

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE'DE PERFORMANS YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

Evrin MAYATÜRK AKYOL

Danışman
Prof. Dr. Gönül BUDAK

2011

**DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI**

2007800075


Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Evrim MAYATÜRK AKYOL
Tez Başlığı : Türkiye'de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü

Savunma Tarihi : 03.02.2011

Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gönül BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Gülay BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Şenay ÜÇDOĞRUK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Demet GÜRÜZ	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği 
Oy Çokluğu ()

Evrım MAYATÜRK AKYOL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Türkiye'de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü" başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/01/2011

Evrım MAYATÜRK AKYOL

ÖZET

Doktora Tezi

Türkiye’de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü

Evrin MAYATÜRK AKYOL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Programı

İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri Devrimi’nden bu yana farklı bakış açıları ve isimler altında gelişimini sürdürmektedir. Önceleri çalışanların kayıtlarını tutma şeklindeki görevleri yerine getiren ve Personel Yönetimi olarak adlandırılan söz konusu fonksiyon, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim ve dolayısıyla artan rekabet sonucu farklı işlevleri de üstlenmeye başlamıştır. Uygulamadaki öneminin yanı sıra bilimsel çalışmalar açısından da ele alınan İnsan Kaynakları Yönetimi’nin geldiği son nokta ise, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimidir.

Sadece “ne” yapıldığının değil, aynı zamanda “nasıl” yapıldığının önem kazanması, diğer bir deyişle üstün performans sahibi bir çalışanı ortalama performans sahibi bir çalışandan ayıran özelliklere odaklanılması; yetkinlik olgusunun dikkat çekmesinde itici güç olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri’nde temelleri atılan Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun yansımaları, son zamanlarda ülkemizde de yeni bir çalışma alanı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda tez çalışmamızda; gerek teorik inceleme gerekse büyük ölçekli firmalardaki durumunu araştırma aracılığıyla Türkiye’deki konu ile ilgili literatüre katkı sağlama amacı güdülmektedir.

Üç bölümden oluşan tez çalışmasının birinci bölümünde genel olarak; Personel Yönetimi’nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi’ne geçiş süreci, yetkinlik kavramı, yetkinlik grupları, örgütlerde yeni bir yetkinlik modelinin oluşturulması süreci; ikinci bölümünde; performans yönetimi yaklaşımları ve yetkinlik bazlı performans yönetimi konuları kuramsal açıdan ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; İstanbul Sanayi Odası’nın belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması ile elde edilen ve performans değerlendirme amaçları, performans değerlemeyi gerçekleştiren kişiler, performans değerlendirme yöntemleri, performans geliştirme amaçlı çalışmalar, yetkinliklerin performans değerlendirme ve yönetimindeki yeri şeklindeki konuları içeren bulgulara yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Performans Yönetimi, Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Role of Competencies in Performance Management in Turkey

Evrin MAYATURK AKYOL

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Doctoral Program**

Human Resources Management has continued its development in the light of different names and perspectives since Industrial Revolution. This function, which has been entitled as Personnel Management and carried out some duties like keeping records of employees at first, has begun to perform different duties as a consequence of globalization, improvement in information technologies and hence increasing competition. The ultimate in Human Resources Management which is discussed within the framework of academic studies as well as its importance in practice is Competency Based Human Resources Management.

To give importance not only to “what it is done” but also to “how it is done”, in other words to focus the characteristics which distinguish an excellent employee from an average employee is the driving force behind drawing attention of competency phenomenon. Reflections of the Competency Based Human Resources Management, whose foundations have been laid in the United States of America, occur as a new field in our country recently. Accordingly, it is aimed to contribute to the Turkish literature related to this issue by means of both theoretical analysis and investigation concerning its conditions in large scale companies.

In the first part of the thesis consisting of three parts the process of transition from Personnel Management to Competency Based Human Resources Management, the concept of competency, competency groups, the process of developing a new competency model in organizations; in the second part of the thesis performance management approaches and competency based performance management are discussed theoretically. In the last part of the thesis results which were attained thanks to a survey application on the top 500 industrial organizations in the list of Istanbul Chamber of Industry are explained and the results include the issues such as the aims of performance ratings, people who evaluate performance, the methods of performance ratings, performance development practices, the roles of competencies in performance ratings and management.

Key Words: Competency, Performance Management, Competency Based Performance Management

İÇİNDEKİLER

TÜRKİYE'DE PERFORMANS YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMINA VE YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ'NDEN YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE GEÇİŞ SÜRECİ	5
1.1.1. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş	6
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nden İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'ne Geçiş	9
1.1.3. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş	10
1.1.3.1. Yetkinlik Kavramının Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması	14
1.1.3.2. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması	16
1.1.3.2.1. McClelland'ın Çalışmaları	16
1.1.3.2.2. Boyatzis'in Çalışmaları ve Etkin İş Performansı Modeli	20
1.1.3.2.3. Spencer ve Spencer'in Çalışmaları ve Buzdağı Modeli	22
1.1.3.3. Yetkinliğe Dayalı Çalışmalarda İngiliz ve Amerikan Bakış Açılarının Karşılaştırılması	25
1.2. YETKİNLİK OLGUSUNA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ	27
1.2.1. Yetkinlik Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	27
1.2.2. Yetkinlik Bileşenleri	31
1.2.3. Yetkinliklerin Özellikleri	32
1.2.4. Yetkinliklerin Faydaları ve Önemi	33

1.3.	YETKİNLİK GRUPLARI	36
1.3.1.	Farklı Araştırmalara Göre Yetkinlik Grupları	36
1.3.2.	Boyatzis ve Spencer ve Spencer'ın Yetkinlik Gruplaması	40
1.3.2.1.	Başarı ve Çalışma Yetkinlikleri	46
1.3.2.2.	Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri	47
1.3.2.3.	Etki Yetkinlikleri	48
1.3.2.4.	Yönetmel Yetkinlikler	49
1.3.2.5.	Bilişsel Yetkinlikler	51
1.3.2.6.	Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri	53
1.4.	ÖRGÜTLERDE YENİ BİR YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ	55
1.4.1.	Yetkinlik Modeli Oluşturulurken Dikkate Alınacak Seçenekler	56
1.4.2.	Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Aşamaları	58
1.4.2.1.	Performans Etkinlik Kriterlerinin Tanımlanması	58
1.4.2.2.	Örneklemin Tanımlanması	58
1.4.2.3.	Veri Toplama	59
1.4.2.4.	Verilerin Analiz Edilmesi ve Yetkinlik Modelinin Geliştirilmesi	62
1.4.2.5.	Yetkinlik Modelini Onaylamak	62
1.4.2.6.	Yetkinlik Modelini Uygulamak	63
1.5.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA YETKİNLİĞİN YERİ	63
1.5.1.	Yetkinliğe Dayalı Personel Seçim Süreci	64
1.5.2.	Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme	65
1.5.3.	Yetkinliğe Dayalı Kariyer Yönetimi	68
1.5.4.	Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi	69
1.5.5.	Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetimi	70

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ'NE GENEL BİR BAKIŞ VE PERFORMANS YÖNETİMİ'NDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

2.1.	PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	72
2.1.1.	Performans Kavramı	72
2.1.2.	Performans Yönetimi Kavramı	74
2.2.	PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	76
2.3.	PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	78
2.3.1.	İş Bazlı Performans Yönetimi	79
2.3.1.1.	Performans Yönetimi Süreci	81
2.3.1.1.1.	Performans Planlama	81
2.3.1.1.2.	Performans Değerleme	83
2.3.1.1.3.	Performans Geliştirme ve Yetkinlik Bazlı Anlayışa Geçiş	110

2.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi	111
2.3.2.1. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimine Geçiş	112
2.3.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi	116
2.3.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Faydaları	118
2.3.2.4. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Uygulama Aşamaları	119
2.3.2.5. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminde Değerleyicilerin Saptanması ve 360 Derece Değerlendirme	123
2.3.2.6. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlemede Kullanılan Yöntemler	126
2.3.2.7. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları	134
2.3.2.8. Yetkinlik Bazlı Performans Geliştirme Süreci ve Faaliyetleri	135

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU'NDAKİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARININ VE YETKİNLİKLERİN BU UYGULAMALARDAKİ YERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	143
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	144
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	144
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	144
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	145
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme	145
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	145
3.3.3. Verilerin Analizi	146
3.4. BULGULAR	147
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	147
3.4.2. İşletmelerin Özelliklerine Yönelik Bulgular	151
3.4.3. İşletmelerdeki Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Sorulara Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	154
3.4.3.1. İşletmelerde Performansı Değerleyen Kişilere Yönelik Bulgular	154
3.4.3.2. İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Yöntemlerine Yönelik Bulgular	157
3.4.3.3. İşletmelerde Performans Değerleme Yapılmasının Amaçlarına Yönelik Bulgular	162
3.4.3.4. İşletmelerde Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Yönelik Bulgular	166
3.4.3.5. İşletmelerde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline Yönelik Bulgular	170

3.4.4. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ve Performans Yönetimi'nde Yetkinlik Bakış Açısına Yönelik Sorulara Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	172
3.4.4.1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular	172
3.4.4.2. Performans Yönetimi'nde Yetkinlik Bakış Açısına Yönelik Bulgular	173
3.4.4.2.1. Güvenilirlik ve Madde Analizi	173
3.4.4.2.2. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	175
3.4.5. Yetkinlik Tanımında En Önemli Görülen Unsurun Belirlenmesine Yönelik Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi	176
3.4.6. Çapraz Tablolar ve Ki Kare Analizi	178
3.4.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	178
3.4.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Yaş Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	179
3.4.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	180
3.4.6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo ve Ki Kare Analizi	180
3.4.6.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo	182
3.4.6.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Sektör Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	183
3.4.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo	184
3.4.6.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline İlişkin Çapraz Tablo	185
3.4.6.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Önemli Görülen Yetkinlik Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablo	186
SONUÇ	188
KAYNAKLAR	201
EKLER	216
EK-1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu	217

KISALTMALAR

Akt.	Aktaran
İKSY	İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
s.	Sayfa No
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vb.	Ve benzeri
YDİKY	Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	Yetkinlik Tanımlarındaki Farklılıklar: İngiliz ve Amerikan Yaklaşımı	s.26
Tablo 3.1:	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	s.147
Tablo 3.2:	İşletmelerin Belirli Özelliklere Göre Dağılımı	s.151
Tablo 3.3:	Performansı Değerleyen Kişilere Göre Dağılım	s.155
Tablo 3.4:	Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılım	s.158
Tablo 3.5:	Performans Değerlemenin Yapılma Amaçlarına Göre Dağılım	s.162
Tablo 3.6:	Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Göre Dağılım	s.167
Tablo 3.7:	Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline Göre Dağılım	s.171
Tablo 3.8:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına Göre Dağılım	s.172
Tablo 3.9:	Güvenilirlik Analizi	s.174
Tablo 3.10:	Madde Analizi	s.174
Tablo 3.11:	Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi	s.175
Tablo 3.12:	Yetkinlik Tanımında En Önemli Görülen Unsurlara Göre Dağılım	s.177
Tablo 3.13:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	s.178
Tablo 3.14:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Yaş Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	s.179
Tablo 3.15:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	s.180
Tablo 3.16:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	s.181
Tablo 3.17:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Ki Kare Analizi	s.182
Tablo 3.18:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo	s.182
Tablo 3.19:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Sektör Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo	s.183
Tablo 3.20:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo	s.184
Tablo 3.21:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline İlişkin Çapraz Tablo	s.185
Tablo 3.22:	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Önemli Görülen Yetkinlik Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablo	s.186

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1:	Etkin İş Performansı Modeli	s.20
Şekil 1.2:	Buzdağı Modeli	s.24
Şekil 2.1:	Performans Yönetimi Süreci	s.79
Şekil 3.1:	Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	s.148
Şekil 3.2:	Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı	s.149
Şekil 3.3:	Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	s.149
Şekil 3.4:	Örneklem Grubunun Gelir Seviyesine Göre Dağılımı	s.150
Şekil 3.5:	Örneklem Grubunun Görev Unvanına Göre Dağılımı	s.150
Şekil 3.6:	İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı	s.153
Şekil 3.7:	İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımı	s.153
Şekil 3.8:	İşletmelerin Toplam Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı	s.154
Şekil 3.9:	Performansı Değerleyen Kişilere Göre Dağılım	s.157
Şekil 3.10:	Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılım	s.161
Şekil 3.11:	Performans Değerlemenin Yapılma Amaçlarına Göre Dağılım	s.166
Şekil 3.12:	Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Göre Dağılım	s.170

GİRİŞ

Tez çalışmasında işletmecilik literatürü açısından insanın çalışma yaşamındaki rolü, temel tartışma alanlarından biri olarak ele alınmış; bu doğrultuda yalnızca işletme içindeki değil, aynı zamanda işletme dışındaki işgücünü de ifade eden insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi; süreç içinde bireysel ve toplumsal değişimlerin etkisi ile farklı pencerelerden incelenmiştir.

Bu doğrultuda önceleri Personel Yönetimi olarak adlandırılan ve dar kapsamlı bir fonksiyon olarak değerlendirilebilen çalışmalar, işgücünün gelişme gereksinimlerindeki artış ve çalışanların tüm yönlerinin göz önünde tutulmaya başlanması ile birlikte yerini İnsan Kaynakları Yönetimi işlevine bırakmıştır. Süreç içinde meydana gelen bir sonraki değişim; küreselleşme, artan rekabet, teknolojik ilerleme gibi oluşumlar sonucu ortaya çıkmış, özellikle 1980'li yıllardan sonraki literatüre İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi olarak girmiştir. 22.05.2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Yasası'nda* yer alan birtakım düzenlemeler ve farklılıkların yönetimi çalışmaları gibi alanlar ise, bugün için konu ile ilgili ulaşılan en son nokta olarak nitelendirilebilecek Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Henüz yeni bir uygulama alanı olarak görülebilen söz konusu anlayışın yapıtaşı olan ve rekabetçi avantaj sağlayan yönüyle öncelikle stratejik yönetim literatüründe yer alan yetkinlik kavramının, İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe edindiği rolde ise; pek çok araştırmacının payı bulunmaktadır. Bununla birlikte "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesi ile başlangıç niteliği taşıyan McClelland, belirlediği yetkinlikler günümüzde dahi pek çok işletme tarafından temel alınan Boyatzis ve geliştirdiği Buzdağı Modeli ile yetkinlik unsurlarının daha anlaşılır kılınmasını sağlayan Spencer ve Spencer; kilit bir konumda yer almaktadır.

Bu doğrultuda söz konusu araştırmacıların dikkat çektiği ve son yıllarda ilginin yöneldiği yetkinlik kavramı, temel olarak yüksek performans ile ilişkili şekilde değerlendirilmekte ve güdü, kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi farklı unsurları barındırmaktadır. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenen yetkinliklerin,

* 10.06.2003 tarihli ve 25134 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

özellikle küresel ölçekte benimsenen yaklaşımlara temel oluşturabilmesi ise; büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütler, oldukça geniş bir platformda kullanım alanı bulabilecek yetkinlikleri farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanabilmektedir. Tez çalışmamızda bu işlevlerden performans yönetiminde yetkinliklerin rolü ele alınmaktadır.

Zira performans yönetimine ilişkin yaklaşımlar, iş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir. Bununla birlikte iş bazlı performans yönetimi sisteminin, ne yapıldığına odaklanması; yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin ise, çalışan performansının “nasıl” sergilendiği ile ilgilenmesi; yaklaşımlar arasındaki temel farklılığı teşkil etmektedir.

Söz konusu iki yaklaşımın birbirinden bütünüyle bağımsız olduğunu söylemek ise; mümkün değildir. Başka bir ifadeyle günümüzde çalışanların, hedeflerin yanı sıra söz konusu hedeflere ulaşmada kendilerinden beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirdiklerine göre değerlendirilmesi; dolayısıyla yetkinlik bazlı yaklaşımdan önce iş bazlı performans yönetimi sisteminin kurulması bir gerekliliktir.

Bu doğrultuda hedeflerin yanı sıra ikinci bir kriter olarak önemi giderek artan yetkinliklerin saptanması ve geliştirilmesi konusunda gösterilecek çaba, yalnızca çalışanın değil; aynı zamanda örgütün de yüksek performansa ulaşması için atacağı ilk adımlardan biridir. Yetkinlik bazlı performans yönetiminin, mevcut başarı için gereken davranışlarla sınırlı kalmayıp; aynı zamanda çalışanları gelecekteki görevlere de hazırlaması, çalışanların kendilerinden beklenenleri aşabilmesini mümkün kılması, önemini kanıtlayan diğer bir nokta olarak görülebilmektedir.

Çok uluslu işletmelerde kullanımı giderek yaygınlaşan yetkinliğe dayalı yaklaşımın ve bu doğrultuda yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemlerinin Türkiye'nin büyük ölçekli firmaları tarafından uygulanıp uygulanmadığını, diğer bir deyişle söz konusu firmalardaki performans yönetimi uygulamalarının iş bazlı mı yetkinlik bazlı mı olduğunu saptamayı amaçlayan ve bu konudaki literatüre katkıda bulunabilmeyi hedefleyen tez çalışmamızda konuya ilişkin teorik bir inceleme ve alan araştırması yer almaktadır.

Bu doğrultuda tez çalışması üç bölümden meydana gelmektedir:

Tez çalışmasının birinci bölümünde; öncelikle Personel Yönetimi'nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş süreci kronolojik olarak; "Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş", "İnsan Kaynakları Yönetimi'nden İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'ne geçiş" ve "İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş" olmak üzere üç başlık altında anlatılmaktadır. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş süreci ele alınırken; yetkinlik kavramının stratejik yönetim literatürüne ve İnsan Kaynakları Yönetimi literatürüne girişi incelenmekte; kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki yeri; McClelland, Boyatzis, Spencer ve Spencer'in çalışmaları ile detaylandırılmaktadır. Tarihsel sürecin sözü edilen son başlığı; yetkinlik konusuna İngiliz ve Amerikan bakış açılarının karşılaştırılması ile son bulmaktadır.

Birinci bölümün ikinci ana başlığı ise; yetkinliğin kavramsal açıdan değerlendirilmesine ayrılmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle farklı perspektiflerden yetkinlik tanımlarına yer verilmekte; ardından kavramın yeterlilik, farklılık ve yetenek gibi benzer kavramlarla ilişkisine değinilmektedir. Kavramsal değerlendirme; yetkinliğin bileşenleri, yetkinliğin özellikleri ve yetkinliklerin faydaları ve önemi konularının anlatıldığı bölümler ile devam etmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünün diğer ana başlıkları; "yetkinlik grupları", "örgütlerde yeni bir yetkinlik modelinin oluşturulması süreci" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında yetkinliğin yeri" şeklindedir. Yetkinlik grupları ile ilgili kısımda; günümüzde dahi yetkinlik bazlı anlayışı uygulayan işletmelerin çoğunda temel alınan sınıflamayı oluşturan Boyatzis ve Spencer ve Spencer'in yetkinlik grubu anlatılmakta; bununla birlikte farklı araştırmalar sonucu ortaya çıkan gruplara da yer verilmektedir. Örgütlerde yeni bir yetkinlik modelinin oluşturulması konusu ise; yetkinlik modeli oluşturulurken dikkate alınması gereken seçenekleri ve yetkinlik modelinin oluşturulmasında takip edilecek altı aşamayı kapsamaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümü; personel seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi farklı İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında yetkinliklerin ne şekilde kullanıldığının anlatıldığı kısım ile tamamlanmaktadır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; öncelikle performans yönetimi ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmekte ve bu doğrultuda performans ve performans yönetimi kavramları açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünün bir diğer kısmını, performans yönetiminin amaçları oluştururken; iş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında incelenebilen performans yönetimi yaklaşımları ise, ele alınan bir diğer bölümü meydana getirmektedir.

Planlama, değerlendirme ve geliştirme şeklindeki üç aşamadan oluşan performans yönetimi süreci; iş bazlı performans yönetimi başlığı altında anlatılmakla birlikte; söz konusu sürecin yetkinlik bazlı anlayışta da aynı aşamalar çerçevesinde fakat belirli farklılıklarla gerçekleştiği vurgulanmaktadır.

Bunların yanı sıra yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımı; söz konusu anlayışa geçişte odaklanılacak noktalar, yaklaşımın kavramsal çerçevesi, faydaları, uygulanma aşamaları, 360 derece değerlendirmenin yaklaşımdaki rolü, kullanılan yöntemler, yaklaşımın kullanım alanları, geliştirme süreci ve faaliyetleri gibi konular açısından da irdelenmektedir.

Tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde; ülkemiz açısından oldukça yeni bir uygulama alanı olan yetkinliğe dayalı performans yönetiminin, büyük ölçekli firmalarda uygulanıp uygulanmadığını saptamak amacı ile gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, ardından araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ele alınmaktadır. Söz konusu bölüm; İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşundan oluşan örnekleme (2009 listesi açıklandığında; geri dönüşlerin önemli bir kısmı gerçekleşmiş olduğundan değerlendirme, 2008 yılı verilerine göre gerçekleştirilmiştir), veri toplama aracı olarak kullanılan ankete ve veri analizinde kullanılan programlara ilişkin bilgileri içeren başlıklar ile devam etmektedir.

Çalışmanın bu bölümünün sonuncu ana başlığını oluşturan bulgular kısmında ise; katılımcıların demografik özelliklerine, işletmelerin özelliklerine, işletmelerdeki performans yönetimi uygulamalarına, performans yönetiminde yetkinliklerin rolüne, yetkinlik unsurlarına yönelik bulgular ile çapraz tablo sonuçları yer almakta; bu şekilde yetkinlik bazlı anlayışın uygulamadaki durumu aydınlatılmaya çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMINA VE YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE GENEL BİR BAKIŞ

Tez çalışmasının birinci bölümünde; öncelikle Personel Yönetimi'nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş süreci anlatılmakta ve bu doğrultuda yetkinlik kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi alanında edindiği role yer verilmektedir. Tarihsel sürecin incelenmesinin ardından yetkinlik olgusu; tanımı, bileşenleri, özellikleri ve faydaları gibi noktalar çerçevesinde ele alınmaktadır. Literatürde geniş yer tutan yetkinlik modellerinin ve örgütlerde yeni bir yetkinlik modelinin geliştirilmesinde takip edilen adımların incelenmesi, bölümün bir diğer başlığının konusunu oluşturmaktadır. Birinci bölüm; personel seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve ücret yönetimi gibi farklı İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında yetkinliklerin ne şekilde kullanıldığının anlatıldığı kısım ile son bulmaktadır.

1.1. PERSONEL YÖNETİMİ'NDEN YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NE GEÇİŞ SÜRECİ

Günümüzde örgütler, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun örgütlenmesine giderek artan şekilde önem vermekteler. Geleneksel örgüt dizaynlarının pek çoğu, insan kaynaklarının örgütlenmesinde öncelikli mantıksal temeller olan fonksiyonel uzmanlık ve müşteri grupları gibi birtakım faktörlerin dengelenmesine çalışmaktadır. Bununla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun nasıl örgütleneceğini belirleyen *süreç* ve *yetkinlik* gibi anahtar unsurlara dayalı performans artışları üzerinde durulması sonucu yeni örgütlenme faktörleri ortaya çıkmaktadır (Kochanski ve Ruse, 1996: 19).

Söz konusu yeniliklerin neler olduğunu ve bu noktaya nasıl gelindiğini anlatabilmek açısından konuyu belirli aşamalara göre incelemek gerekebilmektedir. Buna dayalı olarak öncelikle Personel Yönetimi tartışılmakta ve örgüt boyutu, teknolojik değişim, ulusal ve uluslararası rekabet, sendikal hareketler, farklılaşan işgücü yapıları ve çalışanların eğitim düzeyleri gibi çalışma yaşamı boyutları incelenmektedir.

İkinci olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortaya çıkışıyla ilgili bazı tarihsel gerçeklerden söz edilmektedir. Bunun yanı sıra İnsan Kaynakları Yönetimi'nin dinamik özellikleri ve Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişte Toplam Kalite Yönetimi'nin katkısı ele alınmaktadır.

Son olarak, gerek Stratejik Yönetim gerekse İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarında yetkinlik kavramının kullanımına yer verilmektedir. Ayrıca yetkinlik bazlı yaklaşımın, örgütlerin bazı kritik başarı faktörlerine ulaşmalarını mümkün kıldığı ve özellikle gelişmekte olan ekonomiler için önemli olduğu savunulmaktadır.

1.1.1. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş

Özellikle Birinci Kuşak Sanayi Devrimi'nin yarattığı ekonomik, hukuksal, sosyal ve politik değişimler doğrultusunda örgütlerde çalışan sayısının, iş hacminin ve türünün artması; temel faaliyetleri personelin kayıtlarını tutma ve ücret bordrolarını hazırlama olan yeni bir işlevin doğmasına neden olmuştur (Budak, 2008: 5-9). *Personel Yönetimi* olarak adlandırılan söz konusu yeni fonksiyon, temel işlevlerin yanında onlara destek veren kurmay nitelikli bir birim olarak düşünülmüştür. Böylece Personel Yönetimi örgütlerde; işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme ve ücretleme gibi teknik faaliyetleri üstlenerek; temel işlevlerden sorumlu yöneticilerin de yükünü hafifletmiştir (Sadullah, 2008: 1, 2).

Personel Yönetimi fonksiyonunun ortaya çıkışında belirleyici olan Sanayi Devrimi'nin yarattığı yeni endüstriyel ortamda, Robert Owen'ın oynadığı role de değinmek gerekmektedir. Genç bir fabrika sahibi olan Owen; çalışanların insanca gereksinimleri üzerinde duran ilk kişi olmuştur. Owen; küçük çocukları çalıştırmayı reddetmiş, işçilere sunduğu temiz ortamları onların çalışma koşullarını düzeltmiş ve işçilerine insanca yaşayabilecekleri bir ücret sunmuştur. Bu özellikleri Owen'a "personel yönetiminin gerçek babası" unvanını kazandırmıştır. Bununla birlikte emeğe yapılan söz konusu yatırımların, emek maliyetini arttırıp rekabet açısından dezavantaj yarattığı da söylenebilmektedir (Budak, 2008: 7; Davis, 1977: 10).

Bu koşullar altında oluşan personel yönetiminin kapsamına geri dönüldüğünde; söz konusu işlevin işgörenlerle kurum, kurumla devlet arasındaki bağlantıları ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliği taşıdığı da ifade edilebilmektedir. Kısaca personel yönetimi, daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenmektedir (Fındıkçı, 2006: 13).

Nitekim örgütlerin açıkça ve resmen belirlenmiş misyon ve vizyonları yoksa veya misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla belirlenen stratejiler içinde insan kaynakları stratejileri yer almıyor ve insan kaynakları üst yönetimde temsil edilmiyorsa; bu tür örgütlerdeki faaliyetler klasik personel yönetimi yaklaşımının bir göstergesi olmaktan öteye gidememektedir (Sadullah, 2008: 20).

Dolayısıyla işletmeler, yeni küresel düzene uyum sağlama çabası içinde dar kapsamlı “personel yönetimi” kavramı yerine bireylerin ihtiyaçlarını karşılama ve yetenek, bilgi, yaratıcılık düzeylerini geliştirme esaslarına dayalı “İnsan Kaynakları Yönetimi” (İKY) kavramını kullanmaya başlamıştır (Çetin Güler, 2006: 18).

İKY temelde, 1980’li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişimde rol oynayan önemli bir nokta, çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarındaki artıştır. Bu yaklaşım; personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Bu doğrultuda İKY, Personel Yönetimi’nden farklı olarak; işgücü ihtiyacının belirlenmesi, ilanların hazırlanması, uygun işgücünün seçilerek örgüt kültürüne alıştıırılması, işgören motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışma çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gibi pek çok uygulamayı kapsamaktadır. Diğer bir deyişle söz konusu yaklaşım; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bunun sonucu olarak İKY; insana sadece bir çalışan değil, bir bütün olarak bakma ihtiyacına cevap olarak ortaya çıkmış uygulamaların tümünü kapsamaktadır (Fındıkçı, 2006: 6, 13, 14).

Gürbüz’ün de (2008: 617) belirttiği gibi çalışanlarla ilgili yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ve özlük kayıtların tutulmasından oluşan operasyonel rol yerini 1980 sonrasında, emir komuta yönetimi ile karar sürecine katılımı esas alan “tam ortak” rolüne bırakmıştır.

Budak’a göre ise (2008: 9-15) Personel Yönetimi’nden İKY’ye geçişte İkinci Kuşak Sanayi Devrimi’nin ve buna ilişkin kavram ve gelişmelerin önemli etkisi olmuştur. Çokuluslulaşma ve Otomasyon ile ifade edilen İkinci Kuşak Sanayi Devrimi kapsamında özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı, geçiş sürecinde önemli rol oynamıştır. Bu doğrultuda söz konusu anlayışın kalite idraki, iç müşteri ve tedarikçi anlayışının yerleşmesi, sürekli iyileştirme, sıfır hata ve ana

sorunların belirlenmesi ve elenmesi şeklindeki ilkeleri; insana yatırımın önemini vurgulayarak Personel Yönetimi'nden İKY'ye geçişin gerekliliğini belirtmektedir.

İKY anlayışının, TKY'nin iç müşteri ilkesi ile çalışanlara yaklaştığı ve böylece çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalıştığı farklı araştırmacılar tarafından da vurgulanmaktadır (Akt. İnce, 2005: 329). Nitekim toplam kalite anlayışının İKY yaklaşımının gelişmesine sağladığı katkı, söz konusu anlayışın; insan kaynağının, işletme performansının temel unsuru olduğu bilincini yerleştirmesi ile de açıklanabilmektedir (Akt. Çetin Güler, 2006: 18).

Uyargil de (2008: 77) İkinci Kuşak Sanayi Devrimi kapsamında incelenen ve İKY'ye geçişte önemli rol oynayan otomasyonu, teknolojik gelişim süreci içinde mekanizasyon ve montaj hattı uygulamalarından sonra üçüncü aşama olarak değerlendirmiş ve bu gelişmelerin, işgücünün yapısı üzerinde yarattığı değişikliklerin, İKY'ye geçiş sürecinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Bunların yanı sıra İKY fonksiyonunun gelişimindeki önemli noktalardan biri de, iletişimin bir ihtiyaç şeklinde vurgulanması olarak belirtilmektedir. Zira çağdaş yönetim kuramları, söz konusu fonksiyonun gelişimine uygun bir temel hazırlamıştır (Akşit, 2002: 3).

Personel Yönetimi ve İKY konusundaki açıklamalar ışığında iki fonksiyon arasındaki farklar; rol ve örgütsel konum açısından dört bölümde incelenebilmektedir (Sadullah, 2008: 4):

- a) **Örgüt içinde konum:** İKY, örgüt içinde üst yönetim kademesinde iken; personel yönetimi, üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe gibi bir birime bağlıdır.
- b) **Karar alma ve yetki:** Stratejik ortak olması dolayısıyla İKY'nin, stratejik kararların alınmasında eşit pay ve emir-komuta yetkisi söz konusudur. Personel yönetiminde ise, sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme ile kurmay yetki durumu mevcuttur.
- c) **Misyon:** İKY'de misyon, örgütün rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak iken; personel yönetiminin misyonu, personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak örgütün bu alandaki ihtiyacını karşılamak şeklindedir.

d) Faaliyet derinliği: İKY, tüm yönetim kademelerini ve çalışanları kapsayan bir faaliyet derinliğine sahip iken; personel yönetimi daha çok çalışanlara yöneliktir.

Bunların yanı sıra personel yönetimi, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele alırken; İKY, çalışanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Yüksel, 2007: 10). Ayrıca personel yönetimi, işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya dönükken; insan kaynakları yönetimi, uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir (Erdemir, 2002: 2, 4).

Sonuç olarak; sözü edilen geçiş sürecinde İKY'nin benimsediği iki temel amacın etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu amaçlar, *verimliliği arttırmak* ve *iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak* şeklindedir. Diğer bir deyişle İKY, Personel Yönetimi'nden farklı olarak *işgören performansı, tatmini ve sağlığı* konuları üzerinde durup; *devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları* gibi göstergelerdeki oranların yüksek olmasının nedenlerini araştırarak bahsedilen amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır (Akt. Sadullah, 2008: 2, 3).

Tüm bu gelişmelerin sonucunda insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve doyumlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tümünü kapsayan İKY giderek artan oranda yayılmıştır (Fındıkçı, 2006: 5).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nden İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'ne Geçiş

1980'li yıllardan sonra örgütteki insan unsuru; küreselleşme, uluslararası alanda yaşanan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır (Bayat, 2008: 73). Bu dönemde Michigan ve Harvard Üniversiteleri'nde gerçekleştirilen ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi (İKSİY) kavramını örgüt stratejileri, örgüt yapısı, görevler ve İKY ile ilişkilendirmeye çalışıp İKY'nin örgütteki stratejik öneminin artışında rol oynayan araştırmalar; önemli değer taşımaktadır (Budak, 2008: 25, 26). Bu doğrultuda İKSİY, İKY'yi örgütün stratejik yönetim süreçleri ile açık bir şekilde ilişkilendirmek ve farklı İKY uygulamaları arasındaki uyum ve koordinasyonu vurgulamak amacıyla kullanılmaktadır (Taylor, Beechler ve Napier, 1996: 960).

Bunların yanı sıra küreselleşmenin söz konusu değişimdeki etkisi, beraberinde insan kaynaklarının küresel yönetimini de getirmektedir. Söz konusu yönetim; bir yandan insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmada yerel farklılıkları vurgulayan, diğer yandan küresel ölçekte farklı alanlara yayılmış çalışanları etkin bir şekilde bütünleştirmeye ilişkin politika ve uygulamalara yönelik bilgi ve yeteneğe sahip olmayı gerektiren bir anlayıştır (Sparrow, Schuler ve Jackson, 1994: 268). Küresel yönetim içinde rekabetçi üstünlük sağlanmasını İKY'ye bağlayan Schuler ve MacMillan (1984: 253), firmaların İKY uygulamalarını; rakipler tarafından kopyalanması zor rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla kullanabileceğini ve bunun da uygulama aşamasından ziyade strateji oluşturma aşamasına gösterilecek özen ile sağlanabileceğini ileri sürmektedir.

İKY'nin operasyonel bir birim olmaktan çıkıp stratejik bir birim haline gelmesinde özellikle bilgi teknolojileri ile ifade edilen Üçüncü Kuşak Sanayi Devrimi'nin önemli rolü olduğu söylenebilmektedir (Budak, 2008: 15-17). Bunun yanı sıra söz konusu bilgi teknolojilerinin yarattığı hız, İKSY'yi örgütsel atiklik kavramı ile de ilişkili hale getirmiştir. Hızlı ve kolay hareket edebilme yeteneği olarak ifade edilebilen atiklik kapsamında örgütler, yalnızca hızlı gitmekle yetinmemeli; doğru yönde gitmeyi ve çabuk bir şekilde durup yön değiştirmeyi de başarabilmelidirler. Böylece değişim hızına ayak uydurabilmek ve esnek tepkiler gösterebilmek için yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı büyük önem taşımaktadır (İşcan ve Karabey, 2006: 2). Nitekim işletmeler pek çok alanda bilgi teknolojilerinin kullanımı ile önemli faydalar elde etmişlerdir. Örneğin işgücü pazarına internet temelli ulaşma yolu ile süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı hale getirme, yaygın bir şekilde kullanım alanı bulmaktadır (Akt. Çetin Güler, 2006: 21).

Sonuç olarak; günümüzde pek çok sektörde işletmelerin hayatını sürdürebilmesi, bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına bağlıdır. Diğer bir deyişle stratejik yönetim için atiklik, atiklik için ise bilgi teknolojileri; gereklilik halini almıştır (Budak, 2008: 30).

1.1.3. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi'nden Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Geçiş

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (YDİKY) geçiş zeminini hazırlayan en önemli unsurlardan biri, 4857 sayılı İş Yasası'nda yer alan bazı yeni düzenlemelerdir. Buna göre söz konusu yasa, işverenin işçiyi keyfi olarak işten

çıkarmasını önlemeye yönelik hükümleri beraberinde getirmiştir. Yasanın 18. maddesinin 1. fıkrası doğrultusunda işveren, otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan ve belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçileri; işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler; işçinin davranışlarından doğan nedenler ve işletmenin, iş yerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan nedenler şeklinde gruplandırılabilen ve yasada öngörülen geçerli nedenlere dayandırarak işten çıkarılabilecektir. Diğer bir deyişle sendika üyeliği ya da temsilciliği, hamilelik ve doğum ya da cinsiyet, ırk gibi belirli ayrımcılık alanlarına bağlı olarak gerçekleştirilen işten çıkarmaların önüne geçilmiştir. Bunların yanı sıra işten çıkarmanın geçerli bir nedene dayandırılması durumunda da işveren, bu nedeni ispat etmek zorundadır (Altun, 2006: 83).

Bu durumda insan kaynakları yöneticilerinin ve uygulamacılarının, işletme stratejilerini daha hızlı bir şekilde yeni öğrenme ve performans gereklerine dönüştürme ve gelecekteki gereksinimleri karşılama konusunda örgütlerine destek olmaları noktasındaki artan ihtiyaç; birey, takım ve örgüt performansını geliştirmeye dayalı yetkinlik metotlarını kullanmada pek çok fırsatı da beraberinde getirmektedir (Athey ve Orth, 1999: 224).

YDİKY anlayışının ortaya çıkışında işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi çalışmalarının da büyük etkisi olmuştur. Diğer bir deyişle YDİKY; işgücü farklılıkları sayesinde daha barışçı bir örgütsel ortam oluşturmada ve insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmalarını mümkün kılarak “kazan kazan” mantığına uygun bir düşünce sistemini simgelemektedir (Budak, 2008: 51). Bu doğrultuda İKY bölümünün, çalışanlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (İnce, 2005: 333, 334). Sonuç olarak; farklılığa dayalı eşitlik anlayışını içeren bir kültür; tüm grupların ırk, yaş, cinsiyet ya da din gibi faktörler önemsenmeksizin işe seçimini, yerleştirilmesini ve ilerlemesini kapsadığından oluşturduğu yaratıcılık potansiyeli ile YDİKY için önemli bir temel oluşturmaktadır (Sparrow, Schuler ve Jackson, 1994: 270).

Bununla birlikte yetkinlik uygulamalarının gelişimine katkı sağlayan alanlar aşağıdaki şekilde de gruplandırılabilir (Shippmann ve diğerleri, 2000: 707):

- Bireysel farklılıklar ve eğitim psikolojisi: Bireysel farklılıklar, insanlara ilişkin temel varsayımlardan biri olarak kabul edilmekte olup; tüm insanların farklı

olduğu, bilimin desteklediği bir gerçektir (Davis, 1977: 16). Söz konusu bireysel farklılıklara temel oluşturan fiziksel, zihinsel ya da duygusal alanların her biri, davranışsal çıkarımlara dayanan pek çok farklı yöntem ile değerlendirilmiştir. Doğuştan gelen yetenekler üzerinde belirgin şekilde odaklanılmasına rağmen; eğitim psikolojisi kaynaklı bakış açısı, performans çıktıları ve bireyin başarısı üzerinde etkili olan davranışların şekillendirilmesi üzerinde durmaktadır (Shippmann ve diğerleri, 2000: 708). Yetkinlik yaklaşımının eğitim alanında kullanılması, sonraları da pek çok uygulamada benimsenmiştir (Athey ve Orth, 1999: 216).

- Liderlik araştırmaları ve değerlendirme merkezleri: Liderlik; görevlerin başarıyla tamamlanması amacıyla kişilerarası ilişkilerde ve bireyleri ya da grupları yönlendirmede uygun tarz ve yöntemlerin kullanılmasına işaret etmektedir. Planlama, örgütleme ve yapılacak işleri bir program dahilinde sıraya koyma ise; liderlik vasfı gerektiren bir pozisyonda çalışan bireylerin önemli görevleri arasında sayılmaktadır (Byham, 1981: 64, 65). Dolayısıyla liderliğin artan önemi, konuya ilişkin farklı çalışmaların yapılması sonucunu beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda değerlendirme merkezi yaklaşımı; işletmelerin, liderlik vasfı taşıyan bireyleri seçme gereksinimlerini karşılamak amacı ile geliştirilmiş süreçlerden biridir (Akt. Shippmann ve diğerleri, 2000: 708).
- İş analizi araştırmaları: Yapılacak işin doğru şekilde analiz edilmesinin, söz konusu işi yapacak bireyde bulunması gereken niteliklerin saptanmasına önemli katkı sağladığı belirtilmektedir (Özden, 2007). Bununla birlikte iş analizlerinde ortaya konan nitelikler; herkeste bulunması gereken temel nitelikler ve işin performansını arttıracakları varsayılan tercih edilen nitelikler şeklinde ikiye ayrılabilir. İşe alım esnasında ise, adayın tercih edilen nitelikleri taşımasına önem verilmektedir (Budak, 2008: 46). Diğer bir deyişle iş analizi faaliyetleri; işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır (Uyargil, 2008: 56). Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin genel olarak iş analizlerinden hareketle belirlendiği görüşü, farklı araştırmalarda da yer almaktadır (Akt. Yetkin, 2006: 20). Bununla birlikte işletmelerin işgücü esnekliğine giderek daha fazla ihtiyaç duyduğu günümüzde; geleneksel iş analizlerinin insan kaynakları uzmanları ve diğer

yöneticiler için yeterince yardımcı olmadığı, bu yeni çalışma düzenine yetkinliklere dayalı iş analizlerinin daha uygun olacağı ileri sürülmektedir. Bu fikir; geleneksel iş analizlerinde odak noktası iş iken; yetkinliklere dayalı iş analizinde ise, odak noktasının çalışanın kendisi olması ayırımından kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra yetkinliklere dayalı iş analizinin esneklik özelliği, işin süreçler ve projeler bazında düzenlenmesine olanak sağlarken; stratejik özelliği ise, işletme stratejilerine uygun iş davranışlarının örgütte benimsenip yerleşmesine neden olmaktadır (Uyargil, 2008: 73, 74).

- Çoklu zeka kavramı: Çoklu zeka teorisinde, insan zekasının tek bir yapıdan oluşmadığı görüşü savunulmaktadır. Gardner'ın belirttiğine göre her insan; sözel-dilsel zeka, mantıksal-matematiksel zeka, görsel-uzaysal zeka, müziksel-ritmik zeka, bedensel-kinestetik zeka, sosyal zeka, içsel zeka, doğacı zeka ve varoluşçu zeka şeklinde farklı zeka alanlarına sahip olabilmektedir. Bu doğrultuda kişilerdeki farklı ilgi, ihtiyaç ve yetenekleri ortaya çıkarmak mümkün olabilmektedir (Canoğlu, 2002: 102, 103, 106). Özellikle Goleman tarafından "kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru biçimde ifade edebilme" olarak tanımlanan (Akt. Gürel ve Tat, 2010: 346) duygusal zekanın ifade ettiği yeterliliklerin; inisiyatif, iletişim, liderlik ve ekip çalışması gibi sosyal yetkinliklere temel oluşturduğu belirtilmektedir (Özden, 2007).
- Prahalad ve Hamel'in "Temel yetkinlik" kavramı: Bu gelişmeye ilişkin açıklamalar, "yetkinlik kavramının stratejik yönetim alanında kullanılması" başlıklı bölümde yer almaktadır.

Bunların yanı sıra yetkinliklerin İKY programlarında kullanımının; örgütlerdeki küçülme, kar paylarındaki azalma, pek çok endüstride pazar değişkenliğindeki artma ve davranışsal araştırmalardaki gelişme gibi faktörlerden kaynaklandığı da öne sürülmektedir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 90).

YDİKY'nin ortaya çıkışına ilişkin şu ana kadar anlatılanlar ışığında söz konusu süreci, bu konuda başı çeken isimlere değinerek iki temel başlık altında toplamak ve özetlemek mümkündür (Bayraktar, 2002: 1):

1.1.3.1. Yetkinlik Kavramının Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması

Yetkinlik kavramının İKY'nin yanı sıra stratejik yönetim literatüründe de yer aldığı görülmektedir. İlk defa 1957 yılında Selznick, "ayırt edici yetkinlik" kavramını, işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanmıştır (Budak, 2008: 50). Selznick, ayırt edici yetkinlik kavramını; bir kamu örgütünü başarılı bir uygulamaya dönüştürmede sorumluluk taşıyan liderlik yeteneklerini tanımlamak amacıyla ortaya atmıştır. Söz konusu kavram, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirme ve bunları çevresel fırsat ve tehditlerle ilişkilendirme şeklindeki bakış açısıyla birlikte ele alınmıştır (Akt. Lado, Boyd ve Wright, 1992: 81).

Ansoff ise, kavramı kurum stratejisinin bütünlüyci bir parçası olarak ele almış ve ardından bir örgütün ayırt edici yetkinliklerinin, zayıf çevresel sinyalleri tanımlamaya ve bunlara cevap vermeye temel oluşturduğunu ileri sürmüştür (Akt. Lado, Boyd ve Wright, 1992: 81). Ayırt edici yetkinlik kavramı, Reed ve DeFillippi tarafından ise (1990:88); rekabetçi avantaj ile doğrudan ilişkisi bakımından ele alınmaktadır.

Ayırt edici yetkinlik kavramının stratejik yönetim literatürüne giriş açısından önemli rol oynaması ile birlikte söz konusu literatür açısından yetkinlik kavramının popüler hale gelmesi; Prahalad ve Hamel'in "Temel Yetkinlik" kavramını kullanmasıyla gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle 1980ler boyunca üst yöneticilerin yetenekleri; örgütlerini yeniden yapılandırmaları ve düzene sokmaları ile değerlendirilirken; söz konusu değerlendirme, 1990larda ise; örgütsel gelişmeyi mümkün kılan temel yeteneklerin tanımlanması, artırılması ve kullanılması yeteneğine göre gerçekleşmeye başlamıştır. Bu doğrultuda Prahalad ve Hamel temel yetkinlikleri, "farklı üretim becerilerini koordine etme ve değişik teknolojik güçleri bütünleştirme konularındaki kolektif öğrenme" olarak tanımlamaktadır. Yine Prahalad ve Hamel'a göre bir örgütte temel yetkinlikleri uygulamak için kullanılan en az üç test bulunmaktadır. Bunlardan ilki; temel bir yetkinliğin, geniş bir pazar çeşitliliğine ulaşma imkanı sağlamasıdır. İkinci olarak; temel bir yetkinlik, nihai ürüne ilişkin algılanan müşteri yararına önemli bir katkı sağlamalıdır. Son olarak ise; temel bir yetkinliğin, rakipler tarafından kopyalanması zor olmalıdır (Budak, 2008: 46, 50; Prahalad ve Hamel, 1990: 79, 83, 84).

Diğer bir deyişle yetkinliğe ilişkin geleneksel yaklaşım, üstün bireysel performans üzerinde odaklanırken; strateji literatüründe ele alınan temel yetkinlik kavramı ise, yetkinliği; sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayan örgütsel bir yeterlilik olarak belirtmektedir (Clardy, 2007: 339). Coyne, Hall ve Clifford ise (1997: 43); temel yetkinliği, bir ya da daha fazla kritik süreci dünya standartlarında yönetebilmeyi sağlayan yeteneklerin ve bilginin bütünleyici bir birleşimi olarak tanımlamaktadır. Bunlara dayalı olarak temel yetkinliklerin; örgütün, benzer bir çevrede faaliyet gösteren diğer örgütlerden daha etkin olmasını sağlayan belirli eylemlerin bütünü olduğu ifade edilebilmektedir (Snow ve Hrebiniak, 1980: 317).

Tarihsel açıdan bakıldığında örgütlemeye iş odaklı yaklaşımın, 20. yüzyılın önemli bir kısmı boyunca Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde egemen olan kitle üretim ekonomisine uygun bir anlayış olduğu söylenebilmektedir. Rekabette yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi teknolojileri ve küresel ekonomiye geçiş şeklindeki faktörler ise; daha gelişmiş ülkelerdeki çalışma şekillerine ek olarak işletme rekabetini de değiştirmiştir. Daha üretim nitelikli işler, az gelişmiş ülkelere kayarken; gelişmiş ülkelerde bilgi ve hizmet içerikli işler artmıştır. Söz konusu değişimlerden dolayı gelişmiş ülkelerdeki örgütler, değişimlere uyum sağlama konusuna önem vermeye başlamış ve temel yetkinlikler temelinde rekabet etmeye ihtiyaç duymuşlardır (Akt. Lawler, 1994: 4, 5). Bunların yanı sıra temel yetkinliklerin gücü, üretimde olduğu kadar hizmet sektöründe de kesin bir şekilde hissedilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).

David Ulrich ise, Prahalad ve Hamel tarafından kullanılan metaforu genişletmiştir. Ulrich'e göre örgütlerin, sergilenen geçmiş başarıya ve algılanan gelecek fırsatlarına dayalı rekabetçi potansiyeli bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel yeterlilik terimini, örgütün ne yapabileceğini ve bunu nasıl yapabileceğini tanımlamak için kullanmaktadır. Yeterlilik; bir örgüt içindeki ortak yetenek, beceri ve uzmanlığı ifade etmektedir. Yetkinlik modeli ise, bir örgütün rekabetçi avantajını geliştirmede kullanılan bir araçtır. Dolayısıyla örgütsel yeterliliğin uygulamada; çalışanların yetkinlikler ortaya koymalarını sağlayan ve örgütün değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamasını mümkün kılan bir yetenek olduğunu ileri sürmektedir. Kısacası örgütsel yeterlilik; finansal ya da ekonomik yeterlilik, stratejik ya da pazarlamaya ilişkin yeterlilik ve teknolojik yeterliliğin yanı sıra dördüncü rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülebilmektedir (Akt. Rothwell ve Lindholm, 1999: 96).

1.1.3.2. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması

Yetkinlik kavramının İKY literatüründe kullanılması ve gelişiminde pek çok araştırmacı önemli rol oynamıştır. Söz konusu araştırmacılardan John Flanagan, iş analizi süreçlerinin temel amacının, kritik gereksinimlerin belirlenmesi olması gerektiği sonucuna varmıştır. Bu gereksinimler, işe ilişkin önemli bir kısmı yerine getirirken yaşanabilecek başarı ve başarısızlıklar arasındaki farkı ortaya koyan noktaları içermektedir. Buna dayalı olarak Flanagan 1954 yılında, yetkinlik çalışmalarında kullanılan öncü bir yöntem olarak Kritik Olay Tekniği'ni ortaya koymuştur. Flanagan'ın çalışmasında Kritik Olay Tekniği'ni uygulamaya ilişkin beş aşamalı bir süreç oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmacı (1) faaliyetin genel amacını saptamalı, (2) faaliyetle ilgili gerçeklere dayalı olayları toplamak amacıyla plan ve detayları geliştirmeli, (3) verileri toplamalı, (4) verileri analiz etmeli ve (5) faaliyetin gerektirdiklerini yorumlamalı ve raporlamalıdır. Sonraları Kritik Olay Tekniği, üstün performans sahipleri ile ortalama performans sahiplerini farklılaştıran önemli davranışsal olaylar etrafında odaklanıldığında yeniden su yüzüne çıkmıştır (Akt. Rothwell ve Lindholm, 1999: 92).

Yetkinlik kavramı, insana ilişkin bir unsur olarak ise, ilk defa 1959 yılında Robert White tarafından kullanılmıştır. White, yetkinlik kavramını; kişiye özgü bir özellik şeklinde tanımlamıştır (Akt. Bayraktar, 2002: 1; Rothwell ve Lindholm, 1999: 92).

Yetkinlik kavramının İKY alanında kullanımı konusuna ilişkin bir diğer isim ise, Patricia McLagan'dır. McLagan yetkinlik modellerinin; işe seçim ve yerleştirme, değerlendirme, bireysel gelişim planlaması, eğitim programı tasarımı, koçluk, mentorluk, başarı planlaması ve yüksek potansiyel tanımlaması, kariyer planlama gibi fonksiyonlarda kullanılabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca McLagan yetkinlik modelini, bir işi yerine getirmek için gereksinim duyulan anahtar yeterlilikleri tanımlayan bir karar verme aracı olarak da belirtmektedir (McLagan, 1980: 23).

1.1.3.2.1. McClelland'ın Çalışmaları

Yukarıda da görüldüğü üzere yetkinlik kavramının ve yetkinliğe dayalı anlayışın İKY literatürüne girişinde birtakım araştırmacıların önemli katkısı olmuştur. Bununla birlikte yetkinlik kavramının İKY alanındaki asıl yerini almasında ise,

McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesi, başlangıç olarak kabul edilmektedir (Budak, 2008: 51). Diğer bir deyişle yetkinlik yaklaşımı orijinal olarak McClelland tarafından, insan performansını ölçme ve tahmin etmeye yönelik özellik ve zeka yaklaşımlarına alternatif olarak başlatılmıştır (Athey ve Orth, 1999: 216).

Amerika Birleşik Devletleri'nde zeka ve yetenek testleri; okullar ve işverenler aracılığıyla yaygın bir şekilde uygulanmıştır. Bunun nedeni, okul başarısı yüksek olan kişilerin, yaşamın diğer alanlarında da daha başarılı olmaları gerektiği düşüncesinin, pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmesidir. Bu özelliğinin yanı sıra söz konusu testler; siyahlar ya da İspanyol kökenliler gibi azınlıkların kolej başvurularında elenmesinde de etkin bir araç olarak hizmet vermiştir. Bununla birlikte 1950ler'in başlarında McClelland'ın başında bulunduğu Sosyal Bilimler Araştırma Konseyi, bu konu üzerinde durmuş ve okuldaki performansın, yaşamdaki başarı ile çok az ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Diğer bir deyişle yüksek okul mezunu olmak, üst düzey işlerde çalışmak için kapı açmakta ancak söz konusu işlerde elde edilen başarı açısından yüksek okuldaki düşük not ile mezun olan öğrenci ile yüksek not ile mezun olan öğrenci arasında fark bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle McClelland'ın amacı; bu zeka ve yetenek testlerinin geçerliliğini şüpheli bir biçimde gözden geçirmek ve bu incelemeden test yönteminin gelecekte alabileceği yeni şekiller konusunda sonuçlar çıkarmaktır (McClelland, 1973: 1, 2).

Bu amaçlar doğrultusunda geleneksel zeka testleri yerine farklı bir yaklaşım olarak önerilen "yetkinlik" kavramının test edilmesinde önem kazanan noktalar aşağıdaki şekilde de ifade edilebilmektedir (McClelland, 1973: 7-13):

- ❖ Testleri en iyi şekilde gerçekleştirmede, belirli bir kriterin saptanması oldukça önemlidir: Araba kullanma, kriter olarak seçildiğinde ve bir bireyin nasıl iyi araba kullanabileceği bilinmek istendiğinde; kendisine sürücülük testi uygulanması ve yeteneğinin bu şekilde ölçülmesi söz konusudur. Bu bireye kağıt kalem testi ya da genel bir zeka testi uygulanması gerekmemektedir. Örneğin iyi polis olacak bir bireyin saptanması için bir polisin ne yaptığının gözlenmesi ve faaliyetlerinin bir listesinin yapılması önem taşımaktadır. Başka bir örnekte de iyi bir öğretmen olacak kişinin özelliklerinin saptanması için sınıflarda video kaydının alınabileceği ve böylece iyi ve kötü öğretmenleri farklılaştıran davranışların neler olduğunun öğrenilebileceği ifade

edilmektedir. Sonuç olarak; geleceğin iş adamlarını, araştırmacılarını ya da politik liderlerini saptamak için dikkatli davranışsal analizler yapılmalı ve uygun davranışlar önceden belirlenmelidir. Bu durum ise, geleneksel testlerde bulunmayan yeni psikolojik yetenekleri gerektirmekte ve kelime oyunlarından davranışsal analizlere yönelik istatistiklere doğru bir yönelmeyi ifade etmektedir.

- ❖ Testler, bireyin öğrendiği konulardaki değişimleri yansıtmalıdır: Geleneksel zeka testlerinde doğuştan zihinsel kapasiteye ilişkin değiştirilemez göstergeler araştırılmaktadır. Dolayısıyla bu testlerin, kişilerin bildikleri ve yapabilecekleri konusundaki önemli değişikliklere duyarsız olduğu da ileri sürülebilmektedir. Bununla birlikte herhangi bir özelliğin değiştirilemeyeceğine ilişkin sağlam bir kanıt bulunmamaktadır. Dolayısıyla yeni bir test, değerlendirilen özellikteki gelişimi yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır.
- ❖ Test edilen özelliğin nasıl geliştirileceği belirgin hale getirilmelidir: Gerek teorik gerek uygulamalı açıdan test edilecek davranışın ne olduğunun açık hale getirilmesi önem taşımaktadır. Böylece testlerde her iki tarafın performansa yönelik skorları geliştirme bakımından açık bir şekilde işbirliği yapabilmesi mümkün olmaktadır.
- ❖ Testlerin gerçek yaşama ilişkin yetkinlikleri değerlendirmesi gerekmektedir: Yaşamın yalnızca işle ilgili alanında değil sosyal alanında da faydalı olan genel yetkinliklerin değerlendirilmesi arzu edilmektedir. Söz konusu yetkinliklere ilişkin bazı örnekler aşağıda sıralanmaktadır:
 - ✓ İletişim becerileri: Pek çok iş ve kişilerarası etkileşimi içeren koşullar, bireyin sözcükler, bakışlar ya da jest ve mimikler ile doğru bir şekilde iletişim kurabilmesini gerektirmektedir. Sosyal çevrede nelerin olduğunu bilme ve buna yönelik doğru bir duygusal tavır sergileme yeteneği, önemli bir yaşam kriteridir.
 - ✓ Sabır: Bu yetkinlik, özellikle müşteri gereksinimleri ve taleplerinin zorlayıcı olduğu pek çok hizmet işinde önemli rol oynamaktadır.
 - ✓ Makul amaçlar saptama: Pek çok performans koşulu, çok düşük ya da çok yüksek amaçlar yerine başarılabılır amaçların saptanmasına ilişkin eğilime göre şekillendirilmektedir.

- ✓ Ego geliştirme: Ego geliştirmeye ilişkin öne sürülen yeni bir ölçüm yöntemine göre birinci aşamadaki bir birey, pasif uymacı bir düzeyde düşünürken; dördüncü aşamada diğer insanlar adına inisiyatif almaktadır. Eğitimde taraflar ise, ileri aşamadaki bu düşünme özelliğinin geliştirilmesinde işbirliği yapabilmelidir.
- ❖ Testler, katılımcıların alternatif davranış şekillerini de içermelidir: Mevcut olan testlerin pek çoğunun en önemli zayıflığı, koşulları önceden yapılandırması ve bireyden kesin bir cevap talep etmesidir. Bununla birlikte testler dışındaki gerçek yaşam, bu kadar açık şekilde tanımlanmış alternatifleri insanlara nadiren sunmaktadır. Bu nedenle etkin bir testin, bir problem ile ilgili farklı çözüm yolları sağlayan alternatif davranışları da tanımlaması gerekmektedir.

