir. Bu konuda en sık görülen yanlışlar şunlardır:

- Göstergeleri sadece bir kontrol listesi veya anket formu olarak kullanarak bir çalışanı damgalamak. Oysa ki davranışsal göstergeler sadece şundan ibarettir: Göstergeler. Yetkinlik performansı, gösterge tanımında yazılması şart olmayan birçok farklı şekilde de ortaya konulabilir
- Düşük performansı bir disiplin unsuru olarak kullanmak. Ciddi bir düşük performansa dikkat etmek gerekse de, yetkinlik çerçevesinin temel amacı açıklık sağlanması ve gelişimdir

Yanlışlar devam ediyor

YETKİNLİK UYGULAMALARI NE ZAMAN BAŞARISIZ OLUR



YETKİNLİKLER YANLIŞ UYGULANMIŞTIR (devam ediyor)

- Olumsuzluğa veya düşük performansa çok fazla odaklanmak. Diğer tüm değerlendirme şekillerinde olduğu gibi bir denge sağlanmalı ve iyi performans gösterilen yetkinlikler de göz önünde bulundurulmalıdır
- Kurumca üzerinde anlaşmaya varılmış olan davranış göstergelerini bir yöneticinin kişisel yorumuyla değiştirmesi de tutarsızlığa ve adaletsizliğe yol açacaktır
- "Seviyeler" üzerinde kafa karışıklığı. Bir işin karmaşıklık düzeyi/kıdem şartı/sorumluluk düzeyi ile bir çalışanın bu alandaki derecesi aynı şey değildir. Örneğin kıdemsiz bir yöneticinin liderlikte birinci seviye ve olağanüstü potansiyel derecesi alması söz konusu olabilir; ancak üçüncü seviye liderlik gerektiren daha üst düzey bir pozisyon, bu seviyede istikrarsız olarak derecelendirilen bir kişi tarafından tutuluyor olabilir



YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!



İYİ BİR GEREKÇE BULUN

Güvenilir ve kabul edilebilir olması için, bir yetkinlik çerçevesinin neden başlatıldığının iyice anlaşılması hayati önem taşır. İşle ilgili somut nedenleri ne kadar çok ortaya koyarsanız, yetkinlik çerçevesinin herkes tarafından kabul edilmesi de o kadar kolay olacaktır. Kurumların yetkinlikleri kullanma nedenlerinin çoğu ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.
Aşağıdaki vakalarda bazı iyi örnekler gösteriliyor:

Örnek vaka 1

Ortak bir kültür oluşturmak

İki büyük şirket birleşmişti. Yönetimin her iki şirketten de farklı bir kurum yaratması gerekiyordu. Yeni kurumun vizyonunu ve değerlerini tanımlamaya başladılar ve kurumdaki herkesin değerlere katkıda bulunup desteklemesi için çalışanlara da açıklamak istediler.

Değerleri destekleyecek davranışları tanımlayan temel yetkinlikleri içeren bir yetkinlik çerçevesi tanıtıldı. Personel politikalarının ve uygulamalarının birçoğu da bu yeni değerleri içerecek şekilde değiştirildi.

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

İYİ BİR GEREKÇE BULUN



Örnek vaka 2

Uygulamada tutarlılık

Güçlü bir dini inanca sahip ulusal bir yardım kurumu hızla genişliyor, diğer dini inançlardan personelin de çalıştığı kurumları satın alıyor ve bünyesine katıyordu.

Personel uygulamalarında dini inançları ayırt edici unsur olarak kullanmak giderek zor (ve potansiyel olarak yasa dışı) bir hal alıyordu.

Hukukçularının tavsiyesi üzerine, dini inançlarına bakılmaksızın tüm personel açısından beklenen davranışları tanımlayan yetkinlikler oluşturdular.

İYİ BİR GEREKÇE BULUN



Örnek vaka 3

Olumlu bir imaj oluşturmak

Nezaket ve kişisel bilgi gizliliği konusunda son derece olumsuz geribildirim alan bir araştırma kurumu, ilgili tüm taraflarla birlikte çalışarak personelinin itibarını yeniden kazandırmak istemişti.