McClelland'ın çalışmaları, Taylor, Smith ve Ghiselin; Holland ve Richards; Elton ve Shevel gibi farklı araştırmacıların bulguları ile de desteklenmektedir. Örneğin bilimsel araştırmacılık gibi üst düzey zeka gerektiren işlerde dahi üstün iş performansına sahip olmak, kolejdaki yüksek dereceler ile ilgili değildir. Ayrıca kolej öğrencilerinin eğitim ile ilgili yetenek testlerinde aldıkları sonuçlar ile sosyal liderlik, edebiyat, bilim, müzik, tiyatro gibi alanlardaki gerçek başarıları arasında tutarlı bir ilişki olmadığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Akt. McClelland, 1973: 2, 3).

Benzer şekilde Spencer ve Spencer da (1993: 12) yüksek düzey teknik işler, pazarlama işleri ve yönetsel işlerde çalışan kişilerin hemen hemen tamamının 120 üzeri IQ'su olduğunu ve bu bireylerin iyi üniversitelerden yüksek derecelerle mezun olduğunu söylemekte; söz konusu işlerde üstün performans gösteren bireyleri ise, motivasyon, kişilerarası ilişkiler ve politik beceriler gibi yetkinliklerin ayırt ettiğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak Başarı Güdüsü Kuramı'na ilişkin çalışmaları ile bilinen McClelland, McBer & Company firmasında yürütülen ve yaklaşık 30 yıl boyunca süren çalışmaların kılavuzu niteliğinde olmuştur (Elkin, 1990: 2). Başka bir ifadeyle McClelland'ın çalışmalarında yetkinliklerin nasıl değerlendirileceği noktası önem kazanmaktadır. McClelland (1998: 331), yetkinlik değerlendirmesinin; akademik odaklı zeka ölçümü yapan testlere alternatif olarak geliştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunun yanı sıra alana ilişkin çalışmalarında davranışsal olay görüşmelerinden hareketle, bir işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri

tespit etmeyi amaçlamıştır (Bayraktar, 2002: 2). McClelland'ın yaklaşımının, çalışanın gerçek davranışına ve üstün ve ortalama performans arasındaki farklılığın tespit edilmesine dayanan yetkinliklere ilişkin olduğunu ileri süren başka çalışmalar da mevcuttur (Akt. Özçelik ve Ferman, 2006: 74).

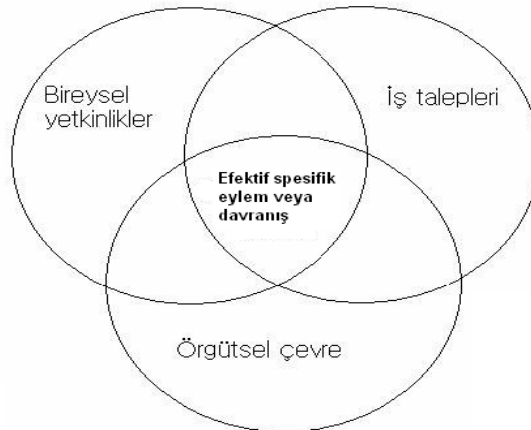
Yetkinlik modellerine Amerikan temelli yaklaşımın babası olarak ifade edilen McClelland'ın çalışmaları, Boyatzis ile Spencer ve Spencer'in çalışmaları için çıkış noktası olmuş; işletmeler ve endüstri açısından büyük bir ilgi oluşturmuştur (Rothwell ve Lindholm, 1999: 92).

1.1.3.2.2. Boyatzis'in Çalışmaları ve Etkin İş Performansı Modeli

Özellikle yönetici yetkinliklerinin önemine odaklanan Boyatzis, McClelland'ın da çıkış noktasından hareketle üstün performans sahibi kişilerin özelliklerini saptamaya odaklanmış ve doğru insanları seçme, geliştirme ve ödüllendirme yoluyla örgütleri daha etkin hale getirme gereksinimi doğrultusunda araştırmalarını gerçekleştirmiştir (Özçelik ve Ferman, 2006: 74).

Bununla birlikte Boyatzis'in "Etkin İş Performansı Modeli"; bir işte etkili performansın ortaya çıkmasının, sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil; işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılı olduğu noktasından hareket etmektedir (Bayraktar, 2002: 2, 3). Etkin performansın gerçekleşmesi açısından önem taşıyan üç değişken Şekil 1.1'de de görülebilmektedir.

Şekil 1.1. Etkin İş Performansı Modeli



Kaynak: Boyatzis, 1982: s. 13

Modele göre bir işte etkin performans; politikalar, prosedürler ve örgütsel çevre koşullarıyla tutarlı belirli eylemler sayesinde işte gereksinim duyulan belirli sonuçların elde edilmesidir ve modelin üç önemli bileşeni tutarlı olduğu noktada oluşmaktadır (Uzunoğulları, 2006: 31). Diğer bir deyişle örneğin; iş talepleri ile örgütsel çevrenin unsurları çatıştığında, etkin performans maliyetli ve yüksek ölçüde verimsiz olabilmektedir (Boyatzis, 1982: 12, 13, 14).

Daha detaylı olarak bakıldığında; birey ile çevresi arasındaki etkileşim, belirli bir eylem ya da davranış ile sonuçlanmaktadır. Bireyin yetkinlikleri ise, gerçekleştirdiği eylemler üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Aynı şekilde iş talepleri de, gerçekleştirilen eylemler ve bunların nasıl yapıldığı konusunda önemli rol oynamaktadır. Özellikle yönetim konusundaki iş talepleri, yöneticilerin yerine getireceği görevler ve farklı roller bakımından ifade edilebilmektedir. Örgütsel ve kültürel çevre, uygun eylemin ne olduğu ile ilgili bir aşamayı oluşturmakta; bununla birlikte bireysel eylem üzerindeki rolünü, işin fonksiyonel ve durumsal taleplerini etkileyerek oynamaktadır. Zira farklı araştırmacılara göre; örgütsel iklim, örgüt yapısı, politikalar ve prosedürler; örgütsel performans ve bireylerin bu performansa katkıları açısından oldukça önemlidir. Örneğin endüstride faaliyet gösteren bir firmanın stratejik konumunun ve endüstrinin koşullarının, örgütsel çevreyi ve dolayısıyla yöneticilerin davranışlarını etkileyeceği söylenebilmektedir. Diğer bir deyişle örgütün faaliyet gösterdiği kültürün ekonomik, politik, sosyal ve dini koşulları; örgüt iklimi ve yönetici davranışları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, örgütsel ve/veya kültürel taleplerin aksi yönde olmasına rağmen yetkinliğini kullandığı takdirde; kendisinin uygun olmayan bir davranış sergilediği düşünülebilecektir (Boyatzis, 1982: 17, 19, 20, 35).

Ayrıca Boyatzis, tanımlanacak yetkinlik modelinin; güdü, benlik ve sosyal rol olmak üzere üç düzeyi olduğunu belirtmektedir. Bunlardan benlik, kişinin kendini algılamasına ve değerlendirmesine işaret etmekte ve kişinin kendi hakkındaki kanaat ve özgüvenini içermektedir (Güçel, 2007: 35). Sosyal rol; kişiye hem sahip olduğu özelliklere ilişkin bir bakış sağlamakta, hem de diğer kişilerin ondan nasıl davranmasını beklediğini anlamasını mümkün kılmaktadır. Yetkinliklerin güdü düzeyi ise, yetkinliğin benlik bilinci ve sosyal rol düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Boyatzis, 1982: 30, 31, 36).

Bunların yanı sıra bir işteki performans ile ilgili olan söz konusu öğelerden her biri, bir diğeri üzerinde etkilidir. Başka bir ifadeyle sistemin herhangi bir kısmındaki değişim, diğerkisimlerde da değişimi gerektirmektedir (Boyatzis, 1982: 35, 39).

1.1.3.2.3. Spencer ve Spencer'ın Çalışmaları ve Buzdağı Modeli

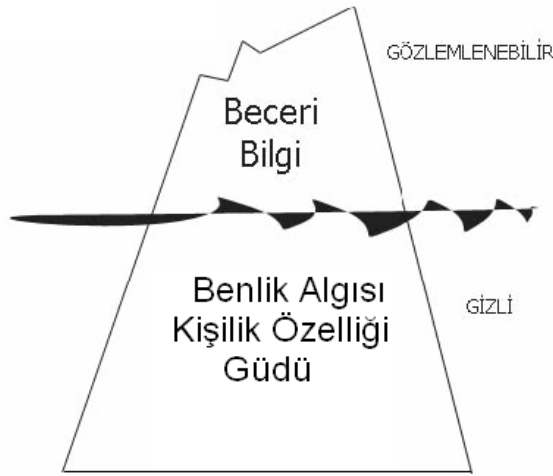
Spencer ve Spencer, yetkinlik kavramında yer alan unsurları ayrıntılı hale getirmeleri ile büyük katkı sağlamıştır. Söz konusu unsurlar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Spencer ve Spencer, 1993: 9-11):

- **Güdü:** Bir güdü; bireyin davranışını yönlendiren ve seçen, kurgusal bir düzende var olan, bir amaca ilişkin olarak yinelenen ilgidir (Akt. Boyatzis, 1982: 28). Bunun yanı sıra güdü, bir kişinin gereksinmelerinin ifadesi olup; kişisel ve içsel olarak değerlendirilmektedir. Güdüler, piyano çalmak gibi yeteneğe bağlı bir davranışa bir anda neden olamamakta; bununla birlikte uzun dönemde bireylerin, karmaşık davranışları öğrenmelerini sağlayabilmektedir (Davis, 1977: 52, 55). Örneğin başarı güdüsü yüksek olan bireyler; kendilerine sürekli olarak zorlu amaçlar seçmekte, bunları başarmak için kişisel sorumluluk üstlenmekte ve daha iyisini yapabilmek için geribildirim mekanizmasını kullanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 10).
- **Özellik:** Fiziksel özellikleri ve duruma uygun oluşan tepkileri ifade etmektedir. Örneğin tepki süresinin kısalığı ve iyi bir görme yeteneği, savaş pilotlarının fiziksel özellik yetkinlikleri olarak ifade edilebilmektedir. Duygusal öz denetim ve inisiyatif ise, başarılı yöneticilerin kişisel özellik yetkinliklerinden olup; duruma uygun şekilde davranabilmeyi mümkün kılmaktadır.
- **Benlik Kavramı:** Bireyin değerleri, tutumları ya da öz farkındalığından meydana gelmektedir. Örneğin özgüven, bireyin hemen hemen her koşulda etkin olabileceğine ilişkin inancıdır ve kişinin benlik kavramının bir parçasıdır. Bununla birlikte örneğin yönetimde yer almaya değer veren ancak güdü düzeyinde diğerbireyleri etkileme durumundan içsel olarak hoşlanmayan ve bunun üzerinde kendiliğinden düşünmeyen bireyler, sıklıkla yönetim pozisyonlarına ulaşmakta ancak başarısız olmaktadır.

- **Bilgi:** Bir bireyin belirli bir alana özgü sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Bir cerrahın insan vücudundaki sinir ve kaslar hakkındaki bilgisi buna örnek verilebilmektedir. Bilgi testlerine ilişkin sonuçlar, çalışma performansını tahmin etmede sıklıkla başarısız olmaktadır. Örneğin; beş seçenek arasından en doğru ifadenin seçilmesine ilişkin yetenek, çatışma durumu ile baş etme ve ikna edici bir şekilde tartışma yeteneğinden oldukça farklıdır.
- **Beceri:** Belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi yerine getirebilme yetisidir. Bir diş hekiminin, sinirlere zarar vermeden bir dişi çekebilmesine ilişkin fiziksel yeteneği ile bir bilgisayar programcısının, 50000 kod satırını mantıksal bir düzen içinde organize edebilme yeteneği örnek olarak verilebilmektedir. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri, analitik düşünme ya da kavramsal düşünme gibi başlıkları içerebilmektedir.

Bununla birlikte Spencer ve Spencer'ın literatüre en büyük katkısı ise; yukarıda sayılan yetkinlik unsurlarından hareketle geliştirdikleri "Buzdağı Modeli"dir. Buzdağı Modeli'ne göre bilgi ve beceri yetkinlikleri, insanların göreceli olarak yüzeyde yer alan özelliklerine işaret etmektedir. Benlik algısı, kişisel özellikler ve güdü yetkinlikleri ise; daha gizli ve derinde olup, kişiliğin merkezini oluşturmaktadır (Dede, 2007: 107). Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi nispeten kolay olup; çalışanların söz konusu yetkinliklerini korumada eğitim, en az maliyetli yol olmaktadır. Kişilik buzdağının temelinde yer alan güdü ve kişisel özellik yetkinliklerinin ise, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi daha güç olduğundan; bu noktada en az maliyetli yol bu özelliklere sahip bireyleri seçmek olmaktadır (Bayraktar, 2002: 3). Bir personel yöneticisi, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: "Bir hindiye ağaca tırmanmayı öğretebilirsiniz, ancak bir sincap ile çalışmak daha kolaydır". Bununla birlikte benlik algısı, ara bir noktada yer almaktadır. Bu bakımdan özgüven gibi tutum ve değerlerin; daha çok zaman gerektirmek ve daha güç olmakla birlikte eğitim, psikoterapi veya pozitif tecrübeler ile değiştirilebileceği söylenebilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 11, 12). Buzdağı Modeli, Şekil 1.2'de de görülebilmektedir.

Şekil 1.2. Buzdağı Modeli



Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: s. 11

Bunların yanı sıra Spencer ve Spencer (1993: 15) yetkinliklerin; performans kriteri açısından ikiye ayrılabilceğini de belirtmektedir. Söz konusu yetkinlikler, aşağıdaki şekilde gruplanabilmektedir:

- **Başlangıç Yetkinlikleri:** Bir işte çalışan tüm bireylerin minimum düzeyde etkin olabilmek için gereksinim duyduğu bilgi ya da basit yetenekler gibi temel özellikler olup; üstün performansı ortalama performanstan ayırt etmekte kullanılmamaktadırlar. Örneğin bir satış elemanının sahip olması gereken başlangıç yetkinliği, ürün ya da fatura doldurma bilgisi şeklinde olabilmektedir. Boyatzis'e göre (1982: 23) ise bir başlangıç yetkinliği, bir kişinin işi yapabilmesi için gerekli olan ancak üstün bir iş performansı ile nedensel ilişkisi bulunmayan genel bilgisini, güdüsünü, kişisel özelliklerini, benlik bilincini, sosyal rolünü ya da yeteneğini ifade etmektedir.
- **Ayrıtedici Yetkinlikler:** Bu yetkinlikler ise, üstün performansı ortalama performanstan ayırt edebilmektedir. Örneğin; örgüt tarafından gereksinim duyulan düzeyin üzerinde bir başarı yönelimi, ayırt edici bir yetkinlik olarak değerlendirilebilmektedir.

1.1.3.3. Yetkinliğe Dayalı Çalışmalarda İngiliz ve Amerikan Bakış Açılarının Karşılaştırılması

İngiliz ve Amerikan bakış açıları, öncelikle; yetkinlik sözcüğüne yükledikleri anlama göre farklılaşmaktadır. Buna göre Amerikan yazarlar, yetkinlik sözcüğünün karşılığı olarak competency/competencies kavramını kullanırken; İngiliz yazarlar ise, competence/competences terimini tercih etmektedir. Bu doğrultuda competencies, “sıra dışı performansın ortaya çıkmasına imkân veren davranışlar ve fonksiyonel beceriler”; competences ise, “gözlemlenebilen becerilere bağlı olarak kabul edilebilir performans düzeyi” şeklinde tanımlanabilmektedir (Akt. Bayraktar, 2002: 4).

Başka bir ifadeyle Amerikan bakış açısı, yetkinliği, bireyle ilgili olarak algılamakta; bireylerin belirli bir işi ya da rolü yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere ve bilgiye sahip olup olmadığını değerlendirmektedir. İngiliz bakış açısı ise, tartışmasız olarak daha geniştir ve yetkinlik algısı, yalnızca işi yapanların kişisel nitelikleri ile değil; aynı zamanda işin yapılması için gereksinim duyulan ilkeler ile ilgilidir. Diğer bir deyişle İngiliz sistemi, yetkinliği; görevler, görev yönetimi ve iş çevresi şeklinde üç temel bileşeni içerecek biçimde tanımlamaktadır. Bununla birlikte her iki bakış açısının da yetkinlikleri, bireysel özellikler ile ilişkilendirdiği söylenebilmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 149, 154).

Bunların yanı sıra Amerika’da yetkinlik yaklaşımındaki amaç, üstün performans sahiplerini belirlemek iken; İngiltere’de minimum standartları tespit etmektir. Amerika’da kişi üzerine odaklanılan yetkinlik anlayışında hedef kitleyi yöneticiler oluşturmaktadır. İş veya role odaklanılan İngiltere’de ise, görevler ön plana çıkmakta ve herkes hedef kitleye dahil olmaktadır. Ayrıca İngiltere’de yetkinlikler, çıktı olarak değerlendirilmekte; diğer bir deyişle çalışanların, işlerinde öngörülen iş standartlarına uygun veya bu standartları aşan yetkinlikler sergilediği düşünülmektedir. Amerika’da ise, yetkinliklerin, temel girdiler olarak değerlendirilmesi söz konusu olup; bireyin iş performansını etkileyecek bilgi, tutum ve beceriler demetini içerdikleri ifade edilmektedir (Akt. Bayraktar, 2002: 4).

Amerikan ve İngiliz bakış açılarına ilişkin değerlendirmeler, belirli standartlara bağlanarak daha resmi bir şekil de almıştır. Buna göre esnek bir işgücüne sahip olmanın hedeflendiği İngiltere’de; mesleki yetkinliklere dayalı standartlardan oluşan bir eğitim sistemi geliştirilmiş ve bu sistem hükümet tarafından Ulusal Mesleki

Nitelikler Konseyi aracılığı ile tüm sektörler için uygulanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri de bu çalışmaların benzerini tüm meslekleri içerecek şekilde ulusal standartlar geliştirerek gerçekleştirmiştir. Bu anlamda Ulusal Beceri Standartları Kurulu faaliyet göstermektedir (Akt. Altun, 2006: 29, 30).

Tekrar iki bakış açısı arasındaki farklılaşmalara dönülecek olursa; Tablo 1.1, İngiliz ve Amerikan yaklaşımlarının; yetkinlik konusuna ilişkin hangi noktalarda farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 1.1. Yetkinlik Tanımlarındaki Farklılıklar: İngiliz ve Amerikan Yaklaşımı

FARKLILIK NOKTALARI	İNGİLİZ YAKLAŞIMI	AMERİKAN YAKLAŞIMI
Amaç	Çalışanların değerlendirilmesi ve belgelendirilmesi	Performans artışı için yetkinliklerin geliştirilmesi
Odak	İş/birey özellikleri ve yetenek birikimi	Bireysel davranış ve nitelikler
Gelişim Süreci	İş fonksiyonları ve uzmanlık alanlarına ilişkin standartların ortaya konması	Standartları tanımlamak için mükemmel davranış ve nitelik ifadelerinin ortaya konması
Örgütsel Çevrenin Rolü	Çevre, uzmanlık alanı ve belirli iş fonksiyonları kadar önemli değildir.	Çevre, gereksinim duyulan davranışları ve özellikleri tanımlamaktadır.
İş/Bireyin Kavramsallaştırılması	İşin özellikleri, hareket noktasıdır	Görevlere nazaran birey, daha çok vurgulanmaktadır.
Yöntemsel Yaklaşım	Çoklu yöntem ve nicel	Rasyonel ve pozitivist
Faaliyet Alanı	Yetkinlikler, uzmanlık alanları ve iş fonksiyonlarına özgüdür.	Yetkinlikler, örgütlere özgüdür.
Ölçüm	Çalışma faaliyetleri ve deneyimlerine ilişkin belgeler, yetkinlikler için kanıt niteliği taşımaktadırlar.	Belirli niteliklere sahip olma ve çalışma performansı arasındaki korelasyonun nicel ölçümü ve tanımı
Değerlendiricinin Rolü	Dışarıdan bir değerlendirici tarafından yapılan formel değerlendirme	İş ile ilgili denetçi ve yöneticiler tarafından performansın değerlendirilmesi
Öğrenme Bakış Açısı	Yapılandırmacı bakış açısı	Bilişsel bakış açısı

Kaynak: Garavan ve McGuire, 2001: s. 150

1.2. YETKİNLİK OLGUSUNA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

1.2.1. Yetkinlik Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bir kişi, belirli bir sonucu ya da sonuçları olan bir davranış sergilediğinde; bu durum onun bir özelliğinin ya da pek çok özelliğinin ifadesi de sayılmaktadır. Diğer bir deyişle eylem ya da davranış, belirli bir işin veya örgütsel çevrenin talep ve gereksinimleri doğrultusunda, bir yetkinliğin belirleyicisidir. Farklı bir iş ya da örgütsel çevre söz konusu olduğunda ise, yetkinlik, diğer eylemler aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı, bir yetkinlik tanımı için; eylemlerin, bunların sistem içindeki yerinin, davranışların ve bunların sonuçlarının, davranışlar ve eylemlerdeki anlam ve niyetin belirlenmesi gerekmektedir (Boyatzis, 1982: 21, 22). Daha detaylı bir açıklama yapabilmek amacıyla yetkinlik kavramına ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda görülmektedir:

Öncelikle “yetkin” sözcüğü, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdksozluk.com>, 30.05.2009). McClelland (1973: 9) tarafından yaşamda elde edilen sonuç kümeleri ile ilgili performans bileşenleri şeklinde tanımlanan yetkinlikler ise; geniş ölçüde başarı ile ilgili psikolojik ya da davranışsal nitelikler şeklinde değerlendirilmektedir.

Klemp tarafından yapılan ve Boyatzis tarafından benimsenen tanıma göre ise yetkinlik, bir bireyin üstün ya da etkin performansa ulaşmasını sağlayan temel özelliği olarak tanımlanmaktadır (Akt. Boyatzis, 1982: 21).

Spencer ve Spencer da (1993: 9) yetkinlik kavramına ilişkin olarak, “bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştıran temel özelliği” şeklinde benzer bir tanımla benimsemiştir.

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

Sıklıkla kullanılan tanımlardan birini geliştiren Lucia ve Lespinger’e göre ise yetkinlik; örgütteki bir rolü etkin şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenekleri, bilgiyi, kişisel özellikleri ve davranışları tanımlayan ve işletmenin

stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan tanımlayıcı bir araçtır (Akt. Gangani, McLean ve Braden, 2006: 127, 128).

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

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

Yukarıda yer alan tanımlamalarda yetkinliklerin genellikle, kişinin etkinliğinin ve üstün performansının nedeni olan belirgin özellikler olarak vurgulandıkları görülmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Kavram ile ilgili daha spesifik bir bilgi vermek gerekirse; tanımlara yönelik farklı bakış açılarının,

a) fonksiyonu bakımından yetkinliğin kavramsallaştırılması ve

b) competency ve competence kelimeleri doğrultusundaki ayrımlar şeklindeki iki noktadan kaynaklandığı öne sürülebilmektedir.

Yetkinlik fonksiyonunun kavramsallaştırılması noktasında yetkinlikler; üç farklı bakış açısına göre tanımlanmaktadır. Bunlar; bireysel özellikler olarak yetkinlikler, örgütlerin özellikleri olarak yetkinlikler ve eğitim ile işgücü piyasası arasındaki ilişkiyi yapılandıran ve kolaylaştıran bir araç olarak yetkinlikler şeklinde sıralanmaktadır ve bu yetkinlik gruplamasına ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Akt. Garavan ve McGuire, 2001: 147-149):

Yetkinliklerin bireysel özellikler olarak ele alınışında en önemli bakış açısı farklılığı, bu özelliklerin öğrenildiği mi yoksa doğuştan mı geldiği sorusunda

kilitlenmektedir. Baskın görüş, yetkinliğin eğitilebilir boyutunu ve çalışılan yerdeki öğrenme faaliyetlerinin yetkinliklerin gelişimine katkısını vurgulamaktadır. Daha geleneksel bir bakış açısı ise; duygu, tutum ve biliş gibi özelliklerin doğuştan geldiğini ve bu nedenle öğrenilemeyip; yalnızca geliştirilebildiğini savunmaktadır. Bununla birlikte bireysel özelliklere ilişkin tanımda yetkinliklerin; çalışanların, belirli koşullarda kapasitelerini kullanmaya yönelik istekliliği ve yeteneği ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir.

Yetkinliklerin örgütün özellikleri olarak ele alındığı yaklaşımın kökeni; örgütlerin rekabet edebilirliğini analiz eden ve bunu temel yetkinliklere sahip olmaya dayandıran Prahalad ve Hamel'in çalışmasına bağlanabilmektedir. Örgütlere yönelik bakış açıları; yetkinlik kavramını bu doğrultuda kullanmaktadır. Kaynak tabanlı görüş ise, örgütü; yetkinliklerin bir toplamı olarak kavramlaştırmakta ve bilgi birikimi ve deneyimi içeren öğrenme konularına dikkat çekmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 148). Kaynak tabanlı yaklaşımın stratejiye ilişkin bakış açısı, uzun dönemli üstün performans sağlayan belirli temel yetkinliklerin kazanılmasını, geliştirilmesini ve sürdürülmesini içermektedir. Bu yaklaşım özellikle; çalkantılı, belirsiz çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için uygundur (Clardy, 2007: 341, 342).

Yetkinliklerin eğitim ile işgücü piyasası arasındaki ilişkiyi yapılandıran ve kolaylaştıran bir araç olarak ele alındığı yaklaşımda Schlusmans ve diğerleri bu ihtiyacın, iki gelişmeden kaynaklandığını ileri sürmektedir. İlk gelişme; işgücü piyasasının; esneklik ya da bilginin bir üretim faktörü olarak değerlendirilmesi gibi konularda değişen doğası ile ilgilidir. Buna göre işgücü piyasasının gereksinimlerindeki değişimler, bireylerin nasıl bir eğitim alacaklarına ilişkin görüşleri de etkilemektedir. Yetkinliklerin bu şekilde değerlendirilmesine yönelik ikinci gelişme; algılanan eğitim gereksiminin; geleneksel eğitim bakış açılarından uzaklaşıp, öğrenme stratejilerini kullanmaya ve öğrencilerin bilişsel ve iş ile ilgili yetenekleri gerçekçi öğrenme çevrelerinde öğrenebildiği ortamlar yaratmaya yönelmesidir (Akt. Garavan ve McGuire, 2001: 149).

Competency ve competence terimlerine ilişkin anlayış ise; örgüt içinde; faaliyet alanı (bireysel/örgütsel), amaç (performansı geliştirme/pazar gücü kazanma), kullanılan insan kaynakları araçlarının çeşitliliği (seçim/ücret/eğitim/personel değerlendirme/kariyer geliştirme) ve insan kaynakları

fonksiyonunun yapısı (merkezi/merkezkaç) şeklindeki faktörlere dayanmaktadır (Hondegheem ve Vandermeulen, 2000: 342).

Yetkinlik kavramının farklı bakış açıları itibariyle geliştirilen tanımlarının ve bu tanımların dayandığı noktaların ardından söz konusu kavramın benzer kavramlarla ilişkisine değinmek önem taşımaktadır. Yetkinlik kavramının literatürde en fazla ilişkilendirildiği kavram, yeterliliktir. Yetkinlik ve yeterlilik kavramları karşılaştırıldığında; yeterlilikler anlamındaki temel yetkinliklerin örgütsel yetkinlikler; insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan temel yetkinliklerin ise, bireysel yetkinlikler olarak ifade edildiği görülmektedir (Akt. Budak, 2008: 50). Başka bir ifadeyle yeterlilik, işletmenin değer zincirinin bütününe kapsayan bir stratejik yönetim kavramı olarak algılanmış; yetkinlik ise, üretim zincirinin belli noktalarındaki teknik ve üretim uzmanlığını ifade ederek yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir (Akt. Bayraktar, 2002: 2).

Yeterlilik kavramının yanı sıra yetkinliğin ilişkilendirilebileceği bir diğer kavram ise farklılıktır. Nitekim farklılıkları, örgüte çoklu bir bakış açısı kazandıran bir unsur olarak değerlendiren ve bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak düşünülen yetkinliklerle ilişkilendiren bakış açıları söz konusudur (Sürgevil, 2008: 89). Ayrıca yetkinlik temelli anlayış, işyerinde zenginlik ve yaratıcılığın insanların farklılığından kaynaklandığını bilen bir yaklaşımdır (Budak, 2008: 51). Diğer bir deyişle farklılıklara hoşgörü gösterilen, uzlaşma ve katılımın söz konusu olduğu bir kültürel ortamın oluşması; insan kaynaklarının yetkinliklerini arttırmayı da teşvik etmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Son olarak yetkinlik kavramının yetenek ile ilişkisine değinmekte fayda bulunmaktadır. Yetkinlik kavramı, işletmenin belirli bir performans seviyesinin üzerinde faaliyet göstermesini sağlayan ayırt edici nitelikteki becerileri ifade ederken; yetenek ise, özel olarak belirlenmiş sonuçlara ulaşmak amacıyla örgüt kaynaklarını kullanarak birtakım görevleri alışlagelmiş şekilde yapabilme becerisi şeklinde tanımlanabilmekte (Çetindamar ve Günsel, 2009: 8) ve yetkinliğin bir alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlik bileşenleri, farklı araştırmacılar tarafından farklı görüşler doğrultusunda sıralanmaktadır. Örneğin Uyargil'e göre (2008: 73) yetkinlik; kişinin üstün performans göstermesine neden olan bilgi, beceri, davranış, yetenek, kişilik özellikleri ve güdü gibi etmenlerden oluşmaktadır. Gangani, McLean ve Braden'e göre ise (2006: 127) yetkinlikler; bir işte başarıyla ilgili olan yetenek, bilgi, davranış, kişisel özellikler ve güdü şeklindeki bileşenleri tanımlamaktadır.

Ayrıca temel yetkinlik bileşenlerini dört başlık altında toplamak da mümkündür (Biçer ve Düztepe, 2003: 14, 15):

- Bilgi, beceri, deneyim: Deneyimin, bir yetkinlik bileşeni olarak değerlendirilmesi ile birlikte daha ileri yaşın, daha çok tecrübe diye nitelendirilmesi; yetkinliğin bireysel özelliklere dayalı diğer alt bileşenleri olan benlik algısı, tutum, geçmiş yaşantı, ilgi, güdü ve değerlerin gözardı edilmesine neden olmaktadır (Baltaş, 2009: 29, 30).
- Çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğunu ifade eden yetenek: Yetenek, bir amacı gerçekleştirmeye fonksiyonel olarak ilgili olan bir davranış sergilemeye yönelik bir kabiliyettir. Örneğin planlama kabiliyeti, bir yetenektir. Bu yeteneğe sahip insanlar, belirli bir amacı gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken eylemleri birbirini takip edecek şekilde tanımlayabilmektedir. Yetenekleri, bir işte gereksinim duyulan görevlerden ve fonksiyonlardan ayırabilmek büyük önem taşımaktadır. Kaynakları organize etmek gibi bir fonksiyon, kişinin birçok yeteneğini kullanması ile etkin bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla personel seçimi, karar verme, sorumluluk devretme ya da bir makineyi tamir etme gibi durumlar, yetenek değil; görev ya da fonksiyondur (Boyatzis, 1982: 33, 34).
- Çalışanın örgütün geri kalanı ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirten stil
- Çalışanların işi yapmadaki enerji düzeylerini belirleyen motivasyon: Motivasyonun; "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabaların toplamı" şeklindeki tanımı (Akt. Budak ve Budak, 2004: 370) söz konusu enerjiye ve bunun yönelebilmek ihtimali olan yetkin davranışa işaret etmektedir.

Bunların yanı sıra Garavan ve McGuire (2001: 152), yetkinlik bileşenlerinin sıralanmasının ötesinde; bu bileşenlerin birbirleriyle ilişkisi açısından bir çıkarımı öne sürmektedir. Buna göre bir bireyin tutumu, değerlerinden; değerleri ise, zihin durumundan etkilenmektedir. Buna dayalı olarak yetkinliğin; teknik, yönetim, insan, tutum, değer ve zihni durum şeklinde bileşenleri olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca zihinsel yetenekler ve değerler şeklindeki soyut bileşenlerin, tutum, insan ve yönetim şeklindeki somut bileşenleri etkilediği ileri sürülmektedir.

1.2.3. Yetkinliklerin Özellikleri

İlk olarak, önceki yetkinlik tanımlarından da hareketle; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans şeklindeki noktaların; yetkinliklerin beş ortak özelliği olarak değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir (Budak, 2008: 52, 53). Özellikle çalışanlara sergiledikleri davranışlarla ilgili doğru geribildirim verilebilmesi ve kişisel gelişimlerinin izlenebilmesi açısından söz konusu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir. Örneğin karizma gibi kişilik özellikleri, ancak davranışa aktarıldıklarında değerlendirilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14, 17). Ayrıca her pozisyon için yetkinliklerin dereceleri ve düzeylerinin farklı olacağı gözden kaçırılmamalıdır (Yetkin, 2006: 19).

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

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

Yetkinlik kullanımının sosyal bir boyut olduğu görüşü ise, etkin ve amaç odaklı takım çalışmasını uygulayan firmalarda açık şekilde görülmektedir. Diğer bir deyişle firmaların, yetkinlik temelleri daha iyi ya da farklı olduğu için değil;

yetkinlikleri arasındaki eşgüdüm daha etkili olduğu için rakiplerinden üstün geldiğine ilişkin örnekler söz konusudur. Örneğin; yıldız oyuncu eksikliği olan ancak aralarında sıkı bir koordinasyon ve işbirliği bulunan oyunculara sahip bir futbol takımı, yıldız oyunculara sahip takımları yenebilecek kapasitede oynamaktadır (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 94). Üstün performans sahibi bireylerin toplamının, stratejik rekabetçi avantaj için yeterli olacağı görüşünün hatalı yanı, farklı örneklerde de görülmektedir. Zira Amerikan Beysbol takımı New York Yankees örneği de, yıldız oyuncular topluluğunun; beysbol oyunları serisinde devamlı şampiyonluk başarısı için yeterli olmadığını kanıtlamaktadır (Clardy, 2007: 340).

İşletme, ihtiyaç duyduğu yetkinliğe sahipse ve sözü edilen yetkinliğin değişkenliği yüksekse; yetkinlik temelinden kaynaklanan rekabetçi avantajların bir iddiası olmaz. Benzer şekilde işletme, ihtiyaç duyduğu yetkinliğe sahip değilse ancak bu yetkinliğin değişkenliği yüksekse; bu yetkinliği dış kaynaklardan elde etmek kolaydır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu halde sahip olmadığı bir yetkinliğin değişkenliği düşük olduğunda; söz konusu işletme, yeni fırsatlardan yararlanma ya da faaliyet gösterilen alandaki talepleri karşılama konusunda engellerle karşılaşabilmektedir. İşletme, gerekli yetkinliğe sahip olduğunda ve bu yetkinliğin değişkenliği düşük olduğunda ise; hareket noktası olarak mevcut bilgi ve yetenekleri kullanan stratejiyi oluşturmak, daha iyi bir yaklaşım olabilmekte ve buradan görüldüğü üzere yetkinliklerin değişkenlik oranı, onlara ait önemli bir özellik olarak saptanabilmektedir (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 98, 99).

1.2.4. Yetkinliklerin Faydaları ve Önemi

Öncelikle yetkinliklerin faydalı olması için ölçülebilir davranışlara uyarlanabilmelerinin gerektiği belirtilmelidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

Buna dayalı olarak yetkinliklerin işletmelere sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilmektedir (Akt. <http://www.temyonetim.com>, 01.05.2010):

- Yeni bir işçi-işveren ilişkisinin ortaya çıkması: İşverenin iş güvenliği ve adil ücret; çalışanların ise, bağlılık ve verimli çalışma sözü verdiği iş sözleşmelerinin yerini; çalışanların bağlılık ve iş güçleri karşılığında işverenlerin bilgi ve beceri geliştirme fırsatı sunduğu ortamlar almaya başlamıştır. Söz konusu koşullarda yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları, bir araç niteliğindedir.

- Değişen başarı ölçüleri: Geleneksel yaklaşımlarda gelişimin, hangi ölçüte göre gerçekleştiği açık bir şekilde ifade edilmemektedir. Bu doğrultuda yetkinlikler, bireyin gelişimi ve performansı açısından kesin, ölçülebilir ve kolay anlaşılır ölçütler sunmaktadır.
- Yeni bir öğrenme kültürünün yaratılması: Yetkinlikler, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni bir öğrenme kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir. Değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi de, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere ve farklı fikir ve uygulamalara açık olması sonucunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle değişimci bir örgüt kültürünün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak oldukça önemlidir. Böyle bir kültürün oluşumunda diyalog kadar aykırı olmak da teşvik edilmelidir. Böylece yaratıcılığı yok eden tavır ve eylemlerden kaçınmak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Akt. İnce, 2005: 334, 335, 336).

Yetkinlik yaklaşımlarının anahtar avantajları ve bu yaklaşımın endüstride yaygın şekilde benimsenmesinin nedenleri, farklı bir bakış açısına göre de şu şekilde sıralanabilmektedir (Athey ve Orth, 1999: 216):

- ❖ Performansı anlamının en iyi yolu; zeka gibi temel özelliklere ilişkin varsayımlara dayanmak yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını gözlemektir.
- ❖ Yetkinlikler; içsel ve büyük ölçüde sabit olarak görülen özelliklerin aksine, öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.
- ❖ Yetkinlikler; yalnızca psikologların anlayabileceği gizemli zihinsel özellikler ya da kurgular yerine; insanların gerçek yaşamda uygulamaları gereken yolu tanımlayan anlamlı sonuçlarla ilgili olarak değerlendirilebilmektedir.

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

Bu bakımdan örgütler, amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için yetkin yöneticilere gereksinim duymaktadır. Örgütlerin söz konusu yetkin yöneticilere gereksinim duymasında aynı zamanda ekonomik bir neden de bulunmaktadır. Birleşik Devletler ekonomisinde hizmet sektörünün artan üstünlüğü ve insanların

fiziksel ve teknolojik kaynakları kullanma konusundaki artan önemi; 'yetenek, beceri ve bilgi' olarak tanımlanan beşeri sermayenin, ekonominin büyüme hızını ve toplumun refahını belirleyen önemli bir girdi haline gelmesini sağlamıştır (Akt. Boyatzis, 1982: 1).

Bunlara dayalı olarak insan kaynakları yöneticileri ve uygulamacılarının karşılaştığı anahtar sorunun, yetkinlik uygulamalarını, işletme sonuçları üzerinde önemli bir etki yaratacak şekilde düzenlemek olduğu belirtilebilmektedir (Athey ve Orth, 1999: 215).

Uygun bir düzen gerçekleştirildiğinde ise yetkinlikler; çalışanların gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanında, değerlere ve hedeflere dayanan sistem düşüncesinin gelişiminde de kullanılmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Bunların yanı sıra farklı bir araştırmacıya göre bir örgütte yetkinliklerin kullanımına geçişte etkili olan faktörler de; yetkinliklerin önemini açıklar niteliktedir. Söz konusu faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Akt. Gangani, McLean ve Braden, 2006: 130):

a- Operasyonel etkililiği geliştirme: Örgütler, yetkinlikler sayesinde faaliyetlerini güçlendirerek rekabetçi bir avantaj yaratabilmektedir. Bu durum, ortalama performans için gereksinim duyulan davranışlara nazaran üstün performansı sağlayan davranışları belirlemeye ve güçlendirmeye yönelik yetkinlik modellerinin kullanımını içermektedir.

b- Kültürel bütünleşme ve örgütsel uyumu başarma: Örgütler, yetkinlikleri ve yetkinlik modellerini kullanarak; birleşme/devralma, tasfiye ya da küçülme gibi bir örgütsel değişim sürecinde bağlılık ve uyumu sürdürebilmektedir. Bu durum ise; gelecekte örgütün başarı için ihtiyaç duyacağı davranışların açık ve kesin bir tanımını çalışanlara gösteren ve örgütün bütününe ilişkin bir yetkinlik modelinin kullanımını kapsamaktadır.

c- İnsan kaynakları süreçlerini güçlendirme: Belirli yetkinliklerin kullanımı; seçim, eğitim, kariyer geliştirme vb. İKY fonksiyonlarının daha güçlü olmasını sağlamaktadır.

d- Örgütsel değişimi gerçekleştirme: Yetkinliklerin kullanımı; geleneksel çalışma koşullarında ve mevcut işgörenlerde bulunmayan özelliklerin tespit edilmesini ve böylece yeni girişim alanlarına uyum sağlanmasını mümkün kılmaktadır.

1.3. YETKİNLİK GRUPLARI

İKY'de giderek artan şekilde kullanılmaya başlanan ve tüm İKY fonksiyonlarının etkinliği açısından önemli katkı sağlayan yetkinliklere ilişkin gruplamalar, uygulamaların belirli standartlara dayalı olarak sistematik bir şekilde yerine getirilmesinde büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, YDİKY yaklaşımını uygulamak için yeni yetkinlik türlerini içeren modeller geliştirebilecekleri gibi farklı araştırmacılar tarafından önerilmiş olan hazır gruplamaları ve modelleri de bünyelerine uyarlayabilmektedir. Bu bölümde literatürde yer alan yetkinlik grupları açıklanmaktadır.

1.3.1. Farklı Araştırmalara Göre Yetkinlik Grupları

Örgütlerde farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler söz konusu olup; standartlar şeklindeki bu yetkinlikler; belirli meslek grupları için ayrıntılı olarak düzenlenmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15). Bununla birlikte farklı meslek grupları için ortak olan yetkinlikler, verilecek ağırlıklar açısından farklılaşabilmektedir (Boyatzis, 1982: 25). Diğer bir deyişle yetkinlik modelleri birbirlerine benzeseler de örgütün kültürü, vizyonu, misyonu ve stratejileri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir (Yetkin, 2006: 27).

Söz konusu yetkinlik modelleri ve bunlarda yer alan yetkinlikler, farklı araştırmalar tarafından saptanmaya çalışılmaktadır. Daha genel gruplamalara bakıldığında öncelikle işletme içinde yol gösterici olan insan kaynakları bölümlerinin, birtakım yetkinlikleri kendi bünyesinde taşımak ve geliştirmek durumunda olduğu söylenebilmektedir. İş ile ilgili bilgi birikimi, insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi ve değişim sürecini yönetmek; söz konusu yetkinlikler arasında sayılabilmektedir. Bunların yanı sıra bütünü görmek, sonuçlara odaklanmak, diğerlerini de lider yapmak, değişime yön vermek, her seviyede iyi bir etkileşim kurmak ve güvenilir bir iç danışman olarak hizmet vermek yetkinlikleri ise; insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken liderlik yetkinlikleri şeklinde değerlendirilebilmektedir (Akşit, 2002: 10).

Bunların yanı sıra daha spesifik tanımlamaların bulunduğu sınıflandırmalar da mevcuttur. Örneğin Fortune 500 şirketleri arasında yapılan bir araştırmada *işlevsel/teknik yetkinlikler*, *temel yetkinlikler* ve *liderlik yetkinlikleri* şeklinde üç ana grup yetkinlik ele alınmıştır. Aynı araştırma sonuçları, fark yaratan yetkinliklerin; öğrenmeye açıklık, inisiyatif alma, dürüstlük, esneklik, özgüven gibi *kişisel*; karar verme, ekip çalışması, yenilikçilik, iletişim gibi *ekip* ve müşterilere duyarlılık, planlama ve örgütlenme, kalite ve sonuç odaklılık gibi *süreç* başlıkları altında toplanabileceğini göstermektedir (Akt. Budak, 2008: 62, 63).

Carroll ve McCrackin'e göre (1998: 46-49) ise, yetkinlikler genel olarak; dört temel bölümde incelenebilmektedir:

- a) **Temel yetkinlikler:** Bir temel yetkinlik, stratejik yönü şekillendirmekte; bir örgütün rakiplerine nazaran daha iyi yaptığı şeyleri ifade etmektedir. Çalışanların geçici olması dolayısıyla söz konusu yetkinliklerin örgüt içinde kurumsallaştırılması önem taşımaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006: 75). Açık bir şekilde tanımlanmış temel yetkinlikler, çalışanların, örgüt kültürüne ve genel performans standartlarına uyum göstermesini mümkün kılmaktadır.
- b) **Takım yetkinlikleri:** Çalışma birimi olarak bir takımın belirli özellik ve yeteneklerini tanımlamaktadır. Takım yetkinliklerinin örgüt içindeki önemi, grupların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi açısından rehber niteliğinde olmasından kaynaklanmaktadır.
- c) **Liderlik yetkinlikleri ya da yönetsel yetkinlikler:** Giderek zorlaşan çalışma yaşamına ilişkin engelleri ortadan kaldırabilmek, liderlik yetkinliklerine sahip olunmasını gerektirmektedir.
- d) **Fonksiyonel (işe özgü) yetkinlikler:** Proje yöneticiliği ya da müşteri temsilciliği gibi çalışma rollerine ilişkin uzmanlık bilgisini ve becerisini tanımlamaktadır.

Yetkinlik modelleri, kapsadıkları personele ve içerdikleri yetkinliklerin niteliklerine göre de sınıflandırılabilir (Bayraktar, 2002: 5, 6):

- a) **Genel Yetkinlik Modeli:** Spesifik bir pozisyona tam olarak uymamakta, ancak gruplar arasında karşılaştırma yapmak için temel oluşturmaktadır.
- b) **Temel Yetkinlik Modeli:** Tüm çalışanlarda aranan ve diğer yetkinliklere göre daha baskın özelliklere sahip olan yetkinliklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15). Örgütün bir bütün olarak ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ifade eden söz

konusu model; örgütün misyonu, vizyonu ve değerleriyle paralellik göstermektedir.

- c) **Fonksiyonel ve Teknik Yetkinlik Modeli:** Anahtar iş fonksiyonları çerçevesinde inşa edilen model, fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara uygulanmaktadır.
- d) **Rol Yetkinlik Modeli:** Yetkinlik sistemlerinde rol profilleri, ayrıntılı iş tanımlarının yerine geçmektedir.

Farklı bir araştırmaya göre ise yetkinlikler; davranışsal, yönetsel ve temel olmak üzere üç kategoride yer almaktadır (Akt. Garavan ve McGuire, 2001: 152, 153):

- a) **Davranışsal yetkinlikler:** Çalışanların işe getirdikleri davranışsal birikimler olarak tanımlanmaktadır. Buradaki analiz düzeyi kişi ve iş olup; çalışanların arzu ettiği düzeye ulaşmak için sergilemesi gereken yetkinlikleri kapsamaktadır.
- b) **Yönetsel yetkinlikler:** Bilgi, yetenek, tutum ve az miktarda kişisel davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Buradaki analiz birimi ise, örgüt olup; bu yetkinliklerin; kapsamlı, dış çevreye aktarılabilir olduğu, ayrıca bir başlangıç standardı niteliği taşıdığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla yönetsel yetkinlikler; performans kriterinin, üstün bireysel performans özelliklerine dayalı olduğu davranışsal yetkinlikler ile çalışmaktadır.
- c) **Temel yetkinlikler:** Buradaki analiz birimi ise, hem örgüt hem de bireydir. Ayrıca temel yetkinliklerin gelecekteki yöneticilerin gelişim ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde faydalı bir araç olarak kullanılabileceği ileri sürülmektedir.

Devisch ise, yetkinlikleri; temel, fonksiyonel ve spesifik şeklinde sınıflandırmaktadır (Devish, 1998: 62, 63; Garavan ve McGuire, 2001: 153):

- a) **Temel yetkinlikler:** Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlaması ile bağlantılı görülmektedir. Söz konusu yetkinliklerin, transfer edilemez ve bir örgütten diğerine değişir olduğu belirtilmektedir.
- b) **Fonksiyonel yetkinlikler:** İş rolleri ile bağlantılıdır. Bu yetkinliklerin, performansa temel oluşturduğu ve hem teknik hem de örgütsel olabildiği ileri sürülmektedir.

- c) **Spesifik yetkinlikler:** Bireyin, başarılı performans sağlayabilmek için gereksinim duyduğu nitelikler olarak tanımlanmaktadır. Bu yetkinliklerin; birey farklı bir örgütte benzer bir iş yaptığında transfer edilebilir olduğu, bununla birlikte farklı bir iş söz konusu olduğunda ise, o işe taşınmadığı belirtilmektedir.

Daha geniş bir bakış açısına göre yetkinlikler üç düzeyde sınıflandırılabilir (Akt. Garavan ve McGuire, 2001: 153):

- a) **Genel Çalışma Yetkinlikleri:** Farklı çalışma koşulları ve farklı zaman dilimlerinde gereksinim duyulan yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır.
- b) **Öğrenme Yetkinlikleri:** Çalışma yetkinliklerinin gelişimini kolaylaştıran bir yetkinlikler paketini içermektedir.
- c) **Kariyer İle İlgili Yetkinlikler:** Kişisel bir kariyer yolu içinde çalışma ve öğrenme yetkinliklerini yönetmeye ilişkin yetkinliklerdir.

Nordhaug ise, yetkinliklere ilişkin daha güçlü bir sınıflandırmayı savunmaktadır. Bu çerçevenin, öncekilerden farkı; göreve özgü, firmaya özgü ve endüstriye özgü olmak üzere üç analiz düzeyini kullanmasından kaynaklanmaktadır. Nordhaug'ın öne sürdüğü sınıflandırma şu şekildedir (Garavan ve McGuire, 2001: 153; Nordhaug, 1998; 12-14):

- a) **Meta-yetkinlik:** Bilgiyi; yetenekleri; *analitik yeterlilikler, yaratıcılık, kültür bilgisi* gibi kabiliyetleri ve belirsizliğin üstesinden gelme kapasitesini içeren geniş bir spektrumu ifade etmektedir.
- b) **Örgüt içi yetkinlikler:** Örgüt kültürü, informel bağlantılar ve örgütün politik dinamikleri hakkındaki bilgiyi içermektedir.
- c) **Genel endüstri yetkinlikleri:** Endüstri hakkındaki bilgi ve rakiplerin faaliyetlerini analiz etme yeteneği gibi noktaları ifade etmektedir.

Yetkinlik gruplarına ilişkin pek çok sınıflandırmanın yanı sıra genel olarak işletmelerin, işe alım sayesinde bünyelerine yeni yetkinlikler ekleyebildikleri (Simon, 1991: 125); işten ayrılmalardan yüzünden ise; birtakım yetkinlikleri kaybettikleri (Hall, 1992: 143) ileri sürülmektedir. Diğer bir deyişle firma yetkinlikleri, büyük ölçüde bireysel kariyer davranışına bağlıdır (Defillippi ve Arthur, 1994: 310). Ayrıca Garavan ve McGuire'e göre (2001: 153) pek çok yetkinlik çerçevesi, statik ve mekanik olup; arzu edilen yetkinliklerin bir listesini oluşturmaktan ibaret kalmaktadır.

1.3.2. Boyatzis ve Spencer ve Spencer'ın Yetkinlik Gruplaması

Sözü edilen araştırmaların yanı sıra Boyatzis, işi yapan bireylerin gerçek performansına ilişkin örneklerin toplanması ve analiz edilmesine ilişkin sistematik çalışmanın önemini vurgulamıştır (Rothwell ve Lindholm, 1999: 94). Bu doğrultuda Boyatzis'in çalışmasındaki veriler, 12 örgütte 41 farklı yönetim işinde çalışan 2000'den fazla kişiden elde edilmiştir. Yönetim işlerinin 21 tanesi, kamu sektöründe faaliyet gösteren 4 örgütte gerçekleştirilmektedir. Yönetim işlerinin 20 tanesi ise, özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte yerine getirilmektedir. Bu örgütler, Fortune 500 listesinde yer alanlardan seçilmiştir ve perakendecilik, endüstriyel ürünler, tüketim malları, iletişim, sağlık ve ilaç alanlarında faaliyet göstermektedir (Boyatzis, 1982: 40, 41).

Çalışmalar kapsamında geliştirilen "İş Yetkinliği Değerlendirme Yöntemi", geçerli bir model oluşturabilmek için 5 adımlı bir süreci kullanmaktadır (Akt. Boyatzis, 1982: 41):

- 1. adım:** İş performansının uygun ölçümünü ve bunun nasıl değerlendirileceğini belirlemeyi kapsamaktadır.
- 2. adım:** İş elementi analizini içermektedir.
- 3. adım:** Davranışsal Olay Görüşmesini kapsamaktadır. Görüşmelerin sonucunda, görüşülen kişinin davranış, düşünce ve duygularını yansıtan işe ilişkin pek çok kritik olayın detaylı bir tanımlaması elde edilmektedir. Söz konusu olaylar, sistematik olarak; farklı özellikler ya da yetkinlikler şeklinde kodlanabilmektedir.
- 4. adım:** Farklı yetkinlikleri değerlendirmek için seçilen testlerin tanımlanmasını ve yönetimini kapsamaktadır.
- 5. adım:** İkinci, üçüncü ve dördüncü adımların sonuçlarının bütünlüştirilmesi söz konusudur.

Boyatzis'in çalışmasındaki amaç, spesifik bir iş ya da örgüt dikkate alınmaksızın, bir yöneticinin etkililiği ile ilgili olan her bir yetkinliği listelemek şeklinde belirlenmiştir. Çalışmaların sonucunda 21 yetkinlikten oluşan bir liste elde edilmiş ve söz konusu 21 yetkinlik, 6 temel küme altında toplanmıştır. Bu yetkinlikler, Boyatzis'in 1982 tarihli "The Competent Manager" isimli kitabında aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Boyatzis, 1982: 60-190):

a) Amaç ve Eylem Yönetimi Kümesi (The Goal and Action Management Cluster)

Bir yöneticinin girişimcilik gereksinimini karşılamasını sağlayan dört yetkinlikten oluşmaktadır:

aa) Etkinlik Yönelimi (Efficiency Orientation): Etkinlik yönelimi, bir işi daha iyi yapmaya yönelik bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu yetkinliğe sahip bir birey, sosyal ve örgütsel açıdan, öncü rolünü benimsemekte; amaç saptama, planlama ve kaynakları etkin bir şekilde organize etme konularında başarı göstermektedir. Ayrıca etkinlik yönelimi yetkinliğine sahip olan bireyler, görevleri başarmaya ya da amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak oluşturdukları planların tanımlanmasına önem vermektedir.

ab) Proaktiflik (Proactivity): Bu yetkinliğin oluşturduğu duygu, kişinin kendisini başkalarının yaşamındaki eylemlerin kaynağı olarak görmesine ilişkin bir eğilimdir. Diğer bir deyişle proaktiflik oranı yüksek kişiler, yaşamdaki olayları harekete geçmek için fırsat olarak değerlendirmekte; kendilerini bu eylemleri hızlandıracak bireyler olarak görmektedir. Ayrıca bu yetkinliğe sahip bireyler, araştırma ve problem çözümü konusunda başarı göstermektedir.

ac) Kavramsal Tanımlama (Diagnostic Use of Concepts): İnsanların belirli bir kavrama başvurarak bilgiyi sistematik şekilde test ettikleri bir düşünme yolunu ifade etmektedir. Bu durum, tümdengelimci bir düşünce olarak belirtilebilmektedir. Bu yetkinliğe sahip bireyler, örgüt ya da sosyal grup bakımından, bilim adamı rolünü benimsemekte; diğer insanlar ise; onları farklı koşulları analiz eden kişiler olarak değerlendirmektedir. Ayrıca söz konusu kişiler, eğitim ya da öğrenme ile ilgili durumlarda bir yol haritası etrafında hareket etmektedir. Sonuç olarak bir örgüt ya da gruptaki birleşmeleri saptayabilen, bir örgüt ya da toplumdaki resmi olmayan bağlantıların farkına varabilen veya bir lideri hızlı bir şekilde tanımlayabilen bireyler; bu yetkinliğe sahip kişiler olarak görülebilmektedir.

ad) Etki Edebilmek (Concern with Impact): Bu yetkinliğe sahip kişiler, prestij elde edebilmekte ve örgütlerde yetkili konuma gelebilmektedir. Söz konusu bireyler, sosyal ve örgütsel açıdan, yüksek statü ile ilişkili roller benimsemektedir. Bunun yanı sıra çevrelerinde çekici olarak düşünülen bu kişiler, başkalarını etkileme konusunda oldukça başarılıdır.

b) Liderlik Kümesi (Leadership Cluster)

Yöneticilerin gerek çalışanlar gerekse örgüt dışındaki kişiler için teşvik edici bir özelliğe sahip olmalarında, anlayışlı bireyler olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan yöneticiler; diğer bireyler tarafından çekici bulunabilecek fikirleri, kavramları, inançları ya da amaçları ortaya koymalıdır. Liderlik kümesi içinde dört temel yetkinlik yer almaktadır:

ba) Özgüven (Self-confidence): Söz konusu yetkinliğe sahip bireylerin aynı zamanda pozitif bir öz saygıları bulunmaktadır. Bu tür kişiler, sosyal ya da örgütsel açıdan, doğal lider rolünü üstlenmektedir. Bunların yanı sıra özgüveni yüksek kişilerin karizmatik olarak da değerlendirilebildiği görülmektedir.

bb) Sözlü Sunum Yapabilme (Use of Oral Presentations): Etkin sözlü sunumlar yapma yetkinliğine sahip bireyler, sosyal ya da örgütsel koşullarda, diğer insanların söylediklerini ya da söylemeye çalıştıklarını özetleyen veya açıklayan iletişimci rolünü benimsemektedir. Ayrıca bu bireyler, dinleyici ile iletişim kurmada görsel araçlardan da sıklıkla yararlanmaktadır.

bc) Mantıksal Düşünme (Logical Thought): Mantıksal düşünme yetkinliği, olayların neden-sonuç ilişkisi içinde ele alınması ile ilişkilidir. Bu yetkinliğe sahip kişiler kendilerini, düzenli ve sistematik bireyler olarak değerlendirmektedir. Mantıksal düşünme ve etkinlik yönelimi yetkinlikleri bir arada bulunduğu; başarı olasılığı da yükselmektedir.

bd) Kavramsallaştırma (Conceptualization): Bireyin bilgiye dayalı olarak geliştirdiği bir kavramın, aynı zamanda bir model ya da yapıyı tanımlayabilmesidir. Bu yetkinliğe sahip kişiler, bir örgüt ya da sosyal grup bakımından, yaratıcı rolünü benimsemektedir. Ayrıca söz konusu bireyler, bir konu ya da problemi incelemekte ve ona, yeni bir kavramı kullanarak anlam yüklemektedir. Dolayısıyla bu kişiler, olayları yorumlama ya da anlamada benzetmeleri diğer kişilere nazaran daha fazla kullanmaktadır.

c) İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi (The Human Resource Management Cluster)

Bir örgütte insan kaynaklarının yönetimi, pek çok eylemi içermekle birlikte temel olarak, grupların koordinasyonunu gerektirmektedir. Bu kümede yer alan dört

yetkinliğe sahip yöneticiler; diğer bireyler hakkında olumlu beklentilere sahip olmakta, kendilerini gerçekçi şekilde değerlendirebilmekte, görevleri başarmak için diğer insanlarla bağlantılar kurmakta ve çalışma gruplarında işbirliğini teşvik etmektedir.

ca) Sosyal Güç Kullanımı (Use of Socialized Power): Sosyal gücün kullanımı; bireyin anlaşmalar, bağlantılar ya da takımlar oluşturma konusunda farklı etkileme yolları kullanmasını içermektedir. Bu yetkinliğe sahip bireyler, sosyal ya da örgütsel açıdan, takım veya örgüt üyesi rollerini benimsemektedir. Buradan hareketle söz konusu bireyler, kişi ya da gruplar arasındaki çatışmaları çözüme ulaştırmaya çabalamaktadırlar.

cb) Olumlu Rol Üstlenme (Positive Regard): Olumlu rol üstlenme, insanların diğer kişilere inanmasını içeren bir yetkinliktir. Söz konusu yetkinliğe sahip bireyler, sosyal ya da örgütsel koşullarda iyimser rolünü benimsemektedirler. Ayrıca bu kişiler, diğer bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan sözlü ve sözsüz yetenekler sergilemektedirler.

cc) Grup İşleyişini Yönetmek (Managing Group Process): Grup işleyişini yönetmek, bireylerin bir grup içinde birbirleriyle etkin şekilde çalışmalarını teşvik etmeye ilişkin bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip bireyler, sosyal ya da örgütsel bakımdan bütünleştirici rolünü benimsemektedir. Ayrıca söz konusu bireyler, grup üyelerinin takıma ve görevlerine bağlılıklarını sağlamak için kişisel ilişkileri ya da sıcakkanlıklarını kullanmaktadırlar.

cd) Doğru Özdeğerlendirme (Accurate Self-Assessment): Doğru özdeğerlendirme, insanların kendileri hakkında gerçekçi bir bakış açıları olmasını ifade eden bir yetkinliktir. Diğer bir deyişle bu yetkinliğe sahip kişiler, güçlü ve zayıf yanlarını görebilmekte ve sınırlılıklarını bilmektedir. Söz konusu bireyler, ayrıca, zayıf yönlerini düzeltebilmeye yönelik eylemleri ve destekleri araştırmaktadır. Bu davranış, doğru özdeğerlendirme yetkinliğinin yanı sıra proaktiflik yetkinliğine sahip olan kişilerde de gözlemlenebilmektedir.

d) Astları Yönetme Kümesi (The Directing Subordinates Cluster)

Bir yöneticinin, astlarının faaliyetlerini yönetme ya da kontrol etmede kullanabileceği performans geribildirimi sağlama ve geribildirimi yorumlama şeklinde

iki yöntem bulunmaktadır. Performans planlanandan daha iyi olduğunda asta, pozitif bir geribildirim olarak ödüllendirme sağlanırken; tersi durumda ise, olumsuz bir geribildirim olarak cezalandırma söz konusu olmaktadır. Performansa ilişkin bilgiyi yorumu ile birlikte asta iletmek, hem astın eylemlerine yön vermekte hem de onları motive edebilmektedir. Astları yönetme kümesinde üç yetkinlik bulunmaktadır.

da) Diğerlerini Geliştirmek (Developing Others): Bu yetkinliğe sahip bireyler, başkalarına yardım etmeyi yönetim işinin temel parçası olarak görmektedir. Söz konusu bireyler, sosyal ve örgütsel açıdan, koçluk rolünü benimsemekte ve diğer bireylerin kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırmak amacıyla geribildirim vermektedirler. Bu kişiler diğerlerine yardım ederken ise, onların değişimleri gerçekleştirme ve etkinlikleri değerlendirme konularında kişisel sorumluluk almalarını sağlamaktadır.

db) Tek Yanlı Gücün Kullanımı (Use of Unilateral Power): Astların emir, istek, politika ve prosedürlere uymasını sağlamaya yönelik bir yetkinliktir. Söz konusu yetkinliğe sahip bireyler, sosyal ya da örgütsel açıdan, gruptan sorumlu olan kişi rolünü benimsemektedirler.

dc) Doğallık (Spontaneity): Doğallık, insanların kendilerini açıklıkla ya da kolayca ifade edebilmelerine yönelik bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip bireylerin kendilerini diğer insanlara ifadelerinde duygu yoğunlukları oldukça yüksektir. Bunların yanı sıra doğallık yetkinliği, bireyin farklı düşünce ve duyguları tanımlayıp ifade etmesini sağlayacak olgunlukta hissetmesine işaret etmektedir.

e) Diğerlerine Odaklanma Kümesi (The Focus on Others Cluster)

Bu kümede dört temel yönetici yetkinliği ele alınmaktadır. Söz konusu yetkinliklere sahip yöneticiler, benmerkezci ya da narsis davranmamakta; dolayısıyla çevrelerindeki diğer insanlara odaklanmaktadır.

ea) Özdenetim (Self-control): Öz denetim, kişilerin örgütsel ihtiyaçlar karşısında kendi ihtiyaç ve arzularını kısıtlamasını ifade eden bir yetkinliktir. Öz denetim yetkinliğine sahip bireyler kendilerini disiplinli kişiler olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca saldırgan bir tutumla karşılaştıklarında, kızgın ya da savunmaya geçen bir tavır sergilememekte; aksine öncelikle kızgın olan bireyi sakinleştirmekte ve neye sinirlendiğini öğrenmektedirler. Bunların ardından ise, gerginlik yaratan duruma

ilişkin mantıklı bir açıklama yapmaktadırlar. Dolayısıyla örgüt amaçlarının yerine getirilebilmesi için çalışanların yüksek oranda özdenetim yetkinliğine sahip olması büyük önem taşımaktadır (Garavan ve McGuire, 2001: 145).

eb) Algısal Nesnellik (Perceptual Objectivity): İnsanların nesnel olmalarına ve önyargılar tarafından sınırlanmamalarına ilişkin bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip bireyler, verilecek karar üzerinde tartışırken, her bir alternatif kararın olumlu ve olumsuz yanlarını saptama eğilimindedirler.

ec) Dayanıklılık ve Uyum (Stamina and Adaptability): Dayanıklılık ve uyum kişilerin; çalışma enerjilerini uzun süre devam ettirmelerine ve esnekliğe sahip olup yaşamdaki ve örgütsel çevredeki değişimlere uyum sağlamalarına ilişkin bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip kişiler kendilerini; çalışan ve esnek olarak değerlendirmekte; yoğun süreç boyunca sabır düzeylerini korumaktadırlar.

ed) Yakın İlişkiler Kurabilmek (Concern with Impact): Kurulmaya çalışılan bu yakın ilişkiler, arkadaşlıklar şeklinde de tanımlanabilmektedir. Söz konusu yetkinliğe sahip bireyler; zamanlarını diğer insanlarla konuşarak geçirmekte, gruplarda ve tanıdıkları insanlarla çalışmayı tercih etmektedirler. Bu kişiler, sosyal ve örgütsel koşullarda, arkadaş ya da aile üyesi rolünü benimsemektedirler.

f) Uzmanlık Bilgisi (Specialized Knowledge)

Uzmanlık bilgisi; ilkeler, teoriler ya da modellere atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyişle yetkinlik değerlendirme yaklaşımı doğrultusunda, kullanılabilir nitelik ve görüşleri ifade etmektedir. Uzmanlık bilgisinin; yüksek derecede teknolojik bilgi ya da kanun ve politikalar hakkında bilgi gibi konuları içerdiği de savunulmaktadır. Bunların yanı sıra belirli nitelik ve görüşlere sahip olunması, yöneticinin işini yapması için gerekli iken; daha yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine sahip olunmasının, üstün performansı ortalama performanstan ayırmada katkı sağlamadığı ileri sürülmektedir. Bu bakımdan uzmanlık bilgisi, başlangıç yetkinliği olarak düşünülebilmektedir. Sonuç olarak uzmanlık bilgisi önemli olmakla birlikte, bireyin yetkin bir yönetici olmasını sağlayan faktörlerden yalnızca biridir.

fa) Hafıza (Memory): Hafıza, uzmanlık bilgisi yetkinliğini tamamlayıcı niteliktedir. Hafıza; belirli bir olayın ya da bilginin doğru, eksiksiz ve hızlı bir biçimde hatırlanmasıdır. Bununla birlikte çalışmada hafızaya ilişkin bilgiler elde edilmiş;

ancak bu özelliğin genel modelde yer aldığına ilişkin herhangi bir dayanak bulunamamıştır. Diğer bir deyişle yöneticiler hafızayı, yönetim işlerine ilişkin ayrı bir özellik olarak görmemekte; söz konusu özelliğin diğer yetkinliklerle ilişkili olarak anlamlandırılabilceği ileri sürülmektedir.

Boyatzis'in yetkinlik modeli çalışmasına dayanarak Spencer ve Spencer da, 200'ün üzerindeki işe ilişkin yetkinlikleri yeniden gözden geçirmiştir. Yetkinlik grupları, bu çalışmanın katkıları doğrultusunda birtakım isim değişiklikleri ile birlikte Spencer ve Spencer'ın 1993 tarihli "Competence at Work" kitabında da yer almaktadır (Yeung, 1996: 121). Söz konusu yetkinlik türleri, Spencer ve Spencer'ın kitabında aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 25-89):

1.3.2.1. Başarı ve Çalışma Yetkinlikleri (Achievement and Action)

Başarı Yönelimi (Achievement Orientation): Bir mükemmellik standardı doğrultusunda rekabet etme ya da iyi bir şekilde çalışma ile ilgili olan yetkinliktir. Başarı yönelimini ifade eden ortak davranışlar; yönetim tarafından konulan bir standardı karşılamaya çalışmak, kendi ya da diğerleri için zorlu amaçlara ulaşmaya çalışmak, maliyet-fayda analizleri yapmak ve hesaplı girişimsel riskler almak şeklinde sıralanabilmektedir. Başarı yönelimi yetkinliğinin davranışsal göstergeleri açısından yüksek düzeyde skora sahip olmak, büyük bir işe sahip olmayı gerektirmemektedir. Biçer ve Düztepe'ye göre ise (2003: 15) bu yetkinlik; kişinin bir işi daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz yapma isteğini belirtmektedir.

Düzen, Kalite ve Doğruluk (Concern for Order, Quality, and Accuracy): Bu yetkinlik, çevredeki belirsizliği azaltmaya ilişkin temel bir eylemi ifade etmektedir. Düzene ilişkin söz konusu yetkinlik, çalışma alanını düzenli bir şekilde tutmaktan düzeni ve veri kalitesini arttırmaya ilişkin yeni kompleks sistemler kurmaya kadar uzanan bir boyut ile açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle Budak'ın da (2008: 57) belirttiği gibi hataların en aza indirgenmesi, işin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarının sağlanması ve işin organize edilmesi amacıyla sistemler geliştirilmesi; bu yetkinlik kapsamında yer almaktadır.

İnisiyatif (Initiative): İnisiyatif yetkinliği; işte gereksinim duyulan ya da beklenenden daha fazlasını yapma, herhangi biri tarafından talep edilmeyen ancak daha iyi sonuçların elde edilmesini ve problemlerden kaçınılmasını sağlayan faaliyetleri gerçekleştirme ya da yeni fırsatlar bulma veya yaratma gibi durumları

içermektedir. İnisiyatif yetkinliği genellikle aşağıdaki eylemler ile kendini göstermektedir:

- ❖ Engel ya da dirençle karşılaşıldığında buna karşı direnme
- ❖ Fırsatların farkında olup onları yakalama
- ❖ İşin gerektirdiğinden daha fazla performans gösterme
- ❖ Diğer bireyler tarafından görülmeyen belirli bir fırsat ya da problemi öngörme ve ona karşı hazırlıklı olma

Bilgi Arayışı (Information Seeking): Temel bir merakı, daha fazla kişi ya da konu hakkında bilgi sahibi olma arzusunu içermektedir. Bilgi arayışı yetkinliği, aşağıdaki noktaları içermektedir:

- ❖ Kesin bir bilgiyi incelemek ya da bir dizi soru sorarak çelişkileri çözmek
- ❖ Olası fırsatları ya da gelecekte kullanılabilecek çok yönlü bilgileri araştırmak
- ❖ Çalışmayla ilgili koşulları iyi bir şekilde değerlendirmek için kişisellikten sıyrılmak

1.3.2.2. Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (Helping and Human Service)

İnsana yönelik hizmetlerde üstün başarıyı tahmin etmede etkili olan yetkinliklerden oluşmaktadır (Budak, 2008: 57). Bunun yanı sıra bu kümede diğerlerine nazaran güç ve bağlılık noktaları daha fazla önem kazanmaktadır.

Kişilerarası Anlayış/Empati (Interpersonal Understanding): Bu yetkinlik, diğer bireyleri anlama isteğine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Tuğrul'un da (1999: 15) belirttiği gibi duygusal zekanın önemli özelliklerinden biri olan empatiye ilişkin sürecin tamamlanabilmesi için empati kuran kişinin zihninde oluşun anlayışın karşıdaki bireye aktarılması gerekmektedir.

Kişilerarası anlayış yetkinliği, kendisini aşağıdaki davranışsal göstergelerle ortaya koymaktadır:

- ❖ Diğer bireylerin duygularını algılamak
- ❖ Diğer bireylerin tepkilerini tahmin etmek ve onlara karşı hazırlıklı olmak için dinlemeye ve gözleme dayalı bir anlayış sistemini kullanmak

- ❖ Diğer bireylerin tutumlarını, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamak
- ❖ Diğer bireylerin uzun dönemli davranış, tutum ya da problemlerinin sebeplerini anlamak

Müşteri Hizmetleri Yönelimi (Customer Service Orientation): Başkalarına yardımcı olma ya da hizmet etme ve onların ihtiyaçlarını karşılama arzusunu ifade etmektedir. Söz konusu yetkinlikte diğer bireylerin düşünce, duygu ya da davranışlarını anlamaya nazaran ihtiyaçlarını anlamak, öncelik taşımaktadır. Müşteri hizmetleri yönelimi yetkinliğinin tipik davranışsal göstergeleri şu şekildedir:

- ❖ İfade edilenin ötesindeki gerçek ve temel müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve ürün ve hizmetler ile bunları karşılamak
- ❖ Müşteri hizmetlerine ilişkin problemlerin düzeltilmesi için kişisel sorumluluk alıp; bu problemleri hızlı ve etkin bir şekilde çözmek

1.3.2.3. Etki Yetkinlikleri (The Impact and Influence Cluster)

Tüm yetkinlik kümelerinde olduğu gibi buradaki yetkinliklerin de olumlu şekilde değerlendirilmesi, niyet ve eylemlerin makul ölçüde gerçekleştirilmesi ve sosyalleşmiş olmasına bağlıdır.

Etki ve Tesir (Impact and Influence): Gündemdeki işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla diğer bireylerin ikna ve tatmin edilmesine yönelik bir niyeti ya da diğer bireyler üzerinde spesifik bir etkiye sahip olma arzusunu ifade etmektedir. Etki ve tesir yetkinliğine ilişkin ortak göstergeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- ❖ Bir eylemin etkisini ya da bireylerin konuşmacıya yönelik fikirlerine ilişkin diğer detayları sezmek
- ❖ Nedenler, veriler ya da gerçekler üzerinde durmak
- ❖ Somut örnekler ya da görsel kanıtlar kullanmak
- ❖ Fikirlere yönelik perde arkasındaki desteği ifade eden politik koalisyonları biraraya getirmek
- ❖ Belirli bir etki kurmak için bilgileri kasten vermek ya da saklamak
- ❖ Bir grubu yönetmek ya da yönlendirmek için grup süreci yeteneklerini kullanmak

Örgütsel Farkındalık (Organizational Awareness): Bireyin, gerek örgüt içindeki gerekse müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerdeki güç dengelerini ve örgütün tüm dünyadaki pozisyonunu anlamasına yönelik yeteneğini belirtmektedir.

Ayrıca örgütsel farkındalık; öz kontrol, özgüven ve empati şeklindeki diğer duygusal zeka bileşenleri gibi; çatışma yönetimi açısından da önemli rol oynamaktadır (Akt. Özdemir ve Özdemir, 2007: 397).

Örgütsel farkındalık yetkinliğinin tipik göstergeleri aşağıdaki gibidir:

- ❖ Örgüt içindeki resmi olmayan yapıları anlamak
- ❖ Dile getirilmemiş örgütsel kısıtları, diğer bir deyişle belirli zaman ve koşullarda olası olan ya da olmayan konuları saptamak
- ❖ Temel problemleri, fırsatları ya da örgütü etkileyen politik güçleri saptamak ve ifade etmek

İlişki Kurma (Relationship Building): İşle ilgili amaçları başarmada faydalı olan ya da olma potansiyeli taşıyan kişilerle arkadaşça yakın ilişkiler kurmak ve sürdürmek için çalışmaya karşılık gelen yetkinliktir. Kurulan ilişkiler, her zaman için uzun dönemli ve işle ilgili amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir. Yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler aşağıda sıralanmaktadır:

- ❖ Dostça ilişkiler kurma konusunda bilinçli bir şekilde çalışmak ve bu konuda kendini geliştirmek
- ❖ Dostça ilişkileri kolaylıkla kurmak
- ❖ Ortak bir zemin yaratmak için kişisel bilgileri paylaşmak
- ❖ Bilgi ya da diğer destekler için ileride gerekli olabilecek kişilerle arkadaşça ilişkiler kurmak

1.3.2.4. Yönetsel Yetkinlikler (Managerial)

Yönetsel yetkinliklerin oluşturulmuş olan yetkinlik sözlüğünde gelişmiş bir şekilde yer almasının sebebi, üzerinde çalışılan örneklemdaki yöneticiler ve diğer kişiler arasında ortak yetkinlikler olarak ortaya çıkmalarıdır.

Diğerlerini Geliştirme (Developing Others): Etki ve tesirin özel bir şekli olarak ifade edilebilen bu yetkinlikte öğretme ya da bir veya birden fazla bireyin gelişimini teşvik etme niyeti bulunmaktadır. Çalışanları örgüt ihtiyaçlarını karşılamak

amacıyla rutin eğitim programlarına göndermek, söz konusu yetkinliğin temelindeki bu niyeti karşılamamaktadır. Yetkinliği ifade eden davranışlar aşağıdaki gibidir:

- ❖ Zor koşullarda dahi bireylerden olumlu şeyler beklemek ve onların öğrenme isteği ile potansiyeline inanmak
- ❖ Bir eğitim stratejisi olarak mantıklı yönlendirme ve açıklamalar sunmak
- ❖ Olumsuz geribildirim kişisel terimlerden uzak bir şekilde vermek, gelecekteki performansa yönelik olumlu beklentileri ifade etmek ve gelişim için kişiselleştirilmiş önerilerde bulunmak
- ❖ Eğitim ya da gelişim ihtiyacını tanımlamak ve bunları karşılamak için yeni programları ve materyalleri tasarlayıp kurmak

Yönlendirme: Mevki Gücünün Kullanımı (Directiveness: Assertiveness and Use of Positional Power): Bireyin, diğer kişileri kendi isteklerine uymaya razı etme niyetini ifade etmektedir. Bu yetkinlikte üst düzey skorların elde edilmesi için kişisel gücün ya da mevki gücünün uygun ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunların yanı sıra Budak ve Budak'ın da belirttiği gibi (2004: 389) belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğan mevki gücü, bireyin karakterinden bağımsızdır.

Ayrıca yönlendirme, üstün performans sahibi yöneticilerin her gün kullandığı bir tarz olmayıp; kriz dönemleri gibi belirli koşullarda veya geliştirme çabalarına yanıt vermeyecek derecede zayıf performans durumlarında tercih edilmektedir. Tipik yönlendirme davranışları şu şekildedir:

- ❖ Bireyleri açık ve doğrudan bir şekilde performans problemleri ile yüzleştirmek
- ❖ Tek taraflı bir şekilde standartlar koymak; yüksek performans, kalite ya da kaynak talep etmek; kendi ricalarına ya da düzenine uyum gösterilmesini sağlamak
- ❖ Mantıksız isteklere kesinlikle hayır demek ya da diğerlerinin davranışlarına sınır koymak
- ❖ Ayrıntılı talimatlar vermek ve işi iyi yapmaya yönelik görevleri belirlemek

Takım Çalışması ve İşbirliği (Teamwork and Cooperation): Başkaları ile işbirliği kurarak çalışma, bir takımın parçası olma ve ayrı ya da rekabetçi çalışmanın aksine birlikte çalışma konularındaki niyeti belirtmektedir. Bu yetkinlik, bir takım

içindeki herhangi bir rolde görülebilmekte ve bireyler, bir lider olma ya da resmi bir otorite pozisyonunda bulunma ihtiyacı duymamaktadır. Bununla birlikte resmi bir otoriteye sahip olup, katılımcı ya da destekleyici şekilde davrananlar; takım çalışması ve işbirliği yetkinliğini kullanmaktadır. Yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler şu şekildedir:

- ❖ Belirli kararların verilmesini ve planların yapılmasını sağlamaya yardımcı olması açısından farklı fikir ve düşünceleri teşvik etmek
- ❖ Bireyleri grup süreci konusunda güncel bilgilerle donatmak, ilgili ve faydalı bilgileri paylaşmak
- ❖ Diğer bireylerin olumlu beklentilerini ifade etmek
- ❖ Başarılarından dolayı bireyleri herkesin önünde takdir etmek
- ❖ Diğer bireyleri cesaretlendirmek ve güçlendirmek, onların güçlü ya da önemli hissetmelerini sağlamak

Takım Liderliği (Team Leadership): Bir takımın ya da grubun lideri şeklinde bir rol üstlenme niyetini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle diğer insanlara öncülük etme arzusunu belirtmektedir. Tipik liderlik davranışları aşağıda sıralanmaktadır:

- ❖ Bir karardan etkilenen insanların neler olduğunu öğrenmesini sağlayacak şekilde onları bilgilendirmek
- ❖ Tüm grup üyelerine adil bir şekilde davranmak için kişisel bir çaba harcamak
- ❖ Takım moralini ve verimliliğini yükseltmek için kompleks stratejiler kullanmak
- ❖ Takımın ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak
- ❖ Bireylerin liderin misyonunu, amaçlarını, gündemini, tarzını ve politikasını desteklemesini sağlamak

1.3.2.5. Bilişsel Yetkinlikler (Cognitive)

Analitik Düşünme (Analytical Thinking): Bir durumu küçük parçalara ayırarak anlamayı ya da bir durumun belirtilerini adım adım incelemeyi ifade etmektedir. Bu yetkinlik, ortak birtakım davranışsal göstergeler içermektedir:

- ❖ Görevleri önem sırasına göre dizmek
- ❖ Karmaşık bir görevi sistematik bir şekilde yönetilebilir parçalara ayırmak
- ❖ Olayların muhtemel sebeplerini ya da eylemlerin sonuçlarını tanımlamak
- ❖ Engelleri öngörmek ve gelecekteki adımları düşünmek

- ❖ Farklı çözümler geliştirmek için bazı analitik teknikleri kullanmak ve her birinin değerini tartmak

Kavramsal Düşünme (Conceptual Thinking): Herhangi bir durumun ya da problemin, parçaların bir araya getirilmesi ve bütün resmin görülmesi yoluyla anlaşılmasıdır. Söz konusu yetkinlik; durumlar arasındaki açık bir şekilde belli olmayan ilişkilerin tanımlanmasını ve karmaşık koşullardaki anahtar ya da temel konuların saptanmasını içermektedir. Kavramsal düşünme yetkinliğine ilişkin ortak davranışsal göstergeler şu şekildedir:

- ❖ Problemleri ya da koşulları tanımlayabilmek için sağduyu ya da geçmiş tecrübeleri kullanmak
- ❖ Mevcut durum ile önceden gerçekleşen durumlar arasındaki önemli farkları görebilmek
- ❖ Öğrenilmiş karmaşık kavram ya da yöntemleri uygun bir şekilde uyarlayabilmek
- ❖ Bağlantısız alanlardan sağlanan karmaşık veriler arasında faydalı ilişkiler kurmak

Teknik/ Profesyonel/ Yönetmel Uzmanlık (Technical/ Professional/ Managerial Expertise): Uzmanlık; hem işle ilgili teknik, profesyonel ya da yönetmel bilgiye sahip olmada üstünlüğü hem de söz konusu bilgiyi kullanıp geliştirme ve diğer bireylere dağıtma motivasyonunu kapsamaktadır. Bu yetkinliğe ilişkin ortak davranışsal göstergeler aşağıdaki gibidir:

- ❖ Yetenek ve bilgileri güncel tutmak için çalışmak
- ❖ Mevcut alanın ötesindeki keşfetmeye yönelik bir merak sergilemek
- ❖ Teknik problemlerin üstesinden gelme konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmek
- ❖ İş ile ilgili yeni konuları kendi kendine öğrenmek ya da bunlarla ilgili bir kursa katılmak
- ❖ Yeni teknolojiyi yaygınlaştırmak için bir değişim ajanı olarak aktif şekilde çalışmak

1.3.2.6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri (Personal Effectiveness)

Bu kümede yer alan yetkinliklerin tümü, diğer bireylerle ilişki kurma ya da çalışma konusunda kişinin olgunluğunu yansıtmaktadır. Söz konusu yetkinlikler; bireyin, mevcut çevresel baskı ve zorluklarla mücadele ettiği zamanki performansının etkinliğini kontrol etmektedir.

Öz Kontrol (Self-Control): Diğer insanlardan kaynaklı herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşıldığında ya da stres koşulları altında çalışıldığında negatif eylemlerin sınırlandırılmasına ve duyguların kontrol altında tutulmasına ilişkin yeteneği ifade etmektedir. Öz kontrol yetkinliği, daha çok alt düzey yönetsel işler ile yüksek stres altında çalışılan pozisyonlarda önem kazanmaktadır. Bu durum, üst düzey yöneticilerin stresli durumlarla daha az karşılaşması ile ya da kişinin bu pozisyona yükselmesine kadar geçen sürede öz kontrol yetkinliğinin derinleşmesi ile açıklanmaktadır. Yetkinliğe ilişkin ortak davranışsal göstergeler şu şekildedir:

- ❖ Zorlayıcı olmamak
- ❖ Uygun olmayan tepkilere ilişkin zorlamalara karşı direnmek
- ❖ Stresli koşullarda soğukkanlı kalmak

Özgüven (Self Confidence): Kişinin, bir görevi başarma konusundaki yeterliliğine ilişkin inancını belirtmektedir. Diğer bir deyişle bu yetkinlik; bireyin artan derecede zor koşullarla mücadelesindeki, karar verme ya da fikir oluşturma durumundaki ve başarısızlıkların yapıcı bir şekilde üstesinden gelme noktasındaki güvenini içermektedir. Budak'a göre ise (2008: 61) özgüveni yüksek bireyler, üstleri ile anlaşmazlık durumlarında dahi kendilerini açık ve güvenli bir biçimde konumlandırmaktadır.

Yetkinliğe ilişkin ortak davranışsal göstergeler aşağıdaki gibidir:

- ❖ Diğerleri ile anlaşmazlığa rağmen kararlara göre hareket etmek
- ❖ Kendisini etkileyici bir tarzla sunmak
- ❖ Değerlendirmelerinde güven vermek
- ❖ Daha üst pozisyonlar ile çatışmalarda kendi konumunu açık ve güvenli bir şekilde ifade etmek
- ❖ Hatalar, başarısızlıklar ya da eksikliklerde kişisel sorumluluk almak

- ❖ Hatalardan ders çıkarmak, başarısızlıkları tespit etmek için performansını analiz etmek ve gelecekteki performansını geliştirmek

Esneklik (Flexibility): Farklı koşul, kişi ya da gruplarla etkin bir şekilde çalışma ve bu farklılıklara uyum sağlama yeteneği olarak belirtilebilmektedir. Başka bir ifadeyle bir konu hakkındaki farklı bakış açılarını anlama ve değerlendirme, koşullarda meydana gelen değişimlere ayak uydurma ve örgüt ya da iş gerekliliklerindeki değişimleri kolaylıkla kabul etme yeteneklerini içermektedir. Esneklik yetkinliğine ilişkin ortak davranışsal göstergeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- ❖ Farklı bakış açılarının geçerliliğini tanımlamak
- ❖ İşteki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamak
- ❖ Örgütün önemli amaçlarını yerine getirmek için kural ya da uygulamaları esnek bir şekilde uygulamak
- ❖ Davranış ya da yaklaşımını koşullara uygun şekilde değiştirmek

Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment): Bireyin kendi davranışını, örgütsel amaçları yerine getirmek ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak amacıyla örgütün ihtiyaçları, öncelikleri ve amaçları ile uyumlaştırma yeteneğini ve istekliliğini ifade etmektedir.

Bunun yanı sıra Meşe ve Sürgevil'e göre (2007: 7) örgütsel bağlılığın; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini güçlü bir şekilde inanarak kabul etmeleri, kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf etme isteğine sahip olmaları ve örgüt üyeliklerini devam ettirmek için güçlü bir istek duymaları şeklinde öğeleri bulunmaktadır.

Yetkinliğin ortak davranışsal göstergeleri ise şu şekildedir:

- ❖ Çalışma arkadaşlarına görevlerini tamamlamaları konusunda gönüllü olarak yardım etmek
- ❖ Kendi faaliyet ve önceliklerini örgüt gereksinimlerinin karşılanmasına yönlendirmek
- ❖ Önemli örgüt amaçlarını başarmak için işbirliği gereksiniminin farkına varmak
- ❖ Örgütsel ihtiyaçları karşılamayı profesyonel ilgileri takip etmeye tercih etmek

Yukarıda bahsedilen genel modelde yer alan yetkinlikler, üzerinde çalışılan pek çok işte üstün performansa ilişkin ayırt edici özelliklerin % 80'i ile % 95'i arasında kapsamaktadır. Geriye kalan kısmı açıklayan yetkinlikler ise, belirli aralıklarla ortaya çıkmakta ancak genel yetkinlik olmak için yeterli olmamakta ya da belirli bir iş türüne özgü olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu yetkinlikler arasından daha yaygın olanlar; mesleki tercih, doğru bir özdeğerlendirme, yazma becerisi, vizyon geliştirme, yukarı doğru iletişim, somut bir öğrenme ve iletişim tarzı, düşük bir kabul edilmeme korkusu, titizlik şeklinde sıralanabilmektedir. Daha ender rastlanan yetkinlikler ise; kendi sorumluluk alanına saldırılmasına direnme, mevki gücünün ve sembolik gücün çatışmacı olmayan şekilde kullanımı, geribildirim sağlamaya yönelik mekanizmaları kurma, yasal farkındalık, güvenlik bilinci, bağımsız bir partner ile istikrarlı ilişki kurma, mizah anlayışı, kişisel bilginin gizliliğine saygı gösterme, geniş tabanlı teknik bilgi olarak belirtilebilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 88, 89).

Boyatzis'e göre söz konusu yetkinlikler, tüm endüstriler ve işletme ölçekleri için önem taşımakla birlikte; ağırlıkları bu durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bunun yanı sıra aynı örgüt içinde farklı fonksiyonlarda çalışmanın önemine değinen Boyatzis; farklı iş fırsatları ve kariyer yolları ile karşılaşan insanların yetkinliklerini daha kolay geliştirebileceğini belirtmektedir (Yeung, 1996: 124, 126).

Günümüzde birçok işletme, kendi yetkinlik analizlerini yapmaktansa; Boyatzis'in yönetim yetkinlik modelini işletmelerine uyarlayarak YDİKY sistemini kurmaktadır (Budak, 2008: 47).

1.4. ÖRGÜTLERDE YENİ BİR YETKİNLİK MODELİNİN OLUŞTURULMASI SÜRECİ

Yetkinlik modeli, "belli bir işte ayırt edici başarıyı ortaya çıkaran özelliklerin belli bir anlayışa göre sıralandığı yetkinlikler listesi" şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayraktar, 2002: 4).

Yöneticilere ilişkin bir yetkinlik modeli ise, iki boyuttan oluşmalıdır. Söz konusu boyutlardan biri, yetkinlik türlerini tanımlamalıdır. Nitekim farklı yönetim yetkinlikleri, farklı davranışlar ve bu davranışları sergilemeyi sağlayan yetenekler ile bağlantılıdır. İkinci boyut ise; yönetim yetkinlik modelinin, her bir yetkinliğin düzeylerini tanımlaması gerekliliğidir. Diğer bir deyişle her yetkinlik, bireyde farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; bilinçdışı düzeyde oluşan güdüler, bilinç

düzeyinde meydana gelen öz farkındalık ve davranışsal düzeyde oluşan yetenekler şeklinde ifade edilebilmektedir (Boyatzis, 1982: 25, 27).

Kavramsal olarak ve boyutları itibariyle bu şekilde ifade edilebilen yetkinlik modelleri, örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli araçlar olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uzmanları, bireyleri ve takımları geliştirmede yetkinlik modellerini giderek artan şekilde kullanmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle günümüzün rekabetçi ve sürekli değişen iş çevresinde yetkinlik modelleri, insan kaynakları uzmanlarına; yetenek portföyünü ve çalışanlarının etkinlik düzeyini farklılaşan pazar taleplerini karşılayacak şekilde geliştirmede yardımcı olabilmektedir (Gangani, McLean ve Braden, 2006: 128, 130).

Çalışma süreçlerini yeniden tasarlamış ve işlerini yeniden yapılandırmış olan pek çok örgüt, yetkinlik modellerini yeniden tasarlanmış bu işlere yönelik olarak geliştirmektedir. Bu yeni yetkinlik modelleri, geçmişte etkili olmuş becerilere nazaran yeni ortaya çıkan ihtiyaçları tanımlamaktadır (Akt. Gangani, McLean ve Braden, 2006: 130).

1.4.1. Yetkinlik Modeli Oluşturulurken Dikkate Alınacak Seçenekler

Örgütler yetkinlik modeli oluştururken, söz konusu modeli tek bir pozisyona göre mi yoksa farklı işlere göre mi geliştirecekleri noktası üzerinde durabilmektedir. Buna göre pek çok örgüt, özellikle lider pozisyonları için tek bir yetkinlik modeli geliştirerek bu modeli; yönetsel olmayan pozisyonları da içeren kapsamlı bir iş grubuna uygulamaktadır. Bununla birlikte farklı bir yol takip eden diğer örgütler ise, değişik işler için çoklu yetkinlik modelleri geliştirmektedir. Örneğin yazılım geliştiren ve satan, stratejik odağı ise teknik liderlik olan başarılı bir örgüt; müşterileri ve yazılımları geliştiren kişileri bir araya getirecek bir internet sitesi yaratarak, müşterilere yönelik bir stratejik odaklanmaya yönelme kararı aldığı anda; ürün geliştirme yetkinliklerinin yerine müşteri ilişkileri konusundaki yetkinliklerin önem kazandığı bir modele gereksinim duyabilmektedir (Gangani, McLean ve Braden, 2006: 130,131).

Bu bakımdan yetkinlik modeli oluşturulurken dikkate alınacak seçenekler aşağıda sıralanmaktadır (Akt. Budak, 2008: 64, 65):

- **Yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilir:** Kapsamı dar olan yetkinlikler; belirli iş birimleri, örgütsel düzeyler ya da fonksiyonlar ile sınırlandırılırken; geniş olan yetkinlikler ise; bir örgütteki tüm personel için uygulanmaktadır. Dolayısıyla yetkinliklerin kapsamına göre farklı yetkinlik modelleri kurulabilmektedir.
- **Sistem, var olan yetkinliklere ya da yeni yetkinliklere göre tasarlanabilir:** Bununla birlikte dinamik çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan örgütler için onların eskiden başarılı olmalarını sağlayan yetkinlikler yeterli olamamaktadır.
- **Yetkinlikler, aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla belirlenebilir:** Aşağıdan yukarıya yaklaşımı, işgörenlerin yaptıkları işlerde kullandıkları tüm yetkinliklerin incelenmesini kapsayan bir yöntemi ifade ederken; yukarıdan aşağıya yaklaşımında ise yetkinliklerin, örgütsel ihtiyaçlar dikkate alınarak tanımlanması söz konusudur.
- **Yetkinlikler, kolayca gözlemlenebilir ya da yüksek düzeyde soyut olabilir:** Makine kullanımı ya da toplantı yönetimi gibi konularda sahip olunan yetkinliklerin tanımlanması ve eğitim yoluyla geliştirilmesi daha kolay iken; yeni ürün yaratma gibi soyut yetkinlikleri tanımlamak ve onaylamak daha zordur.
- **Yetkinlikler, sürekli ya da geçici öneme sahip olabilir:** Yetkinliklerin, sürekli bir değere sahip oldukları varsayımı her zaman geçerli değildir. Örneğin teknik bilgi, oldukça kısa ömre sahip bir yetkinliktir.

Bu seçeneklere göre belirli yetkinlik modelleri oluşturulurken kullanılacak yaklaşımlar ise şu şekildedir (Briscoe ve Hall, 1999: 39-43; Özçelik ve Ferman, 2006: 76):

- **Kaynak Temelli Yaklaşım:** Üstün performans sahibi yöneticilerin, başarı için kritik öneme sahip davranışsal göstergelerden örnekler vermeleri istenmektedir.

- Strateji Temelli Yaklaşım: Stratejik amaçlarında değişimler gerçekleştiren bir örgütün aynı zamanda, çalışanlarına ilişkin yetkinlik gereksinimlerinde de bir değişim ihtiyacı duymasına dayanmaktadır.
- Değer Temelli Yaklaşım: Yetkinlik çerçevesinin, örgütün normatif kültürel değerlerinden türediği görüşüne dayanmaktadır.

1.4.2. Yetkinlik Modelinin Oluşturulma Aşamaları

Örgütlerde bir yetkinlik modelinin tasarlanmasında altı aşama söz konusudur (Spencer ve Spencer, 1993: 94-106):

1.4.2.1. Performans Etkinlik Kriterlerinin Tanımlanması

Yetkinlik modeli oluşturulmasının ilk ve en önemli aşamasıdır (Budak, 2008: 67). Örneğin işletme yöneticileri için ideal kriterler, satış ya da kar verileri gibi ölçümler iken; araştırmacılar için alınan patentler ya da yapılan yayınlar olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu kriterler mevcut olmadığında ise; işverenler, çalışma arkadaşları, astlar ve/veya müşteriler tarafından yapılan değerlendirmeler kullanılabilir (Spencer ve Spencer, 1993: 94, 96).

Üstün performansın hangi kriterler ile ifade edildiğinin ortaya konduğu bu aşamada yapılacak bir hata, pozisyon için yanlış yetkinliklerin belirlenmesine ve uygulamaların bu yanlış yetkinlikler üzerine kurulmasına sebep olabilmektedir (Uzunoğulları, 2006: 33, 34).

1.4.2.2. Örneklemin Tanımlanması

Birinci aşamada saptanan etkinlik kriterleri, süper star olarak da adlandırılan üstün performans sahibi kişilerden oluşan belirgin bir grubun ve ortalama performans sahibi kişilerden oluşan bir karşılaştırma grubunun saptanmasında kullanılmaktadır. Zayıf performans sahibi kişilerden oluşan üçüncü bir grup ise, çalışmada bir işteki en düşük başarıyı öngören yetkinlik düzeylerinin saptanması amaçlandığında tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte bazı örgütlerde işi kötü yapan insanlardan oluşan bir örneklemin elde edilmesi politik olarak imkânsızdır. En iyi performans gösteren kişilerin saptandığından tamamen emin olunmasının yolu ise, değişik kriterler kullanmak ve tüm kriterlerde yüksek olarak değerlendirilen kişileri seçmektir. Diğer bir deyişle gerçek bir süper star; tüm kriterlerde iyi olan, patronu tarafından başarılı olarak algılanan, gerçekten beğenilen ve çalışma arkadaşları,

astları ve müşterileri tarafından takdir edilen bir kişidir. İdeal olarak her bir iş grubuna ilişkin örneklem, en azından 20 kişi içermeli ve bunların 12'si üstün, 8'i ise ortalama performans sahibi kişiler olmalıdır. Bu sayı, yetkinlikler hakkındaki hipotezlerin basit istatistiksel testler ile sınanmasına olanak vermektedir. Dolayısıyla her 1,5 ortalama performans sahibi kişi için 2 üstün performans sahibi birey söz konusu olmaktadır. Buna göre yetkinlik çalışmalarındaki bir kural, en fazla şeyin her zaman süper starlardan öğrenileceğidir.

Ayrıca örneklem tanımlanırken; bir işte uzmanlaşmış bir işgören ile işe yeni başlamış bir işgörenden ya da pozisyonları farklı olan çalışanlardan beklenecek düzeylerin aynı olamayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır (Turgut, 2004: 109).

1.4.2.3. Veri Toplama

Bu aşamada veriler, bir önceki adımda belirlenen üstün ve ortalama performans sahibi bireylerden oluşan örneklemde elde edilmekte ve veriler toplanırken görüşme, anket ve gözlem gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır (Yetkin, 2006: 22, 23). Klasik yetkinlik modellerini geliştirmek için temel olarak altı veri toplama kaynağı ve yöntemi kullanılabilir (Spencer ve Spencer, 1993: 97-104):

a) Davranışsal Olay Görüşmeleri: McClelland ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen Davranışsal Olay Görüşmesi aracılığı ile üstün ve ortalama performans sahibi bireyler ile görüşülmektedir.

Davranışsal Olay Görüşmesi, Flanagan'ın Kritik Olay Görüşmesi yönteminden türetilmiştir. Kritik olay görüşmelerinde insanlardan, işlerinde karşılaştıkları en kritik koşulları tanımlamaları istenmektedir. Görüşmeci görüşülen kişiye; söz konusu koşul ya da görevin ne olduğunu, kimlerin sürece dahil olduğunu, bireyin ne yaptığını ve sonuç ya da çıktılarının ne olduğunu sormaktadır (Garavan ve McGuire, 2001: 155). Görüşülen bireyler, işin en zor ve en önemli kısımlarının üstesinden nasıl geldikleri hakkında kısa hikayeler anlatmakta ve böylece işe yönelik yetkinliklerini sergilemektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 98). Diğer bir deyişle Davranışsal Olay Görüşmesi, katılımcıdan bir işte etkin olduğunu hissettiği üç olayı ve etkin olmadığını hissettiği üç olayı tanımlamasının istendiği bir veri toplama yöntemidir. Bu yöntemde görüşmeci, dolaylı sorularla mümkün olduğunca kesin bilgi toplamaya çalışmakta ve yanıtlarda örneklerin ve açıklığın bulunmasını arzu

etmektedir. Görüşmeci, yanıtları yazmakta; ayrıca bu yazılara ses kayıtları da eşlik edebilmektedir (Boyatzis, 1982: 50). Görüşmelerin karşılaştırmaya uygun olabilmesi için standart bir süreç uygulanmaktadır (McClelland, 1998: 332).

Bununla birlikte Davranışsal Olay Görüşmesi, Flanagan'ın yönteminden belirli noktalarda farklılaşmaktadır. Öncelikle Davranışsal Olay Görüşmesi yöntemi, görüşülen kişinin kişiliği ve bilişsel tarzı konusunda veri sağlayan bir araştırma niteliğindedir. Bu durum görüşmecilere, başarı motivasyonu gibi yetkinlikleri ve mantıklı düşünme ve problem çözme yollarını ölçme olanağı tanımaktadır. Ayrıca Flanagan'ın yöntemi, işe ilişkin bir görünüm oluştururken; Davranışsal Olay Görüşmesi ise, işin iyi yapılması için gereken yetkinlikleri tanımlamaktadır.

Bir yetkinliğin, yöneticilerden oluşan iki grup arasında farklılık yarattığı anlaşıldığında ise; söz konusu yetkinlik, standartlaştırılmış yetkinlikler sözlüğünün bir parçası olmaktadır. Bunların yanı sıra yetkinlikler; gerek görüşmede ortaya çıkma sıklıklarına göre gerekse karmaşıklık ya da genişlik derecelerine göre kodlanmaktadır. Örneğin etki ve tesir yetkinliği; ikna konusunda tek bir eylem gerçekleştirildiğinde düşük, iki ya da daha fazla eylem gerçekleştirildiğinde ise yüksek derece olarak değerlendirilmektedir.

b) Uzman Panelleri: Bir uzman paneli, işin yeterli ve üstün bir düzeyde yapılması için gereksinim duyulan kişisel özellikler konusunda beyin fırtınası yapılmasını içermektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 99). Panelde, iş ile ilgili olduğu düşünülen yetkinliklerin bir listesi oluşturulmakta ve listede yer alan yetkinlikler önem sırasına göre düzenlenmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 155).

Panelde yer alan kişiler; çalışılan pozisyonların yöneticileri, üstün performans sahibi çalışanlar ya da söz konusu işi iyi bilen insan kaynakları uzmanlarından oluşabilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 99). Bununla birlikte uzmanları uyum içinde çalışacak şekilde bir araya getirmek zor olabilmektedir. Ayrıca bazı önemli yetkinliklerin gözden kaçırılması eğilimi de ortaya çıkabilmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 155).

c) Anketler: Bu yöntemde uzman paneli üyeleri ve örgütteki diğer bireyler, yetkinlikleri ya da davranışsal göstergeleri; etkin iş performansındaki önemi ve söz konusu yetkinliğe ne kadar sıklıkla ihtiyaç duyulduğu gibi konulara göre değerlendirmektedir. Yetkinlik değerlendirme anketi; yetkinliğin üstün performansı

ortalama performanstan ne ölçüde ayırdığı, bu yetkinliğe sahip olmamanın başarısızlığa sebep olup olmadığı, bu yetkinliğe sahip bireylerin işe alımının ne kadar mantıklı olduğu ve söz konusu yetkinliğin geliştirilip geliştirilemeyeceği gibi noktalar üzerinde odaklanmaktadır. Analizler istatistiksel olarak, üstün performans açısından önemine göre yetkinliklerin sayısal olarak sıralanmasını sağlamakta ve seçim, eğitim ve iş tasarımı çabaları için önceliklerin saptanmasına olanak tanımaktadır. Yetkinlik anketlerine katılanların; çalışanların yöneticileri, üstün performans sahipleri ve işi iyi bilen dış uzmanlardan oluşması gibi konulara önem verilmelidir.

Bunun yanı sıra ankete yazılacak maddelerin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde anketi dolduranların dar bir çerçevede düşünceleri söz konusu olabilmektedir (Sağır, 2006: 22).

d) Bilgisayar Tabanlı Uzman Sistemler: Söz konusu sistemler; araştırmacılara, yöneticilere ya da diğer uzmanlara sorular yöneltilmesine dayanmaktadır. Bu sorular, önceki çalışmalarda tanımlanan yetkinliklere ilişkin geniş bir bilgi tabanına göre düzenlenmektedir. Söz konusu sistemler, yeterli ve üstün iş performansı için gereksinim duyulan yetkinliklerin ayrıntılı bir tanımını oluşturmaktadır.

Başka bir ifadeyle uzman sistemler; yetkinlik değerlendirme anketlerinde çok sayıda pozisyon için aynı yetkinlik listesi ile yapılan değerlendirmeyi, pozisyona özel anketlerin kullanımı ile daha etkin bir şekilde dönüştürebilmektedir. Bu yöntemde program maliyeti, bir dezavantaj oluştururken; veri tabanının seçimi de, kritik bir faktör olmaktadır (Budak, 2008: 140).

e) Görev/Fonksiyon Analizi: Çalışanlar ya da gözetimciler, belirli bir sürede yerine getirilen her bir görev, fonksiyon ya da eylemi ayrıntılı olarak listelemektedir. Veriler; anketler, bireysel görüşmeler ya da panel görüşmeleri ve doğrudan gözlem gibi yollarla toplanmaktadır.

Diğer bir deyişle görev/fonksiyon analizinin, kesin bir veri kaynağı olarak kullanılması yerine; diğer kaynaklar ile ulaşılan sonuçların desteklenmesinde kullanılması daha etkin olabilmektedir (Budak, 2008: 140).

adlandırılmaktadır. İkinci yol olarak; yetkinlik modelinde tanımlanan yetkinliklerin ölçümü amacıyla testler geliştirilebilmekte ve bunlar, üstün ve ortalama performans sahiplerinden oluşan ikinci örneklemdaki bireylerin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Alternatif olarak ise; yöneticiler ve diğer bilgi sahibi gözetimcilerden, değerlendirme formlarını kullanarak yetkinliklerine göre ikinci örneklemin üyelerini değerlendirmeleri istenebilmektedir. Yetkinlik modeli ve testler ya da değerlendirme formları geçerli ise, ikinci örneklemdaki süper starlar testlerde ve değerlendirme formlarında yüksek skorlar elde etmelidir. Üçüncü ve en güçlü yol, söz konusu yetkinliklere sahip bireyleri seçerek ya da eğiterek ve bu bireylerin gelecekte daha iyi çalışıp çalışmadığını gözleyerek yetkinlik modelini test etmektir.

1.4.2.6. Yetkinlik Modelini Uygulamak

Bir yetkinlik modeli, çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Buna dayalı olarak söz konusu model; seçim süreci, kariyer planlama, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi gibi fonksiyonlar için kullanılabilir.

Diğer bir deyişle bu aşamalardan geçerek oluşturulan yetkinlik modelleri, yetkinlikleri değerlendirmek için bir araç rolü üstlenebilmekte ve çalışanların işletme stratejileri ile uyumlu çalışmalarını sağlamaktadır (Budak, 2008: 66).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA YETKİNLİĞİN YERİ

Öncelikle yetkinliklerin İKY fonksiyonlarında kullanılmasında önemli olanın; çalışanların yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilmek ve üstün performans yaratabilmek olduğu belirtilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Diğer bir deyişle yetkinliğe dayalı uygulamalar, örgütün stratejik gereklilikleri ile insan kaynakları programlarını uyumlaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Nitekim bir örgüt, işgörenlerin yetkinliklerini değerlendiren sistematik bir yaklaşımı uygulayarak; kendi işgücünün bütününe ilişkin bir bilgi ve yetenek portföyünü yapılandırabilmektedir (Gangani, McLean ve Braden, 2006: 127).

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

1.5.1. Yetkinliğe Dayalı Personel Seçim Süreci

Örgütsel, sosyal, teknolojik ve yasal değişimler; işe alım süreci üzerinde de önemli gelişmelere sebep olmuşlardır. Bu doğrultuda geleneksel seçim sürecinden farklı olan uygulama kendisini; üstün performansı sağlayan yetkinliklerin ve davranış göstergelerinin tespit edilmesi ve sürecin bu kriterlere göre işlemesi şeklinde göstermektedir (Altun, 2006: 80-84, 88). Başka bir ifadeyle önemli olan, hangi pozisyon için hangi yetkinliğin hangi düzeyde bulunması gerektiğini belirlemektir (Özden, 2007).

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

Ayrıca yetkinliğe dayalı işgören seçiminde, bireylerin belirli bir iş için değil; örgütsel üyelik için seçimi söz konusu olduğundan; bu adayların örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına karar vermek önem taşımaktadır (Akt. Lawler, 1994: 9).

Bu doğrultuda öncelikle; işletmenin insan kaynakları ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanmasını ifade eden insan kaynakları planlaması aşamasının yetkinliğe dayalı olarak gerçekleştirilmesinde; aday havuzu oluşturmada hangi kaynaklardan yararlanılacağına ve bu konuda yetkinliklerin rolünün belirlenmesi gerekmektedir (Altun, 2006: 93).

Bu noktada pozisyon için hazırlanan iş ilanında yer alan nitelikler, gerekli başlıca yetkinlikler konusunda ipucu verebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Bunun yanı sıra iş ilanları, işe başvuran adayların o işletme için ne derece uygun olduğu konusunda iç eleştiri yapabilmelerine de imkan sağlayabilmektedir (Altun, 2006: 98).

Aday başvuru formlarının periyodik olarak güncelleştirilmesi ve adaylara ait demografik bilgilerin ayrımcılığın oluşmaması amacıyla baskın bir etken olmamasının sağlanması da, süreçte oldukça önemli rol oynamaktadır (Yeloğlu, 2004: 122).

Ön elemelerin ardından adayların değerlendirilmesi, farklı yöntemleri içerebilmektedir. Bu yöntemlerin arasında değerlendirme merkezleri ile yetkinliğe dayalı davranışsal görüşmelerin, iş performansını öngörme açısından etkisi büyüktür (Özçelik ve Ferman, 2006: 77).

Zira değerlendirme merkezlerinde adayın yetkinlikleri birden fazla yönetime bağlı kalarak ölçülmektedir. Söz konusu merkezlerde amaçlanan, adayın güçlü ve gelişime açık yönlerini tarafsız şekilde saptamaktır (Akt. Yeloğlu, 2004: 118).

Yetkinlik bazlı mülakatlarda ise adayların, sorulara örneklerle cevap vermesinin sağlanması; gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Yetkin, 2006: 30). Bunun yanı sıra başvuru formunda yetkinliklerle ilgili sorulara verilen yanıtlar, mülakatlarda detaylandırılabilir. Ayrıca yetenek ve kişilik testleri gibi teknikler de; yetkinliklerin ölçümünde kullanılabilir (Altun, 2006: 94, 95). Bununla birlikte işe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği, iş tanımlarında belirtilen görevler için gerekli özellikleri ölçebildiği düzeyde artmaktadır (Uyargil, 2008: 62, 63).

Sonuç olarak yetkinlik modelinin seçim sürecinde kullanılmasında; tanımlanmış yetkinliklerin olması, arzulanan davranışla ilgili gerekli bilgileri sağlayacak yöntemlerin tasarlanması ve sonuçta da arzu edilen ve arzu edilmeyen davranış örneklerinin derecelendirilmesi şeklindeki aşamalar söz konusu olabilmektedir (Yetkin, 2006: 24). Ayrıca seçim yöntemlerinin geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerinin yüksek olması için uzman kişi ve kuruluşlardan yardım alınması ve örgütlerin yeni yöntem arayışı içinde olması; personel seçim sürecinin etkin şekilde yapılandırılmasında önemli rol oynamaktadır (Yeloğlu, 2004: 123).

1.5.2. Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Geliştirme

Senge'ye göre bir örgütün rekabet özelliğinin kalbi öğrenmedir ve örgütsel öğrenme kabiliyetinde bireylerin becerileri ve özellikleri gittikçe önem kazanmaktadır (Akt. Biçer ve Düztepe, 2003: 18). Bu bakımdan etkin yönetsel yeteneklerin

tanımlanması ve ölçümünün yanı sıra öğretilmesindeki gelişmeler, kritik öneme sahiptir (Fleming, Oliver ve Bolton, 1996: 4).

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

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

Yetkinliğe dayalı bir eğitim programı tasarlarken ise; modelde tanımlanan duyuşsal, bilişsel ve psikomotor yetkinliklerin; eğitim yaklaşımları ile birleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Akt. Rothwell ve Lindholm, 1999: 95). Mesleki ilerlemenin sağlanmasına ilişkin bu sürecin oluşturulmasında; hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, başlangıç noktasını teşkil etmektedir (Akt. Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Diğer bir deyişle yetkinlik temelli anlayış, öncelikle işletmelerdeki her bir iş için temel yetkinliklerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Mevcut durumdaki işgücünün hangi yetkinliklere sahip olduğunun analiz edilmesi ile de eksik yönlerin saptanması mümkün olmaktadır. Söz konusu eksikliklerin tanımlanması, bireylerin gelişimi için ne tür eğitim programlarının gerektiğini belirlemeyi sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 17). Bununla birlikte sürecin etkin bir şekilde işlemesi bakımından işletmeler, işe yeni başlayan elemanlarına iş tanımları vermeyi de ihmal etmemelidirler (Uyargil, 2008: 63).

Bütün bunların yanı sıra yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme programları, işgörenlerin ve örgütlerin yetkinliğe dayalı kariyer planlaması yapmalarına olanak vermekte ve bir anlamda kariyer planlarına destek olmaktadır (Rodriguez ve diğerleri, 2002: 313).

Başarılı bir yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme fonksiyonu için ise, işletmelerin ve bireylerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi oldukça önemlidir.

Özden'e göre (2001) yetkinliklerin geliştirilmesinde işletmelerin temel sorumlulukları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Yetkinliklerin Belirlenmesi: Bu kapsamda işletmeler, hem tüm pozisyonlar için gerekli olan ortak yetkinlikleri hem de her bir pozisyona ilişkin özel nitelikteki yetkinlikleri belirlemelidir. Bunların yanı sıra söz konusu yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağına ilişkin yöntemler de geliştirilmelidir.
- Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Çalışanların hangi yetkinliklere sahip olduğunun ölçülmesi, geliştirilmesi gereken yetkinliklerin belirlenmesinde önemli bir adımdır.
- Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Sağlanması: Bu noktada işletmelerin, yetkinlikleri geliştirmeye ilişkin eğitim olanaklarını ve çalışma ortamını sağlaması söz konusudur.

Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireylerin temel sorumlulukları ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Özden, 2001):

- Yetkinliklerin Belirlenmesi: İşletmelerin hangi yetkinliklere önem verdiklerini açıkça belirtmedikleri durumlarda bireyler, bu yetkinlikleri çeşitli insan kaynakları uygulamalarından çıkarmak zorunda kalmaktadırlar.
- Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: İşletmelerin değerlendirdiği yetkinlikler ile ilgili olarak çalışanlara geribildirim sağlamaması durumunda bireyler, gerek sahip oldukları yetkinliklerin düzeylerini ve gerekse hangi yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiğini kendi çabaları ile belirlemek zorunda kalmaktadırlar.
- Eğitime Aktif Katılım: Bireylerin, yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda işletmelerin sağladığı eğitim fırsatlarını değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin gerekli eğitimleri sağlayamaması durumunda ise, çalışanlar, bireysel kaynakları aracılığıyla kendilerini geliştirmeye ağırlık vermelidirler.
- Uygulamada Çaba Gösterilmesi: Bireyler, edindikleri bilgileri günlük çalışma yaşamında uygulamak için çaba göstermeli ve davranışlarında gerekli

değişiklikleri yaratabilmelidir. Bu konuda bireyin, belirli bir yetkinliği geliştirmesi gerektiğine inanması, söz konusu yetkinliği geliştirmeye istek duyması ve bu konuda aktif çaba göstermesi gerekmektedir.

1.5.3. Yetkinliğe Dayalı Kariyer Yönetimi

Öncelikle kariyer, “bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanması” şeklinde ifade edilebilmektedir (Güney, 2000: 136). Kariyer açısından önemli olan, kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. Bunun için de çalışan, bulunduğu pozisyonda kendini geliştirme ve yükselme olanaklarını aramalı; yönetici ise, çalışana sürekli hedef aşılmalı, onun yetişmesine gönülden destek vermeli ve performansını yükseltmek için çaba harcamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 323, 324). Bununla birlikte kariyerin anlamı, pek çok durumda bir iş dizisiyle sınırlansa da; gerçekte bireyin tüm yaşamını içermektedir (Can ve Güney, 2007: 485).