İlk aşamada, alınması gereken dersleri belirlemek için bir değerlendirme yapıldı. Sonrasında kurumun değerlerini tanımlamak ve çalışma şekillerinde nelerin değişmesi gerektiğini belirlemek için tüm personelle birlikte çalışıldı.

Kurumun hesap verebilirliği ve sorumluluklarının tüm paydaşlara gösterilmesi amacıyla; değerleri açıkça ortaya koyup, gelecekte nasıl çalışılması gerektiğini çalışanlara net şekilde açıklayabilmek için gerekli davranış tanımları geliştirildi.

Bu davranış tanımları işe alım, eğitim ve gelişimin yanı sıra, önemlerini pekiştirmek üzere ücret ve ek ödeme sistemlerinde de kullanıldı.

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!



HER AŞAMAYA MÜMKÜN OLDUĞU KADAR ÇOK KİŞİYİ DAHİL EDİN

Yetkinlik çerçevenizin geliştirilmesine ne kadar çok kişi dahil olup katkıda bulunursa, genel kabul görme şansı ve başarısına olan inanç da o kadar artar. Çerçeveyi, içeriğini ve kullanmayı planladığınız uygulamaları tamamlamadan önce, kurumun büyüklüğüne bağlı olarak tüm çalışanları çeşitli aşamalarda sürece dahil etmek uygun olacaktır.

- Üst yönetim, mümkünse yönetim kurulu projeyi desteklemeli ve yapılan çalışmalara arka çıkmalıdır: Konuyla ilgili sunum alarak, gerektiği zaman diğer görüşleri dinleyip kararlar vererek ve projenin açılışına katılarak.
- Şirket içinden bir proje ekibi oluşturmak, projeyi yönlendirip öne çıkma açısından katılımı ve sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bu şekilde kurulan bir ekipte insan kaynakları/personel veya eğitim personeli olabilir, ancak diğer işlevler/departmanlar da yeterince temsil edilmelidir. Saygın, etkili ve hatta bazen uyumsuz çalışanların seçilmesi de uygulamanın daha çok desteklenmesini sağlayabilir.



HER AŞAMAYA MÜMKÜN OLDUĞU KADAR ÇOK KİŞİYİ DAHİL EDİN (devam ediyor)

- Projenizin çeşitli aşamalarında çalışmanızı deneyip test etmek için en uygun yöntem, farklı alanlardaki çalışanları kullanmaktır. Sürekli olarak aynı ve küçük bir grubu kullanmayın. Oluşturduğunuz materyallerin kullanıcı deneyimleri hakkında geribildirim almak için farklı gruplar oluşturun.
- İşe özgü yetkinliklerin bu alandaki **çalışanların** katılımıyla geliştirilmesi gerekir.

İçerik konusunda son kararı yöneticileri verecek olsa da, yetkinliklerin çalışanların anlattıkları ve iş sırasında yaptıklarını büyük ölçüde yansıtması önemlidir.

Bu, aynı zamanda katılımı daha da artırmak için bir fırsattır.



YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!



KUSURSUZLUK VE SAHİPLENME ARASINDA DENGE KURUN

Konunun uzmanlarından yararlanıp ustalıkla hazırlanmış kusursuz bir tanım oluşturmak ilk anda cazip gelebilir. Ne var ki, azami sayıda çalışanın uygulamayı kabullenip sahiplenmesi için, sürece çalışanların da katılımını sağlayarak görüşlerini çerçevenize dahil etmeniz gerekir.

Çalışanları dinlememek ya da önerilerini dikkate almamak, onları yabancılaştıracak ve sürece katılımlarını engelleyecektir.

Yetkinlik çerçevesinin başarılı olması için, mükemmellik ve kesinlik ile kabullenme ve sahiplenme arasında makul bir denge sağlanması gerekiyor.

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

HERKES FAYDALANSIN–SİZ DAHİL!



Herhangi bir yeni uygulamanın gerçekten başarılı olması için, kullanması beklenen herkese bir fayda sağlaması gerekir–**"Bana ne sağlıyor?"** faktörü. Çalışanlar yetkinlikleri kullanmanın kendilerine ne fayda sağlayacağını bilmiyorsa, onları kullanmak için neden uğraşsınlar?