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

Bunun yanı sıra terfilerde dikkate alınan kriterler, önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesi olmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Terfi kararları verilirken; adayın mevcut işinin gerektirdiği yetkinlikler, hedef pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve adayın profili değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerde her bir yetkinlik gereksinimi için ayrı ayrı yetkinlik düzeylerine bakılmakta, adayın profilinin bunlar için yeterli olması şartı aranmakta ve buna göre bir seçim yapılmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde her yetkinlik için bir form hazırlanıp bütün adayların aynı form üzerinden değerlendirilmesi mümkün olabileceği gibi, her aday için bütün yetkinlikleri içeren bir form üzerinden de değerlendirme yapılabilir (Berktaş, 2001: 102, 103).

Ayrıca günümüzde işgücünde esneklik sağlamak amacı ile geliştirilen güncel insan kaynakları politikalarında iş rotasyonu uygulamaları da, kişilerin çok yönlü geliştirilmelerine ve onların farklı yetkinliklerini gerekli durumlarda kolaylıkla kullanabilmelerine olanak sağlamaktadır (Uyargil, 2008: 85).

Bu bakımdan yetkinliğe dayalı kariyer yönetimi; yöneticilerin, işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri çalışanlarına duyurmalarında ve örgütsel başarı için kilit rolde gördükleri çalışanlarına bu durumu açıklamalarında önemli bir araçtır (Berktaş, 2001: 104; Dubois ve diğerleri, 2004: 197). Buna ek olarak yetkinliklere dayalı bir kariyer yönetimi süreci, bireylere de; kariyerde arzuladıkları noktaya ulaşabilmeleri açısından gerekli hazırlıkları yapma olanağı tanımaktadır (Bayraktar, 2002: 12).

Sonuç olarak yetkinliğe dayalı kariyer yönetiminin uygulandığı işletmelerde; belirli bir pozisyona atanabilmek için gereken niteliklerin neler olduğu önceden açık bir biçimde belirtildiğinden dolayı, öznel yargılar devre dışı kalabilmektedir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi uygulamalarının gerçek gereksinimlere dayandırılması mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu uygulama sayesinde gerek yöneticilerin çalışanların özellikleri hakkında kapsamlı bir şekilde bilgi edinmesi sağlanmakta, gerekse çalışanların saygınlık gibi gereksinimlerinin karşılanması kolaylaşmaktadır (Sağır, 2006: 72).

1.5.4. Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi

Çalışanlar, hem amaçlara hem de davranışsal performansa göre değerlendirildiğinde daha güçlü hale gelebilen performans yönetimi fonksiyonu (Özçelik ve Ferman, 2006: 77), yetkinlik bazlı yaklaşımın güçlü bir biçimde uygulanabileceği bir alandır. Bu işlev kapsamında, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve bunların oranları incelenebilmekte; diğer bir deyişle örgütün farklı pozisyonlar açısından önem verdiği ortak yetkinlikler hakkında fikir edinilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi işlevi, tez çalışmasının ikinci bölümünde detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.5.5. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetimi

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

Buna göre yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini; “ücret seviyelerinin, farklılıklarının ve kriterlerinin; çalışanın sahip olduğu, gösterdiği ya da uyguladığı yetkinliklere bağlı olarak yapılandırıldığı temel ücret sistemi” şeklinde tanımlamak mümkündür. Diğer bir deyişle bu sistem, ücretin; herhangi bir pozisyona ya da iş başlığına göre verilmediği; aksine sahip olunan yetkinlikler artarsa ve geliştirilirse ücretin de arttığı bir yapıdır (Zaim, 2007: 119).

Ayrıca yetkinliklere dayalı ücret yapısının oluşturulması; işe dayalı yapıları oluşturmada izlenen sürece oldukça benzer niteliktedir. Bu yaklaşımda da yetkinlik analizi bilgilerine dayalı olarak iş ve rollerin gerektirdiği yetkinliklerin ve yetkinlik düzeylerinin tanımlanması, sonrasında kişilerin sahip olduğu yetkinlikleri değerlemek için bir ölçeğin geliştirilmesi, yetkinliklerin ücret karşılıklarının belirlenmesi ve işgörenlerin yetkinliklerinin değerlendirilerek yetkinlik düzeyleri veya profillerinin çıkarılması ile buna göre ücretlerinin belirlenmesi söz konusudur (Acar, 2007: 181).

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

Sonuç olarak yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin avantajları, örgüt ve çalışan açısından olmak üzere iki grupta toplanabilmektedir (Zaim, 2007: 121-125):

Örgüt Açısından Avantajlar

- ❖ Yetkinlikler geniş çapta değerlendirildiği ve tek bir iş tanımına bağlı kalınmadığı için çalışanın rotasyonu ve farklı işleri gerçekleştirme bakımından esneklik sağlanmaktadır.
- ❖ Gelişim amaçlandığı ve bu yönde ücretlendirme gerçekleştirildiği için çalışanların öğrenme konusunda motive olmaları sağlanmakta ve böylece örgütsel performans yükselmektedir.

Çalışan Açısından Avantajlar

- ❖ Yükselen yetenek gelişimi sonucu artan ücret oranları, bireysel kapasitenin artışını ve iş doyumunu beraberinde getirmektedir.
- ❖ Yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemi; çalışanın örgüte daha fazla bağlılık hissetmesini ve öğrenen bir kültür oluşmasını mümkün kılmaktadır.

Yetkinliklerin gerek tarihsel gelişim süreci açısından gerekse kavramsal bakımdan detaylandırıldığı birinci bölümün ardından; çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans yönetimi konusunda genel bir açıklama yapılacak ve sözü edilen yetkinliklerin bu işlevdeki rolü hakkında bilgi verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ'NE GENEL BİR BAKIŞ VE PERFORMANS YÖNETİMİ'NDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; öncelikle performans yönetimi ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmekte ve performans yönetiminin amaçlarına yer verilmektedir. Bu genel girişin ardından performans yönetimi yaklaşımları, iş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Performans yönetimi sürecinin her iki yaklaşımda da; performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme aşamaları bulunduğundan, sözü edilen bu üç aşama iş bazlı performans yönetimi başlığı altında anlatılmaktadır. Dolayısıyla bu aşamalar, yetkinlik bazlı performans yönetimi başlığı altında tekrar olmaması amacıyla yeniden ele alınmamaktadır; ancak performans değerlemenin uygulama aşamaları, performans değerleyen kişiler, performans değerlemede kullanılan yöntemler ve performans geliştirme faaliyetleri gibi konular yetkinlik bazlı yaklaşımda farklılık gösterebildiğinden daha derinliğine ele alınması uygun görülmüştür.

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Performans yönetimi işlevi ile ilgili açıklamalara geçmeden önce konuya dahil olan kavramları tanımlamak aydınlatıcı olabilir. “Performans” ve “performans yönetimi” şeklindeki bu kavramların detayları aşağıda ele alınmaktadır.

2.1.1. Performans Kavramı

Örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; işgörenin ya da grubun birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2006: 48).

Başka bir ifadeyle performans; çalışanın işini oluşturan görevlerini ne derecede başarıyla yerine getirdiğini belirtmekte ve çaba, beceriler ve rol (görev) algılamaları gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Byars ve Rue, 2003: 251).

Farklı bir tanıma göre performans, bir işi yerine getiren bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün belirlenmiş bir zaman diliminde; o iş ile amaçlanan ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (<http://www.mpm.org.tr>, 09.08.2010).

Özgen ve Yalçın'a göre ise (2010: 213); performans, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

Performansı, "örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi" olarak tanımlamak da mümkündür (Akt. Özutku, 2010: 31).

Bunların yanı sıra performans, bireylerin ya da örgütlerin hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütü (Camgöz ve Alperden, 2006: 192) ya da amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram şeklinde belirtilebilmektedir (Çoşgun, 2004: 581).

Başaran ise; performansı, işgörenin ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu biçiminde tanımlamaktadır (Akt. Çöl, 2008: 38). Söz konusu fonksiyonun saptanması açısından önem taşıyan işletme amacının yerine getirilme düzeyi ise; ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenmektedir (Burak, 2008).

Bunların yanı sıra çalışanların performansı üzerinde; yetenek, motivasyon, deneyim gibi kişisel faktörler; yönetimin konuya ilişkin bakış açısı ve çalışma koşulları etkili olabilmektedir (Özgür, 2008: 39).

Ayrıca işgörenden sağlanacak yüksek performans; işletme amaçlarının çok daha kısa sürede, çok az hata ile ve çok daha yüksek kalitede gerçekleştirilmesini mümkün kılan (Yaraloğlu, 2001: 129) kilit unsur olduğu için söz konusu performansın etkin bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Başka bir ifadeyle bir üretim süreci sonunda ulaşılan verimlilik düzeyi, süreç içinde çalışan bireylerin performansına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu şekilde bireysel performans kanalı ile meydana gelen işletme performansı da; işletmenin ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediğinin belirlenmesini

sağlamakta ve işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanların önceden saptanmasını mümkün kılmaktadır (Akt. Arslantürk, 2009: 21).

Sonuç olarak günümüzün yüksek performanslı örgütlerinde; liderlik, sürekli öğrenme ve gelişim, müşteri odaklılık, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, değişim ve esneklik, takım çalışması, sosyal sorumluluk gibi özellikler bulunmakta (Burak, 2008) ve bu durum, söz konusu örgütlerin rekabet avantajı yakalamasını sağlamaktadır.

2.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

Öncelikle yüksek performans için ilk koşul, işin gerektirdiği niteliklere uygun personelin seçilmesidir. Örgütte doğru bir personel seçim politikası uygulandıktan sonra ise; başarı, personelin doğru yönetilmesi ile sağlanabilecektir (Yaralıoğlu, 2001: 130). Bu durum da, etkin bir performans yönetimi sisteminin önemini vurgulamaktadır.

Uygulamaları öncelikle kamu kesiminde başlamış olan söz konusu performans yönetimi sistemleri, konuya özel sektörün ilgisinin artmasıyla birlikte özellikle son 20 yıl içinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

İçeriğine değinilecek olduğunda performans yönetimi, örgütlerin izledikleri çok sayıda iş geliştirme yöntemini bir araya getiren şemsiye bir kavram olarak düşünülebilmektedir. Bu doğrultuda performans yönetimini; bir örgütün stratejisinin uygulanmasını kolektif olarak yöneten süreçleri, ölçümleri, yöntemleri ve araçları içeren; ayrıca planlama ve kontrol çevrimini bütünleyen entegre bir sistem şeklinde tanımlamak mümkündür (<http://www.egitirim.com.tr>, 09.08.2010).

Performans yönetimi ayrıca; “çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem” olarak da tanımlanmaktadır (Akt. Turgut, 2004: 30).

Diğer bir deyişle performans yönetimi, “işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreç”tir (Helvacı, 2002: 156).

Cripe'a göre ise (1997: 22); performans yönetimi, tüm örgüt içinde birey performansını geliştirme ve sürdürmeye ilişkin sistematik bir süreçtir.

Daha kapsamlı bir ifadeyle performans yönetimi; "performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın bu ölçütler dikkate alınarak değerlendirilmesi, bu ölçütlerden birisi olarak kabul edilen yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç" şeklinde de ifade edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215).

Burak'a göre ise (2008); performans yönetimi, optimum sonuçlar üretmek için örgütün ortak hedeflerinin tüm çalışanların paylaşımı ile ulaşılabilir amaçlara çevrilmesidir. Bu doğrultuda hedeflere ve sonuçlara odaklanma, müşteriye odaklanma, katılımcılık, sürekli değişim için esneklik, çalışanları gelişime özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma, sorumluluk alma; performans yönetiminin temel hareket noktaları olarak belirtilebilmektedir.

Diğer bir deyişle performans yönetimi uygulamaları; çalışanların kendilerinden beklenenleri anlamalarını, elde ettikleri sonuçlar hakkında sorumluluk duymalarını ve performanslarına ilişkin pozitif ve negatif sonuçlar ile yüzleşmelerini sağlamaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2009: 238).

Bunların yanı sıra Pickett'e göre performans yönetim sistemi; stratejik planlama, performans standartları, bireysel hedefler, performans değerlendirme, eğitim ve bireysel gelişim arasında ilişki kuran yönetsel bir süreçtir (Akt. Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

Yukarıdaki tanımlardan görüldüğü üzere performans yönetimi kapsamında; performans planlama, değerlendirme ve geliştirme konuları ile bunlara yönelik araştırmaların yer alması (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2); ideal bir ölçümün, hem geçmiş performansa ilişkin bilgiyi hem de gelecek performansa ilişkin beklentileri dikkate almasını gerektirmektedir (Özutku, 2010: 35).

Ayrıca performans yönetimi; stratejik performans hedeflerini belirlemek; performansı ölçmek; performansla ilgili verileri toplamak, analiz etmek, gözden geçirmek ve rapora aktarmak; söz konusu verilerden yararlanarak performansı geliştirmek aşamalarını içeren bir süreçtir (Baltaş, 2009: 270). Bu doğrultuda

performans yönetimi sürecinde öncelikle örgütün, takımların ve bireylerin dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşmaya varılmaktadır. Bu durum, çalışanların ve yöneticilerin gerek iş sonuçlarının gerekse iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde harcadığı çabaya da işaret etmektedir. Dönem sonunda ise; hedeflenenler ile gerçekleşen durum değerlendirilmekte ve sapmalar ile bunlara yönelik iyileştirmeler ortaya konulmaktadır (Işığışık, 2008: 2).

Sonuç olarak performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde işlemesinde aşağıdaki ilkeler önem taşımaktadır (Furnham, 2004: 88-89):

- Açık amaçlara ve ölçülebilir başarı kriterlerine sahip olmak
- Sistemin tasarlanması ve uygulanmasına çalışanların katılımını sağlamak
- Sistemi kolaylıkla anlaşılır ve uygulanır kılmak
- Sistemi tüm yöneticilerin performans amaçlarını karşılayacak şekilde kullanmak
- Çalışanların performans hedefleri ile örgütün performans hedefleri arasında uyumlu bir bakış açısı sağlamak
- Görevlerin belirginliğine ve performansın geliştirilmesine odaklanmak
- Eğitim ve geliştirme alt yapısı için yeterli kaynak tahsis etmek
- Ödüllendirme işlevi ile açık bir bağlantı kurmak ve eşitlik ile şeffaflık ilkelerine uygun olarak yapılanmak
- Başarı kriterlerini düzenli bir şekilde gözden geçirmek

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi performans yönetimi sistemi, pek çok yöntemi kapsayan geniş bir işlevi ifade etmekte ve genellikle karıştırıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içermektedir. Bu özellikleri doğrultusunda etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte; sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir. Dolayısıyla işletmeler, performans yönetimine ilişkin çalışmaları gerçekleştirirken; belirli amaçlara ulaşmayı arzu etmektedirler.

2.2. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Genel bir ifadeyle performans yönetiminin; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek gibi üç ana amacı bulunmaktadır (Akt. Budak, 2008: 411).

Bunun yanı sıra performans yönetim sisteminin öncelikli amacının; hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi olduğu belirtilebildiği gibi (Işığışık, 2008: 3); söz konusu sistemin genel amacının; bilgi, beceri, çalışma ve geliştirme planları konularıyla ilgilenererek; örgütün, takımların ve bireylerin daha verimli hale gelmesini sağlamak olduğu söylenebilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Daha kapsamlı olarak incelendiğinde ise; performans yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Akt. Işığışık, 2008: 4):

- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak
- İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak, örgütsel ve kişisel hedeflerin uyumunu sağlayarak iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen örgüt felsefesine katkı sağlamak
- Yıl boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık yönlerini ve güçlü yönlerini belirlemek, çalışanlara potansiyellerini kullanma olanağı sağlamak
- Çalışanların örgüt hedeflerine katkıları doğrultusunda insan kaynakları işlevlerine girdi sağlamak

Farklı bir bakış açısına göre ise; temel olarak ücretlendirme, iş değiştirme ve terfi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılan performans yönetimi sistemi ayrıca; eğitim planları ile kariyer planlarının hazırlanmasında önemli rol üstlenmektedir. Söz konusu görüşe göre performans yönetimi sisteminin diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilmektedir (Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010):

- Çalışanın gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını mümkün kılan geribildirim sağlamak
- Örgütsel hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerini belirlemek
- Performans kriterleri doğrultusunda çalışanları zamanında ve adil bir şekilde değerlendirmek
- Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturmak

- Çalışanlara rehberlik etmek
- Çalışanları motive etmek
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında iyi ilişkiler kurmak

Burak ise (2008); performans yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmektedir:

- Faaliyetleri amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirmek
- Yöneticilerin ve işgörenlerin birbirleri ile uyumlu çalışmalarını sağlamak
- Örgütteki tüm çalışanların amaçlar doğrultusunda sorumluluk üstlenmelerini sağlamak
- Çalışanların örgüt amaçları konusundaki katılımını sağlamak
- Etkili iletişimi gerçekleştirmek
- Performans planlaması, ölçümü ve denetimi sistemini uygulayarak gerçekleşen performansın saptanmasını sağlamak
- Yönetim kararlarına duyulan güveni artırmak
- Örgütte sürekli iyileştirme kültürünün gelişimine katkıda bulunmak
- Kaynakların daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlamak
- Değişen koşullara hızlı yanıt verebilme olanağı yaratmak

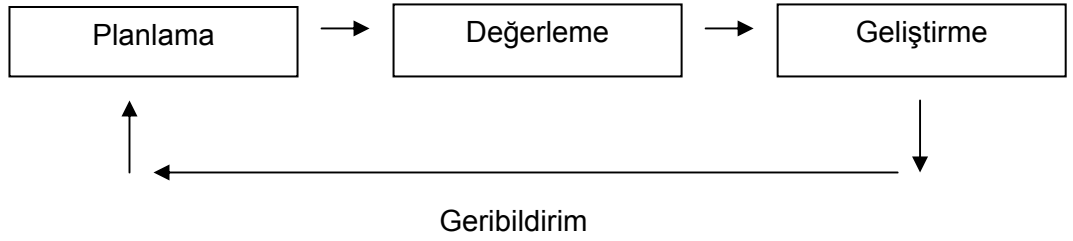
Sonuç olarak performans yönetiminin amaçları, hedeflere ulaşılması ile sınırlı kalmamakta; çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak potansiyellerinin gelişimini mümkün kılmaktadır. Başka bir ifadeyle performans yönetimi; ücret yönetimi ve terfi kararlarını verme gibi amaçların yanı sıra eğitim ihtiyaçlarının tespiti, iletişimin güçlendirilmesi ve motivasyonun artırılması şeklindeki amaçlara da hizmet edebilmektedir. Söz konusu amaçlar, performans yönetimi faaliyetlerinin farklı yaklaşımlar altında gerçekleştirilmesine de zemin hazırlamaktadır.

2.3. PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Tüm örgütler ya da bir örgüt içindeki tüm iş birimleri için geçerli tek bir performans yönetimi sistemi bulunmamaktadır (Dubois ve diğerleri, 2004: 145). Bu doğrultuda bireysel performansın yönetiminde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif yaklaşımlar söz konusudur (Akın, 2002: 100).

İş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında incelenebilecek söz konusu alternatif yaklaşımlardan iş bazlı performans yönetimi sistemi, çalışanın “ne” yaptığına odaklanırken; yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemi ise; çalışanın performansı “nasıl” sergilediği ile ilgilenmektedir. Başka bir ifadeyle iş bazlı yaklaşım kantitatif; yetkinlik bazlı yaklaşım ise; kalitatif bir özellik taşımaktadır (Yege, 2007: 61, 62).

Şekil 2.1. Performans Yönetimi Süreci



Bunların yanı sıra Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi gerek iş bazlı gerekse yetkinlik bazlı performans yönetimi sürecinin; performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme şeklinde üç temel faaliyet alanı bulunmaktadır. Söz konusu üç alan iş bazlı performans yönetiminde başlıklar halinde ele alındığından, yetkinlik bazlı anlayışta tekrar olmaması amacıyla yeniden anlatılmamaktadır. Bununla birlikte yetkinlik bazlı yaklaşımda farklı ya da yoğun şekilde kullanılan özellikle değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin kimi bölümler, yetkinlik bazlı performans yönetiminde detaylandırılmaktadır.

2.3.1. İş Bazlı Performans Yönetimi

İş bazlı performans yönetimi yaklaşımının detaylarına geçmeden önce; yalnızca iş bazlı yaklaşım açısından değil, yetkinlik bazlı yaklaşım açısından da temel oluşturan iş analizi konusuna yer vermekte fayda görülmektedir.

Öncelikle performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önceden belirlenen performans standartlarına bağlı olup; söz konusu standartları belirlemede en önemli bilgi kaynağı iş analizleridir. Başka bir ifadeyle iş analizleri aracılığı ile örgüt, etkin performansı etkin olmayandan ayırt eden davranışları belirleyebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 94).

Bunların yanı sıra iş analizi kapsamında; işin türü; gerekli zaman; iş araçları; gerekli yetenekler, tecrübeler, yetki ve sorumluluklar ile işin hangi koşullar altında yapıldığı konusundaki bilgiler yer almaktadır (Güney, 2000: 113). İş analizinin yapılma amacı ise; insan kaynakları planlaması, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi temel faaliyetlerin başarılı olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bilgileri elde etmek olarak belirtilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 57).

Dolayısıyla ayrımcılığa yol açan görevlerin ortadan kaldırılması, çalışanların gelecekteki ihtiyaçları için ve potansiyellerini geliştirmek amacıyla planlama yapılması, gerçekçi performans standartlarının belirlenmesi ve çalışanların becerilerini etkin biçimde kullanabilecekleri işlere yerleştirilmesi gibi iş analizlerine bağlı temel İKY eylemleri; performans yönetimi açısından iş analizinin önemini açıklar niteliktedir (Akt. Özgen ve Yalçın, 2010: 57, 58). Şimşek ve Öge'ye göre ise (2007: 86); iş analizi sonucu elde edilen iş gerekleri bilinmediği takdirde çalışanın o iş için gerekli niteliklere sahip olup olmadığı da değerlendirilemeyeceğinden sağlıklı bir yapının oluşturulması mümkün olmamaktadır.

İş analizi ile performans yönetimi arasındaki ilişki farklı bir kaynakta ise; iş analizinin eğitim ihtiyacını saptamak, performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak, performansı etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırarak iş ortamını geliştirmek şeklindeki amaçları ile vurgulanmaktadır (Akt. Sabuncuoğlu, 2005: 61).

İş analizinin gerekli alt yapıyı oluşturma konusundaki öneminin ardından performans yönetimi yaklaşımlarına dönülecek olursa; sonuca yönelik değerlendirme yöntemlerini kapsayan iş bazlı performans yönetimi yaklaşımı ile kişilerin davranış ve tutumlarının değil, her çalışanın başarı hedeflerine yönelik katkısının ölçüldüğü söylenebilmektedir (Ügeöz, 2003: 203).

Yetkinlik bazlı sistemden sağlanan yararlar ile birlikte öncelikli koşullar sağlanamadığında örgütler; performans yönetimi sistemlerini yalnızca iş bazlı olarak kurmak durumunda kalabilmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 155).

2.3.1.1. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetim süreci; örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve performans değerlemenin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, başarılı veya başarısız sonuçların tartışılarak performans geliştirme önlemlerinin alınması ve yeni hedeflerin saptanması sürecinin başlatılmasıyla devam eden ve sürekli mükemmelliği arayan döngüsel bir süreçtir (Budak, 2008: 412).

Performans yönetimi yaklaşımlarına giriş bölümünde de belirtildiği gibi performans yönetimi süreci; planlama, değerlendirme ve geliştirme şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır. Söz konusu aşamalar, aşağıda ele alınmaktadır.

2.3.1.1.1. Performans Planlama

Performans yönetimi sürecinin ilk aşaması olan performans planlama, bu bölümde kavramsal olarak içeriği ve süreci oluşturan aşamaları bakımından ele alınmaktadır.

A) Genel Olarak Performans Planlaması

Performans yönetiminin ilk aşaması olan performans planlama; örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen hedeflerin açık olarak belirlenmesi, bunların örgüte benimsetilmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin, yöntemlerin ve etkinliklerin saptanmasını içeren bir karar alma sürecidir. Diğer bir deyişle; yapılacak işlerin tanımlanması, çalışanların hedefleri gerçekleştirecek şekilde eğitilmesi, çift yönlü bilgi akışının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar; bu aşamada alınmaktadır (Akal, 2003).

Daha genel bir ifadeyle; performans planlamasının hareket noktasının, “neyin” ve “ne için” ölçüleceği sorularının yanıtlanması olduğu da söylenebilmektedir (Turgut, 2004: 110).

Ayrıca performans planlama, örgüt amaçlarından başlayıp bireysel amaçlarla son bulan amaçlar sırasına uygun olarak tasarlanmalıdır. Planlama aşaması başarılı

şekilde tasarlandığında ise; örgütsel liderliğin geliştirilmesi ve performans artırımı gerçekleşebilmektedir (Akt. Bilgin, 2007: 65, 66).

Bunun yanı sıra performans planlamasının, pek çok örgütte yönetim kademesinin sorumluluğunda bulunması ile birlikte; planlama sürecine çalışanların da katılımının, performans değerlendirme sürecinin etkinliğini ve güvenilirliğini arttıracığı belirtilmektedir (Turgut, 2004: 112).

B) Performans Planlaması Süreci

Borluk'a göre performans planlama süreci, tüm örgütün ve bölümlerin hedeflerinin gözden geçirilmesi ile başlamaktadır. Bu noktada örgüt ve bölüm hedeflerinin uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. İş tanımlarının incelenmesi şeklindeki aşama, iş tanımlarının sürekli olarak güncelleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Diğer bir aşama, çalışanların faaliyette bulunacağı çevrenin koşullarının incelenmesidir. Kesin performans planlarının oluşturulması ise; son aşamayı oluşturmaktadır (<http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

Daha kapsamlı olarak performans planlama sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Akal, 2003):

a) Misyon ve Vizyonun Oluşturulması: Örgütün önem verdiği değer ve ilkelere planlamada yer verilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütün varlık nedenini gösteren misyonun ve gelecekte örgütün ulaşması arzu edilen düzeyi ifade eden vizyonun belirlenmesi, örgütün değerleri ile yakından ilgili olup; bu aşamada yerine getirilen faaliyetlerdir (Karabeyli, 2006: 19). Diğer bir deyişle nereye gidildiğinin bilinmesi ve bunun tüm örgüte bildirilmesinin önemi nedeniyle işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eden vizyonun ve örgütün varoluş nedeni olan misyonun oluşturulması bir gerekliliktir (Akal, 2003).

b) Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi: Misyon ve vizyonun belirlediği yönün açık bir şekilde tanımlanmasını ifade eden stratejik amaçların ve stratejik amaçlara ulaşmak için hangi zaman dilimlerinde ne tür performans seviyelerine erişilmesi gerektiğini belirten hedeflerin belirlenmesi, bu aşamada gerçekleştirilmektedir (Karabeyli, 2006: 19). Bu doğrultuda amaçlar, verimliliği arttırmak ve rekabet gücünü geliştirmek üzere odaklanılacak alanlar iken; işletmenin amaçlarını planlara bağlı kalarak gerçekleştirmesi için yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklarına ilişkin hedeflerin ise; mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmesi gerekmektedir

(Akal, 2003). Bunların yanı sıra hedeflerin işe özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (achievable), gerçekçi (realistic) ve süreli (time-bound) olup olmadığını inceleyen SMART analizinin yapılması da; bu aşamada büyük önem taşımaktadır (Turgut, 2004: 111).

c) Etkinlik Planlarının ve İş Programlarının Hazırlanması: Hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan etkinlik planları, gelişmeye odaklı olarak hazırlanmakta ve bu aşamada söz konusu planların sorumluları, süreleri ve kaynakları belirlenmektedir. Etkinlik planları, kısa ve orta dönemli olup; stratejik amaçlarla yapılacak etkinlikler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koymaktadır.

d) Tahmini Modellerin Geliştirilmesi ve Uygulanması: Süreçlere yönelik sorunları belirleme ve çözme, örgütün ve çalışanların performanslarını değerlendirme ve performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurma şeklindeki faaliyetler; işletme verimliliğine etkileri de göz önünde bulundurularak uygulamaya konulmaktadır.

e) Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Tasarlanması ve Geliştirilmesi: Söz konusu ölçüm ve değerlendirme sisteminin, hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini ve nasıl gidildiğini göstermesi bakımından büyük önemi bulunmaktadır.

2.3.1.1.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme sistemine yönelik ilgi, son 30 yıl içinde artış göstermekle birlikte; çalışanların formal olarak değerlendirilmesi yüzyıllardır sürmektedir. 3. yüzyılda Sin Yu adındaki Çinli bir filozofun, Wei Hanedanlığı adına çalışan bir değerlendiriciyi; bilgi ve yetenek temeline göre değil; kendisinin hoşlandığı ve hoşlanmadığı noktalara göre değerlendirme yapması nedeniyle eleştirmesi, performans değerlendirme uygulamalarının köklü geçmişini kanıtlar niteliktedir. Bununla birlikte endüstriyel anlamda ilk performans değerlemenin ise; 1800lerin başında Robert Owen tarafından İskoçya New Lanark'daki iplik fabrikalarında uygulandığı belirtilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995: 3).

Performans değerlemeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar, ilk kez kamu kesiminde başlamış olup; yaklaşık 80 yıllık geçmişe sahiptir. Konuya özel sektörün ilgisinin artması ise, işletme biliminin yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş; özellikle son 10 yılda hızlanmıştır (Akt. Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32).

Performans yönetimi sürecinin kapsamlı bir aşaması olan performans değerlendirme; tanımı, amaçları, aşamaları, yöntemleri ve kullanım alanları gibi konular çerçevesinde aşağıda açıklanmaktadır.

A) Genel Olarak Performans Değerleme

Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına geribildirim sağlayan temel bir İKY girişimidir (Helvacı, 2002: 158) ve genel olarak, “işgörenin başarısı veya başarısızlığı üzerinde bir yargıya varma” (Canman, 1993: 183) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Performans değerlemenin, “gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreç” (Yüksel, 2007: 180) olarak tanımlanması da mümkündür.

Sabuncuoğlu'na göre (2005: 184) “işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesi” biçiminde ifade edilebilen performans değerlendirme, “işgörenin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını ve bireysel özelliklerini bütünleyen ve işgörenin örgüt başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araç” şeklinde de açıklanabilmektedir (Barutçugil, 2002: 179).

Bunların yanı sıra performans değerlendirme; bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, çalışanın önceden belirlenmiş standartlar ile karşılaştırılması aracılığı ile işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir (Çoşgun, 2004: 581).

Performans değerlemenin, işi değil; personelin başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreç olduğu da vurgulanması gereken bir konudur. Bu doğrultuda performans değerlendirme; çalışanın başarı durumunun belirli zaman dilimleri içinde sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi şeklinde tanımlanabileceği gibi, çalışanın, değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile geçmişe, mevcut duruma ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç biçiminde de ifade edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 214, 215).

Performans değerlemenin önemi ise; bir örgütteki işgörenlerin; çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayrım gözetilmesini beklediği

noktada ortaya çıkmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32). Bu doğrultuda diğer fonksiyonlar gibi performans değerlemenin de, herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır (Akt. Budak, 2008: 414).

Ayrıca performans değerlemenin, oldukça zor bir iş olduğu da söylenebilmektedir. Bu zorluğun ilk nedeni, konunun insana yönelik bir değerlendirmeyi içermesi iken; diğer nedeni ise; performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 2006: 297). Söz konusu zorluğun üstesinden gelmede performans değerlemenin, başarısızlıklardan hareketle çalışanları cezalandırma değil; başarılarından hareketle onları ödüllendirme şeklindeki temel ilkesinin dikkate alınması fayda sağlamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 107).

Bu bakımdan değerlendirilen bireylerin performans değerlemeden duydukları memnuniyet derecesinin; değerleyicinin davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve değerlendirme sonucundan anlamlı şekilde etkilendiği belirtilebilmektedir. Bunların yanında çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, sistemi adil olarak algılamalarına göre değişim gösterdiği söylenebilmektedir. Zira performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetsizliğin, çalışanın örgüt başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azaltacağı ifade edilebilmektedir (Çakmak ve Biçer, 2006: 5, 6, 7).

B) Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemede asıl amaç, çalışanların değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmakla birlikte; değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iş ilişkileri ve iletişimin örgüt yararına geliştirilmesi de oldukça büyük önem taşımaktadır (Işığın, 2008: 3). Palmer'a göre ise; performans değerlendirme sisteminin ilk amacı, iş performansı hakkında bilgi edinmek iken; ikincisi, geribildirim sağlamaktır (Akt. Pehlivan, 2008: 173, 174).

Daha kapsamlı bir açıklama yapılmak istendiğinde; Baron ve Kreps (1999: 211, 212) tarafından ele alınan ve aşağıda açıklanan performans değerlendirme amaçlarına değinilebilmektedir:

- ❖ **Yöneticilere, kişilerin işleriyle ne kadar uyumlu bir eşleşmede bulduklarını göstermek:** Sahip olduğu yetenekler ve bilgi doğrultusunda

iş ile eşleştirilen çalışanın şimdiki durumu, gelecekte nereye gelebileceğine de işaret ederek yöneticilere fikir vermektedir.

- ❖ **Örgütsel değerleri ve amaçları iletmek:** Çalışanlar, kendilerinden ne istendiğinin her zaman bilincinde olmayabilmekte ve örgütün isteklerini yerine getirmeye hevesli olsalar da bazen bunu nasıl yapacakları konusunda rehberliğe ihtiyaç duyabilmektedirler. Ücret ve terfi kararlarını performans üzerinden veren örgütler, kimlerin daha başarılı olduğunu görmek için ölçümler yapmak zorundadırlar. Performans değerlendirme ise; söz konusu ölçümlerin yapılmasını sağlamaktadır.
- ❖ **İKY fonksiyonlarında kullanılan tekniklerin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin işe yarayıp yaramadığını ve ne kadar başarılı olduğunu öğrenmek**

Sabuncuoğlu'na göre (2005: 185) ise; performans değerlemeden beklenen amaçlar şu şekildedir:

- ❖ İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- ❖ İşgörenin eğitim gereksinimini saptamak
- ❖ Terfi ve yer değişikliklerinde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
- ❖ Ücret ile ilgili kararlara destek olmak
- ❖ Ödül ve ceza sistemine girdi temin etmek
- ❖ Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek
- ❖ Çalışanlara eksik kalan yönlerini iletip, onların gelişmelerine ve motive olmalarına olanak sağlamak
- ❖ Başarısızlığı kesinleşen kişileri işten uzaklaştırmak

Bunların yanı sıra performans değerlemenin, örgütlerin daha etkin çalışmasını sağlayan ve yönetsel, işgöreni geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grupta toplanan amaçları olduğu söylenebilmektedir (Barutçugil, 2002: 126):

Yönetsel Amaçlar: Ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi kararların verilmesinde ortaya çıkmaktadır.

İşgöreni Geliştirmeye Yönelik Amaçlar: Kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık desteğinin verilmesi, geribildirimde bulunulması konularında öne çıkmaktadır.

Araştırmaya Yönelik Amaçlar: Çalışanın iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin saptanmasına, gelecekteki hedeflerin tespit edilmesine, performans düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve çalışanın performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik amaçları içermektedir.

Performans değerlendirme sonucu ulaşılmaması beklenen amaçlar farklı bir kaynaktan ise; şu şekilde sıralanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106, 107):

- Her çalışana başarısı hakkında bilgi sağlamak
- Çalışanlara zayıf oldukları yönler ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak
- Çalışanlara fikir ve beklentilerini serbestçe söyleme olanağı sağlamak
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini mümkün kılmak
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve çalışanların motivasyonunu arttırmak

C) Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları

Performans değerlendirme yapılırken öncelikle kimlerin değerlendirileceğinin, değerlendirme kriterlerinin ve değerlendirmeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Akt. Yege, 2007: 8). Doğru ve kesin performans değerlemeleri; değerleyici doğru bir şekilde değerlendirme yapma yönünde motive olduğunda, değerleyici uygun değerlendirme standartları kullandığında ve değerleyici değerlendirilen bireyin bu standartlar bakımından iş davranışını doğru bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahip olduğunda ortaya çıkabilmektedir (Decotiis ve Petit, 1978: 636).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında doğru ve güvenilir veriler sağlayan bir performans değerlendirme sisteminin aşağıdaki aşamaları izlemesi gerektiği söylenebilmektedir (Akt. Özgen ve Yalçın, 2010: 219):

a) Her görev ve pozisyona ilişkin performans standartlarının ve değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması

Performans değerlendirme ölçütleri; işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları şeklinde gruplandırılabilir (Turgut, 2004: 36). Bu ayrım performans yönetimi sisteminin, iş bazlı ya da yetkinlik bazlı şekilde yapılandırılmasına ışık tutmaktadır.

Zira performans ölçümünün, işlerin sonuçlarına göre mi yoksa iş yapılırken sergilenen davranışlara göre mi gerçekleştirileceği önemli bir noktadır. Buna dayalı olarak yargısal amaç ile hareket eden yöneticilerin sonuçlara göre değerlendirme yaptıkları; gelişme amacına yönelik olanların ise; davranışlara önem verdikleri gözlenmektedir. Bununla birlikte her iki görüşün de performans değerlemeye dahil edilmesinin fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 218, 219). Diğer bir deyişle hangi yaklaşıma dayalı olduğu fark etmeksizin ölçütlerin işe bağlı olması büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2007: 198).

Benzer şekilde Woods (1997: 198-200) da; performans değerlemede özellik, davranış ve sonuç temelli olmak üzere üç tür ölçütün kullanılabilceğini ileri sürmektedir. Özellik bazlı değerlemeler temel olarak, çalışanların kişisel özelliklerini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Söz konusu değerlemeler; örgütsel bağlılık, iletişim becerileri, denetçilere yönelik tutumlar, bir takımın parçası olarak çalışma yeteneği ve karar verme becerisi gibi faktörlere dayanmaktadır. Davranış bazlı değerlemelerde ise; çalışanların müşterilere gösterdiği yakınlık ya da yardımseverlik gibi davranışları değerlendirilebilmektedir. Davranış bazlı performans değerlemeler, kabul edilebilir iş performansı ile doğrudan ilgili davranışları değerlendirdiği için; özellik bazlı değerlemelere nazaran daha kanıtlanabilir niteliktedir. Hangi değerlendirme ölçütünün kullanılacağına yönelik karar ise; karmaşık bir nitelik taşımaktadır. Bazı koşullarda yapılan işin, değerlendirme ölçütünü belirleyeceği düşünülürken; bazı durumlarda ise; üç ölçütün birleşiminin en iyi sonucu yaratacağı ileri sürülmektedir.

Bunların yanı sıra değerlemeye temel oluşturan ölçütlerin; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yetenek, bireysel özellikler, bireysel ilişki ve davranışlar şeklinde dört grupta toplanabileceği de belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 187).

Ayrıca Dainty, Cheng ve Moore (2004: 878), performans ölçütlerinin tanımlanabileceği iki farklı yol öne sürmektedir:

Girdi Bazlı Ölçütler: Çalışanların başarı elde etmek amacıyla işlerine taşıdıkları kişisel özellikleri, davranışları, yetenekleri, yetkinlikleri içermektedir.

Çıktı Bazlı Ölçütler: Tüm örgüt stratejisi ya da bireysel iş tanımları ile ilgili olan kişisel performans standartlarını kapsamaktadır.

Farklı bakış açılarına göre çeşitli başlıklar altında toplanabilen performans ölçütleri arasından hangisine ya da hangilerine karar verileceği noktasında aşağıdaki hususlar önem kazanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111):

- Örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış hedeflerle ilgili olma
- Personelin katılımını sağlama
- Gözlemlenebilme ve objektif olarak ölçülebilme
- İşin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olma
- Sadece iş verimi ile değil, işgören davranışları ile de ilgili olma

Bu doğrultuda saptanan değerlendirme ölçütlerinin etkin olabilmesi için ise; aşağıdaki koşulları karşılamaları gerekmektedir (Akt. Ügeöz, 2003: 201, 202):

Seffalık: Çalışanlar, örgütün kendilerinden neyi nasıl beklediğini ve bu beklentilerin örgüt için ne ifade ettiğini bilmelidirler.

Geçerlik: Kriterlerin ve standartların istenileni değerlendirdiklerinden veya ölçütlerinden emin olunmalıdır.

Güvenirlik: Değerlemenin özel koşul ve kişilerden bağımsız şekilde tekrarlanabilir olması gerekmektedir.

Ölçütler ile ilgili olarak önem taşıyan bir diğer konu, bir işgörenin işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir iş için eğitildikten sonra performans değerlendirme ölçütlerini bilme hakkına sahip olmasıdır. Bu doğrultuda işgörenin üstü, ona bilgi vermekle sorumludur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 104).

b) Performans değerlemenin ne zaman, nasıl, hangi sıklıkta ve kimler tarafından yapılacağını belirleyen performans değerlendirme politikasının saptanması

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağını belirleyen bölüm, "değerleme modelinin belirlenmesi" başlığını da taşıyabilmektedir (Ügeöz, 2003: 202).

c) Değerleyiciler tarafından çalışanların performansı hakkında bilgi toplanması

d) Değerleyicilerin çalışanların performansını uygun bir yöntemle değerlendirmesi

Performans ölçümleri, doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Doğrudan ölçüm, değerleyicinin çalışanın performansını doğrudan gözlemlemesi ile gerçekleşirken; dolaylı ölçüm, bilgi sınavları gibi gerçek performansın göstergesi olarak kabul edilen ölçümleri içermektedir (Yege, 2007: 8).

e) Değerleme sonuçlarının çalışanlara geribildirim yoluyla iletilmesi

Geleneksel yaklaşımlarla yönetilen örgütlerde değerlendirme sonuçlarının, işgörenlerle doğrudan değil; terfi veya ücret artışı gibi dolaylı uygulamalar yoluyla paylaşılması söz konusu olmaktadır (Turgut, 2004: 116). Bununla birlikte modern yaklaşımlar içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında doğrudan paylaşılan geribildirim önemi yadsınamaz niteliktedir.

Geribildirim ile ilgili açıklama yapılacak olursa öncelikle; dış müşteriden alınan geribildirim; işletme başarısının değerlendirilmesi; misyon, strateji ve amaçların belirlenmesi açısından önemli olduğu; iç müşteriden alınan geribildirim ise; işletme amaçlarının çalışanlara indirgenmesi ve iç müşterinin beklentilerinin karşılanmasında kullanıldığı söylenebilmektedir (Akt. Yege, 2007: 8).

Ayrıca değerlendirme sonuçlarına ilişkin geribildirim anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmesi, problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmesi, objektif olunması ve olumlu destek gerektiren konuların tartışılması da büyük önem taşımaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006: 198).

Bunun yanı sıra geribildirim, yazılı olarak ya da elektronik ortamda çalışana sunulduğu ve bu konuda yüz yüze iletişimin kullanılmadığı örgütlerde etkinliğin azaldığı; işletme dışından bir uzmanın aracılığı ile tarafların katıldığı bir toplantıda verilen geribildirim ise; daha başarılı sonuçlar yarattığı belirtilmektedir (Uyargil, 2008: 257).

Performansı hakkında düzenli bilgi alan çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdiklerinin saptanması da konuya ilişkin önemli bir noktadır (Çoşgun, 2004: 581). Ayrıca hakkında değerlendirme yapılan kişiye sunulan geribildirim, farklı kişiler tarafından yapılan değerlendirmelerin ve kriter gruplarının ağırlıklı ortalamaları ile oluşturulduğunda ve değerlendirilen birey bu geribildirim formu dolduranların

ortak değerlendirmesi olduğunu bildiğinde; olumsuz puanlar konusunda belirli kişileri suçlayamamakta ve kendini sorgulamaktadır (Özgür, 2008: 44).

f) Değerleme sonuçlarının ve bu sonuçlar doğrultusunda alınan kararların insan kaynakları bilgi sistemine yerleştirilmesi

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, bir örgütte gereksinim duyulan insan kaynakları faaliyetleri hakkındaki verileri düzenli bir biçimde toplama, stoklama, saklama, düzenleme ve analiz ederek geçerli duruma getirme amacıyla kullanılan araçtır. Bu doğrultuda söz konusu sistem; çalışanların eğitim altyapısı ve ücret geçmişi gibi verilerin yanı sıra çalışanların performans incelemeleri, yetenekleri ve profesyonel gelişimi ile ilgili bilgileri de içermektedir (Akt. Karcioğlu ve Öztürk, 2009: 348, 350).

Özetle etkili bir performans değerleme sisteminde iş ile ilgili standartlar saptandıktan sonra çalışanların performansının ölçüldüğü, ardından ölçüm sonuçlarıyla standartların karşılaştırıldığı ve son olarak da değerleme sonuçlarının değerlemesi yapılan personele ve insan kaynakları bölümüne geribildirim yoluyla iletildiği belirtilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 217).

Performans değerleme sürecinin belirli aşamaları, çalışmanın ilgili bölümlerinde kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır.

D) Performansı Değerleyecek Kişilerin Belirlenmesi

Değerleyicilerin seçiminde önemli olan etkenler; değerleyicilerin çalışanın işini iyi bilmesi, işletmeyi iyi tanınması, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan çalışanın başarısını nesnel olarak değerlendirmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Akt. Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 109). Diğer bir deyişe değerleyicilerin çalışanları yeterli bir süre gözlemlene imkanına sahip olmaları ve böylece onların performansına ilişkin gerekli fikri elde etmeleri önem taşımaktadır (Uyargil, 2008: 248).

Bunun yanı sıra özellikle Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmelerde aşağıdaki seçeneklerden birinin veya birkaçının birlikte kullanıldığı görülmektedir (Budak, 2008: 421-424):

a) Yöneticiler Tarafından Değerlendirilme

Performans değerlemede en yaygın uygulama, değerlendirmenin bir üst yönetici tarafından yapılmasıdır (Turgut, 2004: 117). Söz konusu uygulamanın yaygınlığı; değerlendirilecek kişi ile sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve çalışanın performansından doğrudan etkilenen kişinin çalışanın ilk yöneticisi olmasından kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 197). Bunların yanı sıra bir üst yöneticinin, değerlendirdiği işgörenin çalıştığı göreve benzer bir görevde daha önce çalışmış olma ihtimali dolayısıyla onu en doğru şekilde değerlendirecek bilgi ve tecrübeye sahip olması da; bu uygulamayı geçerli kılan bir diğer neden olarak ifade edilebilmektedir (Turgut, 2004: 117). Zira Türkiye’de kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, tepe yöneticilerin ilk amirlerden daha yüksek değerlendirme yapma eğiliminde oldukları saptanmış ve bu sonuç, çalışan hakkında ilk amirin üst yöneticilere oranla daha fazla bilgiye sahip olması ile açıklanmıştır (Akt. Camgöz ve Alperden, 2006: 196). Ayrıca çalışanın ilk amiri, astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine objektif bir biçimde karar verebildiğinde; ast ile üst arasındaki ilişkiler de gelişebilmektedir (Uyargil, 2008: 249).

Bununla birlikte çalışan ile bir üstü arasında yakın bir ilişki veya kişilik çatışması olduğu durumlarda değerlendirmede yanlılık olmaması açısından daha üst kademedeki yöneticiler tarafından da değerlendirme yapılması tercih edilebilmektedir (Akt. Budak, 2008: 421). Örneğin değerlendirme işleminin, çalışanın ilk amiri ve diğer birim yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından yapılması; yalnızca bir yönetici tarafından yapılan değerlemenin hatalarını ortadan kaldıracaktır (Özgen ve Yalçın, 2010: 222).

Bu görüşü güçlendirmek açısından değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılmasının sakıncalarına aşağıda yer verilebilmektedir (Uyargil, 2008: 249):

- ❖ Astlar, ilk üstün ödül ve ceza yetkisini açık bir şekilde ve performans değerlendirme sistemi yolu ile kullandığını görmekten rahatsız olabilmektedir.
- ❖ Üst tarafından yönlendirme sağlanmadığında, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçebilmektedir.
- ❖ İlk üst, geribildirim sağlama konusunda gerekli beceriye sahip olamayabilmektedir.

- ❖ Cezalandırma durumunda ast ile üstün ilişkileri bozulabilmekte ve verimlilik düşebilmektedir.

Başka bir ifadeyle her ne kadar geleneksel yaklaşımlarla yönetilen örgütlerde değerlendirmenin, yalnızca amirler tarafından yapılması yaygın bir uygulama olsa da (Turgut, 2004: 116); yalnızca yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla değerlemenin yapıldığı durumlarda; çalışanların üst yönetime karşı hoş görünme çabalarına girmesi ve başarısızlıklarını gizleme eğilimlerini arttırması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin en aza inmesi gibi sakıncalar oluşabilmektedir (Akt. Camgöz ve Alperden, 2006: 194).

b) Özdeğerleme

Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için önemli bir motivasyon kaynağı olan özdeğerleme (Barutçugil, 2002: 199), çalışanların kendi kendilerini sorgulamaları ve özeleştiri yapmaları bakımından yararlı bir uygulamadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 223).

Bu uygulamada çoğunlukla kişi, performansını sayısal değerler ile değil; sözel ifadeler ile ayrıntılı şekilde tanımlamakta ve standartlardan sapmaların nedenlerini değerlendirmektedir. Ayrıca söz konusu değerlendirme şekli, özellikle işgörenin bireysel olarak çalıştığı durumlarda kullanılmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 47, 48). Diğer bir deyişle üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanlar için daha sık başvurulan özdeğerlemede, puanlamadan çok değerlendirme ifadelerinin kullanılması daha anlamlı bulunmaktadır (Turgut, 2004: 120).

Bunların yanı sıra hedeflerin ast ve üst tarafından birlikte saptanması durumunda, hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde de astların katılımı beklenmektedir. Birçok yönetici, kendi görüşleri ile astlarının görüşlerini karşılaştırmak amacıyla bu uygulamayı desteklemektedir. Bu uygulamada başarılı olan çalışanların, kendilerini üstlerinin değerlendirmesinden daha düşük; başarısız olanların ise; daha yüksek değerlendirdiği ileri sürülmektedir (Uyargil, 2008: 250, 251). Başka bir ifadeyle özdeğerleme uygulamasında yönetici, kendi değerlendirmesi ile astının değerlendirmesi arasındaki örtüşmeyen noktaları astı ile açık bir görüşme yaparak tartışabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 192).

Bir form yardımı ile yapılabileceği gibi çalışanın hazırlayıp üstüne verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilen (Fındıkçı, 2006: 307) özdeğerlemenin en önemli avantajı ise; savunmacı davranışlara yol açmaması ve kişinin kendisini geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmasına yardımcı olabilmesidir (Akt. Budak, 2008: 422).

c) Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirilme

Lawler (1995: 21), takım arkadaşlarının performansına yönelik en iyi bilgiye sahip olduğunu ve böylece performans değerlemelerde iyi bir konumda bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda söz konusu değerlemeler sonucunda çalışanın gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminde bulunmanın kolaylaştığı söylenebilmektedir (Barutçugil, 2002: 199).

Bunun yanı sıra takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin işe devamlılık veya toplantılara zamanında ve etkin katılım, gönüllü çalışma, diğer arkadaşlarla yardımlaşma, bilgiyi paylaşma, kaliteli iş yapma gibi etkinlikler açısından kullanıldığı da belirtilebilmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 47).

Uygulamanın kullanım alanları açısından faydalarına değinilecek olduğunda ilk avantajın; yöneticileri tarafından gözlemlendiğini bilen çalışanların iyi puan alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilmesinden dolayı, bu uygulamada daha gerçekçi gözlemler yapılabilmesi olduğu ifade edilebilmektedir. İkinci avantaj; takım arkadaşlarının gerek işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansını gerekse kişilerarası davranış performansını daha fazla gözleme fırsatına sahip olmasıdır. Bununla birlikte takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin en önemli dezavantajı ise; kişilerin arkadaşlık derecesinin değerlendirme sürecinin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemesidir. Bu nedenle takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret kararlarında kullanımının tercih edilmediği; kilit işlere yapılacak atamalarda kullanımının daha etkin olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 199-200; Camgöz ve Alpten, 2006: 196). Terfi ve transfer gibi konularda ise; birbirleriyle rekabet halinde olmayan ve birbirlerine güvenen takım arkadaşlarının seçilmesi zorunludur (Özgen ve Yalçın, 2010: 222).

d) Astlar Tarafından Değerlendirilme

Astların değerlendirme sürecine katılımı; yöneticinin eksik yönlerini görüp kendisini geliştirmesi, hiyerarşiden uzak bir örgüt yapısının oluşturulması ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinilmesi bakımından yarar sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 200).

Bununla birlikte yöneticisi ile anlaşmazlık yaşayan astların bilinçli olarak olumsuz değerlendirmeye yönelme olasılıkları ise, uygulamanın en büyük dezavantajı olarak belirtilmektedir. Ayrıca ilişkilerin kişiselleştiği ve değerlendirme sonuçları konusunda yöneticinin tepkisinden çekinildiği koşullarda, yöneticinin olduğundan daha olumlu değerlendirilmesi de söz konusu olabilmektedir (Turgut, 2004: 121).

Bu sakıncalardan kaçınılması ve dolayısıyla astlar tarafından yapılan değerlendirmenin başarılı olmasında, astların bu konuda eğitilmesi oldukça önemlidir. Bu doğrultuda astların yöneticiye bireysel olarak kaç puan verdiği iletilmesi yerine; astların verdiği puanların ortalamalarının yöneticiye ulaştırılması gerekmektedir (Akt. Camgöz ve Alperden, 2006: 197).

Bunların yanı sıra uygulamada değerlendirme konusunun insana yönelik olması; üstlerin liderlik, yetki devri, motivasyon ve iletişim becerilerinin değerlendirilmesi tercih edilirken; planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol işlevlerinin üstler tarafından ne şekilde yerine getirildiğinin incelenmesi kabul görmemektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 223).

e) İşletme Dışındaki Uzmanlar Tarafından Değerlendirilme

Değerlemeyi yapabilecek nitelikte bir personelin örgüt içinde bulunmaması durumunda performans değerlendirme, araştırma ve danışma kurumları tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Yenice, 2006: 126).

Diğer bir deyişle temel amaçlar değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlenmesi olduğunda; dışarıdan gelen uzmanların değerlendirme yapması daha uygun görülmektedir (Barutçugil, 2002: 201).

Yüksek maliyetli olması sebebiyle yalnızca belirli ve önemli işleri yapan çalışanların değerlendirilmesinde tercih edilen bu uygulama, değerlemesi yapılacak kişilerle ve işle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte bilgi sağlandığı takdirde önemli bir katkı oluşturabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 223).

Bununla birlikte değerlendirme öncesinde olumlu psikolojik ortam yaratılmasının güçlüğü ile değerlendirme sonuçlarının düşük geçerlik ve güvenilirlik olasılığı sorun yaratan noktaları oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 202).

f) Müşteriler Tarafından Değerlendirilme

Özellikle yöneticinin astını sürekli gözlemleyemediği durumlarda kullanılabilen bu uygulamada; çalışanların işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve kalitesi; müşteri değerlemesine sunulabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 193).

Müşterilerin toplu bir şekilde verdiği geribildirim, değerlendirilen grup üyeleri tarafından olumlu karşılanırken; bazı müşteriler ise; gruplar yerine bireylere geribildirim vermeyi tercih etmektedirler (Uyargil, 2008: 259). Bunun yanı sıra müşteriler tarafından yapılan değerlemeler, mülakatların yanı sıra anketler ve telefon görüşmeleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Barutçugil, 2002: 201).

Müşteri değerlemelerinin bazı avantajlarına değinilmesi de gerekli olabilmektedir. Öncelikle kendilerinden görüş bildirmeleri istendiğinde müşteriler, işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteriler arasında uzun süreli ilişkiler kurulabilmektedir (Uyargil, 2008: 253). Ayrıca önceki uygulamaların çoğunda genellikle örgüt içindeki bireyler birbirlerini değerlendirdiklerinden subjektiflik ihtimali yüksek iken; çalışanları tanımayan müşterilerin değerlendirmeleri ise; örgütteki etkinlik düzeyini daha gerçekçi şekilde saptamaktadır (Fındıkçı, 2006: 312).

Bununla birlikte özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için uygun olan bu yaklaşım tek başına uygulandığında ise; değerlendirmenin tamamen örgüt dışına bırakılması sakıncasını beraberinde getirmektedir (Turgut, 2004: 124).

g) 360 Derece Değerlendirme

360 derece değerlendirme ya da geribildirim sistemleri, bireyin performansının farklı pozisyonlarda çalışan birden çok değerleyici tarafından

değerlendirilmesini ifade etmektedir. Prosedürler farklılaşmakla birlikte genellikle değerlendirilecek bireyin performansı hakkında bilgi sahibi olan, birey ile sıklıkla iletişim kurabilen ve fikirleri birey açısından önemli olan kişilerin değerlendirme yapması söz konusudur. Yaygın uygulama; takım arkadaşları, astlar, yöneticiler ve bireyin kendisi tarafından yapılan değerlendirmeleri içermektedir. Bununla birlikte müşteriler ve tedarikçiler ile işletme dışındaki uzmanlar da sürece katılabilmektedir (Mount ve diğerleri, 1998: 557).

İş bazlı performans yönetiminde de kullanılan 360 derece değerlendirme uygulaması, yetkinliklerin değerlendirilmesinde sağladığı katkılardan dolayı “yetkinlik bazlı performans yönetimi” kısmında detaylı olarak anlatılacaktır.

E) Performans Değerleme Hataları

Çalışanların işlerine, takımlarına ve örgüte yaptıkları katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olmakla birlikte, ölçümün dayandırıldığı kriterler kişisel yargılara bağlı olduğundan kimi zaman hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Işığışık, 2008: 2).

Diğer bir deyişle konuya ilişkin önemli bir yanlış, performans üzerinde etkili olan faktörlerin göz ardı edilip performansın kişiselleştirilmesidir. Bu doğrultuda çalışanın iş ortamında sergilediği performansın, kişinin kontrolü dışında var olan veya gelişen faktörlerle de yakından ilişkili olduğunun ve dolayısıyla örgütlerin, tek bir performans değerlendirme modeli yerine birkaç modelden yararlanmayı tercih etmelerinin önemi göz önünde tutulmalıdır (Ügeöz, 2003: 202).

Performans değerlemeye ilişkin hataları farklı bakış açılarına göre gruplandırmak mümkündür. Örneğin Kanning'e göre “performans değerlemenin psikolojisi” kapsamında incelenen en önemli değerlendirme hataları aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Akt. Ügeöz, 2003: 206-211):

1) Değerleme Yanılgıları: Hafızanın ve gözlerin aldatmacaları sonucu ortaya çıkan değerlendirme hatalarıdır.

a) Karşıtlık (Kontrast) Etkisi: Performansı düşük bir çalışanın, kendisinden daha düşük performanslı bir grup içinde başarılı; kendisinden daha yüksek performanslı bir grup içinde ise; olduğundan daha zayıf performanslı olarak algılanabilmesine ilişkin bir hatadır.

b) Yakın Zaman Etkisi: Değerleme süresinin başında oldukça başarılı olmasına rağmen dönem sonuna doğru performansında çeşitli sebeplerden dolayı düşme olan bir kişi, bütün süre için zayıf performanslı olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürelerinin kısaltılması, söz konusu hatanın önüne geçmek amacıyla gerçekleştirilebilmektedir.

c) Uyum Baskısı: Sosyal bir varlık olarak insan, diğer bireylerden farklı düşündüğü durumlarda dahi dışlanmamak için grup içinde yaygın olan görüşleri kabullenebilmektedir. Yaşamın pek çok alanında görülen uyum baskısı, performans değerlemede de sıklıkla ortaya çıkabilmektedir.

d) Sosyal Kalıp Yargılar (Stereotipler): Basımcılıkta matris kağıdı kullanarak metinleri çoğaltma yöntemi anlamına gelen stereotipler, bir grubun ya da grubu temsil eden bir bireyin davranışları ya da kişilik özellikleri hakkında oluşturulan genelleme eğilimleri olarak tanımlanabilmektedir. Gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında kalıp yargıların (stereotiplerin) en yaygın örnekleri, cinsiyetlerin davranışlarına yönelik beklentilerde görülebilmektedir. Performans değerlemeye ilişkin eğitimlerde kişiler, kalıp yargıların (stereotiplerin) kısıtlayıcı etkisinin farkına varabilmeli ve kalıpların ötesinde bir algılama deneyimi kazanabilmelidirler.

2) Değerleme Bozuklukları (Deformasyonları)

a) İlişki Etkisi: Kendisine değer verildiğini gören bir çalışanın performansı yükselirken; üstleri tarafından sürekli aşağılanan bir çalışanın ise; performansı düşebilmektedir. Değerleyiciler ile değerlendirilenler arasındaki yakınlık ya da mesafe, değerlemeyi önemli oranda etkileyebilmektedir.

3) Değerleme Yenilgileri: “Değerleme sahtekarlıkları” olarak da adlandırılabilen söz konusu hataya ilişkin örnekler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- “Geçen sefer Ahmet beye iyi bir not vaat ettim. Bu durumda iyi not vermezsem sorun çıkabilir.”
- “Mustafa beyin ilişkilerine ihtiyacımız var. Ona iyi bir not vermezsek ilişkilerinden yararlanamayız.”
- “Ayşe hanımı iyi bir değerlendirme notuyla başka bir departmana terfi ettirmem lazım. Aksi halde ondan kurtulamam.”
- “Çalışanlarımıza ilk değerlemelerinde hemen en iyi notu verirsek havaya girerler.”

Bunların yanı sıra değerlendirme yenilgileri başlığı altındaki hatalara en çok yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerde rastlanmaktadır.

Işığışok'a göre ise (2008: 7); performans değerlendirme hataları şu şekilde ifade edilebilmektedir:

a) Hale Etkisi: Çalışanın performansına ilişkin birbirinden bağımsız özellikler arasındaki farkın görülememesi ve ilk izlenimde ya da belirgin bir özellik konusundaki etkilenme sonucunda olumlu veya olumsuz olarak yapılan değerlendirmedir.

b) Merkeze Yönelme Eğilimi: Genellikle bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup; değerleyicinin değerlendirdiği kişi hakkında fazla bilgi sahibi olmaması halinde riske girmeden orta puana (3'e) yakın bir fikir belirtmesidir.

c) Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Yukarıda da belirtildiği gibi yıl boyunca çalışanların performansını kayıt etmedikleri sürece yöneticiler, büyük bir olasılıkla en son performansı göz önünde bulundurarak karar vermektedirler (Helvacı, 2002: 161). Değerlendirmenin tüm çalışma dönemini kapsayacak biçimde yapılmasına yönelik düzenlemeler ile bu hata önlenmektedir (Işığışok, 2008: 7).

d) Karşıtlık (Kontrast) Hataları: Yukarıdaki grupta da yer verildiği gibi değerlendiricilerin çok fazla kişiyi ardarda değerlendirmesi sonucu çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ilişkin hataları ifade etmektedir. Diğer bir deyişle orta düzeyde bir çalışanın çok başarılı birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız ya da aynı çalışanın birkaç başarısız çalışandan ardından değerlendirildiğinde ise; başarılı olarak görülmesi, söz konusu hataya örnek verilebilmektedir.

Helvacı'nın (2002: 160, 161) performans değerlendirme hatalarına yönelik gruplaması da aşağıda yer almaktadır:

a) Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Bu aracın geçerlik ve güvenirlik düzeyinin düşük olması, değerlendirme sonucunun da hatalı olmasına neden olmaktadır.

b) Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

c) En Son Ölçüme Bağlı Kalma

d) Tek Yönlü Ölçüm: İşgörenin yalnızca bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi, yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir.

Bunların yanı sıra Tortop ve diğeri (2010: 285, 286) performans değerlemede yapılan hataları; hale etkisi, merkezi eğilim, peşin hükümlülük ve son izlenim şeklinde sıralarken; Decenzo ve Robbins ise (2001: 282); performans değerlemede benzerlik hatasını vurgulamaktadır. Benzerlik hatasına göre değerleyiciler çalışanları; kendilerini algıladıkları şekilde değerlendirebilmektedir. Örneğin kendini agresif olarak algılayan biri, karşısındakilerde de agresiflik arayabilmektedir.

F) Performans Değerleme Yöntemleri

Öncelikle aşağıda yer verilen performans değerlendirme yöntemlerinin her birinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakta ve bu bakımdan her işletmenin kendisine en uygun yöntem veya yöntemleri seçip uygulaması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 225).

Performans değerlendirme yöntemleri; **1) a.** Kişilik özelliklerini dikkate alan *b.* Kişilik özelliklerini dikkate almayıp yalnızca görevlerin yerine getirilme durumuna yönelik olan yöntemler; **2) a.** Geleceğe yönelik *b.* Geçmişe yönelik yöntemler; **3) a.** İşgörenlere geribildirim olanağı sağlayan *b.* İşgörenlere geribildirim olanağı sağlamayan yöntemler; **4) a.** Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı *b.* Ortak performans kriterlerine dayalı *c.* Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler şeklindeki farklı başlıklar altında gruplandırılabilir (Turgut, 2004: 59, 60). Çalışmamız kapsamında ise; performans değerlendirme yöntemleri, klasik ve modern şeklinde iki başlık altında incelenmektedir (Budak, 2008: 424-446):

a) Klasik Değerleme Yöntemleri

Hemen hemen tüm sektörlerde kullanılabilen klasik değerlendirme yöntemlerinin (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 39) geçmiş performansı vurguladığı ve işgörenin performansını geliştirmekten ziyade kontrol etmeye yönelik olduğu söylenebilmektedir (Akt. Budak, 2008: 424, 425).

– Sıralama Yöntemi

İşletme çalışanlarının grup halinde ele alınması ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılması söz konusudur (Akt. Yılmaz ve Ünsar, 2007: 41). Değerlendirmeyi yapan kişi, işgörenin kişisel özelliklerini ve yeteneklerini ayırma yoluna gitmeyip; onu diğer işgörenlerle bir bütün olarak kıyaslamaktadır. Söz

konusu yöntemin, az sayıda kişinin çalıştığı işletmelerde uygulanmasının daha doğru olacağı belirtilmektedir (Budak, 2008: 425).

Bunların yanı sıra en iyiden en kötüye doğru sıralama yapılmasına alternatif bir yaklaşım ise; değerleyicinin işgörenleri öncelikle en başarılı ve en başarısız; ardından ikinci en başarılı ve en başarısız şeklinde sıralaması ve bu işlemi işgörenler bitinceye kadar sürdürmesidir. Bununla birlikte söz konusu alternatif yaklaşımda işgören sayısının tek olması durumunda, tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 35).

Ayrıca en az zaman alıcı ve en ucuz yöntem olma gibi yararları bulunan sıralama yöntemi; birinci sırada yer alan kişi ile sonuncu sırada yer alan kişi arasındaki farkın düzeyini ve söz konusu farkın kaynaklandığı kriteri göstermemektedir (Yege, 2007: 11).

İşgörenin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmemesi ve geliştirmesi gereken özelliklerin kendisine iletilmemesi nedeniyle bu yöntemde; eğitim gereksinimlerinin ortaya konulması ve çalışanların isteklendirilmesi de mümkün olmamaktadır (Budak, 2008: 426).

Daha genel olarak ifade edildiğinde; işgörenleri genel başarı durumları, örgüte katkıları gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırması; sayısal olarak değerlendirme yapmaması, işgörenlerin başarı farklılıklarının derecesini ortaya koymaması ve aynı anda çok sayıda işgörenin sıralanmasında güçlük yaratması; yöntemin kullanım alanını sınırlandırmaktadır (Akt. Helvacı, 2002: 162). Bunun yanı sıra kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan birbirleri ile karşılaştırılmaları, pozisyondan etkilenme hatasını doğurmaktadır (Uyargil, 2008: 271).

Bunlarla birlikte aynı çalışanın birden fazla kişiye değerlendirilmesi ile ortalama sonuçların hesaplanması, yöntemin eksikliğini bir ölçüde ortadan kaldırmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 230). Ayrıca örgütler, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek için de üstlerden astlarını sıralamalarını isteyebilmektedir (Uyargil, 2008: 271).

– Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemde aynı grup içinde değerlemeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Diğerlerine göre daha başarılı bulunan çalışan, her defasında “1” puan almakta ve sonuçta puanların toplamı, her çalışanın sıralamadaki yerini belirlemektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 230).

Sürecin işleyişi daha kapsamlı olarak anlatılacak olursa; öncelikle değerlendirilecek çalışanların isimleri, sayfanın sol tarafına liste halinde yazılmaktadır. Ardından değerleyici, önceden seçilmiş performans kriterine göre listedeki birinci çalışmanı ikinci çalışan ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmada daha yüksek performans gösterdiğine karar verdiği çalışanın isminin karşısına işaret koymaktadır. Daha sonra değerleyici, birinci çalışmanı aynı kriter doğrultusunda listedeki diğer tüm çalışanlarla kıyaslamaktadır. Dolayısıyla yöntemde, listedeki tüm çalışanların; önceden seçilmiş kriterlerin her biri için birbirleriyle karşılaştırılmaları söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 2002: 194).

Bunların yanı sıra adam adama kıyaslama yöntemi; üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 309). Yöntemin başarılı olabilmesi için ise; objektif kriterlerin saptanması ve karşılaştırmanın bu kriterlere göre yapılması gerekmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 42).

– Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlendirmelerin istatistiksel olarak normal dağılıma uygun bir biçimde yapılmasını öngören bir yöntemdir. Değerleyiciye sınırlamalar getiren bu yöntemde üstler, astlarını beş grupta değerlendirebilmektedir. Söz konusu gruplar; en yüksek %10, yüksek % 20, orta % 40, düşük % 20 ve çok düşük % 10'dan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle örneğin 100 çalışanın değerlendirildiği bir durumda, değerleyici konumundaki üst; yaklaşık 40 çalışanın orta düzeye, 20 çalışanın yüksek düzeye, 20 çalışanın düşük düzeye, 10 çalışanın en yüksek düzeye ve 10 çalışanın da en düşük düzeye yerleştirmektedir (Yege, 2007: 12). Bunların yanı sıra çoğunlukla üstler tarafından kullanılan yöntemin takım arkadaşları ve astlar tarafından kullanılması da söz konusudur (Özgen ve Yalçın, 2010: 232).

Normal koşullar altında, çalışanların en son sıralamalarının istatistiksel olarak bir çan eğrisine benzediği zorunlu dağılım yönteminde; merkezi bir eğilimin yaratabileceği problemler giderilebilmektedir (Woods, 1997: 204). Başka bir ifadeyle yöntemin bir avantajı, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimini ortadan kaldırmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2010: 232).

Bununla birlikte sıralama yönteminde olduğu gibi bu yöntemde de genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri temel alınmaktadır. Dolayısıyla değerleyicinin genel bir kritere dayalı görüşünü değerlendirilen bireye objektif olarak açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi güçtür (Uyargil, 2008: 272, 273).

– Grafik Değerleme Yöntemi

Kişilerin performansları; kişilik özellikleri, davranışlar ve yapılan işin çıktıları şeklindeki üç ana faktörden oluşan değerlendirme kriterlerine ilişkin bir ölçek kullanılarak ölçülmektedir. Değerleme sonucu işaretlenen puanların toplanması ya da ortalamasının alınması ile başarı belirlenmektedir (Akt. Yege, 2007: 13).

Daha kapsamlı olarak bakıldığında; yöntemde kullanılan forma işgörende bulunması gereken nitelikler ile bu niteliklerin düzeyini belirleyen rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi gibi ifadeler yazılmaktadır. Her ifadenin bir puanı bulunmaktadır. Değerlendirmenin sonucu, niteliklerin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla elde edilmekte ve bu değerler diğer çalışanlar ile de karşılaştırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 201; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 40).

Başka bir ifadeyle değerlendirme formunda çalışanların performansının değerlendirilmesine olanak sağlayan faktörlere belirli derecelere göre puan verilmektedir. Değerlemeyi yapan yönetici; tüm faktörlere söz konusu derecelere göre puan verdikten sonra çalışanların geçmiş performansı ile ilgili toplam başarı puanını hesaplamakta ve formun en alt kısmındaki yere kaydetmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 226).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile temel ilkeleri açısından benzerlik gösterdiği de düşünülen grafik değerlendirme skalalarında; kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin gözlemlemeye uygun olmaması, değerlendiricilerin hata yapmasına neden olduğundan; davranışlara ve sonuçlara yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir. Bu bakımdan değerlendirme faktörlerinin seçimi oldukça önemli bir

konudur. Doğru bir seçim durumunda aynı faktörlerin farklı değerleyiciler tarafından aynı şekilde anlaşılması mümkün olmaktadır. Bunların yanı sıra performansa ilişkin aynı özelliğin birden fazla faktör ile ölçülmemesine de dikkat edilmelidir. Ayrıca bu yöntemde gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları gerekse işlerinin içeriğindeki farklılıklar, ayrı formlar düzenlenmesini gerektirmektedir (Uyargil, 2008: 274, 275).

Bununla birlikte formlarda kullanılan derecelendirme sıfatlarının herkese göre değişebilmesi, değerleyicilerin daha çok not verme eğilimi içine girmesi ya da tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde puan vermesi yönetime ilişkin sakıncaları ifade etmektedir (Yüksel, 2007: 189).

– **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Bu yöntemde çalışanın performansındaki olumlu veya olumsuz yönleri belirleyen iki ya da daha fazla ifadeden meydana gelen gruplar oluşturulmaktadır. Değerleyici, her gruptaki ifadelerden birisini seçerek çalışanın performansını değerlendirmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 227).

Diğer bir deyişle öncelikle işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeler sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002: 192). Söz konusu ifadelere önceden bir ağırlık puanı verilmektedir. Ardından çalışanın durumunu niteleyen ifade işaretlenmekte ve bu ifadelerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın başarı derecesi hesaplanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 297). Değerleyicinin ifadeler arasında sıralamasını yapmasının ardından son değerlemeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır (Barutçugil, 2002: 192).

Bunların yanı sıra yöntemde kullanılan cümleler, insan kaynakları uzmanları tarafından değerleyicinin hangi cümlenin en etkin çalışanı tanımladığını ayırt edemeyeceği şekilde hazırlanmaktadır. Böylece değerleyicilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden belirledikleri bir puana erişme çabaları engellenebilmektedir (Yüksel, 2007: 189).

Bununla birlikte yöntemin zorluğu, her iş grubu için farklı listeler oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca cümlelerin değerleyiciler için farklı anlamlar taşıyabilme olasılığı da bir diğer sakıncadır. Bu doğrultuda söz konusu yöntemin geribildirim sağlama açısından zor olduğu söylenebilmektedir. Ek olarak

değerleyicinin sıralamasını yaptığı ifadelerin değerini bilmemesi, kendisine güvenilmediği duygusu yaratmakta ve yöntemin etkinliğini azaltmaktadır (Barutçugil, 2002: 191, 192).

Değerleyicilerden kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını azaltan ve düşük maliyetli ve kolay olan bu yöntemin en olumsuz yönü ise; bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve çalışanları kuşkuya düşürebilmesidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 227).

– **Davranış Değerleme Ölçeği**

Yetkinliklerin değerlendirilmesinde de kullanılan bu yönteme ilişkin bilgiler, “yetkinlik bazlı performans değerlemede kullanılan yöntemler” başlığı altında açıklanmaktadır.

– **Kritik Olay Yöntemi**

İşgöreni gözlemleyen yönetici, onun başarı ya da başarısızlığını belirleyen davranışlarını kaydetmekte ve kaydedilen bu örnekler, yöneticinin dikkatini çeken kritik öneme sahip olaylardan oluşmaktadır (Yege, 2007: 16).

Başka bir ifadeyle yöntem, rutin faaliyetlerin değerlendirilmesi yerine işgörenin sergilediği olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların saptanması ve değerlemenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanmaktadır. Yöntemde öncelikle çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği tespit edilmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 40, 41). Ardından değerlendirici, işgöreni işinin başında gözlemleyerek etkili ve etkisiz yönlerini belirlemekte ve bu yönleri kaydetmektedir (Akt. Helvacı, 2002: 165).

Kişilik özellikleri yerine davranışların dikkate alınması dolayısıyla bu yöntemde, işgörene geribildirim sağlanması kolaydır (Yege, 2007: 17). Çalışanın tüm süre göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, sonuçların daha anlamlı olmasını da sağlamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 41). Ayrıca kritik olay yöntemi, konuların zamanla unutulmasını ve önemini kaybolmasını engelleyen bir yöntemdir (Yüksel, 2007: 190).

Ancak yöntemin en önemli sakıncası ise; çalışanın, yöneticinin kendisi hakkında notlar tuttuğunu fark etmesi ile yöneticiye karşı kuşku ve güvensizlik duymasıdır (Barutçugil, 2002: 191). Bunun yanı sıra yöntem, değerleyicilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından oldukça yararlı olması ile birlikte değerleyicilerin kritik olayları zamanında kaydetmemesi ve gerekli özeni göstermemesi sonucu güvenilirliğini kaybedebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 228). Kritik olayların performansı ne oranda etkilediği saptanamadığından, bu yöntemde kişilerarası farklılıkları ortaya koymak da güçleşmektedir (Uyargil, 2008: 281, 282).

– **Metin Tipi Değerlemeler**

Bu yöntemde değerleyiciye yöneltilen ifade ve sorular, “kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işe ilişkin niceliksel ve niteliksel yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini değerlendiriniz” ya da “çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” şeklinde olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 190).

Söz konusu ifade ve sorulara cevaben değerleyici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini yazarak tespit etmekte; ayrıca birtakım önerilerde de bulunabilmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 35). Diğer bir deyişle yöntem, çalışanın güçlü ve zayıf yanlarının ifade edildiği ve bu konular hakkındaki önerilerin yer aldığı kısa bir yazıyı içermektedir (Akt. Yılmaz ve Ünsar, 2007: 42).

Bunun yanı sıra yöntemin başarısı, değerleyicinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını ve fikirlerini ustaca kağıda dökebilmesini gerektirmektedir (Yüksel, 2007: 190). Bununla birlikte metin tipi değerlemelerde temel sorun ise; değerlendirme uzunluğu ve içeriğinin değerleyiciye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Ayrıca değerleyicinin yazılı iletişim istek ve becerisi de değerlendirmeyi etkilemektedir (Barutçugil, 2002: 190). Öznel değerlendirmelere ve yargılara açık olması, yöntemin bir diğer sakıncasını oluşturmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 35).

b) Modern Değerleme Yöntemleri

Deming’in batı tarzı yönetimin içine düştüğü “yedi ölümcül hastalık”tan birisi olarak performans değerlemeyi göstermesindeki amacı, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasına engel olmaktır (Akt. Yalçın ve Kılıç, 2002: 3).

Zira klasik yöntemlerin; nesnel olmayan kriterlere dayanma, değerlendirmenin gizli olması, astlardan temsilcileri dahil etmeme ve değerlendirmenin daha çok yargıya ve denetime dayalı olarak ele alınması gibi sakıncaları bulunmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 39).

Bu eksikleri gidermek açısından geleceğe odaklanan modern değerlendirme yöntemleri; çalışanların mevcut performans düzeylerini ölçmekle yetinmeyip, onların kararlara katılımını sağlayarak potansiyellerini geliştirmeyi hedeflemektedir (Budak, 2008: 441; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36).

Bununla birlikte uygulamada; gerek klasik gerekse modern performans değerlendirme yöntemleri açısından işin ve işletmenin koşullarına uygun bileşimin seçilmesinin, en etkin sonucu yaratacağı düşünülmektedir (Budak, 2008: 424). Başka bir ifadeyle örgütler bu yöntemler arasından; yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yapmakta ve kimi zaman da birkaç yöntemi bir arada kullanmaktadır (Çoşgun, 2004: 582).

Çalışanların yalnızca geçmişteki performansını değil, aynı zamanda gelecekteki hedeflerini de belirlemeleri (Özgen ve Yalçın, 2010: 232) dolayısıyla modern değerlendirme yöntemleri; iş bazlı performans yönetimi yaklaşımının yanı sıra yetkinlik bazlı yaklaşımda da uygulanmaktadır. Bütünlüğünü bozmamak amacı ile bu yöntemlerin tamamı, "yetkinlik bazlı performans değerlemede kullanılan yöntemler" başlığı altında ele alınmaktadır.

G) Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme, örgüt için neyin değerli ve daha önemli olduğunu çalışanlara göstermek için oldukça güçlü ve etkili bir araçtır (Baron ve Kreps, 1999: 211). Ayrıca performans değerlemenin, çalışma performansının geliştirilmesi ve iş ile ilgili kararların alınması şeklinde iki kategori altında toplanabilecek örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasını sağladığı da görülebilmektedir (Woods, 1997: 194). Farklı bir bakış açısına göre ise; performans değerlendirme sonucu; çalışanların birbirini daha iyi tanıması ve örgüt içi ilişkilerin gelişmesi mümkün olmakta, yöneticiler geleceğe dönük kararlarını daha kolay verebilmektedir. Bunun yanında planlama ve kontrolün etkinliğini arttıran performans değerlendirme, yetki devrinin daha kolay ve etkin olmasını mümkün kılmaktadır (Akt. Turgut, 2004: 33). Diğer bir deyişle performans değerlendirme, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak

görülebileceği gibi işgörende yüksek moral ve güven duygusu da yaratmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 186). Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının farklı ve önemli pek çok alanda kullanım imkanı bulunduğu söylenebilmektedir.

Örneğin Cleveland, Murphy ve Williams (1989: 132), örgütlerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları; kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular, çalışanın kendi içinde değerlendirilmesini gerektiren ve onun güçlü ve zayıf yanlarına yönelik bilgileri içeren konular, sistemin devam ettirilmesine ve insan kaynaklarının gelişimine yönelik olan konular ve personel kararlarına ilişkin doküman oluşturma şeklinde belirlemiştir.

Bakan ve Kelleroğlu'na göre (2003: 106, 109) ise; çalışanın iş performansı hakkındaki veriler; stratejik planlama, ücret artışı, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, personel seçme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. Bu alanlardan işten çıkarma konusunda; performansı yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutulmaları sonucunda gelişimleri izlenmektedir. Son aşamada ise; herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların örgütle ilişkileri kesilmektedir.

Yılmaz ve Ünsar da (2007: 51-54) performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına değinmiş ve bu alanlara ilişkin bilgileri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- ❖ **Ücret Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasında, geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken; gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır.
- ❖ **Stratejik Planlama:** Performans değerlendirme sonuçlarının stratejik planlamada kullanılmasında, örgütlerde tepe yönetim tarafından belirlenen ve gelecekte varılması planlanan genel amaçlar devreye girmektedir. Genel amacın belirlenmesinin ardından amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirme sonuçlarına göre hazırlanacak stratejik planın uygulamada başarı şansının yüksek olacağı düşünülmektedir.
- ❖ **Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar:** Performans değerlendirme sonuçlarının bu uygulamalar açısından

kullanılmasında, işgörenin performansının azalmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

- ❖ **İşten Çıkarma:** Bununla birlikte örgütlerde performansın bir defalık değerlendirilmesine göre işten ayırma kararı genellikle verilmemektedir.

Bunların yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını açık ve gizli fonksiyonlar olmak üzere ikiye ayırmak da söz konusudur. Bunlardan insan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak, eğitim gereksinimini planlamak, terfi ve nakilleri nesnel ölçülere göre yapmak, ücret artışlarına destek olmak ve kurumsal iletişimi geliştirmek; açık fonksiyonlar arasında yer alırken; yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmek, yönetim tarzlarını etkilemek ve şekillendirmek, çalışanları disipline etmek ve cezalandırmak, önceden alınmış kararları sonradan meşrulaştırmak ve yöneticilerin gözde çalışanlarının özel statülerini korumak ve savunmak ise; gizli fonksiyonlar kapsamında incelenmektedir (Akt. Ügeöz, 2003: 203, 204).

Fındıkçı ise (2006: 339-341); performans değerlendirme sonuçlarının, stratejik planlama; rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi uygulamalar ile sözleşme yenileme veya işten çıkarma konularında kullanıldığını ileri sürmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının stratejik planlama kararlarında kullanımı, örgütün strateji bakımından önem verdiği noktaların çalışanlara duyurulması ve onlarla paylaşılması ile ilgilidir.

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemi, örgütlerde pek çok ihtiyacı karşılayabilmektedir ve söz konusu ihtiyaçları, çalışma performansını geliştirmek ve iş ile ilgili kararları vermek şeklinde iki kategoride toplamak mümkündür. Bu doğrultuda yöneticilerin performans değerlendirme sistemini, çalışanlara geribildirim sağlamak amacı ile kullanması; çalışanların kariyerlerinde gelişmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca değerlendirme sonuçları, zayıf performans sahibi bireyleri iyi olanlardan ayırarak insan kaynaklarına ilişkin kararları desteklemektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin; eğitim, disiplin ve terfi gibi konularda katkı sağladığı; eğitim programlarının amaçlarının saptanması, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, işgören seçiminin geçerliliğinin denetlenmesi ya da örgütsel problemlerin teşhis edilmesi alanlarına veri oluşturduğu öne sürülebilmektedir (Woods, 1997: 194).

2.3.1.1.3. Performans Geliştirme ve Yetkinlik Bazlı Anlayışa Geçiş

Öncelikle performans geliştirme, insanların var olan yeteneklerinin onlara yardım ederek ve kendi becerilerinden daha etkili bir biçimde yararlanmalarını sağlayarak arttırılması ile ilgili bir süreçtir (Tortop ve diğerleri, 2010: 203).

Daha kapsamlı olarak açıklanmak istenirse; performans yönetiminin sonuncu aşaması olan performans geliştirmede değerlendirme sonuçları, hedeflerle karşılaştırılmakta ve yorumlanmaktadır. Diğer bir deyişle bu aşama, düzenli aralıklarla sistemi izlemeyi ve elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere ileterek gerekli iyileştirmeleri yapmayı içermektedir. Geribildirim düzeninin işletilmesi, kuruluşun performansının geleceğe yönelik olarak geliştirilmesi için gerekli verilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanması; bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Söz konusu aşama, katılımcı bir özellik taşımakta; dolayısıyla hem denetleyen hem de denetlenenler tarafından yürütülmektedir (Akal, 2003).

Başka bir ifadeyle performans geliştirmeye yönelik çalışmalar; örgütün rekabetçi, yenilikçi ve sürekli olmasını sağlamakta; elde edilen çıktılarının kaliteli olmasına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme aşamasında elde edilen sonuçlar, bireysel performansın geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra performans geliştirme, yalnızca performansı düşük çalışanları kapsamamakta; aynı zamanda başarılı bir çalışanın daha üst seviyedeki görev ve sorumluluklara hazırlanmasına da faydalı olmaktadır. Ayrıca performans geliştirme süreci; amaçları, gelişime ihtiyaç gösteren alanları, bu ihtiyaçlara yanıt verebilecek faaliyetleri, gelişimi ölçmeyi sağlayacak standartları ve gereksinim duyulan kaynakları içeren performans geliştirme planlarının hazırlanması ile başlamaktadır (Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

Performans geliştirme amaçlı faaliyetler, yetkinlik bazlı sürecin de uygulama alanına girdiğinden; çalışmanın sözü edilen bölümünde ele alınmaktadır.

2.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

Yeni bir perspektif olarak yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımına geçiş sürecini ve bu yaklaşımın kavramsal çerçevesini anlatmadan önce, geleneksel performans yönetiminin işleyişinden memnun olmayan bir çalışan örneği ile yaklaşımın gerekliliğini vurgulamakta fayda görülmektedir:

“İşe saat sekizde, hatta bazen daha geç gelir ve her zaman en geç saat beşte işten çıkarım. Patronum, ne zaman işyerinde olduğumu, ne zaman olmadığımı bilmez ve benimle işim hakkında ya da benden ne beklediği hakkında hiçbir zaman konuşmaz. Bir projeye ilgili benden ne beklediğini kendisine sorduğumda ise; ‘ne yapman gerektiğini sen biliyorsun’ şeklinde cevap verir. Kimi zaman arkadaşlarım bana, patronumun yaptığım işi yeniden yapmalarını onlara söylediğini iletirler. Bu beni gerçekten kızdırır, çünkü patronum neyi yanlış yaptığıma ilişkin eleştirilerini hiçbir zaman bana doğrudan söylemez. Yıllık performans değerlendirme sonuçlarım, karbon kopya gibidir ve her yıl aynıdır: ‘Yıllık genel performans: Yeterli’. Sanırım yeni bir iş ya da yeni bir patron bulma zamanı geldi.” (Dubois ve diğerleri, 2004: 143).

Görüldüğü gibi örgütün başarısına sağlanan katma değeri temel almak yerine, hayata geçirilen eylemleri açıklayacak biçimde belirlenmiş olan iş tanımlarına dayanan sistemler; iş yasaları karşısında bir güvence oluştursa da örgütsel performansı rekabette öne geçirecek katkıyı yapamamaktadır. Çünkü geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin önemli bir kısmı, ortalama performans gösteren çalışanları koruyacak şekilde yapılandırılmıştır (Baltaş, 2009: 44). Yetkinliklerin devreye girmesi sonucu, söz konusu sıkıntı ortadan kalkmaya başlamıştır.

Bununla birlikte örgütteki tüm iş tanımları tam olarak ve kapsamlı şekilde ve örgüt başarısına yapılacak katkıyı vurgulayacak biçimde hazırlanırsa, etkili bir performans yönetimi sisteminin temeli atılmış olabilecektir (<http://www.dorukbilisim.com.tr>, 09.08.2010). Bu nedenle yetkinlik bazlı yaklaşımdan önce iş bazlı performans yönetimi sisteminin kurulması bir gerekliliktir. Böylece hangi yetkinliklerin devreye gireceği anlaşılmış olmaktadır. Bu durum, iş bazlı performans yönetimi ile yetkinlik bazlı performans yönetiminin birbirinden kesin sınırlar ile ayıramayacağını göstermektedir. Dolayısıyla iki yaklaşım, tamamen farklı olmaları bakımından değil; değişik konuların değişik yoğunluklarda uygulanması sebebiyle ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

2.3.2.1. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimine Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (SHRM) araştırmasına göre; etkin bir performans yönetimi sistemine sahip olmada en önemli kriterler; çalışanlara performanslarına ilişkin geribildirim sağlamak, kendilerinden örgütsel anlamda beklenenleri açık hale getirmek ve gelişim ihtiyaçları üzerinde odaklanmaktır (Akt. Dubois ve diğerleri, 2004: 144).

Sözü edilen amaçları daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için ise; iş bazlı performans yönetiminin odaklandığı hedeflerin yanı sıra yetkinlikler de, değerlendirme ölçütleri arasında artan oranda yer almaya başlamıştır. Bu noktada neyin başarılı olduğu kadar nasıl başarılı olduğunun da önem kazanması etkili olmaktadır. Ayrıca yetkinliklerin değerlendirilmesinin, gelişim hedeflerinin karşılanmasını kolaylaştırdığı görüşü de bu geçişte büyük rol oynamaktadır (Çoşgun, 2004: 582). Diğer bir deyişle günümüzde çalışanlar, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmektedir. Bu şekilde yüksek performans sahibi çalışanları ayırt eden özellikler ortaya konmakta, örgüt performansına olumlu biçimde yansıyan davranışların tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve örgütün gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir (Çörtekeoğlu, 2009).

Genel olarak belirtilecek olursa yetkinlik bazlı yaklaşımın ardındaki itici güç, insan kaynakları uzmanlarının işletme ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde yeni öğrenme ve performans gerekliliklerine dönüştürme zorunluluğudur (Gangani, McLean ve Braden, 2006: 130). Zira bir örgüt üstün performans sahibi çalışanları etkilemek ve elde tutmak istediğinde, bu bireylerin yeteneği doğrultusunda performans desteği ve yönetimi sağlamak durumundadır. Ayrıca bu değişim sürecinde özellikle örgüt liderlerinin kaynakları; çalışanların yetkinliklerinin sistematik değerlemesine, eğitim gereksinimlerinin saptanmasına, çalışma planlarının geliştirilmesine ve performans hakkındaki iyi ve kötü haberlerin açık bir sistem içinde dağıtılmasına yönlendirmesi; önem taşıyan bir noktadır (Dubois ve diğerleri, 2004: 155).

Kısaca bu destek ve faaliyetler; bir örgütün performansının, çalışanlarına ve onların yetkinliklerine bağlı bulunması (Bourgault ve diğerleri, 2006: 89) ve bir örgütte yetkinliklerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmasının, performans

çıtasını yükseltip başarı ölçüsünü değiştirmesi (Barutçugil, 2002: 21) noktaları açısından kilit rol oynamaktadır.

Diğer bir deyişle yetkinliklerin bilinmesi ve geliştirilmesi konusunda çaba gösterilmesi, bir örgütün yüksek performanslı çalışmaya başlaması için atacağı ilk adımlardan biridir (Barutçugil, 2002: 25). Ayrıca yetkinliğin bireysel performans üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu ve yetkinlik ve performans ölçümleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu yönündeki görüşler, pek çok araştırma tarafından desteklenmektedir (Akt. Çöl, 2008: 39).

Bunların yanı sıra örgütlerdeki tüm yeni çalışma şekillerini olduğu gibi yetkinlik bazlı performans yönetimini de vurgulamak, bireylerle sıklıkla iletişim kurmak ve doğru politika ve prosedürler aracılığı ile beklentileri güçlendirmek; örgüt kültürünü değiştirmeden önce çalışanların davranışlarının değiştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Trahant, Burke ve Koonce, 1997: 20).

Daha detaylı olarak ifade etmek gerekirse, yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımına geçiş, insan kaynakları fonksiyonun aşağıdaki noktalara odaklanmasını gerektirmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 149-152):

- ❖ Tepe yönetim desteğini sağlamak
- ❖ Uygulamanın kapsamını tanımlamak ve örgütün stratejik amaçları ile çalışanların örgütsel başarıya yönelik ölçülebilir katkıları arasında uyum sağlamak
- ❖ Yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımının parçası olan iş ya da rolleri tanımlamak (Bu kısım, detaylı iş analizlerinin tamamlanmasını içermektedir.)
- ❖ Tüm alışanları sistem, sistemin faydaları, süreçler ve planlar hakkında bilgilendirmek için örgütsel iletişim stratejisi yaratmak ve uygulamak
- ❖ Yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımının aşamaları ve araçları ile uyumlu bir yetkinlik bazlı eğitim programı tasarlamak (Burada yöneticilerin, belirli süreçleri ve araçları kullanmadan önce kapsamlı bir eğitime ihtiyaç duydıkları noktasından hareket edilmektedir. Benzer şekilde çalışanlar da, yetkinlik bazlı yaklaşıma ilişkin yeni rollerini başarmak için eğitime gereksinim duymaktadırlar. Söz konusu çalışanlar, böyle bir sistem içinde; yöneticilerinden performanslarına ilişkin açık bir geribildirim almakta ve kazan-kazan mantığı kapsamında çatışma ya da anlaşmazlıklara yanıt vermektedirler.)

- ❖ Belirli bir engelin üstesinden gelme, çalışanın yaptığı iş açısından önemli bir rol oynadığında; bu durumu çalışana açık bir biçimde anlatmak
- ❖ Tüm çalışanlar için bireysel bir gelişim planı oluşturmak
- ❖ Gerek aralıklı değerlendirmeler gerekse sonuç değerlendirmesi için bir iş takvimi geliştirmek ve tüm çalışanlara yönelik performans değerlendirmelerin aynı sürede tamamlanmasını sağlamak

Bu doğrultuda yetkinlik bazlı performans yönetimine geçişte izlenecek aşamalar ise; aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 156-161):

1) Sahipliği belirlemek: İnsan kaynakları uygulayıcıları ve sistemin kurulumu ve gelişimi ile ilgili diğer bireyler, öncelikle aşağıdaki soruları sormalıdır:

- ❖ Bu sistemi kim istemektedir?
- ❖ Sisteme yönelik talebi teşvik eden nedir?
- ❖ Sistemi uygulamakla başarılması umulan nedir?
- ❖ Örgüt için maliyet etkinliği sağlayan bir yatırım olacak mıdır?
- ❖ Örgütün stratejik amaçları ile ilgili yatırım geri dönüşü ne olacaktır?
- ❖ Bu sistemin belirli çalışma alanlarında ve belirli bir zamanda uygulanma nedeni nedir?
- ❖ Sistem ne zaman uygulanmalıdır?
- ❖ Mevcut performans yönetimi uygulamaları değişecek midir?
- ❖ Sistem nasıl uygulanmalıdır?

Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin uzun dönemli başarısında uzun dönem, tepe yöneticilerin onayını takip eden en az 18 ila 24 ay arasındaki bir süreci ifade etmektedir.

2) Tepe yöneticilerin onayını almak: Herhangi bir taahhüt söz konusu olmazsa, projeye ek kaynak teminine gerek bulunmamaktadır.

3) Bir görev grubu oluşturmak ve bir proje planı tasarlamak: Görev grubunun üyeleri, yetkinlik bazlı performans sistemi tarafından doğrudan etkilenen çalışanlar ve yöneticiler arasından seçilmelidir. Bir insan kaynakları temsilcisi, teknik liderlik sağlamalı ve grubun etkinliklerini ve projeye katkılarını yönetmelidir. Birinci aşamada sıralanan sorulara verilen yanıtlar, planda da yer almalıdır. Görev grubu üyelerinin

başarılacak iş ile ilgili bilgilenmesinin ardından söz konusu üyeler, aşamaları tamamlamaya ilişkin ayrıntılı bir proje planı geliştirmelidir.

4) Çalışma planına ilişkin anahtar faktörler konusunda tepe yöneticileri aydınlatmak: Görev grubu üyeleri, tepe yöneticilerin soru sormalarına yönelik kapsamlı bir fırsat sunmalı ve bunlara doğrudan ve gerçekçi yanıtlar verebilmelidir.

5) Sistem materyallerini ve katılan çalışanlara ve yöneticilere ilişkin eğitim programını tasarlamak: Söz konusu sistem materyalleri; iş analizi sonuçlarını, yetkinlik modellerini ve değerlendirmelerini, gelişim planlarını, performans analizlerini ve proje değerlendirme planlarını içermektedir. Bu noktadaki gereksinimler, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara göre farklılık gösterebilmektedir. Son olarak yöneticilere ve çalışanlara yönelik eğitimin de yetkinlik bazlı olması gerekmektedir.

6) Sistemin ve eğitimin pilot testini yapmak: Görev grubu üyelerinin hedef uygulama gruplarından seçilmesinden hareketle, söz konusu bireylerin sistem süreçlerini ve materyallerini gözden geçirme ve eleştirmede uygun kişiler oldukları söylenebilmektedir. Görev grubundaki yöneticiler, yönetici eğitimlerine katılmakta ve görev grubundaki çalışanlar; gözlemci olarak faaliyet göstermektedir. Benzer şekilde görev grubundaki çalışanlar; çalışan eğitimlerine katılmakta ve görev grubundaki yöneticiler, gözlemci olarak faaliyet göstermektedir. Her bir eğitim paketi tamamlandıktan sonra gözlemciler, algılarını paylaşmaya yönelik amaçları doğrultusunda bir değerlendirme oturumu gerçekleştirmektedir.

7) Yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemini uygulamak: Yetkinlik bazlı sistemin uygulanmasından etkilenen tüm çalışanların eğitimi ve sistem amaçları, sorumluluklar ve sistem etkinliklerinin yönetimine ilişkin zaman planı açısından bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Söz konusu zaman planı; yetkinlik değerlendirme, yetkinlik gelişim öncelikleri, performans planları, aralıklı performans kontrolleri ve değerlendirmeleri gibi etkinlikleri içermektedir. Yetkinlik bazlı bir performans yönetimi sisteminin uygulanması, yalnızca örgüt için değil; örgütteki her bir çalışan için süreklilik arz eden bir değişim çabasıdır.

8) Uygulamanın değerlendirilmesi: Gerek geliştirici gerekse özetleyici değerlendirme süreçleri, modelin üçüncü aşamasında sözü edilen performans yönetimi görev grubu tarafından geliştirilen proje planında yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamacısı,

süreklilik arz eden geliştirici değerlemelerin yürütülmesinde görev grubu üyelerinin varlığına önem vermektedir. Özetleyici değerlemeler, yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin örgütün stratejik amaçları bakımından uzun dönemli etkisini belirtmektedir.

2.3.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Öncelikle bir performans yönetimi sistemi, rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejik girişimleri ve değerleri öne çıkarmakta; inanç ve değerler ise; işin nasıl yapıldığını tanımlayan yetkinlikler olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 20).

Bu doğrultuda İKY’de yeni trendler tartışıldığında; başarılı iş performansı için gerekli olan özellikleri ve davranışları içeren yetkinlikler ile performans yönetimi sıklıkla bir bütünün parçaları olarak düşünülmektedir (Abraham ve diğerleri, 2001: 843). Zira yetkinlik çalışmalarının; örgütsel strateji ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki bağlantıyı kurmak amacıyla üstün performans sahibi bireyler üzerinde odaklanması sonucu ortaya çıkmış olması, performans yönetimi açısından yetkinliklerin önemini açıklar niteliktedir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 90).

Bunların yanı sıra işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi ve beceri gibi faktörler şeklinde ifade edilebilen performansla ilişkin kriterlerin yanında yaratıcılık, ikna yeteneği, değişikliklere uyum gibi özellikleri kapsayan yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi de; oluşan değişimin bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir (Budak, 2008: 419).

Ayrıca performansın, “bireysel ya da grup olarak bireylerin sahip oldukları yetenek ve becerilerini kullanarak; sonuca ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucu” şeklindeki tanımı (Budak, 2008: 412), performans ile yetkinlik bileşenleri arasındaki ilişkiyi gösteren başka bir ifade olarak öne sürülebilmektedir. İki kavram arasındaki ilişkiyi gösteren diğer bir söylem de, yetkinliklerin; yüksek performansla ilişkili olduğunu vurgulayan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutları olduğunu belirten ifadede yer bulmaktadır (Akt. Uyargil, 2008: 291).

Başka bir ifadeyle güdü, kişisel özellik ve benlik algısı yetkinlikleri; beceri olarak değerlendirilen davranışlarla sonuçlanmakta; söz konusu davranışlar ise; performansı beraberinde getirmektedir. Örneğin; çalışanlarında başarı motivasyonunu geliştirmeyen ya da canlandırmayan bir örgüt; daha az gelişen finansal çıktılara, verimliliğe ve kaliteye; daha düşük sayıda yeni ürün ve hizmete sahip olabilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 12). Kısaca yetkinlik yaklaşımının, başarılı performans için gereksinim duyulan noktaları aydınlatan önemli bir konu olduğu söylenebilmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006: 73).

Bu açıklamalar ışığında yetkinlik bazlı performans yönetiminin, yalnızca çalışanların mevcut rollerinde başarılı olmaları için gereksinim duyulan davranışları tanımlamadığı; aynı zamanda onları gelecekteki sorumluluklara da hazırladığı ifade edilebilmektedir (Brownell, 2006: 311).

Bunların yanı sıra yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımı, hem yöneticilerin hem de çalışanların rollerinin, ilişkilerinin ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlandığı bir iş çevresi oluşturmaktadır (Dubois ve diğerleri, 2004: 153). Ayrıca örgütün beklentileri hakkında çalışanları bilgilendirme aracı olan söz konusu yaklaşım, belirli amaçların başarılmasına ilişkin anlaşılır bir biçimde açıklanmış bir yolda çalışanları cesaretlendirmektedir (Martone, 2003: 23).

Performans yönetiminde yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği ise; örgüt stratejileri ile ilgili olup; genellikle insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir (Oral, 2008: 56). Söz konusu ağırlığın pozisyon bazında değişmesi de oldukça yaygın bir durumdur. Buna göre genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken; orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı biraz daha fazla, üst düzey yöneticiler için ise; hedeflerin ağırlığı çok daha fazla olabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin alt düzey pozisyonda çalışanlara nazaran hedeflere daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna halihazırda sahip olmaları gerekliliği ile açıklanmaktadır. Ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıklarının da değişebildiği söylenebilmektedir (Çörtekekoğlu, 2009).

Sonuç olarak yetkinlik bazlı bir performans yönetimi sistemini sürdürmek, bir gül bahçesi ile ilgilenmeye benzetilmektedir. Diğer bir deyişle bu sistem, sürekli ve sevgi dolu bir ilgiyi ve iyi bir bakımı gerektirmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 155). Bunların yanı sıra unutulmaması gereken bir nokta da, yetkinliklerin öncelikli olarak;

hedeflerle birlikte performans yönetimi sistemlerinde kullanılmasının yaygınlığıdır (Oral, 2008: 56).

2.3.2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Faydaları

Bourgault ve diğerleri (2006: 114) tarafından gerçekleştirilen ve gelecekte önem kazanacak yetkinliklerin tespitine dayalı çalışma sonucunda, özellikle performans yönetimi ile ilgili yetkinliklerin kişilerarası ilişkilere dayalı yetkinliklerden sonra ikinci derecede en önemli yetkinlikler olduğu ifade edilmiştir. Bu bakımdan performans yönetiminde yetkinliklerin rol oynamasının önemli faydaları bulunmaktadır.

Öncelikle bu süreç, yöneticiler ile çalışanlar arasında samimi bir iletişimin kurulmasını sağlamakta ve çalışanlara işe yönelik ilgilerini ve memnuniyet durumlarını açıklama imkanı tanımaktadır. Bu doğrultuda yetkinlik bazlı bir yaklaşım, çalışanların performans değerlemeye ilişkin memnuniyetsizliklerinden ve kontrolleri dışında gerçekleşen performans engellerinden kaynaklanan şikayetlerini azaltmaktadır. Ayrıca yetkinlik bazlı yaklaşımda çalışanların iş sonuçları, örgütün stratejik amaçlarının başarılmasıyla birlikte düşünülme ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarının çalışanlara; yaşamları ve kariyer gelişimleri için oldukça önemli bilgileri vermesi, gereksinimlerini karşılama doğrultusundaki planları için fırsatlar temin etmektedir. Diğer bir deyişle yetkinlik bazlı performans yönetimi, çalışanların kendilerinden beklenenleri öğrenmelerini mümkün kılarak; onların bu beklentileri aşacak yollar yaratabilmelerini sağlamaktadır. Özetle bu yaklaşım; gerek yöneticilerin gerekse çalışanların rollerinin, ilişkilerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde ifade edildiği bir çalışma çevresi oluşturmaktadır. Böylece performans gelişimini sağlayacak şekilde karşılıklı bir güven de meydana gelmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 152, 153).

Başka bir ifadeyle iş bazlı yaklaşımdan farklı olarak yetkinlik bazlı yaklaşımda; işgörenin bulunduğu pozisyona ilişkin eksikliklerinin ve eğitim ihtiyaçlarının yanı sıra, gelecekte çalışabileceği pozisyonlara yönelik eksikliklerinin ve eğitim ihtiyaçlarının da belirlenmesi söz konusu olmaktadır (Turgut, 2004: 107).

2.3.2.4. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminin Uygulama Aşamaları

Yetkinlik bazlı bir performans yönetimi sisteminin tasarlanması ve uygulanmasında izlenecek aşamalar bakımından farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlar arasından Martone'ın görüşüne (2003: 24-31) göre söz konusu aşamalar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

a) Yetkinlikleri Belirlemek: İşverenler, çalışanlarının göstermelerini istedikleri kültürel ve örgütsel yetkinlikleri kesin olarak saptamalıdır. Ardından saptadıkları her bir yetkinlikte başarıyı yakalamak için çalışanların sergilemesi gereken davranışları ya da eylemleri listelemelidirler.

b) Amaçları ve Performans Beklentilerini Saptamak: Çalışanın sorumluluğu kapsamında olan ve örgüte en büyük katkıyı sağlayacak ikiden beşe kadar amaç belirlenmelidir. Zaman alıcı bir aşama olmakla birlikte anahtar bir unsurdur.

c) Performansı Gözlemek ve Geribildirim Vermek: Pek çok performans gözleme ve geribildirim süreci olmakla birlikte bunlar arasından yetkinliklerle ilgili olan ve süreklilik arz eden; ayrıca rehberlik, ölçüm ve geribildirim sağlayan bir tanesi seçilmelidir.

d) Çalışan Profilini ve Gelişim Planını Tamamlamak: Çalışan profili; yetenekleri, deneyimi, eğitimi, önemli başarıları, sahip olunan önemli konuları, güçlü ve gelişime açık yönleri özetlemektedir. Yetkinlik bazlı bir performans sürecinin oluşturulması ve bu doğrultuda geliştirilen uygun gelişim planları ve profilleri, doğru konular üzerinde çalışılan doğru rollere doğru kişilerin getirilmesini sağlayan araçları temin etmektedir.

e) Başarı Planlamasına/Yetenek Yönetimine Başlamak: Uygun bir yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemi devrede olduğunda tepe yönetim; örgütsel ihtiyaçların belirlenmesi, birbirini izleyen adayların tanımlanması, örgütteki yetenek boşluklarının ve eksikliklerinin hedef alınması aracılığı ile amaçlara ulaşılmasında gereksinim duyulan yeteneklerin ve belirli eylemlerin neler olduğunu bilebilmektedir.

Bayraktar'a göre ise (2002: 11); yetkinlik bazlı performans yönetiminin uygulanmasında üç aşama izlenmektedir:

1) Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi

Üstün performansı ortaya çıkaracak yetkinliklerin belirlenmesi konusu, yetkinlik uygulamalarının bütün süreçleri için temel referans noktalarındandır (Bayraktar, 2002: 11). Bu doğrultuda kritik bir nokta; firmanın, performans değerlendirme kriteri olarak yalnızca üstün performans düzeyini mi yoksa asgari kabul edilebilir düzeyi mi standart olarak alacağıdır. Bu bakımdan ağırlıklı görüş, performansta farklılık yaratmayan bir özelliğin, bir yetkinlik olmayacağı; dolayısıyla bireylerin değerlendirilmesinde kullanılmayacağı yönündedir. Buna göre örgütler, performansı arttırmak için çalışan seçimi ve geliştirilmesinde bir model olarak üstün performans sahibi kişilerin özelliklerini kullanmalıdır (Spencer ve Spencer, 1993: 13, 15).

Bunların yanı sıra yetkinliklerin belirlenmesi, kişinin kendisini tanıma sürecinin bir parçası olarak da düşünülebilmektedir. Söz konusu yetkinliklerin saptanması, potansiyelin açığa çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca her ne kadar günlük yaşam açısından önem taşıyan pek çok yetkinlik olsa da; bu yetkinliklerin iş yaşamındaki sektörler ve çalışılan fonksiyonlar bakımından yerini tespit etmek oldukça önemlidir (Özden, 2007). Diğer bir deyişle yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri olup; hangi yetkinliğin hangi sonucu getireceği kilit rol oynamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

2) Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

Kriterler doğrultusunda arzu edilen performansın oluşumuna imkan verdiği düşünülen yetkinliklerden oluşan bir model hazırlanmakta ve modelde her yetkinliğin davranış göstergeleri ve düzeyleri tanımlanmaktadır. Böylelikle performans değerlemede kullanılacak bir yetkinlik profili çıkarılmaktadır. Model oluşumunun son aşaması, yetkinlikler ve iş sonuçlarının ne oranda dikkate alınacağını açıklığa kavuşturulmasıdır (Bayraktar, 2002: 11).

Üstün performansa ilişkin faktörleri açıklama doğrultusunda örgütler, birinci bölümde de değinildiği gibi araştırma temelli, strateji temelli ve değer temelli yöntemler aracılığı ile yetkinlik modellerini geliştirebilmektedirler. Araştırma temelli yaklaşım,

etkin ya da üstün performansa ulaşılmasını sağlayan davranışların tanımlanmasını amaçlamaktadır. Söz konusu yöntemi kullanarak bir model geliştirme süreci, uzun sürmektedir ve davranış temelli görüşmeleri içermektedir. Strateji ve değer temelli yaklaşımlar ise; araştırma temelli yaklaşıma nazaran daha az zaman almaktadır (Akt. Scaperlanda Herlein, 2009: 13).

3) Değerlendirme Sonuçlarının Yetkinlik Profili ile Karşılaştırılması

Değerlendirme ister üst tarafından, ister çok kişi tarafından yapılsın, elde edilen sonuçlar, önceden belirlenen yetkinlik profili ile karşılaştırılarak değerlendirilen kişinin bu profile göre durumu tespit edilmektedir (Bayraktar, 2002: 11).

Bu şekilde orta düzeyde yeteneğe sahip işletme çalışanlarının teşvik edilmesiyle bilgi paylaşımının hakim olduğu öğrenme ortamında kişisel başarının ve dolayısıyla örgüt performansının artması mümkün olmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 13).

Diğer bir deyişle bu aşama; bir iş grubu, bölüm, örgüt ya da endüstrideki bireylerin geliştirilmiş olan yetkinlik modeli ile karşılaştırılması sürecini ifade etmekte; bireysel geliştirme ise; yetkinlik modelinde tanımlanan başarılı performans gereksinimleri ile yetkinlik değerlendirme sonuçları arasındaki farkı azaltmak olarak tanımlanabilmektedir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 91).

Bunların yanı sıra Dubois ve diğerlerine göre (2004: 147-149) yetkinlik bazlı performans yönetimi sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

a) İşi ve onu yapmak için gerekli olan yetkinlikleri tanımlamak: Yetkinlik bazlı performans yönetiminde ilk aşama, etkin iş analizleri aracılığı ile çalışanların yaptıkları işi tanımlamaktır. Söz konusu analizler pek çok durumda, çalışanların üretmesi beklenen belirli çıktı ya da sonuçları saptamayı içermektedir. Bu çıktı ya da sonuçlar, örgütün stratejik amaçları ile uyum göstermeli ve aradaki ilişki, yöneticilere ve çalışanlara açık bir biçimde ifade edilmelidir. Bunların yanı sıra performans yönetimi yaklaşımlarına ilişkin temel konu, çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin tanımlanması ve bu yetkinliklerin ulaşılması beklenen ölçülebilir çıktı ya da sonuçların elde edilmesinde uygun şekilde kullanılmasıdır.

b) İŖi yapacak alıŖanların tanımlanması: İŖi yapacak alıŖanlar genellikle, seçim yöntemlerini kullanarak tanımlanmaktadır.

c) İŖi yapacak alıŖanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi: İŖi yapacak kiŖilerin, baŖarılı performans için gereksinim duyulan yetkinlikleri tutarlı bir biçimde sergileyebilme dereceleri; yetkinlik değerleme yöntemlerinin uygulanması aracılığı ile saptanmaktadır.

d) Yetkinlik boŖluklarını tanımlamak ve belgelemek: GeliŖim için gerekli olan yetkinliklere iliŖkin eksiklikler tanımlanmalı ve belgelenmelidir.

e) alıŖanların geliŖim ihtiyaçlarını önem sırasına göre düzenlemek: Bu aŖamada, yetkinliklerin geliŖimine iliŖkin öncelikler saptanmakta ve söz konusu geliŖimi sağlamaya yönelik bir plan hazırlanmaktadır.

f) alıŖma amaçlarını, planlarını ve standartlarını alıŖanlarla birlikte oluŖturmak: Standartlar, ölçülebilir sonuçlara iliŖkin minimum beklentiyi ifade ederken; amaçlar, arzu edilen hedeflere temel oluŖturmaktadır.

g) Yetkinlik geliŖtirme faaliyetlerini uygulamak: alıŖanlar, birinci aŖamada tanımlanan yetkinlikleri kazanmak amacıyla eğitim ve geliŖtirme etkinliklerine baŖlamakta ve amaçlara ulaŖma doğrultusunda alıŖmaktadırlar.

h) Performansı gözlemek: Yöneticiler, tüm performans dönemi boyunca amaçlar doğrultusunda alıŖan bireyleri gözlemekte ve geribildirim sağlamaktadır. alıŖma amaçları ve planları, programa göre yeniden gözden geçirilmekte ve deęiŖtirilmektedir. En etkin sonucu elde edebilmek için bu gözden geçirmeler, altıncı aŖamada tanımlanan sonuçlara ulaŖmak amacıyla alıŖanların yetkinliklerini nasıl kullanacaklarına iliŖkin tartıŖmaları içermelidir.

ı) Performans kontrollerine yön vermek: Yetkinlik bazlı performans yönetimi, hem aralıklı hem de performans periyoduna iliŖkin kontrolleri kullanmaktadır. Planlanmış aralıklı kontroller, gerek yöneticilere gerekse alıŖanlara; baŖarılı performansı etkileyebilen konuları ifade etme imkanı sunmaktadır. Söz konusu aralıklı kontroller, alıŖanlar ve örgüt için sürprizleri ortadan kaldırmaktadır. Performans periyodu sona erdiğinde; yöneticiler ve alıŖanlar, tüm sürece iliŖkin performansı gözden geçirmek ve performans değerlemeyi sonuçlandırmak için bir araya gelmektedir. Burada önemli

bir nokta, pek çok çalışanın ve yöneticinin; performansa ilişkin değerlendirmelerinin yüksek ölçüde benzer olmasıdır.

2.3.2.5. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetiminde Değerleyicilerin Saptanması ve 360 Derece Değerlendirme

“Performansı değerleyecek kişilerin belirlenmesi” başlığında da belirtildiği gibi modern yaklaşımlarda yöneticiler tarafından değerlendirilme dışında özdeğerleme, astlar tarafından değerlendirilme, aynı pozisyondaki diğer çalışanlar tarafından değerlendirilme, müşteriler tarafından değerlendirilme gibi farklı uygulamalar geliştirilmiştir (Turgut, 2004: 116) ve sözü edilen seçeneklerin özellikle sürekli gelişim felsefesini benimseyen işletmelerde bir arada kullanıldığı görülebilmektedir.

Diğer bir deyişle özellikle yöneticilerin yanında çalışanların da karar alma süreçlerine katıldığı örgütlerde yalnızca üstün astı değerlendirdiği klasik uygulamalar, işlevsiz hale gelmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen 360 derece değerlendirme ise; sistemi çok yönlü bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır (Camgöz ve Alperten, 2006: 194).