Herkesin elde edeceği faydalardan birkaçı şunlardır:

- İşlerinde kendilerinden ne beklenildiğini ve "buralarda nasıl ilerleyeceklerini" anlamalarına yardımcı olur
- İstedikleri veya ihtiyaç duydukları eğitim ve gelişim hakkında daha net düşünmelerini sağlar
- Kurumdaki diğer işlerde ihtiyaç duyulan yetkinlikleri görmelerini sağlayıp, kariyerlerini kendilerine daha uygun şekilde planlayıp geliştirmelerine yardımcı olabilir
- Değerlendirme döneminde adil ve eşit muamele gördüklerini anlamalarını sağlar
- "Piyasa değerlerinin" artmasına yardımcı olur

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!



ÜST YÖNETİM DESTEĞİ İÇİN OLMASI GEREKENLER

İnsanların iş yerinde çalışma şeklinin esaslarını belirleyen hiçbir sistem, üst yönetimden tam destek almadan başarılı olamaz.

Üst düzey yöneticiler desteklerini şu şekilde gösterir:

- ✔ Yetkinlik çerçevesi geliştirmek için iş gerekçesini değerlendirip onaylayarak
- ✔ Yetkinlik projesine destek çıkarak veya öncülük ederek
- ✔ Çeşitli aşamalarda sürece katılmak için yeterli zaman ayırıp ilgisini göstererek
- ✔ Personeli projeye dahil olmaya teşvik edip kilit roller için en iyi çalışanları önererek
- ✔ Gerekli iletişimi sağlayıp projenin desteklenmesi için aktif bir rol oynayarak
- ✔ Projenin ilerleyişi hakkında rapor ve geribildirim isteyerek

ÜST YÖNETİM DESTEĞİ İÇİN OLMAMASI GEREKENLER

Yöneticiler şunları yaparsa iyi bir yetkinlik çerçevesini ortadan kaldırabilir veya geçersiz kılabilir:

- ✘ Kendi ekibini düşünerek yönetime muhalefet ederse
- ✘ Projeyi baltalar veya sahiplenmezse
- ✘ Nitelikli personelini proje sürecine dahil etmezse
- ✘ Kendi biriminde gönülsüzce uygularsa (ya da hiç uygulamazsa!)
- ✘ Kendi söylediğini yapmazsa! (gerektiği şekilde davranmazsa)



YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

BAŞLARKEN YETERLİ MİKTARDA EĞİTİM VERİN



İster brifing ister eğitim deyin, iletişim sürecini hafife almayın. İnsanlara bu cep kitabının bir kopyasını vermek de yardımcı olacaktır, ancak iyi bir eğitimin yerini hiçbir şey tutamaz. Şu temel öğeleri eğitime mutlaka dahil edin:

- Yetkinlikleri neden başlatıyorsunuz
- Neden önem taşıyorlar
- Çalışanlar yetkinliklerden nasıl yararlanacak
- Sistem kurumunuzda nasıl uygulanacak–süreç ve prosedürler
- Yetkinliklerin kullanımıyla ilgili pratik çalışmalar yapılması (rol oyunları, vaka çalışmaları vb.)
- Yetkinliklerin tartışılıp sorgulanması için fırsat verilmesi
- Adil değerlendirme konusunda belli ilkelerin anlatılması
- Projenin değişen doğası (sürekli geribildirim alıp gereken değişikliğin yapılması)
- Ve eğlenceli hale getirin!

Yöneticiler için, yetkinlikleri kullanarak personeli değerlendirme ve öne çıkarma konusunda özel eğitim vermeniz de gerekebilir.

İletişim kurun, iletişim kurun ve iletişim kurun ve yeterince iletişim kurduğunuzu düşündüğünüzde, biraz daha iletişim kurun!

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

ÖNCELİKLE PİLOT UYGULAMA BAŞLATIN



Yetkinlikleri fiilen kullanmadan önce çalışanların güvenli bir ortamda yetkinlikler hakkında tartışma ve yetkinlikleri deneme şansına sahip olması gerekir. Oluşturulan çerçeve ayrıca performans değerlendirmesinde kullanılacak ve/veya ücretleri etkileyecekse, bu konu özellikle önem taşır.