Bu bakımdan işgörenlerin birbirlerine geribildirim vermelerine olanak sağlaması ve işgörelere güçlü ve gelişime açık alanları hakkında bilgi vermesi açısından 360 derece değerlendirme, önemli bir uygulama olarak öne çıkmaktadır (Yege, 2007: 20).

Bunların yanı sıra 1990'lı yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmış olan 360 derece değerlendirme sürecinin işleyişinde öncelikle etkin performans için gerekli davranışları sıralayan bir model geliştirilmekte, ardından modele dayalı olarak bir performans anketi hazırlanmaktadır. Daha sonra anket yanıtları bir araya getirilmekte ve çalışanın performansı ile ilgili görüşleri içeren ve onun güçlü ve gelişime açık yönlerini vurgulayan bir rapor alınmaktadır (Barutçugil, 2002: 203).

Özetle 360 derece değerlendirme sürecinin, birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği ve toplanan verilerin kişiye nasıl sunulacağı şeklinde iki temel boyutu bulunmaktadır. Burada verilerin çalışana sunulması noktası vurgulanacak olursa öncelikle, 360 derece değerlendirmede

geribildirim anonim olduğu söylenebilmektedir. Her ne kadar astları tarafından değerlendirilen yöneticiler, geribildirim kime ait olduğunu öğrenmek istese de astlar; bu bilginin gizli kalmasını arzu etmektedirler. Dolayısıyla değerleyici konumundaki ast sayısı arttıkça anonimliğin ve dolayısıyla geribildirim nesneliliğinin arttığı söylenebilmektedir (Uyargil, 2008: 254, 255).

Ayrıca 360 derece değerlendirmenin genellikle gelişim odaklı olduğu ve işgörenin bu değerlendirmeye gönüllü olarak katılımının büyük önem taşıdığı söylenebilmektedir (Akt. Helvacı, 2002: 167). Uyargil'e göre ise (2008: 256); bu yaklaşım, ilk 2-3 yıl içinde performansı geliştirme; bu dönemden sonra da, hem gelişim hem de ödüllendirme amaçlı kullanılabilir.

360 derece değerlendirme uygulamasının, özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli rol oynaması; böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım ve yetkilendirme konularındaki tutum gibi kritik davranışlar hakkında farklı kaynaklardan veri sağlaması da söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2005: 195).

Mount ve diğerleri (1998: 557, 558); yukarıdaki açıklamalardan da hareketle 360 derece değerlendirme uygulamasının, geleneksel değerlendirme programlarından farklılaşan yönlerini özetlemektedir. Buna göre birden çok değerleyicinin sürece katılmasının yanı sıra çoklu sistemler; ücret yönetimi ve terfi gibi kararlara nazaran sıklıkla personelin gelişimi için kullanılmaktadır. Sistemde geribildirim anonim olması, değerleyicinin daha dürüst bir şekilde fikir belirtmesini sağladığından; değerlendirilen birey açısından yararlı olmaktadır. Ayrıca yöneticiler dışındaki değerleyicilerin de sürece katılması, çok boyutlu olan iş performansının farklı açılardan değerlendirilebilmesini mümkün kılmaktadır.

Uygulamanın sözü edilen yararlarını görebilmek için 360 derece değerlendirme yaklaşımının kullanılmasında dikkate alınması gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar aşağıda sıralanmaktadır (Woods, 1997: 202, 203):

- ❖ Değerlendirilen bireyin söz konusu pozisyonda ne kadar süredir çalıştığı göz önünde tutulmalı, diğer bir deyişle değerlendirilen ile değerleyici arasında ortak bir geçmiş olmalıdır.
- ❖ Geribildirim uzmanı, verileri kesin ve doğru bir biçimde yorumlamalıdır.

- ❖ İzleme, temel bir unsur olup; geribildirim alınmasından sonra bir eylem planı geliştirmek işleyiş açısından önemlidir.
- ❖ Hikaye tarzı değerlemeler ile sayısal değerlemelerin birlikte kullanılması önemlidir, zira sayılar, tek başına çok fazla anlam içermemektedir.
- ❖ Her bireyin bir an önce değerlendirilmeye çalışılması, aşırı yorgunluk yaratmaktadır.

Yetkinlik bazlı yaklaşımda, iş bazlı yaklaşımda olduğu gibi değerlemeyi yapan kişiler açısından farklı alternatifler söz konusudur. Bununla birlikte yetkinlik bazlı yaklaşımda birden çok değerleyicinin sürece katılmasının tercih edildiği ve bu tercihin belirli noktalara dayandırıldığı görülmektedir. Örneğin yetkinliklerin değerlendirilmesinde öne çıkan sorunlardan birinin, söz konusu yetkinliklerin nasıl ölçüleceği olması; 360 derece yönteminin bu problemin üstesinden gelmek amacıyla pek çok işletme tarafından kullanılmasına neden olmaktadır (Geniş ve Usta, <http://www.metinusta.net>, 28.03.2010). Diğer bir deyişle kişinin yetkinliklerinin, yalnızca tek bir yönetici tarafından değil; farklı performans boyutlarını gözlemleyebilen kişiler tarafından daha doğru ve adil şekilde değerlendirilmesine çalışılan bu yöntemde (Mamatoğlu, <http://www.lojistikzirvesi.com>, 19.11.2010) doğru ölçüm olasılığının arttığı ifade edilebilmektedir.

360 derece uygulamasında değerleyicilerin, örgüt hedeflerine nazaran örgütsel performansı geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanma eğilimleri (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 49); bu uygulamanın yetkinlik bazlı yaklaşımda kullanılma nedenini açıklayan bir diğer noktadır.

Bununla birlikte 360 derece değerlendirmenin yüksek maliyetli oluşu ve uzun zaman gerektirmesi, yalnızca belli değerleyicilerin sürece katılmaları sonucunu doğurmuş ve bu doğrultuda kısmi 360 derece ya da 180 derece olarak adlandırılan uygulama ortaya konmuştur. 360 derece uygulamasında olduğu gibi iş bazlı yaklaşımda da yer alan bu yöntem, sağladığı çok yönlü bakış açısından dolayı yetkinliklerin değerlendirilmesinde özellikle tercih edilmektedir.

Sözü edilen 180 derece değerlendirme uygulaması, sınırlı sayıda değerleyicinin kullanıldığı bir sistemi ifade edebildiği gibi (Woods, 1997: 202); bütün bileşenlerin değil, örneğin yalnızca ast ve üst gibi bir bileşeninde yöneticilerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenlerin kullanılması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Uğurlu, 2007: 7). Bu konuda özellikle yöneticilerin ve çalışanların kendilerinin

hedeflerin gerekleŒme durumunu, sapmaları ve sapmaların nedenlerini ayrıntılı olarak değerlendirmesi; sık olarak gerekleŒen bir uygulamadır (Yenice, 2006: 126).

2.3.2.6. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlemede Kullanılan Yöntemler

Performansı ölçme ve tahmin etmenin en iyi yolu; temel özellikleri değerlendiren bir testi uygulamak yerine, ölçölmek istenen anahtar yetkinlikleri sergileyen bireylere odaklanmak (McClelland, 1973: 7) olarak görölebilmektedir.

Bu bakımdan gerek örgüte genel katkıları, gerekse iş ile ilgili rolleri bakımından katkıları doğrultusunda bireylerin yetkinliklerinin saptanması da; örgütün geleceğe yönelik gelişimi açısından merkezi öneme sahiptir. Yetkinlik değerlemeleri, pek çok modern İKY uygulamasının desteklenmesinde güçlü ve çok yönlü bir araç olarak görölebilmektedir (Akt. Cheng, Dainty ve Moore, 2005: 380, 381). Diğer bir deyişle çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, iş performansının tahmin edilmesine ilişkin etkin bir yöntem olarak ifade edilebilmektedir (Levenson, Van der Stede ve Kohen, 2006: 361).

Bunların yanı sıra teknik yetkinliklerin değerlendirilmesinde yazılı iş tanımları, performans değerlendirme formlarında yer alan kriterler ve deneyimli çalışanlar; önemli birer rehber niteliğinde iken; sosyal yetkinliklerin değerlendirilmesinde ise; bu yöntemlerin yanı sıra yetkinlikler sözlüğü önemli rol oynamaktadır (Özden, 2007).

Kullanılan yöntemler farklılık gösterse de her çalışmada ve bu çalışanların sahip olduğu her yetkinlik alanında bir gelişme bulmaya çalışan değerlendirmelerin, yöneticilerin ve çalışanların bireysel özelliklerini işe yansıtmaını sağlayacak esnekliğe imkân vermesi büyük önem taşımaktadır (Baltaş, 2009: 44).

Aşğıda iş bazlı performans yönetimi yaklaşımının yanında yetkinlik bazlı yaklaşımda da detaylı bir şekilde kullanılan değerleme yöntemlerine yer verilmekte; söz konusu yöntemler, önceki açıklamalarda da olduğu gibi klasik ve modern ayrımı altında incelenmektedir.

a) Klasik Değerleme Yöntemleri

– Davranış Değerleme Ölçeği

Söz konusu yöntem, çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olma düzeylerine göre değil; işin gerektirdiği davranışları ne düzeyde sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. İş ile ilişkili davranış örnekleri, katılımcılardan her bir performans boyutuna ilişkin etkili ve etkisiz davranışların özgün tanımlarını vermelerinin istenmesi ile oluşturulmaktadır. Bu ölçeğin solunda, derece değerleri; sağında ise; davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır (Akt. Yege, 2007: 15).

Daha kapsamlı olarak açıklanacak olursa; öncelikle davranış değerlendirme yönteminin, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluştuğu belirtilebilmektedir (Woods, 1997: 206). Kritik olayların kullanımı, ölçütlerin seçimi ve derecelenmesi şeklindeki sorunların ortadan kaldırılmasında etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle ölçütler, etkili ve etkisiz birey davranışlarını tanımlayan kritik olaylara dayandırılmaktadır. Bunun yanı sıra yöntemle ilişkin formun en üstünde kabul edilebilir, en altında ise; kabul edilemez davranışlar belirtilmekte ve bu davranışlara performans göstergesi olarak puanlar verilmektedir. Örgütlerdeki her bir iş için davranış boyutu ve ölçek geliştirilmeye çalışılması zorunluluğu ise; yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 44, 45).

Bu açıklamalar doğrultusunda davranış değerlendirme ölçeği yöntemi kapsamında davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem ölçeklerine yer vermek gerekmektedir (Budak, 2008: 435):

- ❖ **Davranışsal Beklenti Ölçekleri:** Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bir yöntemdir (Helvacı, 2002: 164). Diğer geleneksel değerlendirme ölçeklerinde olduğu gibi kişinin performansını çeşitli kriterler açısından ölçmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bu yöntemde, boyutların ve alternatif cevap ifadelerinin tanımlanışı oldukça farklıdır. Belirli kriterler ile ilgili olarak geliştirilmiş olan söz konusu ifadeler, aynı zamanda ölçekteki çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir (Akt. Uyargil, 2008: 278, 279, 280). Bu ölçeklerin hazırlanma süreci ise; üç aşamada tanımlanmaktadır. İlk

olarak yöneticiler ve çalışanlar, iş ile ilgili boyutları tanımlamaktadırlar. İkinci aşamada her bir boyut için çok sayıda davranış tanımı yazılmaktadır. Son aşamada ise; kullanılacak derece değerleri ve her bir değere ilişkin davranış tanımları üzerinde anlaşmaya varılmaktadır (Barutçugil, 2002: 193).

- ❖ **Davranışsal Gözlem Ölçekleri:** Davranışsal beklenti ölçeklerinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil; somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmelerini ifade eden (Helvacı, 2002: 165) bu yöntemde, değerleyicilerden çalışanların bu şekilde hangi sıklıkla davrandığını tespit etmeleri istenmektedir (Woods, 1997: 207). Dolayısıyla bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması daha kolay olup, yöntemin astlar tarafından kabul oranı diğerlerine oranla daha yüksektir (Uyargil, 2008: 281).

b) Modern Değerleme Yöntemleri

Söz konusu yöntemler içinde özellikle değerlendirme merkezi, yetkinliklerin değerlendirilmesinde kapsamlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte iş bazlı yaklaşımın yanı sıra yetkinlik bazlı yaklaşımda da yer alan tüm modern değerlendirme yöntemleri, bütünlüğü bozmamak amacı ile bu bölümde incelenmektedir.

– Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

Genel olarak amaçlara göre yönetim yaklaşımının; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, astlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği, yönetici ve astlar ortak belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi de birlikte değerlendirdiğinden bir başarı değerlendirme tekniği olarak görülebilmesi söz konusudur (Helvacı, 2002: 167).

Bunların yanı sıra söz konusu yaklaşım, çalışanın bağımsızlığını ve gelişimini desteklemek amacıyla amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda ona serbestlik tanımaktadır. Ayrıca yakından bir gözetim yerine gerektiğinde gözden geçirme yapılması önem kazanmaktadır. Bu şekilde amaçlardan sapma olduğunda düzeltici önlem alınması da mümkün olabilmektedir (Güney, 2000: 11).

Özetle amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, otokontrol ve başarı değerlendirme şeklinde dört aşamadan oluşan (Eren, 2001: 574-577) amaçlara göre yönetim yaklaşımının uygulanmasında izlenecek adımlar daha kapsamlı şekilde aşağıda yer almaktadır (Woods, 1997: 209):

- ❖ Çalışan, gelecek değerlendirme dönemine ilişkin amaçları önermektedir.
- ❖ Çalışan ve yönetici; amaçları tartışmakta, gerekli değişiklikleri yapmakta ve belirli amaçlar üzerinde anlaşmaya varmaktadır.
- ❖ Çalışan ve yönetici, amaçlara ulaşmak için belirli bir eylem planı üzerinde anlaşmaktadır.
- ❖ Yönetici, değerlendirme dönemi boyunca amaçlara ulaşma konusunda cesaret vermektedir.
- ❖ Dönem sonunda çalışan ve yönetici, başarıları ve ulaşılan amaçları tartışmak amacıyla yeniden bir araya gelmektedir.
- ❖ Süreç tekrarlanmaktadır.

Her ne kadar yaklaşımın; bazı yöneticiler tarafından benimsenememe, üst basamaklara yönelik amaçlarda somutluk sağlayamama ve alt basamakların uygulama yeteneğine sahip olamaması yönünde sakıncaları bulunsa da (Yüksel, 2007: 193); pek çok yararı olduğu vurgulanmalıdır.

Öncelikle amaçlara göre yönetim yaklaşımı, her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının başarısını olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından değerlendirmesini mümkün kılmaktadır (Akt. Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36). Ayrıca bu yöntemle gerçekleştirilen performans değerlendirme, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha doğru ve gerçekçi bir biçimde belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 233).

Yüksel'e göre ise (2007: 192); yaklaşımın başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- ❖ Örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlamak
- ❖ Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koymak
- ❖ Doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlamak
- ❖ İşine anlam kazandırarak çalışanı güdülemek
- ❖ Çalışanın örgüt amaçlarını benimsemesine imkan vermek

- ❖ Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olmak
- ❖ Değerleme faaliyetlerine açıklık getirmek
- ❖ Amaçların dönem başında ortaya konulması ile objektiflik sağlamak
- ❖ Gerek yönetici gerekse çalışan için eğitici ve geliştirici bir nitelik taşımak

Bunların yanı sıra amaçlara göre yönetim yaklaşımı ile hangi görevin kim tarafından yerine getirileceğinin ve görevi yapacak kişiden beklenen niteliklerin açıklanması, yöntemin yetkinlik bazlı sistem içinde kullanılması konusuna ışık tutmaktadır. Bu doğrultuda ayrıca amaçlara göre yönetim, çalışanın yalnızca sahip olduğu bilgi ve yetenekler bakımından değerlendirilmesini değil; aynı zamanda çalışanın bu özelliklerden uygulamada nasıl yararlandığının saptanmasını içermektedir (Eren, 2001: 576, 577).

Yetkinliklerin hedeflere ulaşmak için kişilerin yoğunlaşması gereken alanları tanımlaması (Byham, 2006: 19); kritik başarı faktörleri ve amaçlara göre yapılacak performans değerlemesi ile işgörenlerin yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesinin amaçlanması (Akt. Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 37); yaklaşımın amaçlara ulaşma ihtiyacı ile çalışanların katkı sağlama ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi öngören dinamik bir uygulama olması yönündeki görüşler de; yöntemin yetkinlik bazlı anlayış ile kesiştiğini kanıtlar niteliktedir. Kısaca amaçlara göre yönetim yaklaşımı ile pazar durumu, verimlilik, fiziksel ve finansal kaynaklar, karlılık gibi konuların yanında çalışanın tutum ve davranışları konusunda da amaç belirlenmesi gerekliliği savunulmaktadır (Yüksel, 2007: 190).

– Değerleme Merkezi Yöntemi

Günümüzün yüksek rekabet ortamında başarılı olacak bireylerin birden çok özelliğe sahip olma zorunluluğu, değerlendirme merkezlerine duyulan ihtiyacın artmasına sebep olmuştur. Zira söz konusu farklı özelliklerin tek bir ölçüm aracı ile değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır (Baltaş, 2009: 172).

Diğer bir deyişle yöntemin; lidersiz grup tartışmaları ve rol oynama gibi çok sayıda çalışmadan oluşması, söz konusu farklı özelliklerin göz önünde tutulmasını sağlamaktadır. Ayrıca yöntemde çalışan grubu, çeşitli yöntemlerle sınanmak üzere 1 günden 3 güne kadar farklı bir ortamda değerlendirilmektedir. Adaylardan verilen olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri, bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin

hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 208; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 45). Uygulama sona erdiğinde değerleyiciler, çalışanla ilgili gözlemlerini tartışmakta ve ortak bir sonuca varmaktadır (Baltaş, 2009: 171). Yöntemin başarısında çok yönlü değerlendirmenin kullanılması ve işin uzmanı olan değerleyicilerin çalıştırılması önem kazanmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 45).

Bunların yanı sıra ortak özellikler taşımakla birlikte örgüte özgü bir yapıda tasarlanan değerlendirme merkezi (Baltaş, 2009: 174), çalışanların gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilmektedir. Yöntem, performans değerlendirme tekniği olarak kabul edilmesinin yanı sıra işe yeni alınan bireylerin yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Ayrıca değerlendirme merkezi yönteminin, orta kademe yöneticilerin geliştirilmesinde de devreye girebileceği söylenebilmektedir (Akt. Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36).

Değerleme merkezinin, bir yeri değil bir süreci ifade eden bir yöntem olması ve dolayısıyla pahalı ve zaman alıcı bir dönemi içermesi nedeniyle genellikle; yönetici düzeyindeki çalışanlara uygulanması da değerlendirilmesi gereken bir noktadır (Solmuş, <http://www.ikademi.com>, 11.08.2010).

Değerleme merkezi yönteminin aşamaları ise; aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Baltaş, 2009: 174-177):

- ❖ **İhtiyaç Belirleme:** Değerlendirilecek pozisyonun belli olmasından sonra performans kriterlerinin, pozisyona uygun kişilik özelliklerinin ve yetkinliklerin tanımlanmasını içermektedir.
- ❖ **Yöntem Belirleme:** Genel (jenerik) vakalar, çalışanların genel özelliklerinin ve yetkinliklerinin değerlendirilmesini sağlarken; özel vakalar ise; çalışanın örgütün iş yapma ve yönetim biçimlerine uygunluğunu ve pozisyonun gerektirdiği özel yetkinliklere sahip olup olmadığını değerlendirmektedir.
- ❖ **Değerleme Merkezinin Amaçlarının Duyurulması:** Çalışanın nasıl bir süreçten geçeceğini, sonuçların hangi amaçla kullanılacağını ve kimlerle paylaşılacağını çalışana açıklandığı aşamadır.
- ❖ **Değerleyicilerin Seçilmesi ve Eğitimi:** Örgütsel davranış konusunda uzman danışmanlar; kişilik özelliklerini, yetkinlikleri ve bunların davranışsal göstergelerini doğru bir şekilde yorumlarken; yöneticiler ise; çalışanın sorun

çözme tarzını, iş yapma şeklini ve bunların örgüt kültürüne uygunluğunu değerlendirmektedir.

- ❖ **Değerlendirme Sürecinin Yürütülmesi:** Yöneticilerin müdahale istekleri yoğun olsa da çalışanların süreç içinde kendileri ve gruptaki diğer adaylarla baş başa kalması ve kendilerini ifade edebilecek kadar zamana sahip olması önem taşımaktadır.
- ❖ **Raporlandırma:** Yöntemin uygulanmasının ardından bireysel raporların ve grup raporlarının hazırlanması ve gelişim önerilerinin belirlenmesi, uzman değerleyicilerin sorumluluğundadır.
- ❖ **Bireysel Geribildirim:** Geribildirim, yöntemin uygulanması ile yakın bir tarihte yapılması etkinliğini de arttırmaktadır.
- ❖ **Gelişim Eylem Planının Yapılması:** Mesleki gelişimin sağlanmasında geribildirimler önem taşımaktadır. Ayrıca eğitim programlarının oluşturulması ve bu programların örgüt tarafından desteklenmesi de gerekli olmaktadır.

Değerleme merkezi yönteminin gerektiği şekilde ve belirtilen aşamalar doğrultusunda uygulanmasında önem taşıyan kriterler şu şekildedir (Solmuş, <http://www.ikademi.com>, 11.08.2010):

- ❖ İş analizinin yapılması
- ❖ Pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin ve davranış tanımlarının önceden belirlenmiş olması
- ❖ Her yetkinliğin en az iki farklı uygulama ile değerlendirilmesi
- ❖ Uygulamaların iş gerekliliklerini yansıtması
- ❖ Değerleyicilerin eğitimden geçmiş olması
- ❖ Adaya ilişkin her gözlemin kaydedilmesi
- ❖ Farklı değerleyicilerden elde edilen bilgilerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi ve aday hakkında bu sonuçlara dayalı olarak karar verilmesi

Açıklananlar doğrultusunda yöntemin öncelikle, çalışanın farklı uygulamalar ile farklı açılardan değerlendirilmesini sağladığı için adaletli ve kişisel değer yargılarından uzak bir değerlendirme sistemi olduğu söylenebilmektedir (Solmuş, <http://www.ikademi.com>, 11.08.2010). Ayrıca değerlendirme merkezleri, çalışanların uygun olmadıkları pozisyonlara getirilmeleri nedeniyle başarısızlık duygusu yaşamalarını önlediği gibi iş sahiplerini de maddi ve manevi kayıplardan korumaktadır (Baltaş, 2009: 171).

Bunların yanı sıra değerlendirme merkezi yönteminin yararları aşağıdaki gibi de gruplandırılabilir (Akt. Sabuncuoğlu, 2005: 209):

- ❖ Değerleyicilere sıradan bir görüşmeden daha fazla bilgi sağlamaktadır.
- ❖ Çalışanın stres yönetimi ve iletişim konularındaki yeteneklerinin değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.
- ❖ Değerleme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması, çalışanların daha rahat olmasını sağlamaktadır.
- ❖ Çalışanlar için öğretici ve ilginç bir deneyim oluşturmaktadır.
- ❖ Spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- ❖ İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlamaktadır.
- ❖ Daha etkin iletişim sağlamaktadır.
- ❖ Kültürel değişim yaratmaktadır.

– Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Psikoteknik, “kişinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerinin, fizyolojik ve psikolojik testler aracılığı ile ölçülmesi” şeklinde tanımlanabileceği gibi; genellikle aletlerden oluşan bilimsel bir seçme ve değerlendirme tekniği olarak da belirtilebilmektedir (Spor, 2001: 14, 16).

Bu doğrultuda psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi, kişisel özelliklerin belirli bir zaman içindeki ve gelecekteki durumunun tahminini mümkün kılarak; özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticilerin bireysel farklılıkları analiz etme ve elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararları alma isteklerini karşılamaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36, 37).

Ayrıca bireyleri geleceğe dönük olarak inceleyen yöntem, bireyi elemeyi değil; yeteneklerine uygun bir işe yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Spor, 2001: 14). Bireylerin zihinsel yeteneklerini, bedensel becerilerini, kişilik özelliklerini, bilgi düzeylerini ve ilgi alanlarını analiz etmek de; yöntemin temel amacı olarak belirtilebilmektedir (Yege, 2007: 19). Kısaca psikoteknik testlerin kullanılmasının amacı, çalışanın işin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmadığını saptamaktır. Başka bir ifadeyle bireylerin davranışsal ve teknik açılarından farklı yönlerini belirlemeye yönelik bir ölçüm tekniği olan psikoteknik testler, bireyi genel kriterlerden daha çok öz olarak değerlendirmeye yöneliktir. Böylece testlerden elde edilen puanlara göre bireyler, birbirleri ile karşılaştırılmakta ve bu bireylerin farklılıkları tespit edilmektedir.

Bunların yanı sıra psikoteknik testlerden elde edilen sonuçların; işe alım, terfi ve eğitim gibi konularda kullanılması söz konusu olmaktadır (Özlu, 2006: 201, 202).

Maliyeti yüksek olduğu için daha çok yönetsel pozisyonlar bakımından tercih edilen ve çalışanlar arasında kültürel farklılıkların olması durumunda objektif sonuç vermeme olasılığı gibi bir sakınca taşıyan (Akt. Yege, 2007: 19) yöntemde kullanılan test türleri ise; zeka testleri, dikkat testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri ve kişilik testleri şeklinde gruplandırılabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 101-104).

Ayrıca psikoteknik testlerin uygulanmasında; iş profili çıkarmak, ardından hazırlanan bir test ile çalışanın profilini ortaya koymak ve son olarak iş ile çalışanın profilini karşılaştırmak şeklindeki aşamaların izlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 99).

Sonuç olarak ise; psikoteknik testlerin psikolog denetiminde uygulanması, kime hangi testin uygulanacağına doğru saptanması ve testin uygulanacağı ortamın rahat ve sessiz olması önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 105).

2.3.2.7. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Yetkinlik bazlı performans yönetiminde; çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ile pozisyonlarının gerektirdiği yetkinlikler arasındaki fark saptanmakta ve bu sonuçlar, aradaki farkın kapatılmasına yönelik gelişim planlarının hazırlanması ve kariyer planlarının yapılması amacıyla kullanılmaktadır (Çörtelekoğlu, 2009).

Bununla birlikte konu ile ilgili araştırmacıların bir bölümü, yetkinlik değerlemelerinin yalnızca gelişim amaçlı kullanılması gerektiğini savunurken; bir diğer bölümü ise; söz konusu sonuçların kariyer geliştirme ya da işten çıkarma gibi konulara ilişkin karar vermede kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Günümüzde ise örgütler, yetkinlik değerlemelerini çoğunlukla gelişim amacı ile kullanmakta; bu doğrultuda çalışanların zayıf olan yetkinlikleri ile ilgili gelişim planları yapılması sayesinde gelişimlerinin izlenmesi mümkün olmaktadır (Akt. Oral, 2008: 57).

Diğer bir deyişle yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımı, çalışanlara hem özel yaşamları hem de kariyer gelişimleri için temel oluşturan bilgiyi sağlamakta ve onlara ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik plan yapma fırsatı temin etmektedir.

Dolayısıyla bazı çalışanlar için yetkinlik bazlı bir sistemin faydaları, finansal ödüllerden daha değerli görülmektedir (Dubois ve diğerleri, 2004: 153). Zira sonuçların ücret ve ödül yönetimine etkisi % 50 ila % 90 arasında değişirken; yetkinliklerin söz konusu fonksiyonlara etkisi, % 10 ila % 50 arası gerçekleşmekte (Yege, 2007: 64) ve bu duruma rağmen yetkinlik bazlı yaklaşım yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Özetle adil bir yetkinlik değerlendirme sistemi kurulduğunda, bunun en önemli sonucu bireysel performansın gelişiminde kendini göstermektedir (Levenson, Van der Stede ve Kohen, 2006: 364).

2.3.2.8. Yetkinlik Bazlı Performans Geliştirme Süreci ve Faaliyetleri

Herhangi bir performans geliştirme çabasında sorulması gereken soru; söz konusu projenin, örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğine ne kadar katkı sağlayacağıdır. Bu doğrultuda performans geliştirme sistemleri, örgütün stratejik amaçlarının başarılmasına en fazla fayda sağladığı durumda oluşturulmakta ve uygulanmaktadır (Dubois, 1993: 20, 21).

Ayrıca bir örgütte yetkinlik bazlı performans geliştirme sistemlerinin yaratılması ve sürdürülmesinde kullanılabilecek Stratejik Sistemler Modeli ise; beş aşamalı bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir (Dubois, 1993: 23-29):

1) Başlangıç Gereksinimlerinin Analizi, Değerlendirilmesi ve Planlanması: İhtiyaçlar gözden geçirilmekte, bu ihtiyaçların örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak şekilde nasıl karşılanacağına belirlenmesine ilişkin geniş tabanlı bir plan geliştirilmektedir. Stratejik Sistemler Modeli'nin bu aşamasında tamamlanan çalışma, makro düzey bir gereksinimler analizidir. Başarılı bir iş performansı için çalışanların gereksinim duyduğu bilgi, yetenekler ve yetkinlikler; bu aşamada detaylı olarak tanımlanmamaktadır.

2) Yetkinlik Modeli Geliştirme: Bu aşamada, başarılı iş sonuçlarına ulaşmak için çalışanların gereksinim duyduğu yetkinlikler araştırılmakta ve belgelenmektedir.

3) Eğitim Programının Planlanması: Stratejik Sistemler Modeli'nin bu aşamasında ise; işe ilişkin yetkinlik gereksinimleri ve makro ve mikro düzey ihtiyaçlar analizleri birleştirilmekte ve bir eğitim programı planına dönüştürülmektedir.

4) Öğrenme Müdahale Tasarımı ve Geliştirilmesi: Yetkinlikler ve eğitim programı planının unsurları belirli, ayrıntılı yetkinlik bazlı performans geliştirme müdahalelerine dönüştürülmektedir. Öğrenme müdahaleleri; resmi kurslar, seminerler, iş başında performans geliştirme olanakları, bağımsız çalışma ya da okuma, haberleşme programları, bilgisayar tabanlı eğitimler gibi teknikleri bağımsız olarak ya da bir arada içermektedir. Öğrenici merkezli bu etkinlikler, çalışanların aktif katılımını gerektirmektedir.

5) Değerlendirme: Performans geliştirme sisteminin, çalışanların iş performansı gereksinimlerine ve örgütün stratejik ihtiyaçlarına verdiği yanıtı izlemek amacıyla bir ya da daha fazla değerlendirme alt sisteminin bulguları elde edilmekte ve kullanılmaktadır.

Bunların yanı sıra yetkinlik bazlı yaklaşım, geçmiş performansı dikkate alan iş bazlı performans yönetimi yaklaşımına nazaran sürekli gelişimi sağlama konusunda daha etkili bir yaklaşım olduğundan (Yege, 2007: 62); performans geliştirme faaliyetlerini de daha kapsamlı bir şekilde uygulamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması ile gerçekleştirilen söz konusu performans geliştirme faaliyetleri aşağıda ele alınmaktadır (Budak, 2008: 449-451):

A) Personel Danışmanlığı

Bireyin yeni rolleri ve farklı sorunları için aldığı danışmanlık hizmetini ifade eden (Baltaş, 2009: 287) bu yaklaşımda, işgören ile duygusal bir sorunu azaltmak amacı doğrultusunda görüşülmektedir. Diğer bir deyişle duygusal içeriği olmayan iş sorunları ya da işin teknik ve hukuki yönü; danışmanın uğraştığı konular arasında yer almamaktadır (Güney, 2000: 122).

Daha kapsamlı olarak ifade edilecek olursa personel danışmanlığı; yöneticinin, çalışana iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve bu sorunların üzerine gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici bir süreçtir. Danışmanlık desteği, genellikle örgütlerde yeniden yapılanma, çatışma ve stres, kültürel değişim gibi konular ortaya çıktığında gerekmektedir. Bunun yanı sıra kendisiyle ya da yakın çevresiyle sorun yaşayan, başarısızlık korkusu ve gerilim

veya kaygı duygularıyla hatalar yapan çalışanlar da danışmanlık desteğine ihtiyaç duymaktadır (Barutçugil, 2002: 110, 111).

Personel danışmanlığının temel olarak üç şekli olduğu söylenebilmektedir. Bunlardan yönlendirici danışmanlık yaklaşımında danışman, çalışanın sorunlarını dinledikten sonra onu yönlendirmekte ve motive etmektedir. Yönlendirici olmayan yaklaşımda ise; danışman, çalışandan sorunlarını ayrıntılı bir şekilde anlatmasını, sorunlarını kendisinin anlamasını ve bu sorunlara çözüm getirmesini istemektedir. Katılımcı yaklaşımda, danışmanın ve çalışanın sorunları birlikte tartışması ve bu sorunlara yine birlikte çözüm yolları bulması söz konusudur (Akt. Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

Karşılaştırmalı bir değerlendirme yapıldığında; eğitim faaliyetlerinde; insanların öğrendiklerine odaklanıldığı, tek bir çözüme bağlı kalındığı, dikkatin dinleyicilere yoğunlaştırıldığı, değerlendirmenin öğrenme düzeyi ile yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte danışmanlıkta ise; insanların yaptıklarına odaklanılmakta, çok sayıda çözüme bağlı kalınmakta, dikkat ihtiyaç sahiplerine yoğunlaştırılmakta, değerlendirme performans değişikliği ile yapılmaktadır (Barutçugil, 2002: 268).

B) Eğitim Faaliyetleri

Öncelikle eğitim; amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik olan ve çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve motivasyonunu değiştirip geliştiren bir süreçtir (Yüksel, 2007: 199). Performans geliştirme aşamasında yaygın olarak yerine getirilen bir uygulama olan (Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010) söz konusu eğitimlerin, performans değerlendirme sonuçlarına göre diğer bir deyişle ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Baltaş, 2009: 207). Ayrıca eğitim programının etkinliği için üst yönetimin desteği büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2007: 200).

Bunların yanı sıra performansın geliştirilmesi için uygulanacak bir eğitim programının amacına ulaşmasında; çalışanların ve örgütün hedeflerinin program içeriği ile güçlü şekilde ilişkilendirilmiş olması da kilit rol oynamaktadır. Sürece dahil olan kişilere bakıldığında ise; özellikle örgüt dışından alınan eğitimlerin; eğitime karar veren üst yönetim, eğitime katılacak kişinin yöneticisi, eğitim faaliyetini organize eden insan kaynakları bölümü, eğitimden sorumlu olan kurum, eğitimci ve

katılımcılar olmak üzere altı paydaşı bulunduğu söylenebilmektedir (Baltaş, 2009: 203, 206).

Yaygın bir şekilde düzenlenen eğitim faaliyetlerinin farklı türleri olduğu da ileri sürülebilmektedir. Bunlardan bilgi eğitimleri, örgütün iş ihtiyaçlarına yönelik olarak verilmektedir. Beceri eğitimleri, mesleki ihtiyaçların yanı sıra insan ilişkileri, yönetim becerileri ya da kişisel gelişim konularında düzenlenebilmektedir. Aktif yöntemler, fiziksel ve psikolojik anlamda rahatlık sağlayan ortamlar ve deneyimli eğitimciler; beceri eğitimlerinin etkinliğini arttırmaktadırlar. Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler ise; kişisel ya da ilişkisel anlamda olumsuz tutumları ortadan kaldırmayı amaçlamakta ve özgüveni, açık iletişimi, moral ve motivasyonu desteklemektedir. Bu doğrultuda performans sorunları odaklanma yetersizliğinden kaynaklandığında, bilgi ağırlıklı eğitimlerin; yetkinliklerin kullanılamamasından kaynaklandığında, beceri ağırlıklı eğitimlerin; çalışanların kendilerini işe ve örgüte adayamamalarından kaynaklandığında ise; tutum geliştirme eğitimlerinin ön plana çıkacağı belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 113, 114).

Sonuç aşamasında ise; örgütlerin, çalışanların öğrenme düzeylerini ve verdikleri tepkileri değerlendirerek eğitim etkinliğini ölçmeleri söz konusu olmaktadır (Borluk, <http://www.toprakisveren.org.tr>, 09.08.2010).

C) Koçluk-Mentorluk

İş becerisini geliştirmek ve deneyimini arttırmak isteyen bireyin, daha nitelikli bir başkasından yönlendirme alması özel rehberlik ya da koçluk olarak adlandırılmaktadır. Bu bakımdan işletmelerde olağan performans değerlendirme, belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutin iken; koçluk yöntemi ile değerlendirme ise; bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme süreci olup belirli bir süreye bağlı olarak işlememektedir (Akın, 2002: 98, 102).

Ayrıca koçluk sürecinde beklenen sonuçların tanımlanması, gerekli eylemler üzerinde serbest görüş alışverişi yapılması ve çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceğinin tartışılması söz konusu olmaktadır. Koçlukta kişisel becerilerin yanı sıra ilişkiler ve iş ortamı üzerinde de durulduğundan; çalışanın olduğu kadar yöneticinin de performansı iyileşebilmektedir (Barutçugil, 2002: 108, 109).

Anlatılanlar doğrultusunda koç; çalışanlarla sağlıklı ilişki kurabilmek için personelin öğrenme ve gelişme durumunu araştırma, personeli aktif olarak dinleme, performans sorunlarının çözümünde kolaydan zora doğru gitme, gözden geçirme toplantılarına yer verme ve pozitif geribildirim aktif halde tutma şeklindeki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Akın, 2002: 110). Diğer bir deyişle etkili bir koç; çalışanın güçlü yönlerine ağırlık vermeli, çalışanın sorumluluk almasına imkan tanımalı, performans standartları oluşturmalı, yeni ya da zor bir görevi üstlenecek çalışanları cesaretlendirmeli, kendine güveni azalmış veya aşırı stres altında bulunmuş çalışanlar için uygun destek sağlamalı, çalışana performansı hakkında düzenli geribildirim vermeli, çalışanın uygun eğitimleri almasını desteklemeli ve çalışan tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergilemelidir (Barutçugil, 2002: 109). Zira koçlukta amaç, kişisel potansiyelin amaçlara ulaşma doğrultusunda ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktır (Baltaş, 2009: 288).

Bunların yanı sıra koçlukta 3 aşamalı bir değerlendirme süreci söz konusudur (Akt. Akın, 2002: 104-109):

- ❖ **Tutum ve Davranış Analizi:** Değerleme ile ilgili ihtiyaçlar ve seçenekler birlikte analiz edilmesine rağmen kontrol koçun elindedir. Formel toplantılarda amaç; bireyin gelişimini, moralinin iyileştirilmesini ve iş verimliliğinin artışı engelleyen atmosferi ortadan kaldırmaktır. Koç; değerlendirilen bireyde sağlıklı bir aile yaşamı, öğrenme ve gelişmeye açıklık ve iyi bir dinleyici olarak bilgi ve beceri almaya yatkınlık şeklinde destek unsurların olması gerekliliğine dikkat çekmektedir.
- ❖ **Tutum ve Davranışları Değerleme:** İşletme hedefleri ve kendisinden beklenenler, performans sorunu olan bireye anlatılmakta ve programın onu geliştireceği belirtilmektedir. Ayrıca çalışana geçmişteki bireysel ve grup başarılarının hatırlatılması ile kendisinin motivasyonu yükseltilmeye çalışılmaktadır.
- ❖ **Performans Sorunlarını Çözme**

Bu açıklamaların ışığında koçluk ve danışmanlık arasındaki farka da değinilebilmektedir. Koçlukta etkin dinleme, empati, paylaşım ve soru sorma gibi danışmanlık tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ancak koçluk, kapsamı ve amaçları açısından danışmanlıktan farklı özellikler taşımaktadır. Bu doğrultuda koçlukta

danışmanlıkta olduğu gibi kişisel sorunlarla uğraşmadığı vurgulanabilmektedir (Baltaş, 2009: 287).

Mentorluk ise; “konusunda deneyimli ve uzman bir kişinin, bilgi ve tecrübesini işinde yeni olan bir çalışana aktardığı ve ona örnek olduğu öğrenme ve gelişim ilişkisi” (<http://www.aymed.org>, 14.11.2010) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Bu açıdan mentorluk, özellikle eğitimle ilişkili olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle mentor, örgüt kültürünü yeni yöneticilere aktarmakta ve böylece entelektüel sermayenin canlı tutulmasına destek vermektedir (Baltaş, 2009: 287).

Dolayısıyla mentor; çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bulmalarına, kariyer sorunlarını saptayarak bunlara ilişkin çözümler üretmelerine ve başarıda süreklilik yakalamalarına yardımcı olmalıdır. Söz konusu hizmetler, yalnızca meslek yaşamının başında değil; kariyerin ileriki aşamalarında da gereklidir (Anafarta, 2002: 125).

D) Performans Görüşmeleri

Performans görüşmeleri, değerlemesi yapılan çalışana geçmişte sergilediği performans ile gelecekteki potansiyel performansı hakkında bilgilerin geribildirim yoluyla aktarıldığı gözden geçirme toplantıdır. Söz konusu görüşmeler aracılığı ile her çalışanla ayrı olarak mülakatlar gerçekleştirilmekte ve çalışanlar; bağlı oldukları yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildikleri, eksikliklerinin neler olduğu, görevlerini daha iyi yapabilmeleri için neler gerçekleştirmeleri gerektiği gibi konularda bilgilendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 238).

Ayrıca performans görüşmelerinin yılda en az bir defa yapılması önem taşımaktadır. Bu şekilde son görüşmeden bu yana ulaşılan sonuçlara ve yapılmamış olan faaliyetlere ilişkin gözlem ve önerilerin ele alınması mümkün olmaktadır. Görüşmelerin planlı olması ve karşılıklı saygı çerçevesinde yerine getirilmesi bir gerekliliktir. Dolayısıyla yöneticinin iyi bir dinleyici olması ve geliştirilmesi gereken yönleri pozitif bir yaklaşımla belirtmesi, büyük rol oynamaktadır. Ek olarak performans görüşmelerinin, performansın gözden geçirildiği ve geliştirme planları üzerinde fikir alışverişinde bulunulduğu iki bölümden oluştuğu da ifade edilebilmektedir. Performans görüşmeleri öncesi yapılan hazırlık ise; görüşme

süresini iyi bir şekilde kullanmayı ve başarılı sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır (<http://www.iau.edu.tr>, 14.08.2010).

Kısaca performans görüşmelerinde; değerlendirme dönemine ilişkin hedeflere ne kadar ulaşıldığı, gösterilen performansın düzeyi, çalışanın güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri, yönetimin çalışana sağlayacağı destek gibi konularda yönetici ile çalışan arasında bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Performansa yönelik geribildirimler nedeniyle bu görüşmeler, örgüt içi iletişim açısından da büyük önem taşımaktadır (Özden, 2001).

Bu açıdan performans görüşmeleri sırasında yönetici ve çalışan, hangi eğitim programının hangi ihtiyaca cevap verebileceği ve ne kadar yararlı olabileceği konusunda görüş birliği sağlamalı (Barutçugil, 2002: 112); eleştiri ve eksikliklerin özel ve somut bir şekilde belirtilmesi, işle ilgili olmayan kişisel özelliklerin gündeme getirilmemesi, işteki başarıyı arttıracak önerilerde bulunulması gibi konulara dikkat edilmelidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 239).

Anlatılanlar doğrultusunda performans görüşmelerinin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Akt. Sabuncuoğlu, 2005: 198):

- ❖ Çalışanın performansını önceden belirlenmiş olan sorumluluklar, amaçlar ve beklentilere göre tartışmak
- ❖ Çalışanın zayıf ve güçlü yanlarını belirlemek
- ❖ Günlük iş sorunlarını çözmeye çalışanlara yardımcı olmak
- ❖ Çalışana iş ile ilgili değişkenler konusunda duygularını ifade etme şansı yaratmak
- ❖ Eğitim ve geliştirme gereksinimini saptamak
- ❖ Ücret artışı ve terfi şeklindeki kararlar için temel oluşturmak

Bunların yanı sıra performans görüşmelerinde bilgilerin geribildirim yoluyla çalışanlara aktarılmasında üç farklı yaklaşımın kullanıldığı da öne sürülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 238):

Anlatma ve İkna Etme: Yeni personele uygulandığında daha başarılı olan bir yaklaşımdır.

Anlatma ve Dinleme: İlk yaklaşımdan farklı olarak çalışanların duyguları paylaşılmakta, tepkilerini gidermek için onlara yol gösterilmekte ve danışmanlık yapılmaktadır.

Sorun Çözme: Personelin başarısızlığına neden olan sorunlar ortaya konulup tartışılmakta ve çözümleri konusunda çaba gösterilmektedir.

E) Etkin İş Örgütlemesi

Örgüt açısından rekabetin yoğun olduğu bir ortamda yaşamı sürdürebilmek için; insan faktörünü sürekli geliştirmek, gelişimleri departmanlara uygun hale getirmek ve değişimlere adapte olabilmek amacıyla hızlı karar alabilmek büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda karar verme yetkisinin hiyerarşide en alt basamaklara uzanmasını ve örgütlerin çalışanların bilgi ve becerilerinden daha fazla yararlanmasını mümkün kılan etkin örgütlenme şekillerine gereksinim duyulmaktadır (Maç ve Dede, 2008: 4).

Dolayısıyla etkin iş örgütlemesinde temel koşul, grubun sosyal yapısının verimliliği artıracak şekilde düzenlenmesidir. Diğer bir deyişle insanların, bireysel olduğu kadar grup halinde çalıştığı da göz önünde tutulmalı ve grup olarak çalışanların hareket bütünlüğü sağlanmalıdır (Akt. Budak, 2008: 451).

Tez çalışmasının birinci bölümünde yetkinlik ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi konularında çizilen teorik çerçevenin ardından, ikinci bölümde ise; performans yönetimi sistemi hakkında bilgi verilmekte; planlama, değerlendirme ve geliştirme şeklindeki üç aşamadan oluşan söz konusu sistemin belirli farklılıklar doğrultusunda işe ya da yetkinliğe dayalı olarak şekillendirilebileceği belirtilmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu üzerinde gerçekleştirilen ve yetkinlikler ve performans yönetimi konulu araştırmaya yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU'NDAKİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARININ VE YETKİNLİKLERİN BU UYGULAMALARDAKİ YERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının birinci bölümünde, yetkinlik ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi konularında açıklamalar yapılırken; ikinci bölümde, performans yönetiminde yetkinliklerin rolü ele alınmıştır. Konuya ilişkin teorik bilgilerin sunulduğu söz konusu iki bölümün ardından çalışmanın bu bölümünde, ülkemizdeki büyük ölçekli firmaların performans yönetimi uygulamalarının iş ya da yetkinlik bazlı yaklaşım açısından değerlendirildiği bir araştırmaya yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada öncelikle; ülkemiz açısından yeni bir uygulama alanı olan yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin ve bu kapsamda yetkinliğe dayalı performans yönetimi konusunun, Türkiye'nin büyük ölçekli firmaları tarafından uygulanıp uygulanmadığını saptamak amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda ilk olarak; söz konusu firmalarda performansı değerleyen kişilerin, performans değerlendirme yöntemlerinin, performans değerlendirme amaçlarının, performans geliştirme faaliyetlerinin ve performans değerlendirme sonuçlarının firma çalışanlarına açıklanma şeklinin incelenmesi ile Türkiye'nin belli başlı büyük ölçekli firmalarındaki performans yönetimi uygulamalarının iş bazlı mı yoksa yetkinlik bazlı mı olduğuna yönelik bir durum saptaması hedeflenmektedir.

Ardından yetkinlik bazlı performans yönetimini uyguladığını belirten firmaların, teorik kapsama ilişkin temel değişkenleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin tespit edilmesi ile ülkemizde alana yönelik uygulamaların etkinliğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Dünyada yaklaşık son otuz yıldır araştırmaların artış gösterdiği yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi alanı, ülkemizde hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından oldukça yeni bir konudur ve yakın bir tarihte yalnızca çok uluslu ve büyük ölçekli firmaların bazıları tarafından uygulanmaya başlamıştır. Uygulamadaki söz konusu durumun niceliksel verilerle saptanmaya çalışıldığı araştırmamız ile üstün performansı ortalama performanstan ayırt eden ve böylece

işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerin incelendiği çalışmalara gerek teorik ve gerekse uygulama açısından bir katkı yapılması düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmaya katılan örneklem grubunun anket formundaki sorulara doğru ve tarafsız olarak yanıt verdikleri varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, birinci ve ikinci bölümlerde literatüre dayalı olarak verilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan ve bazı demografik özelliklerin yanı sıra performansı değerleyen kişiler, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme amaçları, performans geliştirme çalışmaları, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara ne şekilde yansıtıldığı, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde hangi yaklaşımın uygulandığı, yetkinlik bazlı performans yönetiminin belirli boyutları itibarıyla uygulanma derecesi ve yetkinlik tanımındaki önemli unsurların saptanması konularına yönelik sorular ile sınırlıdır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, katılımcıların İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen ve 2008 yılı listesinde yer alan Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda çalışan insan kaynakları personelinde oluşmasıdır. Tez çalışması devam ederken, 2009 listesi de açıklanmış; ancak önceki listede yer alan firmaların önemli bir bölümü o tarihe kadar anketi yanıtlamış olduğundan değerlendirme, 2008 yılının 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Soruların doğrudan insan kaynakları bölümünde çalışan kişilerin yanıtlayabileceği tarzda oluşuna, diğer bir deyişle alana yönelik teknik bilgileri içermesine yönelik varsayım ise; anket formunun insan kaynakları departmanında çalışan bireylere ulaştırılması şeklindeki sınırlılığın nedenidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 2009 yılı listesi de, çalışma sonuçlanmadan önce açıklanmış ancak çalışma daha önceden başlatıldığından ve anket formalarının geri dönüşlerinin önemli bir kısmı gerçekleşmiş olduğundan araştırma, 2008 yılı listesi baz alınarak yürütülmüştür. Anketin hedef kitlesi, söz konusu kuruluşlarda insan kaynakları alanında çalışanlar olup; her bir sanayi işletmesinde çalışan bir insan kaynakları personeli anketi yanıtlamıştır.

İnsan kaynakları çalışanlarının; yüksek performans gösteren, sağlıklı örgütlerin yaratılmasına ilişkin yetkinlik bazlı yaklaşımların uygulanmasında en etkili konumdaki kişiler (Brownell, 2006: 329) olduğu yönündeki görüşler ve performans yönetimi konusuna ilişkin teknik konulara yanıt verebilecek kişilerin bu alanda uzmanlaşmış bireyler olacakları varsayımı; hedef kitlenin bu şekilde belirlenmesinde önemli rol oynamıştır.

İstanbul Sanayi Odasının resmi web sitesinden elde edilen ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde; 18 işletme adı görünmediği için, 12 kuruluş kamu örgütü olarak faaliyet gösterdiği için çalışmanın kapsamı dışında kalmıştır. Listedeki 18 işletme ise; araştırmaya katılmayı reddetmiş ve dolayısıyla araştırma, 452 kuruluş üzerinden gerçekleştirilmiştir. Geri dönen anket sayısı, 104 olup; geri dönüş oranı ise; % 23'dür. Geri dönen 104 anketin tamamı analizlere dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada toplam 21 sorudan oluşan anket formu, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. 21 sorunun 5'i; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi ve pozisyon (görev unvanı) başlıklarından oluşup; katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgi toplama amacıyla yöneltilmiştir. 6., 7. ve 8. sorular ise; İKY departmanında çalışan sayısı, faaliyette bulunan sektör ve toplam çalışan sayısı şeklinde olup; şirket profili hakkında fikir edinilmesi amacıyla yer almaktadır. Bu soruların oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yönetimi ve yetkinlikler alanında yazılmış bazı yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarının anketlerinden yararlanılmıştır (Dede, 2007; Dilsiz, 2006 ve Tarcan, 2001).

9. sorudan 13. soruya kadar olan kısım; performansı değerleyen kişilerin, performans değerlendirme yöntemlerinin, performans değerlendirme amaçlarının, performans geliştirme çalışmalarının ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şeklinin saptanmasına yöneliktir. Bu soruların oluşturulmasında temel İnsan Kaynakları Yönetimi kitapları ve alana ilişkin tezlerin soru formlarından yararlanılmıştır (Budak, 2008; Dilsiz, 2006; Tarcan, 2001 ve Uyargil, 2008).

14. soru, firmadaki İKY uygulamalarını tespit etme amacı ile bulunmakta; a) iş bazlı, b) yetkinlik bazlı, c) her ikisi de seçeneklerinden meydana gelmektedir. Bu soruya b ve c yanıtını veren, diğer bir deyişle İKY uygulamalarında yetkinliklere yer veren katılımcıların yanıtladığı sonraki 6 soru ile firmalardaki durumlara uygun olarak yetkinlik bazlı performans yönetimi uygulamalarının saptanması hedeflenmektedir. Söz konusu 6 soruya verilecek yanıtlar; 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4. katılıyorum ve 5. kesinlikle katılıyorum şeklindeki Likert tipi ölçek ile düzenlenmiştir.

21. ve son soruda ise; Biçer ve Düztepe'nin (2003) öne sürdüğü yetkinlik tanımındaki beş temel öğeden hangisinin katılımcılar tarafından önemli olduğu; böylece katılımcıların yetkinlik kavramını nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Yönetimi literatüründen yararlanılarak oluşturulan anket formu, genel olarak uygulamadaki durumun saptanmasına yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

Anket formunun katılımcılara ulaştırılmasında özellikle e-posta yolu tercih edilmiş ve e-postalar, Haziran 2010 ile Ekim 2010 tarihleri arasında ayda iki kez tekrarlanarak gönderilmiştir. E-posta adresi öğrenilemeyen ve anketlere yanıt vermeyen firmalara ise; telefon aracılığı ile ulaşılmış; telefon görüşmesinde belirttikleri e-posta adreslerine anket iletilmiştir.

3.3.3. Verilerin Analizi

Veri analizi, SPSS 16 programı (Statistical Programme for Social Sciences/Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ve Microsoft Excel uygulaması kullanılarak yapılmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesinde; betimsel

istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test) gibi analizlerden yararlanılmıştır.

3.4. BULGULAR

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 3.1., anketlere yanıt veren insan kaynakları çalışanlarının anket formunda belirtilen 5 farklı demografik özelliğe göre frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	54	% 52
Erkek	50	% 48
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Yaş		
35 yaş ve altı	56	% 54
36 yaş ve üstü	41	% 39
Yanıtsız	7	% 7
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Eğitim Düzeyi		
Lise	7	% 7
Üniversite	70	% 67
Lisansüstü	27	% 26
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Gelir Seviyesi		
1500 TL ve altı	3	% 3
1501 TL ve üstü	98	% 94
Yanıtsız	3	% 3
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Pozisyon (Görev Unvanı)		
İnsan Kaynakları Yöneticisi	42	% 40
İnsan Kaynakları Uzmanı	62	% 60
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>

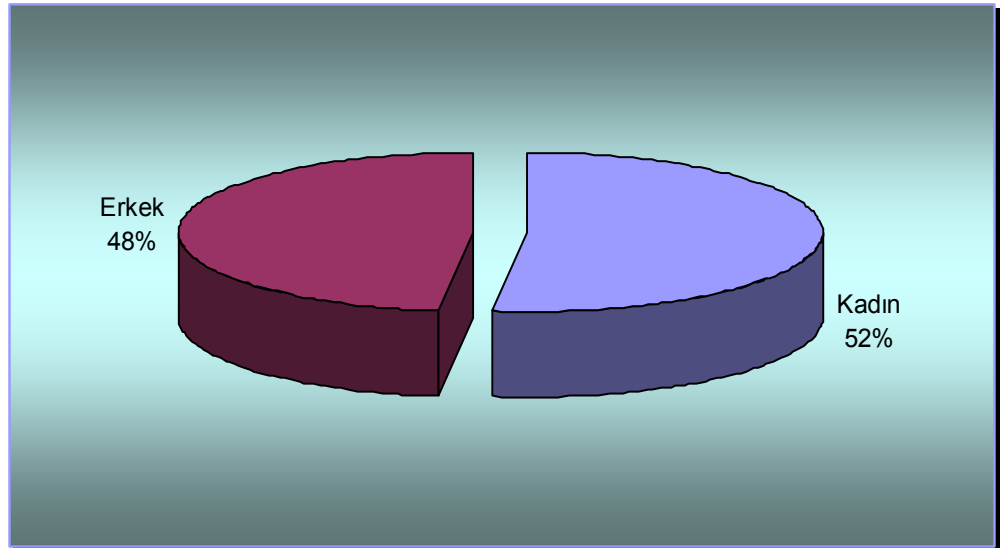
Örneklem grubunun % 52'sini kadınlar, % 48'ini erkekler oluşturmaktadır. % 54'ü 35 ve altı, % 39'u 36 ve üstü yaş grubunda bulunan söz konusu grubun % 7'si (7 kişi) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. "Yaş" sorusu, başlangıçta açık uçlu olarak düzenlenmiş; daha sonra yanıtlar, iki grupta toplanmıştır. Katılımcıların % 7'si lise, % 67'si üniversite ve % 26'sı lisansüstü mezunudur.

Gelir seviyesi bakımından % 94 gibi büyük bir oran 1501 TL ve üstü şeklinde kazançları olduğunu ifade etmiş, tüm katılımcılar içinde yalnızca 3 kişi (%3) 1500 TL ve altı gelir seviyesine sahip olduklarını belirtmiştir. Yine % 3'lük bir oranı temsil eden farklı 3 kişi ise soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

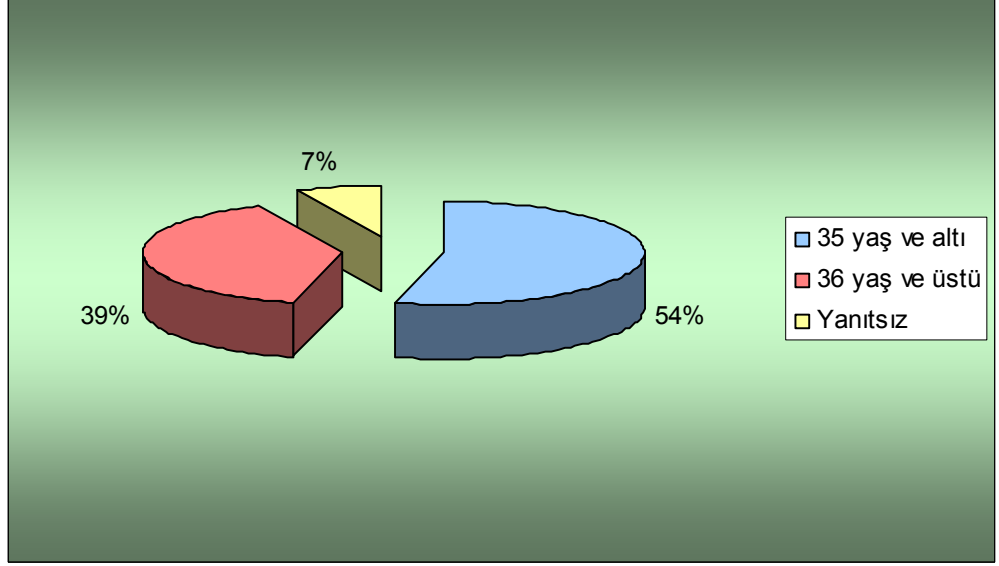
104 katılımcının % 40'ı İnsan Kaynakları Yöneticisi, % 60'ı İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır. Başlangıçta açık uçlu olan soruya ilişkin analizler sonucunda oluşturulan sınıflandırmada; İnsan Kaynakları Yöneticisi grubunda müdür ve müdür yardımcıları, şefler, sorumlular, insan kaynakları partneri olduğunu belirten 2 kişi ve insan kaynakları ekip lideri olduğunu belirten 1 kişi yer almaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımına ilişkin veriler, aşağıda şekiller ile de gösterilmektedir.