Çerçeveyi kullanıma sunduğunuzda, insanlara "prova yaparak" öz değerlendirme yapma imkânı tanıyın. Bu bir öz değerlendirme olsa da yönetici değerlendirmesini de kısmen sürece dahil edebilirsiniz. Bu uygulama çalışanların yetkinlikleri olumsuz bir sonuç ortaya çıkmadan deneyimlemesini sağlar. Sorular sorulmasına ve yöneticilerin gelecekteki uygulamaları personeliyle tartışabilmesine olanak tanır.

Bu gerçekte tam ölçekli bir pilot uygulama gibi çalışacak; kullanım öncesi geribildirim alıp, projeyi geliştirmek için gerekli değişiklikleri yapmanıza imkân sağlayacaktır. Bu süreçte taslak hazırlama, yorumlama, yetkinliklerin uygulanması veya derecelendirme konularında tutarsızlıkların tespit edilip gereken değişikliğin yapılması da mümkün olabilecektir.

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

"HAFİF" UYGULAMALARLA BAŞLAYIN



İlk aşamada yüksek riskli, strese yol açan hatta tehdit edici olarak görülebilecek uygulamalarla başlamak sorun yaratabilir. Rahatsız edici olmayan uygulamalarla başlamak daha uygun olacaktır.

Yüksek risk

Performans (ücretle ilgili)
İş değerlendirmesi
Performans puan kartları

Orta seviyede risk

Müşteri ve tedarikçi anketleri
Performans (ücretsiz)
Kariyer gelişimi yedekleme planlaması

Düşük risk

360 derece geribildirim
Öz değerlendirme
Boşluk analizi
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
İşe alma ve seçme

(Önemli: Her şirkette bu uygulamaların tamamı için bir yetkinlik uygulaması yoktur.)

YETKİNLİKLERE İŞLERLİK KAZANDIRMAK!

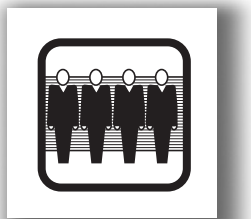
İK ve PERSONEL UYGULAMALARININ TAMAMINA YETKİNLİKLERİ DAHİL EDİN

Bir yetkinlik çerçevesi oluşturulduktan sonra, personelle ilgili tüm süreçlerin esasını bu çerçeve oluşturmalıdır (Bunun bir istisnası, ücret ve ödül sistemi olabilir).

Bunu yaptığınızda:

- Mesajın tutarlılığı sağlanacak
- Yetkinlikler sürekli olarak pekiştirilecek
- İş süreçlerine daha hızlı dahil edilecek
- İnsan kaynakları/personel uygulamaları ilişkisi daha açık şekilde anlaşılacaktır





YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

DAHA YÜKSEK İŞ PERFORMANSI



Yetkinlikleri kullanmanın en kolay yolu, işinin gerektirdiği yetkinliklerle ilgili olarak çalışanların kendini değerlendirmesidir.

Kendilerini değerlendirerek geliştirmeleri gereken yönlerini ortaya çıkarabileceklerdir. Bu, işlerini kötü yaptıkları anlamına gelmez; mükemmel olmayı istiyor da olabilirler.

Yöneticilerinin çalışanlar için bu değerlendirmeyi yapması da, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını görmesine yardımcı olabilecektir.

YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

KURUMLA "İYİ GEÇİNMEK" İÇİN



Yetkinlikler (özellikle temel yetkinlikler olarak adlandırdığımız yetkinlikler), insanlara kurumları için çalışırken kendilerinden ne beklendiğini aktarmak için hazırlanır. Bu durumda açık ki, kariyerlerine o kurumda devam etmek istiyorlarsa, bu yetkinlikleri dikkate alıp geliştirmeleri kendi yararlarınadır.

Bu şekilde, kurumda "ilerlemek" için hangi yetkinliklerin önemli kabul edildiğini ve bunları geliştirmeye başlamanın önemli olduğunu da anlayabilirler.

Temel yetkinlikleri* tanımlayan bir kurum, çalışanlarda değer verdiği şeylerin ne olduğunu çok net şekilde ortaya koymaktadır.

* Farklı kurumlar bunun için farklı terminoloji kullanabilir.

YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

SORUMLULUK KAZANMA/TERFİ

Çalışanlar yaptıkları işlerde hangi yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını ve muhtemelen hangi seviyede olduklarını önceden belirlemiş olacaktır. Daha fazla sorumluluk almak istiyorlarsa, sahip oldukları yetkinlikleri daha yüksek bir seviyeye çıkarmaları gerekebilir. Ayrıca başka yetkinlikler de edinmeleri gerekebilir.

Bu ek sorumluluk için neye ihtiyaç duyulacağını önceden görerek, kapatmaları gereken açığı ve o noktaya ulaşmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilirler. Sonrasında da bu eğitimi almak için imkânlar araştırmaya başlayıp, ortaya çıkan uygun bir fırsattan yararlanmak için önceden hazır olabilirler.



YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

KİŞİSEL GELİŞİM KONUSUNA İLGİ DUYMAK

Kurumlar genellikle çalışanların kendilerini geliştirme çabalarına olumlu yaklaşır. Mevcut kurum veya başvurabilecekleri bir başka kurum da olabilir bu.

Belirli yetkinliklerini belirleyerek bunları geliştirmek için çaba göstermeleri, sadece istekli olduklarının değil, yetkinliklerini belirleyip kendilerini geliştirebileceklerinin de göstergesidir. "Zayıf yönleri fark edip bu konuda gerekeni yapmak iyi bir yetenektir."



YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

KARİYER PLANLAMASI



Bir insanın kariyer planlaması yapması ve iş hayatına ne şekilde devam edeceği konusunda karar alması her zaman kolay değildir. Bazıları istediği kariyer konusunda nettir ve seçtiği kariyer basamaklarında yükselme kararı alır. Bazıları ise olası yetkinliklerini ortaya koyarak kariyer planlaması yapmanın daha uygun olacağını düşünebilir.

Bu açıdan, kendi kurumlarında belli işler için hangi yetkinliklerin ve hangi yetkinlik seviyelerinin gerekli olduğunu belirlemek daha uygun olabilir. Bu durumda kendilerini bu çerçevede tanımlayıp değerlendirerek uygun bir kariyer planı geliştirebilirler.

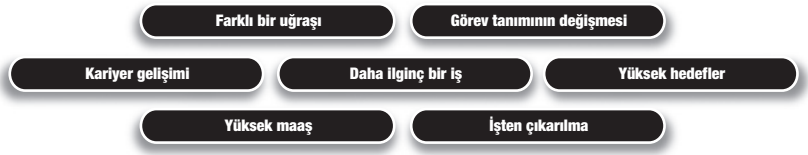
YETKİNLİKLER HERKES İÇİN ÖNEM TAŞIR

Daha "Pazarlanabilir" olmak



Hırslı olup olmamak kişiden kişiye değişir, ancak herkesin belli bir "pazarlanabilirlik" seviyesini koruması gerekiyor. "Ömür boyu iş" olarak adlandırılan kalıcılığı kesin istihdam günleri artık geride kaldı. Artık herkes piyasa değerini korumak veya geliştirmek zorunda.

Herhangi bir anda yeni bir rol edinmek durumunda olabiliriz-ki bunun gerekçeleri şunlar olabilir:



Yeni iş mevcut kurumda veya dışında olabilir, ancak her iki durumda da işi güvence altına almak için mümkün olan en iyi konumda olmak gerekiyor.

İstenilen bir rolün gerektirdiği yetkinlikleri anlayıp geliştirmek de, zamanı geldiğinde bu yetkinliği geliştirmiş en uygun aday olarak ön plana çıkmaya yardımcı olacaktır.

NOTLAR



YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK



"PAZARLANABİLİRLİĞİ" KORUMAK

KURUM DIŞI

İşinizden ve işvereninizden memnun olsanız bile "pazarlanabilirliğinizi" her zaman korumanız çok önemlidir. Kurumlarda çalışanlarla ilgili kararlar alınması gerektiğinde (bunun anlamı genişleme, daralma, kurumsal yapı değişikliği veya terfi olabilir) karar vericiler güncel, esnek, öğrenmeye ve kendisini geliştirmeye hazır çalışanları gözetecektir. Bu, kurum dışından yeni çalışanlar ararken de şirket içi kararlar alınırken de geçerliliğini korur.