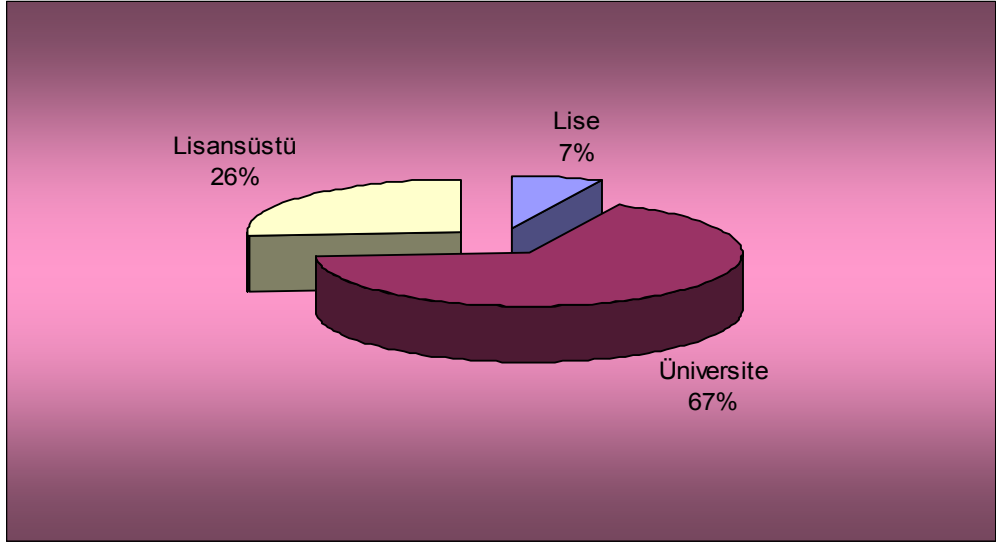
Şekil 3.1. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı



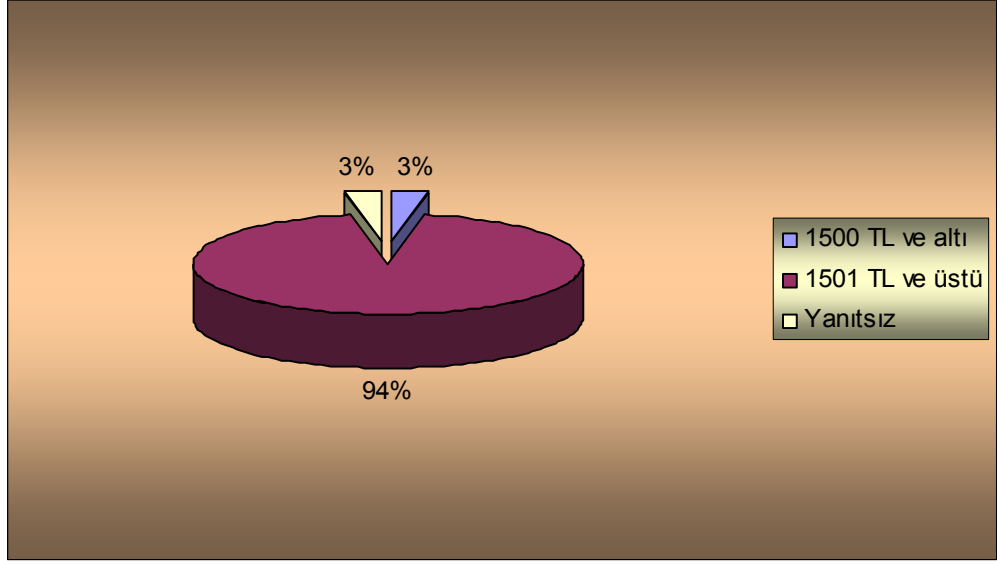
Şekil 3.2. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı



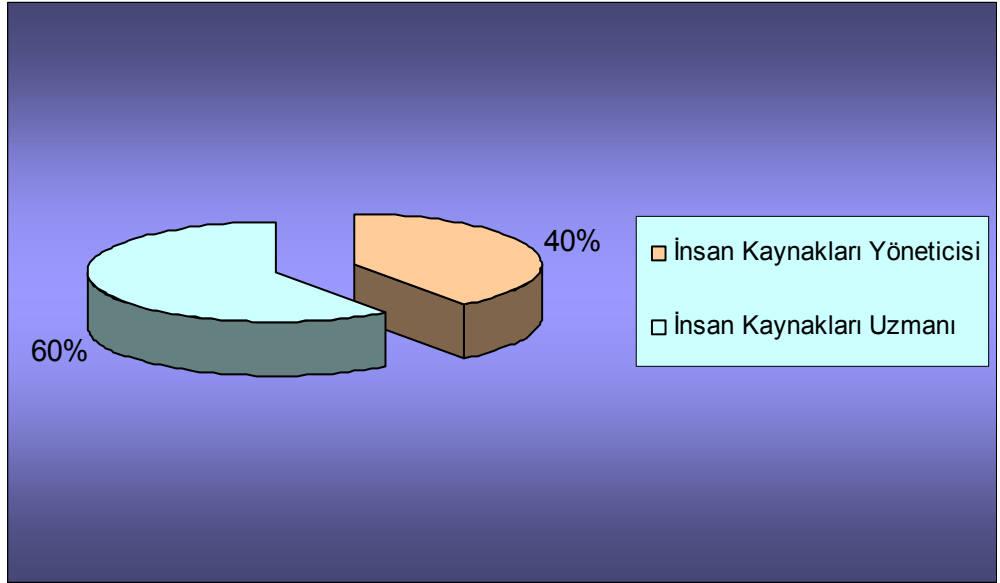
Şekil 3.3. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı



Şekil 3.4. Örneklem Grubunun Gelir Seviyesine Göre Dağılımı



Şekil 3.5. Örneklem Grubunun Görev Unvanına Göre Dağılımı



3.4.2. İşletmelerin Özelliklerine Yönelik Bulgular

Tablo 3.2., araştırmaya dahil olan işletmelerin anket formunda belirtilen 3 farklı özelliğe göre frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 3.2. İşletmelerin Belirli Özelliklere Göre Dağılımı

İşletmelerin Özellikleri	n	%
İKY Departmanında Çalışan Sayısı		
10 ve altı	61	% 59
11 ve üstü	37	% 35
Yanıtsız	6	% 6
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Faaliyette Bulunulan Sektör*		
<i>İmalat</i>	93	% 89
Metal eşya üretimi	14	% 13
Otomobil ve yedek parça üretimi	12	% 11
Elektronik eşya üretimi	8	% 8
Yiyecek ve içecek üretimi	22	% 21
Tekstil ürünleri üretimi	9	% 9
Diğer ürünlerin üretimi	28	% 27
<i>Elektrik, gaz ve su (Enerji)</i>	11	% 11
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>
Toplam Çalışan Sayısı		
500 ve altı	37	% 36
501-1000	22	% 21
1001 ve üstü	38	% 36
Yanıtsız	7	% 7
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>

* Araştırmaya dahil olan işletmelerin sektörlere göre dağılımında <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=396> adresinde yer alan Türkiye İstatistik Kurumu Sanayi Üretim Endeksi'nden yararlanılmıştır.

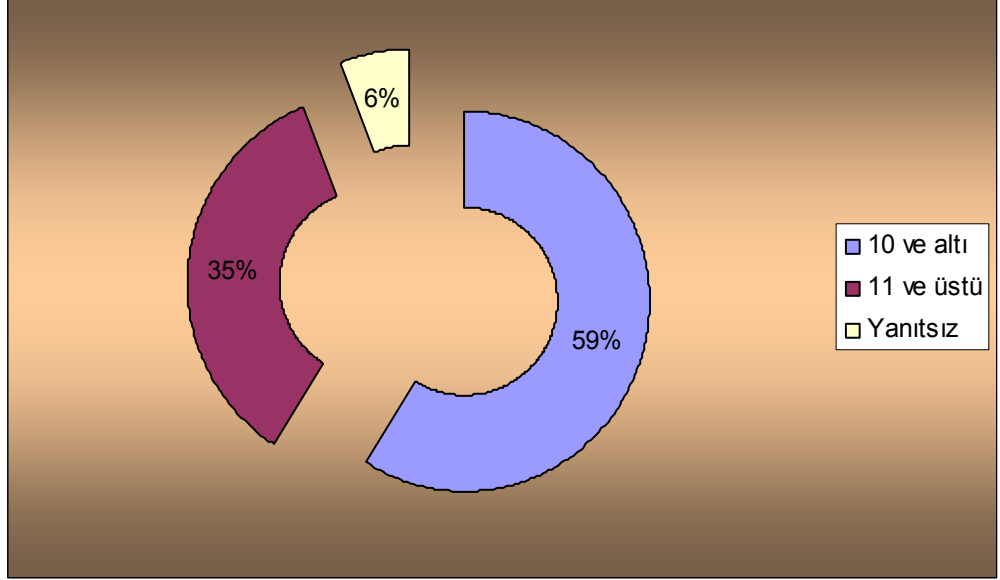
Araştırmaya dahil olan işletmelerin % 59'unun İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında 10 ve altı, % 35'inin İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında ise; 11 ve üstü personel çalışmaktadır. Geriye kalan % 6'lık kısım (6 kişi), bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında çalışan sayısını saptamaya yönelik soru, başlangıçta açık uçlu olarak düzenlenmiş; daha sonra yanıtlar, iki grupta toplanmıştır.

Bunların yanı sıra toplam 104 işletmenin % 13'ü metal eşya, % 11'i otomobil ve yedek parça, % 8'i elektronik eşya, % 21'i yiyecek ve içecek, % 9'u tekstil ürünleri üretiminde faaliyet göstermektedir. "Diğer ürünlerin üretimi" başlığı altında yer alan ve % 27'lik bir kısmı oluşturan işletmeler ise; ilaç ve hastane ürünleri, asfalt, kimya maddeleri, iletişim cihazları, çimento, elektrikli makine, kağıt ve tütün üretiminde bulunmaktadır. Buraya kadar sözü edilen işletmeler, faaliyet alanlarına göre imalat sektörü şeklinde gruplandırılabilir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin % 11'i ise; "elektrik, gaz ve su" başlığı altında da yer alabilen enerji sektöründe çalışmalarını sürdürmektedir. Sektör sorusu da, soru formunda açık uçlu olarak yer almış; daha sonra Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre belirli gruplar oluşturulması yoluna gidilmiştir.

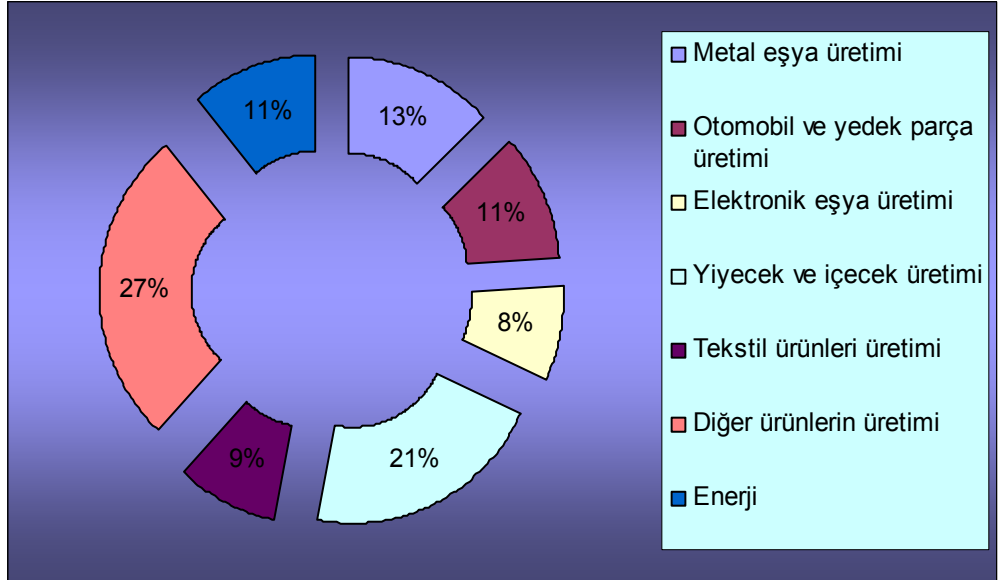
Son olarak söz konusu işletmelerin % 36'sında 500 ve altı, % 21'inde 501-1000 arası, % 36'sında ise; 1001 ve üstü sayıda personel çalışmaktadır. Katılımcıların % 7'si, soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir. Başlangıçta açık uçlu olarak düzenlenen toplam çalışan sayısı sorusu da, daha sonra üç grup altında toplanmıştır.

İşletmelerin sözü edilen özelliklere göre dağılımına ilişkin veriler, aşağıda şekiller ile de gösterilmektedir.

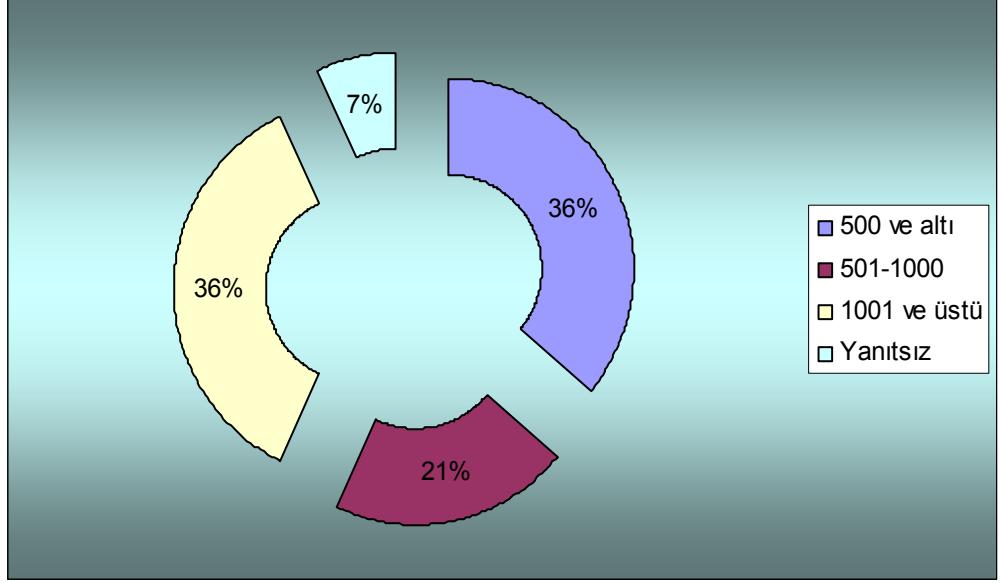
Şekil 3.6. İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı



Şekil 3.7. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımı



Şekil 3.8. İşletmelerin Toplam Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı



3.4.3. İşletmelerdeki Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Sorulara Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

3.4.3.1. İşletmelerde Performansı Değerleyen Kişilere Yönelik Bulgular

Performansı değerleyen kişilerin ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; yöneticilerin 100, çalışanın kendisinin 30, 360 derece değerlemenin 22, takım arkadaşlarının 17, kısmi 360 derece (180 derece) değerlemenin 9, astların 6, işletme dışındaki uzmanların 5 ve müşterilerin 3 kişi tarafından işaretlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda işaretlenme sıklıklarına göre belirgin değerleyiciler; yöneticiler, çalışanın kendisi ve 360 derece şeklinde sıralanabilir. Tablo 3.3'de ise, seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıklarına yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Performansı Değerleyen Kişilere Göre Dağılım

Değerleyiciler	n
Yöneticiler	50
Yöneticiler ve Çalışanın Kendisi	13
Yöneticiler ve 360 Derece Değerleme	9
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi ve 360 Derece Değerleme	4
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi, Takım Arkadaşları, Astarlar ve 360 Derece Değerleme	4
Yöneticiler ve İşletme Dışındaki Uzmanlar	3
Yöneticiler ve Takım Arkadaşları	2
Yöneticiler, Takım Arkadaşları ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	2
Takım Arkadaşları ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	2
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi ve Takım Arkadaşları	2
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	2
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi ve Astarlar	1
Yöneticiler ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	1
Yöneticiler, İşletme Dışındaki Uzmanlar ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	1
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi ve Müşteriler	1
Takım Arkadaşları ve 360 Derece Değerleme	1
Yöneticiler, Takım Arkadaşları ve 360 Derece Değerleme	1
360 Derece Değerleme	1
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi, Takım Arkadaşları ve Kısmi 360 Derece (180 Derece) Değerleme	1
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi, Takım Arkadaşları ve İşletme Dışındaki Uzmanlar	1
Yöneticiler, Takım Arkadaşları, Müşteriler ve 360 Derece Değerleme	1
Yöneticiler, Çalışanın Kendisi, Astarlar, Müşteriler ve 360 Derece Değerleme	1
<i>Toplam</i>	<i>104</i>

“İşletmenizde çalışanlarınızın performansı kimler tarafından değerlendirilmektedir?” şeklindeki soru ile saptanması amaçlanan değerlendiriciler, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi söz konusu olduğundan; çok sayıda kategori altında toplanmıştır. Tablo 3.3’de görüldüğü gibi en yüksek sayıda (50 katılımcı) işaretlenen değerlendirici grubu, yalnızca yöneticiler olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcınının 50’si, işletmelerinde performansın yalnızca yöneticiler tarafından

değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu durum, performans değerlemede en yaygın uygulamanın; değerlendirmenin bir üst yönetici tarafından yapılması ve üst yöneticinin değerlendirme yapmasının yanlılık yaratması endişesi söz konusu olduğunda ise; değerlemenin üst kademe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesine ilişkin teorik bilgi ile tutarlılık göstermektedir.

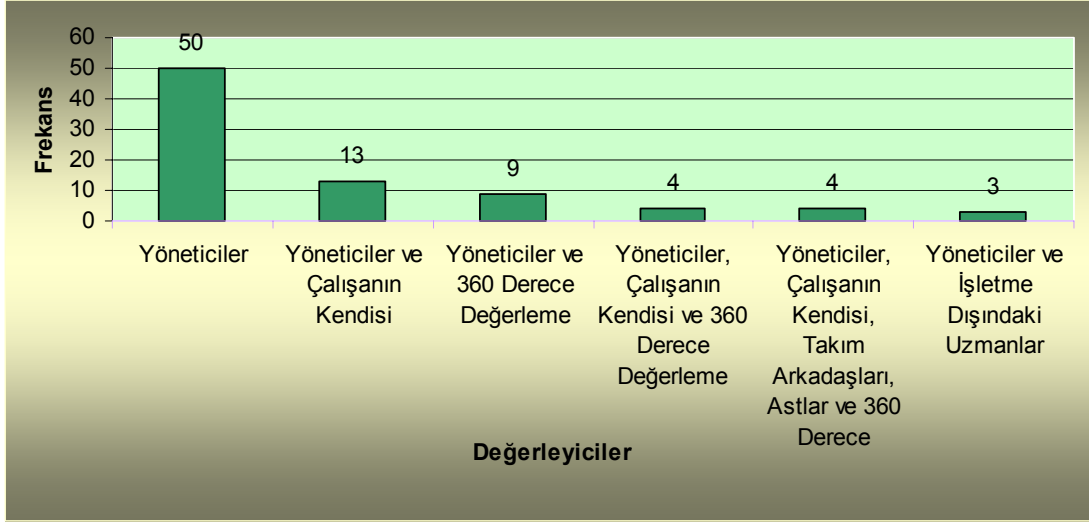
Katılımcılar tarafından en yüksek ikinci sayıda (13 katılımcı) işaretlenen değerleyici grubu; yöneticiler ve çalışanın kendisi olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 13'ü, işletmelerinde performansın hem yöneticiler hem de çalışanın kendisi tarafından değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin kendi görüşleri ile çalışanların görüşlerini karşılaştırmayı ve böylece iki görüş arasında farklılık gösteren noktaları saptamayı hedeflediğini ve söz konusu işletmelerde geleneksel bakış açısının dışına çıkılabildiğini gösterebilmektedir.

Katılımcılar tarafından en yüksek üçüncü sayıda (9 katılımcı) işaretlenen değerleyici grubu ise; yöneticiler ve 360 derece değerlendirme olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 9'u, işletmelerinde performansın yöneticiler tarafından değerlendirildiğini belirtmiş; buna ek olarak ise; performans değerlemede 360 derece uygulamasının da söz konusu olduğunu ifade etmiştir. 360 derece uygulaması, yöneticiler de dahil olmak üzere farklı pozisyonlarda çalışan birden çok değerleyiciyi kapsadığından; bu uygulamanın yerine getirildiğini belirten işletmelerde çalışanların performansına ilişkin bilginin farklı perspektiflerden toplanabildiği ve böylece daha objektif sonuçların elde edilebildiği söylenebilmektedir.

İlk üç kategoriye sırasıyla 4'er katılımcının işaretlediği "yöneticiler, çalışanın kendisi ve 360 derece değerlendirme" ve "yöneticiler, çalışanın kendisi, takım arkadaşları, astlar ve 360 derece değerlendirme"; 3 katılımcının işaretlediği "yöneticiler ve işletme dışındaki uzmanlar" kategorileri izlemektedir. Tablo 3.3'e göre geri kalan kategorilerden beşi 2'şer katılımcı, on biri ise; 1'er katılımcı tarafından işaretlenmiştir. Söz konusu kategorilerin ortak yönü, birden fazla değerleyici grubunu kapsamaları olduğundan; araştırmaya dahil olan 104 işletmenin yaklaşık % 50'sinde modern bir bakış açısının mevcut olduğu söylenebilir.

Performansı değerleyen kişilere göre dağılıma ilişkin veriler, Şekil 3.9'da görülmektedir. Tabloda çok sayıda kategori bulunduğu için şekilde ilk 6 maddeye yer verilmiş, söz konusu maddeler ile frekans farklılıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.9. Performansı Değerleyen Kişilere Göre Dağılım



3.4.3.2. İşletmelerde Kullanılan Performans Değerleme Yöntemlerine Yönelik Bulgular

Performans değerlendirme yöntemlerinin ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; amaçlara göre yönetim yaklaşımının 41, davranış değerlendirme ölçeğinin 41, adam adama kıyaslama yönteminin 17, değerlendirme merkezi yönteminin 14, sıralama yönteminin 12, hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirmenin (diğer) 11, kritik olay yönteminin 8, zorunlu dağılım yönteminin 7, psikoteknik test ve psikolojik analiz yönteminin 7, metin tipi değerlemelerin 6, zorunlu seçim yönteminin 5, grafik değerlendirme yönteminin 4 ve diğer seçeneğinin 8 kişi tarafından işaretlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda işaretlenme sıklıklarına göre belirgin yöntemler; amaçlara göre yönetim yaklaşımı ve davranış değerlendirme ölçeği şeklinde sıralanabilir. Tablo 3.4'de ise, seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıklarına yer verilmiştir.

Tablo 3.4. Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılım

Performans Değerleme Yöntemleri	n
Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	11
Davranış Değerleme Ölçeği ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	10
Hedef ve Yetkinlik Bazlı Değerleme (Diğer)	7
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	5
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	5
Sıralama Yöntemi	5
Sıralama Yöntemi ve Davranış Değerleme Ölçeği	4
Davranış Değerleme Ölçeği	4
Davranış Değerleme Ölçeği, Değerleme Merkezi Yöntemi ve Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	3
Davranış Değerleme Ölçeği ve Değerleme Merkezi Yöntemi	3
Kritik Olay Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	3
Zorunlu Seçim Yöntemi, Davranış Değerleme Ölçeği ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	3
Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve Hedef ve Yetkinlik Bazlı Değerleme	2
Değerleme Merkezi Yöntemi	2
Grafik Değerleme Yöntemi	2
Kritik Olay Yöntemi	1
İç Müşteri Memnuniyet Anketi (Diğer)	1
Sıralama Yöntemi ve Kritik Olay Yöntemi	1
Davranış Değerleme Ölçeği ve Hedef ve Yetkinlik Bazlı Değerleme	1
Metin Tipi Değerlemeler ve Geçmiş Dönem Puanlaması (Diğer)	1
Zorunlu Dağılım Yöntemi, Davranış Değerleme Ölçeği ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi ve Davranış Değerleme Ölçeği	1
Davranış Değerleme Ölçeği, Kritik Olay Yöntemi ve Değerleme Merkezi Yöntemi	1
Davranış Değerleme Ölçeği, Kritik Olay Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	1
Zorunlu Dağılım Yöntemi	1
Metin Tipi Değerlemeler	1

→

Performans Değerleme Yöntemleri	n
Sıralama Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Davranış Değerleme Ölçeği	1
Sıralama Yöntemi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve Değerleme Merkezi Yöntemi	1
Davranış Değerleme Ölçeği, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve Hedef ve Yetkinlik Bazlı Değerleme	1
Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Davranış Değerleme Ölçeği	1
Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı, Değerleme Merkezi Yöntemi ve Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) (Diğer)	1
Davranış Değerleme Ölçeği ve Metin Tipi Değerlemeler	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi, Grafik Değerleme Yöntemi, Metin Tipi Değerlemeler ve Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi, Davranış Değerleme Ölçeği ve Değerleme Merkezi Yöntemi	1
Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Değerleme Merkezi Yöntemi	1
Zorunlu Dağılım Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	1
Davranış Değerleme Ölçeği ve Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	1
Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) (Diğer)	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi ve Davranış Değerleme Ölçeği	1
Zorunlu Seçim Yöntemi	1
İnovasyon ve Yaratıcılık (Diğer)	1
Davranış Değerleme Ölçeği ve Kritik Olay Yöntemi	1
Metin Tipi Değerlemeler ve Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	1
Davranış Değerleme Ölçeği, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı, Değerleme Merkezi Yöntemi ve Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi ve Keyfi Seçim (Diğer)	1
Sıralama Yöntemi ve Grafik Değerleme Yöntemi	1
Adam Adama Kıyaslama Yöntemi, Metin Tipi Değerlemeler ve Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	1
Yanıtsız	3
<i>Toplam</i>	<i>104</i>

“İşletmenizde kullanılan performans değerlendirme yöntemini ya da yöntemlerini işaretleyiniz” şeklindeki ifade ile saptanması amaçlanan yöntemler, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi söz konusu olduğundan; çok sayıda kategori altında toplanmıştır. Tablo 3.4’de görüldüğü gibi en yüksek sayıda (11 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim yaklaşımı olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 11’i, işletmelerinde performansın amaçlara göre yönetim

yaklaşımı ile değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda sözü edilen yöntemi uygulayan işletmelerde karlılık ya da verimlilik gibi unsurların yanında davranışlara ilişkin amaçların da saptandığı ifade edilebilmektedir. Ayrıca yaklaşımda amaçların belirlenmesine yöneticiler ile birlikte diğer çalışanların da katılımı söz konusu olduğundan, performansın çalışanın kendisi tarafından değerlendirilmesi şeklindeki bulgu ile tutarlılık yakalanabilmektedir. Zira performansın çalışanın kendisi tarafından değerlendirilmesi, ortaklaşa saptanan amaçlara ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde çalışanların katılımını içermektedir.

En yüksek ikinci sayıda (10 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme yöntemleri, davranış değerlendirme ölçeği ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 10'u, işletmelerinde performansın davranış değerlendirme ölçeği ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı şeklindeki yöntemler ile değerlendirildiğini belirtmiştir. Davranış değerlendirme ölçeği, çalışanları işin gerektirdiği davranışları sergileme düzeylerine göre değerlendirmekte ve yetkinliğe dayalı yaklaşımlarda kullanılmaktadır. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı ise; yukarıda da belirtildiği gibi gerek fiziksel gerekse beşeri amaçları temel aldığından; hem işe hem de yetkinliğe dayalı anlayışlara uygun görülmektedir. Dolayısıyla her iki yöntemi işaretleyen işletmelerde, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımların bir arada kullanıldığı ifade edilebilmektedir.

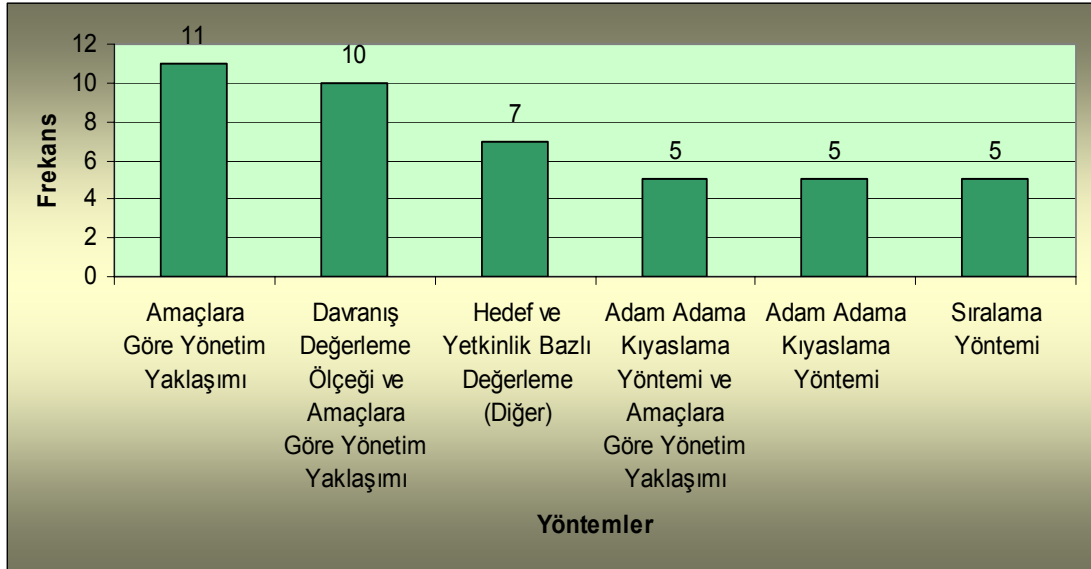
En yüksek üçüncü sayıda (7 katılımcı) belirtilen kategori, hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirme olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 7'si, işletmelerinde performansın hem hedeflere hem de yetkinliklere dayalı olarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Söz konusu yanıt, açık uçlu olarak düzenlenen "diğer" bölümünden elde edilmiş; farklı yöntemlere nazaran yüksek sayıda yazıldığı için ayrı bir kategoride toplanmıştır. Bu bulgu da, davranış değerlendirme ölçeği ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı seçeneğinde olduğu gibi; hem iş hem de yetkinlik bazlı anlayışın mevcut olduğunu vurgulamaktadır.

İlk üç kategoriyi sırasıyla 5'er katılımcının işaretlediği "adam adama kıyaslama yöntemi ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı", "adam adama kıyaslama yöntemi" ve "sıralama yöntemi"; 4'er katılımcının işaretlediği "sıralama yöntemi ve davranış değerlendirme ölçeği" ve "davranış değerlendirme ölçeği" kategorileri izlemektedir. Söz konusu yöntemler arasından adam adama kıyaslama yöntemi ile sıralama yöntemi, iş bazlı performans yönetimine ilişkin uygulamalardır. Tablo 3.4'e göre geri

kalan kategorilerden dördü 3'er katılımcı, üçü 2'şer katılımcı, otuz ikisi ise; 1'er katılımcı tarafından işaretlenmiştir. Söz konusu kategoriler arasından birden fazla yöntemi kapsayanların çoğu, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımlarda uygulanan yöntemleri bir arada bulundurmaktadır. Son olarak 3 katılımcı ise; bu soruyu yanıtız bırakmıştır.

Performans değerlendirme yöntemlerine göre dağılıma ilişkin veriler, Şekil 3.10'da görülmektedir. Tabloda çok sayıda kategori bulunduğu için şekilde ilk 6 maddeye yer verilmiş, söz konusu maddeler ile frekans farklılıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.10. Performans Değerleme Yöntemlerine Göre Dağılım



Ek Bilgi: Performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin soruda davranış değerlendirme ölçeği, değerlendirme merkezi yöntemi ve psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemini işaretleyen bir katılımcı; söz konusu sorunun açık uçlu olarak düzenlenmiş "diğer" bölümünde, değerlendirme merkezi yöntemi ile psikoteknik test ve psikolojik analiz yönteminin yalnızca potansiyel belirleme sürecinde kullanıldığını belirtmiştir.

Performans değerlendirme yöntemi olarak amaçlara göre yönetim yaklaşımını işaretleyen bir katılımcı ise, performans değerlemenin; firmanın genel stratejik hedefleri doğrultusunda tüm çalışanlara indirgendiği ve saptanmış hedeflerin gerçekleştirme oranına göre yapıldığı şeklinde bir açıklamada bulunmuştur. Bunun

yanı sıra söz konusu katılımcı, yetkinlik değerlendirme işlemlerinin, performans değerlendirme sisteminden ayrı olarak sonuçlandırıldığını belirtmiştir.

3.4.3.3. İşletmelerde Performans Değerleme Yapılmasının Amaçlarına Yönelik Bulgular

Performans değerlendirme amaçlarının ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; ücret yönetiminin 87, eğitim ihtiyaçlarını saptamanın 81, kariyer gelişiminin 79, terfi ve transfer kararlarını vermenin 64, stratejik planlamanın 26, motivasyonu artırmanın 24, işten çıkarmanın 22, ast-üst iletişimini güçlendirmenin 17 ve ek kazanç tespitinin 3 kişi tarafından işaretlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda işaretlenme sıklıklarına göre belirgin amaçlar; ücret yönetimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer gelişimi ve terfi ve transfer kararlarını verme şeklinde sıralanabilir. Tablo 3.5’de ise, seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıklarına yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Performans Değerlemenin Yapılma Amaçlarına Göre Dağılım

Performans Değerleme Amaçları	n
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	18
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, İşten Çıkarma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	11
Ücret Yönetimi	10
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	5
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Ücret Yönetimi	5
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	4
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama ve Motivasyonu Arttırma	4
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	3
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	2
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	2
Kariyer Gelişimi, Ücret Yönetimi ve Ast-Üst İletişimini Güçlendirme	2
Ücret Yönetimi ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	2

→

Performans Değerleme Amaçları	n
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, İşten Çıkarma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Motivasyonu Arttırma	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, İşten Çıkarma, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Terfi ve Transfer Kararlarını Verme ve Ek Kazanç Tespiti	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, İşten Çıkarma, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama ve Motivasyonu Arttırma	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Ast-Üst İletişimini Güçlendirme	1
Stratejik Planlama, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi ve Eğitim İhtiyaçlarını Saptama	1
Kariyer Gelişimi, Ücret Yönetimi ve Motivasyonu Arttırma	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Stratejik Planlama	1
Ücret Yönetimi ve Stratejik Planlama	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve Stratejik Planlama	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve Stratejik Planlama	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, İşten Çıkarma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Motivasyonu Arttırma	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, İşten Çıkarma, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, İşten Çıkarma, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1

→

Performans Değerleme Amaçları	n
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, İşten Çıkarma, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme ve Motivasyonu Arttırma	1
Eğitim İhtiyaçlarını Saptama ve Ücret Yönetimi	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve İşten Çıkarma	1
Ücret Yönetimi, İşten Çıkarma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi ve Ücret Yönetimi	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Stratejik Planlama, İşten Çıkarma, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Motivasyonu Arttırma ve Terfi ve Transfer Kararlarını Verme	1
Kariyer Gelişimi, Motivasyonu Arttırma ve Ek Kazanç Tespiti	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi ve Motivasyonu Arttırma	1
Kariyer Gelişimi, Eğitim İhtiyaçlarını Saptama, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama, İşten Çıkarma, Ast-Üst İletişimini Güçlendirme, Motivasyonu Arttırma, Terfi ve Transfer Kararlarını Verme ve Ek Kazanç Tespiti	1
Kariyer Gelişimi, Ücret Yönetimi, Stratejik Planlama ve Motivasyonu Arttırma	1
Yanıtsız	1
<i>Toplam</i>	<i>104</i>

“İşletmenizde performans değerlendirme hangi amaçla yapılmaktadır?” şeklindeki soru ile saptanması planlanan performans değerlendirme amaçları, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi söz konusu olduğundan; çok sayıda kategori altında toplanmıştır. Tablo 3.5’de görüldüğü gibi en yüksek sayıda (18 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amaçları, kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi ve terfi ve transfer kararlarını verme olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 18’i, işletmelerinde performansın kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi ve terfi ve transfer kararlarını verme amaçları doğrultusunda değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu kategori, hem yönetsel amaçları hem de işgöreni geliştirmeye yönelik amaçları içermektedir. Bunun yanı sıra özellikle kariyer gelişimi amacı, yetkinliğe dayalı; ücret yönetimi ise, işe dayalı yaklaşımların göstergesi olarak düşünülebileceğinden; en yüksek sayıda işaretlenen söz konusu performans değerlendirme amaçlarının da, işletmelerde her iki anlayışın uygulandığına işaret ettiği söylenebilmektedir.

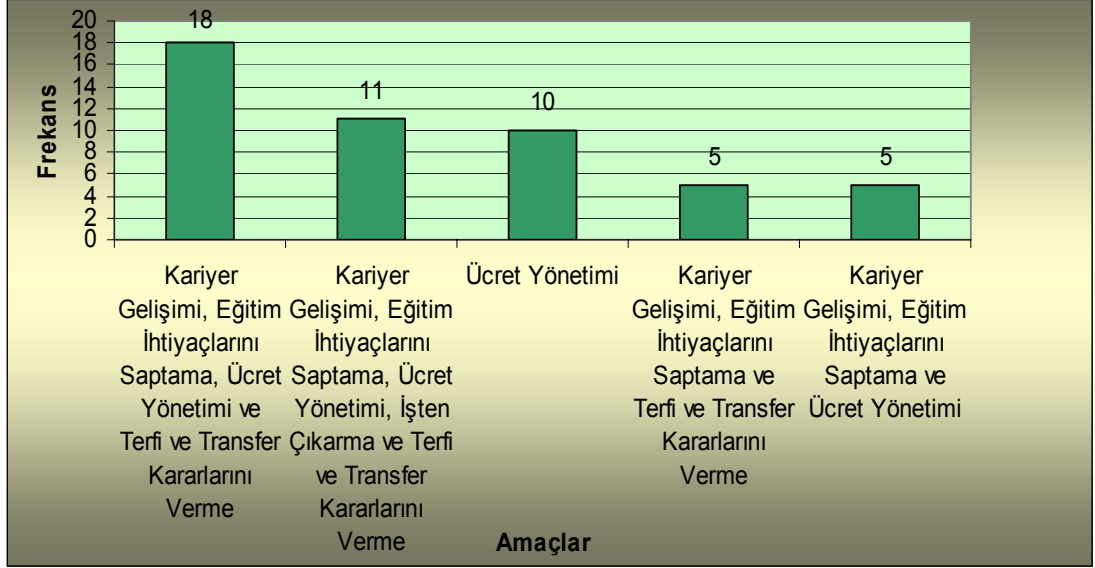
En yüksek ikinci sayıda (11 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amaçları, kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi, işten çıkarma ve terfi ve transfer kararlarını verme olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 11'i, işletmelerinde performansın kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi, işten çıkarma ve terfi ve transfer kararlarını verme amaçları doğrultusunda değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu noktada ilk kategoriden farklı olan işten çıkarma amacına değinilebilmektedir. Performans değerlemenin işten çıkarma amacı ile yapılması, 4857 sayılı İş Yasası'nda yer alan düzenlemeler ile değerlendirilecek olursa; çalışanın keyfi olarak işten çıkarılmasını önleyen bir düzenleme şeklinde düşünülebilmektedir.

En yüksek üçüncü sayıda (10 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amacı, ücret yönetimi olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 10'u, işletmelerinde performansın yalnızca ücret yönetimi amacı doğrultusunda değerlendirildiğini belirtmiştir. Bu sonuç, söz konusu işletmelerde performans değerlemenin daha klasik bir yaklaşım çerçevesinde gerçekleştiğine işaret edebilmekte; bireysel gelişimin sağlanması ve potansiyelin belirlenmesi gibi amaçları içermediğinden, işe dayalı yaklaşımın göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

İlk üç kategoriye sırasıyla 5'er katılımcının işaretlediği "kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama ve terfi ve transfer kararlarını verme" ve "kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama ve ücret yönetimi"; 4'er katılımcının işaretlediği "kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi, stratejik planlama, motivasyonu arttırma ve terfi ve transfer kararlarını verme" ve "kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi, stratejik planlama ve motivasyonu arttırma"; 3 katılımcının işaretlediği "kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi, stratejik planlama, ast-üst iletişimini güçlendirme ve terfi ve transfer kararlarını verme" kategorileri izlemektedir. Genel olarak tüm kategoriler; yönetsel amaçları ve işgöreni geliştirmeye yönelik amaçları kapsamakta; bununla birlikte motivasyonu arttırma gibi araştırmaya yönelik amaçların da bazı kategorilerde devreye girdiği görülmektedir. Tablo 3.5'e göre geri kalan kategorilerden dördü 2'şer katılımcı, otuz beşi 1'er katılımcı tarafından işaretlenmiştir. Söz konusu kategoriler arasından birden fazla amacı kapsayanların çoğu, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımlara ilişkin değerlendirme amaçlarını bir arada bulundurmaktadır. Son olarak 1 katılımcı ise; bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

Performans değerlendirme amaçlarına göre dağılıma ilişkin veriler, Şekil 3.11'de görülmektedir. Tabloda çok sayıda kategori bulunduğu için şekilde ilk 5 maddeye yer verilmiş, söz konusu maddeler ile frekans farklılıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.11. Performans Değerlemenin Yapılma Amaçlarına Göre Dağılım



3.4.3.4. İşletmelerde Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Yönelik Bulgular

Performans geliştirme çalışmalarının ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; eğitim faaliyetlerinin 95, performans görüşmelerinin 73, rotasyonun 58, fiziksel koşulların iyileştirilmesinin 43, koçluk-mentorluğun 35, çalışanların yönetime katılımının sağlanmasının 32, etkin iş örgütlemesinin 21, personel danışmanlığının 19 ve çoğu zaman performans geliştirilmesi yapılmadığı şeklindeki seçeneğin 4 kişi tarafından işaretlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda işaretlenme sıklıklarına göre belirgin çalışmalar; eğitim faaliyetleri, performans görüşmeleri ve rotasyon şeklinde sıralanabilir. Tablo 3.6'da ise, seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıklarına yer verilmiştir.

Tablo 3.6. Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Göre Dağılım

Performans Geliştirme Çalışmaları	n
Eğitim Faaliyetleri ve Performans Görüşmeleri	8
Eğitim Faaliyetleri ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	6
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri ve Rotasyon	6
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri ve Rotasyon	6
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Rotasyon, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	5
Eğitim Faaliyetleri	5
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Rotasyon, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	4
Eğitim Faaliyetleri, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	4
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Rotasyon	3
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Rotasyon ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	3
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	3
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri ve Rotasyon	3
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	3
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk ve Performans Görüşmeleri	3
Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çoğu Zaman Performans Geliştirme Çalışması Yapılmaması	3
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk ve Performans Görüşmeleri	2
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	2
Eğitim Faaliyetleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	2
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Rotasyon ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	2
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	2
Eğitim Faaliyetleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Rotasyon	2
Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Rotasyon	2
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	2

→

Performans Geliştirme Çalışmaları	n
Eğitim Faaliyetleri ve Koçluk-Mentorluk	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
Performans Görüşmeleri, Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri ve Rotasyon	1
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Rotasyon	1
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk ve Rotasyon	1
Eğitim Faaliyetleri ve Rotasyon	1
Etkin İş Örgütlemesi ve Rotasyon	1
Personel Danışmanlığı ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri ve Rotasyon	1
Eğitim Faaliyetleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Rotasyon ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri ve Performans Görüşmeleri	1
Eğitim Faaliyetleri, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Rotasyon ve Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	1
Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri, Etkin İş Örgütlemesi, Rotasyon, Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi, Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması ve Çoğu Zaman Performans Geliştirme Çalışması Yapılmaması	1
Personel Danışmanlığı, Eğitim Faaliyetleri, Koçluk-Mentorluk, Performans Görüşmeleri ve Çalışanların Yönetime Katılımının Sağlanması	1
<i>Toplam</i>	<i>104</i>

“İşletmenizde performansın geliştirilmesi için hangi çalışma ya da çalışmalar yapılmaktadır?” şeklindeki soru ile saptanması planlanan performans geliştirme faaliyetleri, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi söz konusu olduğundan; çok sayıda kategori altında toplanmıştır. Tablo 3.6’da görüldüğü gibi en yüksek sayıda (8 katılımcı) işaretlenen performans geliştirme çalışmaları, eğitim faaliyetleri ve performans görüşmeleri olmuştur. Diğer bir deyişle 104 katılımcının 8’i, işletmelerinde performansın geliştirilmesi için eğitim faaliyetleri gerçekleştirildiğini ve performans görüşmeleri yapıldığını belirtmiştir. Eğitim faaliyetleri, tabloda bulunan kategorilerin pek çoğunda yer aldığından; bu durum, eğitim faaliyetlerinin yaygın bir şekilde düzenlendiğine yönelik bilgi ile tutarlılık gösterebilmektedir. Performans görüşmelerinin ise, geçmişte sergilenen performansın yanı sıra gelecekteki potansiyel performans hakkında bilgi veren ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendiren yönleri; yetkinlik bazlı anlayışa ilişkin önemli ipuçlarını barındırabilmektedir. Ayrıca performans görüşmeleri, performansın yöneticiler ve çalışanın kendisi tarafından değerlendirilmesi yönündeki bulgu ile de bağlantılı düşünülebilmektedir. Zira yöneticiler kendi görüşleri ile çalışanların görüşleri arasındaki örtüşmeyen noktaları, çalışanlar ile açık bir görüşme yaparak tartışabilmektedir.

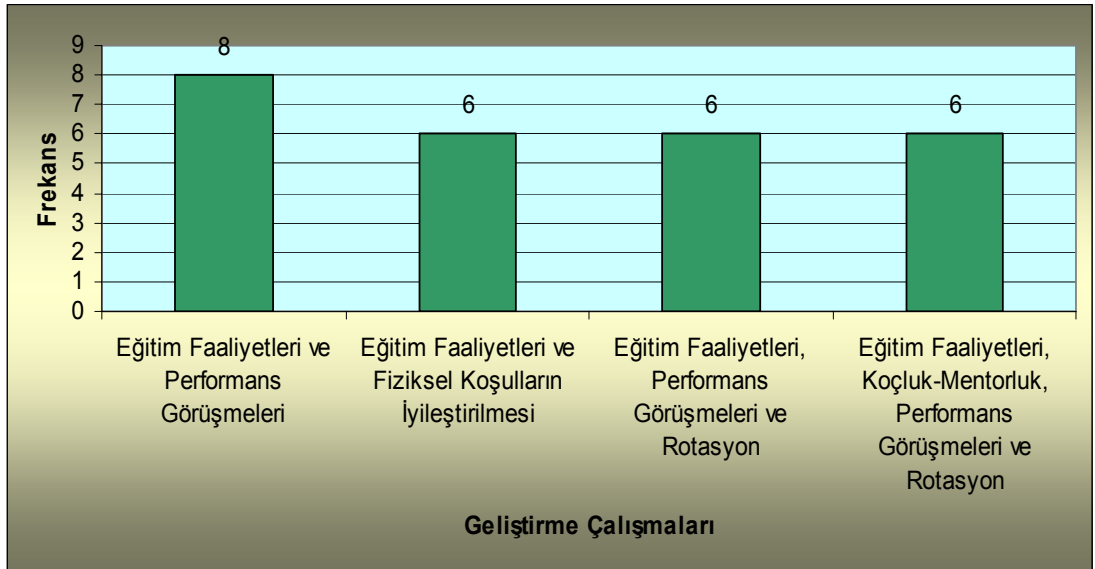
“Eğitim faaliyetleri ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi”, “eğitim faaliyetleri, performans görüşmeleri ve rotasyon”, “eğitim faaliyetleri, koçluk-mentorluk, performans görüşmeleri ve rotasyon” şeklindeki performans geliştirme faaliyetleri; 6’şar katılımcı tarafından işaretlenmiş ve ikinci sırayı paylaşmıştır. Bunlar arasından fiziksel koşulların iyileştirilmesi faaliyeti, işe dayalı yaklaşımın; iyileştirme ve geliştirme niteliği ile koçluk-mentorluk ise, yetkinliğe dayalı yaklaşımın özelliklerini taşıyabilmektedir.

İlk dört kategoriyi sırasıyla 5’er katılımcının işaretlediği “eğitim faaliyetleri, koçluk-mentorluk, performans görüşmeleri, rotasyon, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve çalışanların yönetime katılımının sağlanması” ve “eğitim faaliyetleri”; 4’er katılımcının işaretlediği “eğitim faaliyetleri, performans görüşmeleri, rotasyon, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve çalışanların yönetime katılımının sağlanması” ve “eğitim faaliyetleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve çalışanların yönetime katılımının sağlanması” kategorileri izlemektedir. Söz konusu kategorilerde ortak olarak bulunan ve önceki bölümlerde yer almayan çalışanların yönetime katılımının sağlanması şeklindeki performans geliştirme faaliyeti, performans geliştirmenin

katılımcı özelliği ile örtüşebilmekte ve önceki başlıklarda yer alan performansın çalışanın kendisi tarafından değerlendirilmesi ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı bulguları ile bağdaştırılabilmektedir. Tablo 3.6'ya göre geri kalan kategorilerden yedisi 3'er katılımcı, sekizi 2'şer katılımcı ve yirmi üçü ise, 1'er katılımcı tarafından işaretlenmiştir.

Performans geliştirme çalışmalarına göre dağılıma ilişkin veriler, Şekil 3.12'de görülmektedir. Tabloda çok sayıda kategori bulunduğu için şekilde ilk 4 maddeye yer verilmiş, söz konusu maddeler ile frekans yakınlıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.12. Performansın Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalara Göre Dağılım



3.4.3.5. İşletmelerde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline Yönelik Bulgular

Tablo 3.7., araştırmaya dahil olan işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şekline yönelik yanıtların frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 3.7. Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline Göre Dağılım

Değerleme Sonuçlarının Yansıtılma Şekli	n	%
Çalışanla performans değerlendirme görüşmesi yapılır.	75	% 72
Gizli tutulur.	19	% 18
Herkese açıktır.	5	% 5
Sadece olumlu sonuçlar, değerlendirilen çalışana iletilir.	3	% 3
Sadece olumsuz sonuçlar, değerlendirilen çalışana iletilir.	-	-
Diğer	2	% 2
<i>Toplam</i>	104	% 100

Katılımcıların % 72'si işletmelerinde performans değerlendirme sonucunda çalışanlar ile görüşmeler yapıldığını, % 18'i performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğunu, % 5'i sonuçların herkese açık olduğunu, % 3'ü ise, sadece olumlu sonuçların değerlendirilen çalışana iletilindiğini belirtmiştir. Sadece olumsuz sonuçların değerlendirilen çalışana iletilindiği yönündeki seçeneği işaretleyen katılımcı olmazken; açık uçlu düzenlenen "diğer" bölümüne ise, portal üzerinde entegre sistem ve sözlü paylaşım cevapları yazılmış, söz konusu bölüm % 2'lik bir oranı oluşturmuştur.

Sonuçlardan görüldüğü gibi; araştırmaya dahil olan işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin geribildirim açısından en yoğun gerçekleştirilen uygulama, çalışanlar ile performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıdır. Bu durum, çalışanlar ile yöneticiler arasında geribildirim doğrudan paylaşıldığı modern yaklaşımlara işaret edebilmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğunu belirten ve ikinci sırada yer alan seçenek ise, çalışanların performansları hakkında düzenli bilgi alamadığını ve böylece yüksek düzeyde başarıya ulaşmalarının zor olabileceğini ifade edebilmektedir. Değerleme sonuçlarının gizli tutulması, yetkinlik bazlı anlayışı içeren sistemlerde karşılaşılabilecek zor bir uygulamadır.

Ek Bilgi: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şekline yönelik soruya "diğer" şeklindeki açık uçlu bölümde "portal üzerinde entegre sistem" olarak yanıt veren katılımcı, söz konusu sistemi; çalışanların sürecin her aşamasını kendileri için takip edebildiği ve aldığı notu görebildiği bir uygulama olarak ifade

etmiştir. Bu soruya “diğer” şeklindeki açık uçlu bölümde “sözlü paylaşım” olarak yanıt veren katılımcı ise, performans değerlendirme amaçlı yazılı formları bulunmadığını belirtmiştir.

3.4.4. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ve Performans Yönetimi’nde Yetkinlik Bakış Açısına Yönelik Sorulara Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

3.4.4.1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular

Tablo 3.8., araştırmaya dahil olan işletmelerde uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarına yönelik yanıtların frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarına Göre Dağılım

İKY Yaklaşımları	n	%
Her İkisi de	72	% 69
İşe Dayalı	17	% 16
Yetkinliğe Dayalı	15	% 15
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>

Katılımcıların % 69’u işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması olarak hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımların, % 16’sı yalnızca işe dayalı yaklaşımın, % 15’i ise, yalnızca yetkinliğe dayalı yaklaşımın gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Sonuçlardan görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları açısından işletmelerde en yüksek oranda benimsenen yaklaşımın, işe ve yetkinliğe dayalı anlayışların birlikte gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilmektedir. Bu durum, amaçların en iyi şekilde karşılanabilmesinde hedefler ile yetkinliklerin; değerlendirme ölçütleri arasında birlikte yer almalarının önemi ile örtüşebilmektedir. Günümüzde çalışanların, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmada rol oynayan davranışlara göre de değerlendirilmesi görüşü; araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir bölümünde de benimsenebilmiştir. Performansın hem yöneticiler hem de diğer pozisyonlardaki çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, performans değerlemede gerek hedef gerekse yetkinlik bazlı yöntemlerin kullanılması, performans değerlemenin hem yönetsel amaçlar hem de bireysel

gelişim amaçları doğrultusunda yapılması ve farklı yaklaşımlara uyum sağlayan performans geliştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi yönündeki bulgular da; her iki İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının uygulandığını belirten katılımcı sayısının yüksek olması ile bağlantılı görülebilmektedir.

Ek Bilgi: İşletmelerinde yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi uygulandığını belirten katılımcılardan biri, sistemin kurulma aşamasında olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerinde işe dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi uygulandığını belirten bir katılımcı, performans değerlendirme sisteminin bu yıldan itibaren hedef bazlı olduğunu; yetkinlik değerlendirmelerinin ayrı bir platformda yapıp terfi kararlarına girdi olarak kullanılacağını belirtmiştir. İşletmelerinde hem işe hem de yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi uygulandığını ifade eden bir katılımcı ise; yetkinlik değerlendirme ile performans değerlemenin iki ayrı süreç olarak yönetildiğini, yetkinlik değerlendirme sonuçlarının gelişim planlama ve kariyer yönetimi süreçlerine girdi sağladığını öne sürmüştür.

3.4.4.2. Performans Yönetimi'nde Yetkinlik Bakış Açısına Yönelik Bulgular

Bu bölümde işletmelerin performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamalarında benimsedikleri yetkinlik bakış açılarını yansıtan ifadelerin güvenilirlik analizine ve ölçek puanlarının değerlendirilmesine yönelik bulgular yer almaktadır.

3.4.4.2.1. Güvenilirlik ve Madde Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçmenin tutarlı ve dengeli sonuçlar çıkarıp çıkarmayacağı ile ilgili olup (Erdoğan, 2003: 243); Cronbach alpha katsayılarının hesaplanması ile yapılmaktadır.

Tablo 3.9., işletmelerin performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamalarında benimsedikleri yetkinlik bakış açılarını yansıtan ifadelerin güvenilirlik analizi sonucunu yansıtmaktadır.

Tablo 3.9. Güvenilirlik Analizi

Madde Sayısı	n	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Alpha
6	86	25,29	12,14	3,48	0,81

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi; 6 ifadenin iç tutarlılık katsayısı 0,81'dir. Bu durum, araştırmanın güvenilirliğini belirtmesi açısından önem taşımaktadır.

Tablo 3.10 ise, her bir ifadeye ilişkin analizler hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 3.10. Madde Analizi

İFADELER	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1. İfade (Kişinin belli bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediğine de bakılmaktadır)	4,49	0,70	0,69	0,76
2. İfade (Performans değerlendirme sisteminde hedef ve yetkinlikler birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır)	4,41	0,69	0,53	0,79
3. İfade (Performans değerlendirme sisteminde yalnızca iş sonuçlarına değil, işin nasıl yapıldığına da önem verilmektedir)	4,26	0,69	0,59	0,78
4. İfade (Yetkinliklerin bir kriter olarak kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde; değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolay olmaktadır)	3,92	0,95	0,50	0,81
5. İfade (360 derece geribildirim, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme açısından önem taşımaktadır)	3,83	0,92	0,52	0,80
6. İfade (Yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların yalnızca bugünkü başarılarını değil; potansiyellerini de değerlendirir)	4,40	0,84	0,69	0,76

Madde toplam puan korelasyonları bakımından 0,20'nin altında herhangi bir değer görülmediğinden, sonuçlar ve çalışmanın amaçları doğrultusunda soru çıkarımına gidilmemiştir.

3.4.4.2.2. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya dahil olan işletmelerin performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamalarında benimsedikleri yetkinlik bakış açılarında orta değerden (3) farklılaşma olup olmadığı, Tek rneklem için T Testi (One Sample T Test) ile analiz edilmiştir. Tablo 3.11, söz konusu analize ilişkin ortalama ve standart sapmaları içermektedir.

Tablo 3.11. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

İFADELER	n	Ortalama	Standart Sapma
1. İfade (Kişinin belli bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediğine de bakılmaktadır)	87	4,48	0,70
2. İfade (Performans değerleme sisteminde hedef ve yetkinlikler birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır)	87	4,40	0,69
3. İfade (Performans değerleme sisteminde yalnızca iş sonuçlarına değil, işin nasıl yapıldığına da önem verilmektedir)	87	4,25	0,69
4. İfade (Yetkinliklerin bir kriter olarak kullanıldığı performans değerleme sistemlerinde; değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolay olmaktadır)	87	3,91	0,95
5. İfade (360 derece geribildirim, yetkinliğe dayalı performans değerleme açısından önem taşımaktadır)	86	3,83	0,92
6. İfade (Yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların yalnızca bugünkü başarılarını değil; potansiyellerini de değerlendirir)	86	4,40	0,84

Tablo 3.11'den görüldüğü gibi 6 ifadeye ilişkin ortalamaların da, orta değerden (3) anlamlı ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur. Burada belirtilmesi gereken bir nokta, toplam 500 kişi içinden araştırmaya dahil edilen 83 ile 145 arasında katılımcıdan elde edilen bulgularda % 10 hata payı ile çalışılacağıdır (Erdoğan, 2003: 440). Katılımcı sayısının 104 olması nedeniyle araştırmamızda da anlamlılık değeri; 0,10 olarak alınmaktadır.