Diğer cep kitapları bu konuyu daha ayrıntılı olarak ele alıyor, ancak kendi yetkinliklerinizi korumanız ve geliştirmeniz önemli. Birçok kurumda yetkinlik çerçeveleri kullanılıyor ve yeni alınacak personelden farklı tutumlar bekleniyor olabilir. Bununla birlikte özellikle temel yetkinlikler açısından belirli ortak noktalar vardır.

YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK



"PAZARLANABİLİRLİĞİ" KORUMAK

KURUM DIŞI

Genelde kurumlar şu konularda iyi olan kişilere öncelik verir:

- Ekip çalışmasına uygun
- İletişimi kuvvetli
- İlişkileri yönetebilen
- Müşteri odaklı

Bunlar da çoğu kurum için kritik öneme sahiptir. Kurumun türüne bağlı olarak, birçok kurum bir çalışanda aşağıdakileri görmekten hoşlanır:

- Sonuç odaklı
- Gelişim odaklı
- Yaratıcı
- Yöneticilik becerisine sahip (idari görevler için)
- Mükemmeliyetçi

Kendinizi daha pazarlanabilir yapmak için, yalnızca bir işin "teknik" yönlerinde veya teknik yetkinliklerinde değil, aynı zamanda temel yetkinliklerde de kuvvetli olmak önem taşıyor. Potansiyel bir işverene, yapmanızı isteyebilecekleri faaliyetler veya geçmişte yaptığınız işleri açıklayarak yetkinlikleri nasıl kullandığınızı ortaya koymanız gerekiyor.

YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK



"PAZARLANABİLİRLİĞİ" KORUMAK

KURUM DIŞI

Özel uzmanlığınız veya beceriniz ne olursa olsun, sizden kritik temel yetkinliklerdeki etkinliğinizi de göstermeniz beklenecektir. Bazı kurumlar size ne aradığını söyleyecektir, ancak söylemeseler bile çoğunun işin gerektirdiği temel niteliklerin ötesinde şeyler arayacağını varsayabilirsiniz. Şunları yaparak başarı şansınızı artırın:

- Size gönderilen herhangi bir işe alım ilanına ve açıklamalarına dikkatle bakın ve şunları arayın:
  - Kurumun değerlerini ve/veya temel yetkinliklerini açıklıyorlarsa (tam olarak bu kelimeleri kullanmayabilirler)
  - Şirket hakkında şu çıkarımlarda bulunabilirsiniz: Ne yapıyor, nasıl yapıyor, değerleri nedir ve iş için gereken temel yetkinlikler neler olabilir
- Özgeçmişinizi yetkinliklerinizi açığa çıkaracak şekilde tasarlayın ve aradıklarıyla eşleşenleri özellikle ön plana çıkarın
- Bu alanlardaki deneyim ve yeteneklerinizi gösteren tüm belge veya kanıtları yanınızda bulundurun
- Bu yetkinlik alanlarında ne yaptığınız ve nasıl yaptığınız hakkında konuşmak için hazırlık yapın
- **Kendinizin** neler yaptığından bahsedin ("Biz", iş arkadaşlarınız veya yöneticiniz değil)

Aynı şekilde, iş için gereken teknik yetkinlikleri belirleyin

YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK



"PAZARLANABİLİRLİĞİ" KORUMAK

KURUM İÇİNDE

Çalıştığınız kurumda kendinizi pazarlamak için geçerli olan ilkeler, dışarıda iş ararken geçerli olan ilkelerle tamamen aynıdır. Kurumunuzun bir yetkinlik çerçevesi varsa, büyük olasılıkla bir yetkinlik değerlendirmesinden geçmiş olacaksınız. Boş pozisyonlara seçim yapmak için yetkinlik bazlı mülakat veya gerçek iş deneyimlerinin yer aldığı ekip çalışması testleri de yapılmış olabilir.

Kurumunuz hangi yöntemi kullanırsa kullansın (hatta bir yetkinlik çerçevesine sahip olmasa da), muhtemel pozisyonlar için kendinizi her zaman ön plana çıkarmanız gerekiyor. Bu da önemli görülen yetkinlikleri korumanız ve geliştirmeniz anlamına geliyor.