Buna göre “kişinin belli bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediğine de bakılmaktadır” şeklindeki 1. ifadenin ortalaması 4,48 ($t=60,029$; $p=0,075$) olup ilk sırada yer almaktadır. “Performans değerlendirme sisteminde hedef ve yetkinlikler birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır” ($t=59,528$; $p=0,074$) ve “yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların yalnızca bugünkü başarılarını değil; potansiyellerini de değerlendirir” ($t=48,291$; $p=0,091$) şeklindeki 2. ve 6. ifadelerin ortalaması 4,40'tır. Söz konusu ifadeler ise, ikinci sırayı paylaşmaktadır. Sırasıyla “performans değerlendirme sisteminde yalnızca iş sonuçlarına değil, işin nasıl yapıldığına da önem verilmektedir” şeklindeki 3. ifadenin ortalaması 4,25 ($t=57,850$; $p=0,074$); “yetkinliklerin bir kriter olarak kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde; değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolay olmaktadır” şeklindeki 4. ifadenin ortalaması 3,91 ($t=38,457$; $p=0,10$); “360 derece geribildirim, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme açısından önem taşımaktadır” şeklindeki 5. ifadenin ortalaması ise 3,83'dür ($t=38,445$; $p=0,10$).

İşletmelerin performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamalarında benimsedikleri yetkinlik bakış açılarına ilişkin ifadelerin orta noktadan yüksek çıkması, örneklemin bu konulardaki görüşlerinin kuvvetli olduğunu göstermektedir.

3.4.5. Yetkinlik Tanımında En Önemli Görülen Unsurun Belirlenmesine Yönelik Soruya Verilen Yanıtların Değerlendirilmesi

Tablo 3.12., katılımcıların yetkinlik tanımında en önemli gördükleri unsura yönelik yanıtlarının frekans ve yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 3.12. Yetkinlik Tanımında En Önemli Görülen Unsurlara Göre Dağılım

Yetkinlik Unsurları	n	%
Gözlemlenebilir Davranış	38	% 36
Üstün Performans	21	% 20
Bilgi	14	% 14
Beceri	12	% 12
Tutum	4	% 4
Yanıtsız	15	% 14
<i>Toplam</i>	<i>104</i>	<i>% 100</i>

Katılımcıların % 36'sı "bilgi, beceri ve tutum bileşenlerinden oluşan ve üstün performansa sebep olan gözlemlenebilir davranışlar" şeklindeki yetkinlik tanımında yer alan altı çizili sözcüklerden gözlemlenebilir davranışın, % 20'si üstün performansın, % 14'ü bilginin, % 12'si becerinin, % 4'ü tutumun en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 14'ü ise, bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Sonuçlardan görüldüğü gibi katılımcılar tarafından en önemli görülen yetkinlik unsuru gözlemlenebilir davranış olup; bu unsuru sırasıyla üstün performans, bilgi, beceri ve tutum takip etmektedir. En yüksek frekansa sahip yetkinlik unsurunun gözlemlenebilir davranış olması, yetkinliklerin ölçülebilir hale gelmesinde gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanması gerekliliği bilgisi ile tutarlı görülebilmektedir. Yetkinlik modeli oluşturulurken, üstün performans sahibi bireyleri ortalama performans gösterenlerden ayıran özelliklere odaklanılması ise; üstün performans şeklindeki yetkinlik unsurunun ikinci sırada yer almasını açıklayabilmektedir.

Ek Bilgi: Katılımcılardan biri, "bir işi yapmak için gerekli olan ve üstün performans gösteren çalışanı, ortalama performans gösteren çalışandan ayırt eden bilgi, beceri veya kişisel özelliklerin bütünü" şeklinde bir yetkinlik tanımı yazmış ve yetkinlik unsurlarının tek başına değil, bir bütün olarak değer oluşturduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde iki katılımcı da, tüm yetkinlik unsurlarının birlikte anlam oluşturup performansa hizmet ettiğini belirtmiştir. Farklı bir katılımcı ise, gözlemlenebilir davranışı en önemli yetkinlik unsuru olarak görmesini; bilgi, beceri ve tutumun davranışa dönüşmediği sürece çalışana ve işletmeye fayda sağlamayacağı görüşü ile açıklamış ve gözlemlenebilir davranışın, bireyin

performansının ve bu performansın işletmeye katkısının görülebilmesi açısından önem taşıdığını ileri sürmüştür.

3.4.6. Çapraz Tablolar ve Ki Kare Analizi

Çapraz tablolama, iki veya daha fazla değişkene ilişkin yanıtların aynı tablo üzerinde gösterilmesi işlemidir (Altunışık ve diğerleri, 2005: 314). Aşağıda belirli değişkenlere ilişkin çapraz tablolar ile yalnızca bir ki kare analizi sonucu yer almaktadır. Diğer değişkenler için ki kare analizi yapılamamasının nedeni, hücrelerde 5'in altında değerler bulunması ve söz konusu değişkenlerin birbirinden bağımsız seçenekleri içermesi dolayısıyla bu seçeneklerin sayıları yükseltmek için farklı başlıklar altında toplanamamasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2005).

3.4.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.13.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	Toplam
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	4	9	41	54
	<i>Erkek</i>	13	6	31	50
Toplam		17	15	72	104

Toplam 54 kadın katılımcının 4'ü, işletmelerinde işe dayalı; 9'u, yetkinliğe dayalı; 41'i ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Toplam 50 erkek katılımcının ise; 13'ü, işletmelerinde işe dayalı; 6'sı yetkinliğe dayalı; 31'i ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Her iki grubun da en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra erkekler, işe dayalı yaklaşımı; kadınlar ise, yetkinliğe dayalı yaklaşımı 2. sırada işaretlemişlerdir.

3.4.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Yaş Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.14.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, katılımcıların yaşlarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.14. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Yaş Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	Toplam
Yaş	<i>35 yaş ve altı</i>	4	9	43	56
	<i>36 yaş ve üstü</i>	12	5	24	41
Toplam		16	14	67	97

35 yaş ve altı grubunda bulunan toplam 56 katılımcının 4'ü, işletmelerinde işe dayalı; 9'u, yetkinliğe dayalı; 43'ü ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. 36 yaş ve üstü grubunda bulunan toplam 41 katılımcının ise; 12'si işletmelerinde işe dayalı; 5'i yetkinliğe dayalı; 24'ü, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Her iki grubun da en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra 35 yaş ve altı grubunda bulunan katılımcılar, yetkinliğe dayalı yaklaşımı; 36 yaş ve üstü grubunda bulunan katılımcılar ise, işe dayalı yaklaşımı 2. sırada işaretlemişlerdir.

3.4.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.15.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.15. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	Toplam
Eğitim Düzeyi	<i>Lise</i>	0	1	6	7
	<i>Üniversite</i>	15	9	46	70
	<i>Lisansüstü</i>	2	5	20	27
Toplam		17	15	72	104

Lise mezunu olan toplam 7 katılımcının 1'i, işletmelerinde yetkinliğe dayalı; 6'sı ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Üniversite mezunu olan toplam 70 katılımcının; 15'i işletmelerinde işe dayalı; 9'u yetkinliğe dayalı; 46'sı, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip toplam 27 katılımcının ise; 2'si işletmelerinde işe dayalı; 5'i yetkinliğe dayalı; 20'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Her üç grubun da en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir.

3.4.6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo ve Ki Kare Analizi

Tablo 3.16.'da İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, katılımcıların görev unvanına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.16. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			Toplam
		İşe Dayalı	Yetkinliğe Dayalı	Her İkisi de	
Görev Unvanı	İnsan Kaynakları Yöneticisi	7	8	27	42
	İnsan Kaynakları Uzmanı	10	7	45	62
Toplam		17	15	72	104

İnsan kaynakları yöneticisi olarak çalışan toplam 42 katılımcının 7'si, işletmelerinde işe dayalı; 8'i, yetkinliğe dayalı; 27'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. İnsan kaynakları uzmanı olarak çalışan toplam 62 katılımcının ise; 10'u işletmelerinde işe dayalı; 7'si yetkinliğe dayalı; 45'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Her iki grubun da en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yöneticisi olan katılımcılar, yetkinliğe dayalı yaklaşımı; insan kaynakları uzmanı olan katılımcılar ise, işe dayalı yaklaşımı 2. sırada işaretlemişlerdir.

Bunların yanı sıra hücrelerde yer alan sayıların 5'ten büyük olması sonucu, insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ve görev unvanı değişkenlerine ki kare analizi uygulanabilmiştir. Tablo 3.17.'de söz konusu değişkenlere ilişkin ki kare analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.17. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Görev Unvanı Değişkenine İlişkin Ki Kare Analizi

	Değer	df (serbestlik derecesi)	p (önem derecesi)
Pearson Ki Kare	1,298	2	0,523

Tablo 3.17'den de görüldüğü gibi anlamlılık değeri; 0,10'dan büyük olduğu için (0,523) insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ile görev unvanı değişkenleri arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır.

3.4.6.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.18.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında çalışan kişi sayısına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.18. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanında Çalışan Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			Toplam
		İşe Dayalı	Yetkinliğe Dayalı	Her İkisi de	
İKY Departmanında Çalışan Kişi Sayısı	<i>10 ve altı</i>	13	13	35	61
	<i>11 ve üstü</i>	4	2	31	37
Toplam		17	15	66	98

Görev yaptıkları işletmelerin insan kaynakları departmanında 10 ve altı sayıda kişi çalışan toplam 61 katılımcının 13'ü, işletmelerinde işe dayalı; 13'ü, yetkinliğe dayalı; 35'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Görev yaptıkları işletmelerin insan kaynakları departmanında 11 ve üstü sayıda kişi çalışan toplam 37 katılımcının ise; 4'ü işletmelerinde işe dayalı; 2'si yetkinliğe dayalı; 31'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını

ifade etmiştir. Her iki grubun da en yüksek sayıda “her ikisi de” seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları departmanında 10 ve altı sayıda kişi çalışan işletmelerden katılımcılar, işe ve yetkinliğe dayalı yaklaşımı aynı sayıda işaretlerken; insan kaynakları departmanında 11 ve üstü sayıda kişi çalışan işletmelerden katılımcılar ise, işe dayalı yaklaşımı 2. sırada işaretlemişlerdir.

3.4.6.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Sektör Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.19.’da İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, işletmelerin faaliyette buldukları sektöre göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.19. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Sektör Değişkenine İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	Toplam
Sektör	<i>İmalat</i>	16	13	64	93
	<i>Enerji</i>	1	2	8	11
Toplam		17	15	72	104

İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 93 katılımcının 16’sı, işletmelerinde işe dayalı; 13’ü, yetkinliğe dayalı; 64’ü, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 11 katılımcının ise; 1’i işletmelerinde işe dayalı; 2’si yetkinliğe dayalı; 8’i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Her iki grubun da en yüksek sayıda “her ikisi de” seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar, işe dayalı yaklaşımı; enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar ise, yetkinliğe dayalı yaklaşımı 2. sırada işaretlemişlerdir.

3.4.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.20.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, işletmede çalışan toplam kişi sayısına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.20. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile İşletmede Çalışan Toplam Kişi Sayısına İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	Toplam
Toplam Çalışan Kişi Sayısı	<i>500 ve altı</i>	10	6	21	37
	<i>501-1000</i>	1	4	17	22
	<i>1001 ve üstü</i>	6	5	27	38
Toplam		17	15	65	97

Görev yaptıkları işletmelerde 500 ve altı sayıda kişi çalışan toplam 37 katılımcının 10'u, işletmelerinde işe dayalı; 6'sı, yetkinliğe dayalı; 21'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Görev yaptıkları işletmelerde 501-1000 arası kişi çalışan toplam 22 katılımcının; 1'i işletmelerinde işe dayalı; 4'ü yetkinliğe dayalı; 17'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Görev yaptıkları işletmelerde 1001 ve üstü sayıda kişi çalışan toplam 38 katılımcının ise; 6'sı işletmelerinde işe dayalı; 5'i, yetkinliğe dayalı; 27'si hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Her üç grubun da en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir.

3.4.6.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.21.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şekline göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.21. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışanlara Yansıtılma Şekline İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			Toplam
		İşe Dayalı	Yetkinliğe Dayalı	Her İkisi de	
Değerleme Sonuçlarının Yansıtılma Şekli	Gizli tutulur	11	2	6	19
	Çalışanla performans değerlendirme görüşmesi yapılır	3	10	62	75
	Sadece olumlu sonuçlar, değerlendirilen çalışana iletilir	1	0	2	3
	Herkese açıktır	2	1	2	5
	Diğer	0	2	0	2
Toplam		17	15	72	104

Performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğunu belirten toplam 19 katılımcının 11'i, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, yetkinliğe dayalı; 6'sı, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Söz konusu 19 kişinin en yüksek sayıda işe dayalı yaklaşımı işaretlemesi, önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanla performans değerlendirme görüşmesi yapıldığını belirten toplam 75 katılımcının 3'ü, işletmelerinde işe dayalı; 10'u, yetkinliğe dayalı; 62'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Bu katılımcıların en yüksek sayıda "her ikisi de" seçeneğinde yoğunlaşması, söz konusu seçeneğin diğerlerine nazaran daha fazla işaretlenmesi ile açıklanabilmektedir. Bununla birlikte yetkinliğe dayalı yaklaşımın 2. sırada yer

alması, performans değerlendirme görüşmesinin bu anlayış çerçevesinde kapsamlı bir biçimde incelenmesi ile açıklanabilmektedir.

Sadece olumlu sonuçların değerlendirilen çalışana iletildiğini belirten toplam 3 katılımcının 1'i, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Değerleme sonuçlarının herkese açık olduğunu belirten toplam 5 katılımcının 2'si, işletmelerinde işe dayalı; 1'i, yetkinliğe dayalı; 2'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. "Diğer" kategorisinde yer alan 2 katılımcının ise, yetkinliğe dayalı yaklaşımı işaretledikleri görülmektedir.

3.4.6.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Önemli Görülen Yetkinlik Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablo

Tablo 3.22.'de İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımlarının işaretlenme oranının, önemli görülen yetkinlik unsurlarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.22. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları ile Önemli Görülen Yetkinlik Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablo

		İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları			Toplam
		<i>İşe Dayalı</i>	<i>Yetkinliğe Dayalı</i>	<i>Her İkisi de</i>	
Yetkinlik Unsurları	<i>Bilgi</i>	6	0	8	14
	<i>Beceri</i>	2	3	7	12
	<i>Tutum</i>	0	0	4	4
	<i>Üstün Performans</i>	6	2	13	21
	<i>Gözlemlenebilir Davranış</i>	2	10	26	38
Toplam		16	15	58	89

İşletmelerinde işe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 16 katılımcının 6'sı, bilginin; 2'si, becerinin; 6'sı, üstün performansın; 2'si, gözlemlenebilir davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle işe dayalı yaklaşımın tercih edildiğini belirten katılımcıların en yüksek sayıda işaretledikleri yetkinlik unsurları, bilgi ve üstün performans olmuştur. İşletmelerinde yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 15 katılımcının 3'ü, becerinin; 2'si, üstün performansın; 10'u, gözlemlenebilir

davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle yetkinliğe dayalı yaklaşımın tercih edildiğini belirten katılımcıların en yüksek sayıda işaretledikleri yetkinlik unsuru, gözlemlenebilir davranış olmuştur. İşletmelerinde hem işe hem de yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 58 katılımcının 8'i, bilginin; 7'si, becerinin; 4'ü, tutumun; 13'ü, üstün performansın; 26'sı, gözlemlenebilir davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın tercih edildiğini belirten katılımcıların da en yüksek sayıda işaretledikleri yetkinlik unsuru, gözlemlenebilir davranış olmuştur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin başarılı bir gelişim süreci doğrultusunda, yeni ve farklı birtakım değerler yaratma ve bu anlamda etkin bir paylaşım sağlama; kısacası köklü örgütsel ilişkiler oluşturma gerekliliği; söz konusu anlayışın zaman içinde koşullara uygun olarak değişim göstermesini beraberinde getirmiştir.

Bu bakımdan Endüstri Devrimi'nin ortaya koyduğu koşullar çerçevesinde ortaya çıkan ve daha çok günlük faaliyetler ile ilgilenen "Personel Yönetimi" fonksiyonu, konuya ilişkin yoğun çabalara bir başlangıç niteliği taşımış; bununla birlikte sözü edilen fonksiyonun yeni küresel düzene uyum göstermede yetersiz kalışı, İnsan Kaynakları Yönetimi başlığı altında yeni bir işlevin doğmasına zemin hazırlamıştır. Çalışan ihtiyaçlarına odaklanan yönüyle İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, verimliliğin yanı sıra çalışma yaşamının niteliğini de arttıran bir yapıya sahiptir.

Ayrıca küreselleşme, artan rekabet ve bu kapsamda gelişen bilgi teknolojileri; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin operasyonel özelliğini değiştirerek, İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi şeklinde yeni bir alanın doğmasına yol açmıştır. Bununla birlikte gerek, 4857 sayılı İş Yasası'na ilişkin belirli hukuki düzenlemeler gerekse, bireysel farklılıklar, liderlik araştırmaları ve çoklu zeka kavramı gibi gelişmeler ise; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının ortaya çıkışını bir bakıma zorunlu hale getirmiştir.

Sözü edilen yaklaşımın gelişiminde rol oynayan temel birtakım araştırmacılara değinilecek olursa; öncelikle Başarı Güdüsü Kuramı ile tanınan ve yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi literatürüne girişinde öncü bir rol üstlenmiş olan McClelland'ın, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin yaklaşık 30 yıl boyunca devam eden çalışmalara yön verdiği söylenebilmektedir.

Geliştirdiği "Etkin İş Performansı Modeli" ile süreç içinde ayrı bir yere sahip olan Boyatzis ise, McClelland'ın bakış açısı doğrultusunda özellikle yönetici yetkinliklerine odaklanmış ve üstün performans sahibi bireyleri diğerlerinden ayıran özellikleri tespit etmeye çalışmıştır.

Boyatzis'in çalışmalarına son şeklinin verilmesinde ve güdü, özellik, benlik kavramı, bilgi ve beceri şeklindeki yetkinlik unsurlarının daha anlaşılır kılınmasında ise, Spencer ve Spencer'in yeri yadsınamaz, çünkü söz konusu araştırmacıların ortaya koydukları Buzdağı Modeli'nin, geliştirilmesi kolay ve zor olan yetkinliklerin saptanmasında önemli payı bulunmaktadır.

Bununla birlikte Boyatzis ve Spencer ve Spencer'in gerçekleştirdiği araştırmaların en önemli katkısı; öncelikle Boyatzis tarafından öne sürülen, ardından Spencer ve Spencer'in son haline ulaştırdığı ve güncelliğini hala koruduğundan günümüz işletmelerinde dahi uygulanabilen yetkinlik grupları olmuştur. Söz konusu yetkinlik grupları; başarı ve çalışma yetkinlikleri, yardım ve hizmet yetkinlikleri, etki yetkinlikleri, yönetsel yetkinlikler, bilişsel yetkinlikler ve kişisel etkinlik yetkinlikleri olmak üzere altı temel başlıkta toplanmaktadır.

Buraya kadar anlatılan kısma ve dolayısıyla sözü edilen araştırmalara temel oluşturan yetkinlik kavramının öneminin ise, kavramın ifadesine yönelik çeşitlilikten ve dolayısıyla karmaşıklıktan kaynaklandığı belirtilebilmektedir. Zira literatürde yetkinlik kavramına ilişkin pek çok tanıma rastlanabilmektedir. Bununla birlikte tanımların, bireyleri üstün performansa ulaştıran özellikler noktasında bulunduğu görülmektedir. Çalışanın diğerlerinden ayırt edici bir performansa ulaşmasını sağlayan yetkinlik unsurlarını ise; bilgi, beceri, davranış, kişisel özellikler ve güdü şeklinde detaylandırmak mümkündür. Bu unsurlar kapsamında etkin bir biçimde kullanılan yetkinliklerin, ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra değerlere dayanan bir sistemin gelişiminde de katkı sağlayacağı açıktır. Dolayısıyla yetkinliğe dayalı anlayışın uygulanmasında harcanacak maliyet ve çaba artsa da, üstün performans sahibi çalışanların çoğalması ile uzun vadede bu çabaların önemli bir fırsata dönüşeceği göz önünde tutulmalıdır.

Bu bilinçle hareket eden örgütlerde yetkinlikler, farklı insan kaynakları fonksiyonlarında uygulanabilmektedir. Tezde ise, çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri ve bunların düzeylerini belirlemedeki katkısı ve bu bakımdan diğer insan kaynakları işlevlerine (personel planlaması, eğitim ve geliştirme, ücretleme, kariyer yönetimi gibi) de yol gösterici olabileceği düşüncesi ile performans yönetimi fonksiyonu temel alınmıştır.

Gerek örgütsel amaçlara ulaşılmasında gerekse çalışanların motive edilmesinde önemli payı olduğu söylenebilen performans yönetimi; planlama, değerlendirme ve geliştirme aşamalarını içeren kapsamlı bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu aşamalardan planlama; misyon ve vizyon oluşturma, amaç ve hedef saptama, plan ve programları hazırlama, model geliştirip uygulama şeklindeki konuları içermektedir.

Performans yönetimi sürecinin ikinci aşaması olan performans değerlendirme; çalışanın mevcut başarısı ile arzu edilen başarısı arasındaki farkı tespit etmeye yönelik bir çalışma olup; gerek performans hakkında bilgi edinmeyi gerekse çalışana geribildirim sağlamayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca bu aşamada değerlendiricilerin belirlenmesi, kullanılacak yöntemlere karar verilmesi ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanların saptanması önem taşımaktadır.

Performans yönetiminin üçüncü ve son aşaması olan performans geliştirme ise, çalışanların yeteneklerinin arttırılmasını ve bu yeteneklerden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır.

Sözü edilen üç aşaması doğrultusunda hem örgütsel etkinliği iyileştirmek hem de iş doyumunu arttırmak gibi önemli amaçları yerine getiren performans yönetimi sürecinin, iş bazlı ve yetkinlik bazlı olarak değerlendirilebilen iki yaklaşımda da benzer şekilde gerçekleştiği; bununla birlikte içerikleri itibariyle birtakım farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Söz konusu farklılıklar; özellikle performansı değerleyecek kişiler, performans değerlendirme yapılmasının amaçları, kullanılan performans değerlendirme yöntemleri ve performans geliştirme çalışmaları gibi konularda yoğunlaşabilmektedir.

Bu farklılıklar doğrultusunda yetkinlik bazlı performans yönetiminin; başarılı iş performansı için gerekli olan özelliklere ve davranışlara odaklandığı, çalışanlar ile yakın bir iletişimin kurulmasını sağladığı ve gelecekte çalışılacak pozisyona yönelik eksiklikleri de belirlemeyi mümkün kıldığı ileri sürülebilmektedir.

Her ne kadar yetkinlik bazlı performans yönetimi yaklaşımının belirli farklılıkları bulunsa da; performans yönetimi sistemlerinde yetkinliklerin hedeflerle birlikte kullanılması, diğer bir deyişle yetkinlik bazlı bir performans yönetimi sisteminin iş bazlı performans yönetimi sistemi üzerine inşa edilmesi daha yaygın olarak tercih edilebilmektedir.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda üç bölümden oluşan tez çalışmamızın birinci bölümü; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş süreci, yetkinlik kavramı, yetkinlik grupları, örgütlerde yeni bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında yetkinliklerin rolü gibi başlıklardan meydana gelmekte; ikinci bölümde; performans yönetiminin kavramsal çerçevesine, amaçlarına ve yaklaşımlarına yer verilmekte; bu doğrultuda iş bazlı ve yetkinlik bazlı performans yönetimi anlayışları detaylandırılmaktadır. Tez çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde ise; yetkinliğe dayalı performans yönetimi yaklaşımının Türkiye'nin büyük ölçekli firmaları tarafından uygulanıp uygulanmadığını saptamayı amaçlayan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu doğrultuda İstanbul Sanayi Odası'nın 2008 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşuna (2009 listesi açıklandığında; anketlerin önemli bir kısmı geri dönmüş olduğundan değerlendirme, 2008 yılı verilerine göre yapılmıştır), her bir firmadan bir insan kaynakları yetkilisinin dolduracağı şekilde anket gönderilmiş; sonuçta 104 firmadan geri dönen anketler ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri, işletmelerin belirli özellikleri, performansı değerleyen kişiler, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme amaçları, performans geliştirme çalışmaları, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şekli, firmadaki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve yetkinlik unsurlarına ilişkin konular çerçevesinde firmalardaki uygulamaları ve bu uygulamalarda yetkinliklerin rolünü saptamayı hedefleyen çalışmanın bulguları ise aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde; örneklem grubunun % 52'sini kadınların, % 48'ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. % 54'ü 35 ve altı, % 39'u 36 ve üstü yaş grubunda bulunan söz konusu grubun % 7'si bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Katılımcıların % 7'si lise, % 67'si üniversite ve % 26'sı lisansüstü mezundur. Gelir seviyesi bakımından % 94 gibi büyük bir oran 1501 TL ve üstü şeklinde kazançları olduğunu ifade

etmiş, yalnızca 3 kişi (%3) 1500 TL ve altı gelir seviyesine sahip olduklarını belirtirken; yine % 3'lük bir oranı temsil eden farklı 3 kişi ise soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir. 104 katılımcının % 40'ı İnsan Kaynakları Yöneticisi, % 60'ı İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.

- Araştırmaya dahil olan işletmelerin özelliklerine bakıldığında; % 59'unun İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında 10 ve altı, % 35'inin İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında ise; 11 ve üstü personel çalıştığı görülmektedir. Geriye kalan % 6'lık kısım, bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Bunun yanı sıra 104 işletmenin % 89'u imalat sektöründe; % 11'i ise enerji sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. Son olarak söz konusu işletmelerin % 36'sında 500 ve altı, % 21'inde 501-1000 arası, % 36'sında ise; 1001 ve üstü sayıda personel çalışmaktadır. Katılımcıların % 7'si, soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.
- İşletmelerde performansın kimler tarafından değerlendirildiği yönündeki bulgular açısından performansı değerleyen kişilerin ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; belirgin değerlendiricilerin; yöneticiler (100 katılımcı), çalışanın kendisi (30 katılımcı) ve 360 derece (22 katılımcı) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda ise; en yüksek sayıda (50 katılımcı) işaretlenen değerlendirici grubu, yine yalnızca yöneticiler olmuştur. Bu durum, performans değerlemede en yaygın uygulamanın; değerlemenin yöneticiler tarafından yapılması yönündeki teorik bilgi ile tutarlılık göstermektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek ikinci sayıda (13 katılımcı) işaretlenen değerlendirici grubu; yöneticiler ve çalışanın kendisi olmuştur. Bu sonuç, yöneticilerin kendi görüşleri ile çalışanların görüşlerini karşılaştırmayı ve böylece iki görüş arasında farklılık gösteren noktaları saptamayı hedeflediğini ve söz konusu işletmelerde geleneksel bakış açısının dışına çıkılabildiğini gösterebilmektedir. Katılımcılar tarafından en yüksek üçüncü sayıda (9 katılımcı) işaretlenen değerlendirici grubu ise; yöneticiler ve 360 derece değerlendirici olmuştur. Dolayısıyla bu uygulamanın yerine getirildiğini belirten işletmelerde çalışanların performansına ilişkin bilginin farklı perspektiflerden toplanabildiği ve böylece daha objektif sonuçların elde edilebildiği söylenebilmektedir. Geri kalan kategorilerin ise ortak yönü, birden fazla değerlendirici grubunu kapsamaları olduğundan; araştırmaya dahil olan

104 işletmenin yaklaşık % 50'sinde modern bir bakış açısının mevcut olduğu belirtilebilir.

- İşletmelerde performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bulgular açısından yöntemlerin ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; belirgin yöntemlerin; amaçlara göre yönetim yaklaşımı (41 katılımcı) ve davranış değerlendirme ölçeği (41 katılımcı) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda ise; en yüksek sayıda (11 katılımcı) işaretlenen yöntem, yine yalnızca amaçlara göre yönetim yaklaşımı olmuştur. Bu doğrultuda sözü edilen yöntemi uygulayan işletmelerde karlılık ya da verimlilik gibi unsurların yanında davranışlara ilişkin amaçların da saptandığı ifade edilebilmektedir. En yüksek ikinci sayıda (10 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme yöntemleri, davranış değerlendirme ölçeği ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı olmuştur. Her iki yöntemi işaretleyen işletmelerde, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımların bir arada kullanıldığı söylenebilmektedir. En yüksek üçüncü sayıda (7 katılımcı) belirtilen kategori, hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirme olmuştur. Bu bulgu da, hem iş hem de yetkinlik bazlı anlayışın mevcut olduğunu vurgulamaktadır. Zira geriye kalan kategorilerin çoğu da, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımlarda uygulanan yöntemleri bir arada bulundurmaktadır.
- İşletmelerde performans değerlendirme amaçlarına ilişkin bulgular açısından amaçların ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; belirgin amaçların; ücret yönetimi (87 katılımcı), eğitim ihtiyaçlarını saptama (81 katılımcı), kariyer gelişimi (79 katılımcı) ve terfi ve transfer kararlarını verme (64 katılımcı) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda ise; en yüksek sayıda (18 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amaçları; kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ücret yönetimi ve terfi ve transfer kararlarını verme olmuştur. Özellikle kariyer gelişimi amacı, yetkinliğe dayalı; ücret yönetimi ise, işe dayalı yaklaşımların göstergesi olarak düşünülebileceğinden; en yüksek sayıda işaretlenen söz konusu performans değerlendirme amaçlarının da, işletmelerde her iki anlayışın uygulandığına işaret ettiği söylenebilmektedir. En yüksek ikinci sayıda (11 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amaçları; kariyer gelişimi, eğitim ihtiyaçlarını

saptama, ücret yönetimi, işten çıkarma ve terfi ve transfer kararlarını verme olmuştur. Performans değerlemenin işten çıkarma amacı ile yapılması, çalışanın keyfi olarak işten çıkarılmasını önleyen bir düzenleme şeklinde düşünülebilmektedir. En yüksek üçüncü sayıda (10 katılımcı) işaretlenen performans değerlendirme amacı, ücret yönetimi olmuştur. Bu sonuç, söz konusu işletmelerde işe dayalı yaklaşımın göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Geriye kalan kategoriler arasından birden fazla amacı kapsayanların çoğu, iş ve yetkinlik bazlı yaklaşımlara ilişkin değerlendirme amaçlarını bir arada bulundurmaktadır.

- İşletmelerde performans geliştirme çalışmalarına ilişkin bulgular açısından çalışmaların ayrı ayrı işaretlenme sıklıkları dikkate alındığında; belirgin çalışmaların; eğitim faaliyetleri (95 katılımcı), performans görüşmeleri (73 katılımcı) ve rotasyon (58 katılımcı) şeklinde sıralandığı görülmektedir. Seçeneklerin bir arada işaretlenme sıklıkları göz önünde bulundurulduğunda ise; en yüksek sayıda (8 katılımcı) işaretlenen performans geliştirme çalışmaları, eğitim faaliyetleri ve performans görüşmeleri olmuştur. Eğitim faaliyetleri, kategorilerin pek çoğunda yer aldığından; bu durum, eğitim faaliyetlerinin yaygın bir şekilde düzenlendiğine yönelik bilgi ile tutarlılık gösterebilmektedir. Performans görüşmelerinin ise, geçmişte sergilenen performansın yanı sıra gelecekteki potansiyel performans hakkında bilgi veren ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendiren yönleri; yetkinlik bazlı anlayışa ilişkin önemli ipuçlarını barındırabilmektedir. “Eğitim faaliyetleri ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi”, “eğitim faaliyetleri, performans görüşmeleri ve rotasyon”, “eğitim faaliyetleri, koçluk-mentorluk, performans görüşmeleri ve rotasyon” şeklindeki performans geliştirme faaliyetleri; 6’şar katılımcı tarafından işaretlenmiş ve ikinci sırayı paylaşmıştır. Bu kategorilerde yer alan fiziksel koşulların iyileştirilmesi faaliyeti, işe dayalı yaklaşımın; iyileştirme ve geliştirme niteliği ile koçluk-mentorluk ise, yetkinliğe dayalı yaklaşımın özelliklerini taşıyabilmektedir.
- İşletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansıtılma şekline yönelik bulgulara bakıldığında; söz konusu işletmelerin % 72’sinde performans değerlendirme sonucunda çalışanlar ile görüşmeler yapıldığı, % 18’inde performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğu, % 5’inde sonuçların herkese açık olduğu, % 3’ünde ise, sadece olumlu sonuçların

değerlenen çalışana ileildiği görülmektedir. Bu sonuçlar, konu ile ilgili en yoğun gerçekleştirilen uygulamanın, çalışanlar ile performans değerlendirme görüşmesinin yapılması olduğunu ifade etmekte ve modern yaklaşımlara işaret edebilmektedir. İkinci sırada yer alan değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması ise, yetkinlik bazlı anlayışı içeren sistemlerde karşılaşılması zor bir uygulamadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları açısından katılımcıların % 69'u işletmelerinde hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımların, % 16'sı yalnızca işe dayalı yaklaşımın, % 15'i ise, yalnızca yetkinliğe dayalı yaklaşımın gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Araştırmamız açısından kapsamlı bir bulgu olarak değerlendirilebilecek bu sonuç, yukarıda yer alan bulguların pek çoğu ile de tutarlılık göstermektedir.
- İşletmelerin performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin uygulamalarında benimsedikleri yetkinlik bakış açılarını yansıtan ifadelerin güvenilirlik analizi sonucu, 0,81'dir ve araştırmanın güvenilirliğini belirtmesi açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra sözü edilen ifadelerin ortalamaları, orta değerden (3) anlamlı ölçüde yüksek bulunmuş; dolayısıyla örneklemin bu konulardaki görüşlerinin kuvvetli olduğu saptanmıştır. Ayrıca yetkinlik bakış açılarını yansıtan bu ifadeler ortalamalarına göre; "kişinin belli bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediğine de bakılmaktadır", "performans değerlendirme sisteminde hedef ve yetkinlikler birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır", "yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların yalnızca bugünkü başarılarını değil; potansiyellerini de değerlendirir", "performans değerlendirme sisteminde yalnızca iş sonuçlarına değil, işin nasıl yapıldığına da önem verilmektedir", "yetkinliklerin bir kriter olarak kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde; değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolay olmaktadır" ve "360 derece geribildirim, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme açısından önem taşımaktadır" şeklinde sıralanmaktadır.
- Katılımcıların % 36'sı "bilgi, beceri ve tutum bileşenlerinden oluşan ve üstün performansa sebep olan gözlemlenebilir davranışlar" şeklindeki yetkinlik tanımında yer alan altı çizili sözcüklerden gözlemlenebilir davranışın, % 20'si üstün performansın, % 14'ü bilginin, % 12'si becerinin, % 4'ü tutumun en

önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 14'ü ise, bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. En yüksek frekansa sahip yetkinlik unsurunun gözlemlenebilir davranış olması, yetkinliklerin ölçülebilir hale gelmesinde gözlemlenebilir davranışlara dönüştürölüp tanımlanması gerekliliği bilgisi ile tutarlı göröllebilmektedir.

- Son olarak çapraz tablo bulguları ise aşağıda yer almaktadır:
 1. Toplam 54 kadın katılımcının 4'ü, işletmelerinde işe dayalı; 9'u, yetkinliğe dayalı; 41'i ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Toplam 50 erkek katılımcının ise; 13'ü, işletmelerinde işe dayalı; 6'sı yetkinliğe dayalı; 31'i ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir.
 2. 35 yaş ve altı grubunda bulunan toplam 56 katılımcının 4'ü, işletmelerinde işe dayalı; 9'u, yetkinliğe dayalı; 43'ü ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. 36 yaş ve üstü grubunda bulunan toplam 41 katılımcının ise; 12'si, işletmelerinde işe dayalı; 5'i, yetkinliğe dayalı; 24'ü, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir.
 3. Lise mezunu olan toplam 7 katılımcının 1'i, işletmelerinde yetkinliğe dayalı; 6'sı ise, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Üniversite mezunu olan toplam 70 katılımcının; 15'i, işletmelerinde işe dayalı; 9'u, yetkinliğe dayalı; 46'sı, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip toplam 27 katılımcının ise; 2'si, işletmelerinde işe dayalı; 5'i, yetkinliğe dayalı; 20'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir.
 4. İnsan kaynakları yöneticisi olarak çalışan toplam 42 katılımcının 7'si, işletmelerinde işe dayalı; 8'i, yetkinliğe dayalı; 27'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. İnsan kaynakları uzmanı olarak çalışan toplam 62 katılımcının ise; 10'u, işletmelerinde işe dayalı; 7'si, yetkinliğe dayalı; 45'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Bununla birlikte ki kare analizine

göre insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ile görev unvanı değişkenleri arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır.

5. Görev yaptıkları işletmelerin insan kaynakları departmanında 10 ve altı sayıda kişi çalışan toplam 61 katılımcının 13'ü, işletmelerinde işe dayalı; 13'ü, yetkinliğe dayalı; 35'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Görev yaptıkları işletmelerin insan kaynakları departmanında 11 ve üstü sayıda kişi çalışan toplam 37 katılımcının ise; 4'ü, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, yetkinliğe dayalı; 31'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir.
6. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 93 katılımcının 16'sı, işletmelerinde işe dayalı; 13'ü, yetkinliğe dayalı; 64'ü, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 11 katılımcının ise; 1'i, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, yetkinliğe dayalı; 8'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir.
7. Görev yaptıkları işletmelerde 500 ve altı sayıda kişi çalışan toplam 37 katılımcının 10'u, işletmelerinde işe dayalı; 6'sı, yetkinliğe dayalı; 21'i, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Görev yaptıkları işletmelerde 501-1000 arası kişi çalışan toplam 22 katılımcının; 1'i, işletmelerinde işe dayalı; 4'ü, yetkinliğe dayalı; 17'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Görev yaptıkları işletmelerde 1001 ve üstü sayıda kişi çalışan toplam 38 katılımcının ise; 6'sı, işletmelerinde işe dayalı; 5'i, yetkinliğe dayalı; 27'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir.
8. Performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğunu belirten toplam 19 katılımcının 11'i, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, yetkinliğe dayalı; 6'sı, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Sonuçların gizli tutulduğunu belirten katılımcıların en yüksek sayıda işe dayalı yaklaşımı işaretlemesi, önemli bir bulgu olarak görülebilmektedir. Çalışanla performans değerlendirme görüşmesi yapıldığını belirten toplam 75 katılımcının 3'ü, işletmelerinde işe dayalı; 10'u, yetkinliğe dayalı; 62'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir. Sadece olumlu sonuçların değerlendirilen çalışana iletildiğini belirten toplam

3 katılımcının 1'i, işletmelerinde işe dayalı; 2'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını belirtmiştir. Değerleme sonuçlarının herkese açık olduğunu belirten toplam 5 katılımcının 2'si, işletmelerinde işe dayalı; 1'i, yetkinliğe dayalı; 2'si, hem işe hem de yetkinliğe dayalı yaklaşımın uygulandığını ifade etmiştir.

9. İşletmelerinde işe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 16 katılımcının 6'sı, bilginin; 2'si, becerinin; 6'sı, üstün performansın; 2'si, gözlemlenebilir davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerinde yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 15 katılımcının 3'ü, becerinin; 2'si, üstün performansın; 10'u, gözlemlenebilir davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu belirtmiştir. İşletmelerinde hem işe hem de yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunduğunu belirten 58 katılımcının 8'i, bilginin; 7'si, becerinin; 4'ü, tutumun; 13'ü, üstün performansın; 26'sı, gözlemlenebilir davranışın en önemli yetkinlik unsuru olduğunu ifade etmiştir.

Tez çalışmamızın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya dahil olan işletmelerin büyük bir kısmında insan kaynakları yönetimi ve dolayısıyla performans yönetimi bakımından işe ve yetkinliğe dayalı anlayışların bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, yetkinliklerin ya da hedeflerin uygulamadaki tek kriter olarak yer almaları yerine birlikte kullanılmalarının etkinliği arttıracak yönündeki varsayımı desteklemektedir. Zira kimi kaynaklarda "toplam performans yönetimi" olarak da ifade edilebilen bu anlayış, çalışanın hem "ne" yaptığı hem de "nasıl" yaptığı konuları ile ilgilenmekte; diğer bir deyişle yerine getirilmesi gereken işe ilişkin özelliklerin en iyi şekilde tanımlanmasının ardından bu görevleri yerine getirecek bireylerde bulunması gereken özelliklerin saptanmasını mümkün kılarak sağlam bir altyapı oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra elde edilen sonucun, örnekleme oluşturan işletmeler ile sınırlı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Ancak gerek Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi gerekse Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi konularının ülkemiz açısından oldukça yeni olduğu ve yapılan çalışmaların çoğunlukla teorik çerçevede kaldığı göz önünde bulundurulduğunda; tez çalışmamızın kuramsal incelemenin yanı sıra içerdiği alan araştırması ile de katkı yaratması hedeflenmektedir.

Rekabetin giderek arttığı ve ilerleme olanaklarının azaldığı bir çevrede yetkinliklerin çalışanlara, işgücü piyasasında yer bulma ve bu yeri sağlamlaştırma olanağı sunması; alana yönelik katkıyı daha belirgin ve önemli hale getirmektedir. Başka bir ifadeyle Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hızla değişen ve rekabetçi bir çevrede faydalı rol oynayabileceğine yönelik düşünceler ve araştırmalar, tez çalışmamızın da hareket noktasını oluşturmuş; alandaki uygulama eksikliğini bir ölçüde giderebilmek amacıyla keşifsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Özetle tez çalışmamız ile Türkçe literatürdeki gerek teorik gerekse uygulamaya yönelik boşluğun doldurulmasına katkı sağlanması ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara ışık tutulması amaçlanmıştır.

Bununla birlikte her ne kadar işletmelerde yetkinlik bazlı anlayışın devreye girdiği görülse de; uygulamanın daha derinlemesine ve bilinçli şekilde gerçekleştirilmesi için aşılması gereken önemli bir yol bulunmaktadır. Bu bakımdan işletmelerde tepe yönetimin zamanının önemli bir kısmını yetkinliklere ilişkin stratejik bir altyapının oluşturulması doğrultusunda harcaması; konuya yönelik kültürel bir bakış açısının, destekleyici bir liderlik tarzının, katılım anlayışının oluşturulması; sağlam iş analizleri temeline yerleştirilecek kapsamlı yetkinlik analizleri ile uygulamaların daha sistematik hale getirilmesi gibi öneriler; işletme yetkililerine sunulabilmektedir.

Söz konusu önerilerin daha etkin bir biçimde uygulanmasında ise; araştırmacıların da gerçekleştirecekleri kapsamlı ve işletme yetkililerine ışık tutan çalışmaları ile önemli rol oynayacakları yadsınamaz bir gerçektir. Bu doğrultuda ilişkili olduğu alanlardan önemli destek almış, özellikle de psikolojik ve hukuksal alt yapısı zenginleştirilmiş araştırmaların önemli bir bakış açısı sağlayacağı öne sürülebilmektedir. Bunun yanı sıra yetkinliklerin faydalarını kuramsal açıdan vurgulayan çalışmaların yanında, yetkinliklerin rekabet avantajı sağlama konusundaki somut katkısını farklı araştırma yöntemleri ve analiz teknikleriyle ortaya koyabilecek araştırmaların da; gerek uygulamacılar ile araştırmacılar arasındaki işbirliğini sağlama gerekse işletme yetkililerinin yetkinlik bazlı anlayışı uygulama konusundaki kararlılıklarını artırma noktalarında önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; yetkin bireylerin, diğer bir deyişle ortalama performans gösteren çalışanlardan ayrılacak nitelikte özelliklere sahip kişilerin; yalnızca mevcut hedeflere ulaşmakla yetinmeyip; geleceğe ilişkin önemli bir potansiyeli de ortaya çıkardıklarının, dolayısıyla işletmelere uzun vadeli başarı sağladıklarının dikkate alınmasının ve bu bakımdan farklılık teşkil eden söz konusu çalışanların, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm fonksiyonlarında göz önünde bulundurulmasının önem taşıdığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte yüksek performans sahibi çalışanların özelliklerinin tanımlanıp gelişim hedeflerinin karşılanmasında, performans yönetimi fonksiyonunun yerinin de unutulmaması gerektiği söylenebilir.

KAYNAKLAR

a) Kitaplar ve Kitap Bölümleri

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

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baron, J. N. ve Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

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

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

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

Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill.

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

Davis, K. (1977). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Tosun, K., Somay, T., Aykar, F., Baysal, C., Sadullah, Ö. ve Yalçın, S.). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2001). *Human Resource Management*. USA: John Wiley & Sons.

Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. USA: HRD Press.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J. K. ve Kemp, L. K. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies Black Publishing.

Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji*. Ankara: Erk Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. California: Sage Publications.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel.

Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 1-54). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

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

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. ve Younger, J. (2009). *İK Yetkinlikleri*. (Çev. Şahinbaş Köksal, N.). İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.

Uyargil, C. (2008). İş Analizi ve İş Dizayını. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 55-97). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Uyargil, C. (2008). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 243-303). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. USA: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

b) Makaleler

Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K. ve Mena, M. A. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *The Journal of Management Development*. 20(9/10): 842-852.

Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1): 97-113.

Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(1): 115-128.

Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *Journal of Business Research (İşletme Araştırmaları Dergisi)*. 2: 19-34.

Athey, T. R. ve Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*. 38(3): 215-226.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan alışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*. 8(1): 103-127.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*. 10(3): 67-91.

Bayraktar, O. (2002). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. *Active*. Temmuz-Ağustos: 1-19.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*. 62: 47-65.

Biçer, G. ve Düztepe, ř. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1(2): 13-20.

Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*. 65: 53-87.

Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. ve Rouillard, L. (2006). Hypotheses Concerning the Prevalence off Competencies among Government Executives, According to Three Organizational Variables. *Public Personnel Management*. 35(2): 89-119.

Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (1999). An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*. 28(2): 37-52.

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

Byham, W. C. (1981). Applying a Systems Approach to Personnel Activities. *Training and Development Journal*. December: 60-65.

Byham, W. C. (2006). Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems. *Development Dimensions International*. 1-39.

Camgöz Metin, S. ve Alperden, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. 13(2): 191-212.

Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*. 26(1): 159-184.

Canoğlu, İ. (2002). Eğitim Teknolojilerinden Yararlanarak Çoklu Zekanın Öğretimde Kullanımı Üzerine Bir Uygulama. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 3(4): 102-109.

Carroll, A. ve McCrackin, J. (1998). The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development. *Performance Improvement Quarterly*. 11(3): 45-63.

Cheng, M. I., Dainty, A. R. J. ve Moore, D. R. (2005). Towards a Mutidimensional Competency-Based Managerial Performance Framework: A Hybrid Approach. *Journal of Managerial Psychology*. 20(5): 380-396.

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

Cleveland, J. N., Murphy, K. R. ve Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*. 74(1): 130-135.

Coyne, K. P., Hall, S. J. D.ve Gorman Clifford, P. (1997). Is Your Core Competence a Mirage?. *The McKinsey Quarterly*. 1: 40-54.

Cripe, E. J. (1997). Making Performance Management a Positive Experience. *ACA News*. November/December: 22-26.

Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1): 3-14.

Çetin Güler, E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 6(1): 17-23.

Çoşgun, E. (2004). Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli. *Teknoloji*. 7(4): 579-589.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1): 35-46.

Dainty, A. R. J., Cheng, M. I. ve Moore, D. R. (2004). A Competency Based Performance Model for Construction Project Managers. *Construction Management and Economics*. 22(8): 877-886.

Decotiis, T. ve Petit, A. (1978). The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions. *The Academy of Management Review*. 3(3): 635-646.

Defillippi, R. J. ve Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 15(4): 307-324.

Devisch, M. (1998). The Kyoto People Management Model. *Total Quality Management*. 9(4&5): 62-65.

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

Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*. 16(2): 83-94.

Gangani, N., McLean, G. N. ve Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*. 19 (1): 127-140.

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

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*. 13(2): 31-45.

Gorsline, K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker's Children. *Human Resource Management*. 35 (1): 53-66.

Gürel, E. ve Tat, M. (2010). Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(11): 336-356.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 13(2): 135-144.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2): 155-169.

Hondeghem, A. ve Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. *The International Journal of Public Sector Management*. 13(4): 342-353.

Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*. 7: 1-23.

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

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2006). Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atiklik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26: 67-82.

Karabeyli, L. (2006). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Birlik*. 1: 18-22.

Karcioğlu, F. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(1): 343-366.

Kochanski, J. T. ve Ruse, D. H. (1996). Designing a Competency-Based Human Resources Organization. *Human Resource Management*. 35 (1): 19-33.

- Lado, A. A., Boyd, N. G. ve Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*. 1(18): 77-91.
- Lawler, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 15: 3-15.
- Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation and Benefits Review*. 27(4): 14-22.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A. ve Kohen, S. G. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*. 32(3): 360-380.
- Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance Management System. *Employment Relations Today*. Autumn: 23-32.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*. January: 1-14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies With Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*. 5(9): 331-339.
- McLagan, P. A. (1980). Competency Models. *Training and Development Journal*. 34(12): 22-26.
- Meşe, G. ve Sürgevil, O. (2007). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Mevzuat Dergisi*. 115: 1-10.
- Mount, M. K., Judge, T. A., Scullen, S. E., Sytsma, M. R. ve Hezlett, S. A. (1998). Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings. *Personnel Psychology*. 51: 557-576.
- Nordhaug, O. ve Gronhaug, K. (1994). Competences as Resources in Firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 5(1): 89-106.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations. *International Studies of Management and Organization*. 28(1): 8-29.

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

Özdemir Yüksek, A. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18: 393-410.

Özgür, B. (2008). Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirmesi (Yeni Bir Model Önerisi). *Maliye Dergisi*. 154: 38-51.

Özlü Göklüberk, P. (2006). Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma. *Tekstil ve Konfeksiyon*. 3: 200-205.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*. 154: 171-187.

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

Reed, R. ve Defillippi, R. J. (1990). Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 15(1): 88-102.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resources Practices. *Human Resource Management*. 41(3): 309-324.

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

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

Schuler, R. S. ve MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*. 23(3): 241-255.

- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. ve Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personel Psychology*. 53(3): 703-740.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*. 2(1): 125-134.
- Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 25: 317-336.
- Sparrow, P., Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1994). Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 267-299.
- Spor Yaşar, N. (2001). Psikoteknik ve Kullanım Alanları. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. Ocak: 13-16.
- Taylor, S., Beechler, S. ve Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*. 21(4): 959-985.
- Trahant, B., Burke, W. W. ve Koonce, R. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*. 86(8): 17-21.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri Dergisi*. 1: 12-20.
- Uğurlu, O. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 3(1): 1-11.
- Ügeöz, P. (2003). Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*. 3: 199-213.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1): 43-56.
- Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(9): 1-14.

Yaralıoğlu, K. (2001). Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşı Proses. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 16(1): 129-142.

Yeloğlu, H. O. (2004). İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 4(1-2): 115-124.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*. 150: 122-132.

Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*. 35(1): 119-131.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1): 35-57.

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

c) Bildiriler

Akőt, H. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Birlikte Yaőaması Anlayışı. *End. Müh. Bahar Konferansı Kitabı* (ss. 1-15). Düzenleyen TMMOB İzmir. 25-26 Ekim 2002.

Gürbüz, S. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu Üzerinde Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 617-622). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi Antalya.16-18 Mayıs 2008.

d) Tezler

Altun, Y. P. (2006). *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Dede Polat, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçel, C. (2007). *Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi ve Kara Harp Okulu Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oral, M. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İşgücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sağır, H. (2006). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Scaperlanda-Herlein, M. A. (2009). *An Examination of Managerial Competencies and their Relationship to Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. St. Ambrose Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü.

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarcan, E. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, N. (2004). *Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirmesi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzunoğulları, S. (2006). *İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yege, P. (2007). *Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yetkin, C. (2006). *Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım Dilsiz, F. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

e) Diğer

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (13 Aralık 2007).

Borluk, N. A. *Verimlilik Artırmada Önemli Bir Araç: Performans Yönetim Sistemi*. <http://www.toprakisveren.org.tr/2007-76-nehirborluk.pdf> (9 Ağustos 2010).

Burak, B. (2008). *Performans Yönetimi ve Faydaları*. <http://www.stratejikboyut.com/haber/performans-yonetimi-ve-faydalari--28297.html> (9 Ağustos 2010).

Çetindamar, D. ve Günsel, A. (2009). *Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirmesi*. https://research.sabanciuniv.edu/13806/1/REF_04_09.pdf (26 Nisan 2010).

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

Elkin, G. (1990). *Competency Based Human Resource Development: Making Sense of the Ideas*. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/350/2/SWP5090.pdf> (4 Nisan 2010).

Erdemir, E. (2002). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişin İşletmelerce Algılanışı: Eskişehir ve Çevresinde Bir Araştırma*. <http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/FROM%20PA%20TO%20HRM.pdf> (8 Nisan 2010).

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

http://www.aymed.org/images/files/Kocluk_Mentorluk_Egitim_AYMED.pdf
(14 Kasım 2010).

http://www.dorukbilisim.com.tr/UserFiles/LOGO/PerformansYonetimi_2007.pdf
(9 Ağustos 2010).

<http://www.egitirim.com.tr/docs/performans-yonetimi.pdf> (9 Ağustos 2010).

http://www.iau.edu.tr/arel/insan_kaynaklari/ogrenme_sureci.pdf (14 Ağustos 2010).

<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p> (9 Ağustos 2010).

<http://www.tdksozluk.com> (30 Mayıs 2009).

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

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=396> (6 Kasım 2010).

Maç, N. ve Dede, A. (2008). *İşyerinde İformel Öğrenme ve İformel Öğrenmenin İstihdam Üzerindeki Rolü*. <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/informel.pdf> (14 Ağustos 2010).

Mamatoğlu, N. *Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor Musunuz?*. <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=952> (19 Kasım 2010).

Özden, M. C. (2001). *Mesleki Gelişim*. http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=336&Itemid=115&limit=1&limitstart=1 (29 Nisan 2010).

Özden, M. C. (2001). *Görüşme Çeşitleri*. http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=325&Itemid=33 (14 Ağustos 2010).

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

Solmuş, T. *Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları*.
<http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/826-yetkinlik-bazli-mulakat-teknigi-ve-degerlendirme-merkezi-uygulamalari.html> (11 Ağustos 2010).

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Sayın İlgili,

Söz konusu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı doktora programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar, bilimsel bir çalışmaya büyük katkı sağlayacak ve **kesinlikle gizli kalacaktır**. İlginize teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Gönül BUDAK

Araş. Gör. Evrim MAYATÜRK AKYOL

1. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
2. Yaşınız: _____
3. Eğitim Düzeyiniz: a) Lise b) Üniversite c) Lisansüstü
4. Gelir Seviyeniz: a) 500 TL ve altı b) 501-1000 TL c) 1001-1500 TL d) 1501 TL ve üstü
5. Pozisyonunuz (Görev Unvanınız): _____
6. İşletmenizin İnsan Kaynakları Yönetimi departmanında kaç kişi çalışmaktadır?: _____
7. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör: _____
8. İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?: _____
9. İşletmenizde çalışanlarınızın performansı kimler tarafından değerlendirilmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Yöneticiler tarafından Çalışanın kendisi tarafından
- Takım arkadaşları tarafından Astlar tarafından
- İşletme dışındaki uzmanlar tarafından Müşteriler tarafından
- 360 derece değerlendirme Kısmi 360 derece (180 derece) değerlendirme
10. İşletmenizde kullanılan performans değerlendirme yöntemini ya da yöntemlerini işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Sıralama Yöntemi Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi Grafik Değerleme Yöntemi
- Zorunlu Seçim Yöntemi Davranış Değerleme Ölçeği
- Kritik Olay Yöntemi Metin Tipi Değerlemeler
- Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Değerleme Merkezi Yöntemi
- Psiko teknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi Diğer/ Lütfen belirtiniz: _____
11. İşletmenizde performans değerlendirme hangi amaçla yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Kariyer gelişimi Eğitim ihtiyaçlarını saptama
- Ücret yönetimi Stratejik planlama
- İşten çıkarma Ast-üst iletişimini güçlendirme
- Motivasyonu artırma Terfi ve transfer kararlarını verme
- Diğer/Lütfen belirtiniz: _____
12. İşletmenizde performansın geliştirilmesi için hangi çalışma ya da çalışmalar yapılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- Personel danışmanlığı Eğitim faaliyetleri
- Koçluk-mentorluk Performans görüşmeleri
- Etkin iş örgütlemesi Rotasyon
- Fiziksel koşulların iyileştirilmesi Çalışanların yönetime katılımının sağlanması
- Diğer/Lütfen belirtiniz: _____
13. İşletmenizde performans değerlendirme sonuçları çalışanlara nasıl yansıtılmaktadır?
- Gizli tutulur.
- Çalışanla performans değerlendirme görüşmesi yapılır.
- Sadece olumlu sonuçlar, değerlendirilen çalışana iletilir.
- Sadece olumsuz sonuçlar, değerlendirilen çalışana iletilir.
- Herkese açıktır.
- Diğer/Lütfen belirtiniz: _____

14. Firmanızda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarınız ile ilgili yanıtı işaretleyiniz.

a) İşe Dayalı

b) Yetkinliğe Dayalı

c) Her ikisi de

Yukarıdaki soruya "b" ya da "c" yanıtını verdiyseniz; 15 numaralı soru grubundan devam ediniz; "a" yanıtını verdiyseniz lütfen 16 numaralı soruya geçiniz.

15. Aşağıda yer alan ifadeleri firmanızdaki duruma uygun olarak değerlendiriniz.

İfadeler	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Kişinin belli bir konuyu biliyor olması ve belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediğine de bakılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Performans değerlendirme sisteminde hedef ve yetkinlikler birbirini tamamlayacak şekilde kullanılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Performans değerlendirme sisteminde yalnızca iş sonuçlarına değil, işin nasıl yapıldığına da önem verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yetkinliklerin bir kriter olarak kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde; değerlendirilen ile değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolay olmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
360 derece geribildirim, yetkinliğe dayalı performans değerlendirme açısından önem taşımaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların yalnızca bugünkü başarılarını değil; potansiyellerini de değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16. "Bilgi, beceri ve tutum bileşenlerinden oluşan ve üstün performansa sebep olan gözlemlenebilir davranışlar" şeklinde yapılan yetkinlik tanımında, sizce en önemli unsur hangisidir? (Lütfen altı çizili kelime gruplarından birini seçiniz.)

.....

Ekleme istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....
.....
.....

Katılımınız için teşekkür ederiz.