- Kurumunuzda kullanılan tüm yetkinlik çerçevelerini dikkatlice inceleyin
- Daha üst düzey pozisyonlar için hangi yetkinliklerin ve hangi seviyelerin (varsa) gerekli olduğunu öğrenin
- Kurumunuz yetkinliklerden yararlanmıyorsa, bu pozisyon için hangi yetkinliklerin gerektiğini öğrenmek için diğer kurumlar, meslek enstitüleri veya meslek örgütlerini inceleyin

YETKİNLİKLERİ KENDİNİZİ GELİŞTİRMEK İÇİN KULLANMAK

KARİYERİNİZİ GELİŞTİRMEK



Kariyer gelişiminizde yetkinlikleriniz son derece önem taşır. İnsanlar genelde ilerlemek için neyi öğrenmesi veya geliştirmesi gerektiğini bilemez. Akıl danışacak birini de her zaman bulamaz. Bu tür durumlarda potansiyel işin gerektirdiği yetkinlikleri incelemek, neleri geliştirmeniz gerektiğini anlamanıza yardımcı olacaktır. Tipik bir yaklaşım şekli şöyle olabilir:

- Güçlü ve zayıf yönlerinizi belirlemek için yöneticiniz, iş arkadaşlarınız (360 derece geribildirim) veya kendiniz için hazırladığınız yetkinlik değerlendirmesinden yararlanın
- Zayıflıkların üstesinden gelmenize yardımcı olacak bir gelişim planı hazırlayın (kariyerinizi ilerletmek açısından önem taşıyorsa)
- Makul bir uzun vadeli hedef belirleyin–bir veya iki yıl sonrası veya belki de beş-on yıllık
- **Bu seviyedeki bir iş için** ihtiyaç duyulan yetkinlikleri **şu kaynaklardan** öğrenin: Şirketinizin yetkinlik çerçevesi; yayınlanmış bir yetkinlik listesi-örneğin internetten arayarak, profesyonel bir kurum/dernek, diğer kurumlardaki arkadaşlar/meslektaşlar veya profesyonel destek alarak
- İhtiyaç duyulan yetkinlikleri öğrenmek/uygulamak için bir plan geliştirin. Bu plan şirket içi bir değişim hatta iş yeri değişikliğini de içerebilir

İSTEDİĞİNİZ GELİŞİMİ SAĞLAMAK



Kurumunuzun gelişim fırsatları sunması her zaman mümkün olmayabilir.
Bu durum bir kısmını belki sizin de çözebileceğiniz nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Gelişim imkânından neden yararlanamıyorsunuz	**Nasıl yararlanabilirsiniz**	
Kurumunuz herhangi bir gelişim imkânı sağlamıyor	• Yetkinliklerinizi geliştirmenin şirkete nasıl fayda sağlayacağını gösterin; işinizi nasıl daha da iyi yapacağınızı açıklayın	• Yetkinliklerinizi kurum dışında geliştirmenin yollarını arayın: Kulüplere katılım, spor hakemliği, eğitim almak veya sosyal gönüllülük
Yöneticiniz gelişime inanmıyor	• Daha fazlasını yapabilmenizin kendisine sağlayacağı faydaları ortaya çıkarın: Yüklerinin bir kısmını alın, daha esnek olun, daha fazla alanda yetkin olun	• Kendinizi geliştirin ve beceri veya bilginizdeki artışı kendisine (dikkatli bir şekilde) gösterin
Bütçe yetersiz	• Ek bütçe gerektirmeden yetkinlik geliştirmenin yollarını arayın: İş başında koçluk, özel projeler üstlenme, iş arkadaşını izleme (work shadowing), ağ oluşturma, okuma, geçici görevlendirme veya mentorluk	



KURUMUNUZDA YETKİNLİKLER KULLANILMIYORSA

Çalıştığınız yerde yetkinlikler kurumsal olarak tanımlanmamış olsa bile, kendinizi geliştirmek için şunlardan yararlanabilirsiniz:

- Kurumunuz benzer bir uygulamayı, örneğin standartlar veya davranışlar gibi farklı bir isimle nitelendiriyor olabilir. Durum buysa siz de bunları yetkinliklerle aynı şekilde kullanmaya çalışın
- Diğer şirketlerde neler olup bittiğine bakın. Benzer veya aynı sektörde başarılı bir şirket bulup yetkinlikleri kullanıp kullanmadıklarını öğrenin. Birçok büyük kurum yetkinliklerini internet sitelerinde yayınlar. Arkadaşlarınızdan çalıştıkları şirketlerin bu konuda neler yaptığını öğrenin
- Aynı şekilde, meslek örgütlerine üye olmak için gereken yetkinlikleri gösteren bir yetkinlik çerçevesini de birçok yerde bulabilirsiniz
- Bir yetkinlik listesini veya çerçevesini nereden alırsanız alın, kurumunuzla, işinizle ve kariyer hedeflerinizle doğrudan ilgisi olsun. Özellikle evrensel olarak uygulanabilir olması muhtemel olan yetkinlikleri inceleyin
- Geliştirmek istediğiniz yönlerinizi belirlemek için, şirket içi şema hazırlarken yapmış olduklarınızı tekrarlayın

YETKİNLİKLER KONUSUNDA YARARLANILABİLECEK İNTERNET SİTELERİ



2015'te kitabın yeniden baskısı itibariyle, aşağıdaki internet sitelerinde yetkinlikler veya konumuzla ilgili yararlı bilgiler yer alıyor.

- Çok sayıda meslek için ihtiyaç duyulan becerilerin ayrıntılı analizini içeren bir site: **www.onetcenter.org/** Occupational Information Network (Mesleki Bilgi Ağı) ABD için tasarlanmış bir web sitesi.
- The Competency Framework for the UK Civil Service (İngiltere Kamu Hizmetleri için Yetkinlik Çerçevesi) şu adresten erişilebilir: **www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework**. Etkili davranış ve yersiz davranış göstergelerinin de yer aldığı kapsamlı bir yetkinlikler kümesi içeriyor.
- ABD'deki Management Sciences for Health (Sağlık için Yönetim Bilimleri) kurumunun sitesinde, kendi denetim yetkinliklerine dayalı bir "Self_x0002_Assesment Inventory" yer alıyor. İndirilebilir bir PDF sürümü kişisel kullanım için şu adreste mevcut: **www.erc.msh.org/ mainpage.cfm?file=96.70.htm&module=toolkit&language=English**
- **www.youremployment.biz/competency**, İstihdam Çalışmaları Enstitüsü isimli Malezya merkezli bir kurumun web sitesi. Yetkinliklerle ilgili çok sayıda bağlantı ve makale mevcut.
- Workforce, insan kaynakları yönetimi ve işletme stratejisi konularının kesişiminin incelendiği bir (ABD) multimedya yayın organı. **www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained** adresinde yer alan makale tam olarak konumuzla ilgili, ancak insan kaynakları uzmanlığı konusunda çok sayıda başka link de mevcut.

OKUMA ÖNERİLERİ



1. McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28, 1-14
2. Boyatzis, R.E. (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. David D. Dubois ve William J. Rothwell (2004), Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing
5. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press

Yazar Hakkında



Roger Mills
Roger kariyerine bilim, elektronik ve mühendislik alanlarında başladı ancak çok geçmeden yetkinlik analizi ve eğitim tasarımına yönelerek eğitim ve gelişim konularıyla ilgilenmeye başladı. Sonrasında İngiltere'nin birçok bölgesinde, farklı alanlardaki küresel kurumlarda stratejik insan kaynakları gelişimi alanında çalıştı. Her seviyedeki çalışanı kapsama alarak, birçok farklı sektör ve coğrafyada geçerli olabilecek iş odaklı insan kaynakları ve insan kaynakları gelişimi stratejileri geliştirip uyguladı. Son 10 yılda hem "içeriden" hem de danışman olarak farklı alanlardaki birçok şirkette yetkinlik programlarını tasarladı, geliştirdi, uyguladı veya yeniden canlandırdı. 1999'da "keyif aldığı şeyi rutin ve tekrarlayan bir şekilde tek bir şirkette yapmak yerine birçok şirkette yapmayı tercih ettiği" için kendi danışmanlık şirketini kurdu.

İletişim
Roger ile Yönetim Cep Kitapları aracılığıyla iletişime geçilebilir.