

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
SİSTEMLERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU:
POLONYA'DAKİ ULUSLARARASI İŞLETMELERE
ÖZGÜ ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

Andzelika LUKOMSKA

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2020

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ANDZELİKA LUKOMSKA
Öğrenci No : 2016801016
Tez Başlığı : Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinde Çalışan
Motivasyonu: Polonya'daki Uluslararası İşletmelere Özgü Örnek Olay Çalışmaları

Savunma Tarihi : 20/07/2020
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

ANDZELİKA LUKOMSKA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(✓) / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Erkan GÖKSU
Müdür V.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinde Çalışan Motivasyonu: Polonya’daki Uluslararası İşletmelere Özgü Örnek Olay Çalışmaları” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/06/2020

Andzelika LUKOMSKA

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinde Çalışan Motivasyonu:
Polonya'daki Uluslararası İşletmelere Özgü Örnek Olay Çalışmaları**

Andzelika LUKOMSKA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Günümüzde artan rekabet ortamı ile işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmeleri ve uluslararası pazarlarda yer alabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. İşletmelerin çalışma ortamında çalışanlarını başarıya götürebilecek en önemli kaynaklardan biri motivasyondur. Çalışanlarda motivasyonun sağlanabilmesi için bazı yetkinlik temelli uygulamaların kullanılması gerekmektedir. Bu yetkinlikler, işgücü yetkinliği, çalışma faaliyetlerinin türü, çalışanlara yönelik yapılan yetkinlikler ve son olarak bu yetkinliklerin ustaca kullanılması ve çalışma sürecinin iyi yönetilebilmesi ile sağlanabilmektedir. Elde edilen yetkinliklerle çalışanların motivasyonu sağlanabilmekte ve işletme elde etmek istediği başarıya ulaşabilmektedir.

Bu tezin konusunu, yetkinlik temelli motivasyonun anlaşılabilmesi için çok sayıda bilimsel yaklaşımlar oluşturmakta ve uluslararası işletmelerin çalışanlarına yönelik yapmış oldukları yetkinlik uygulamalarını kapsamaktadır. Teorik bilgilerin yanı sıra uluslararası pazarda faaliyet gösteren Synthos Group, MetLife Group veya Coca Cola Hellenic Bottling Company işletmelerine yönelik örnek olay çalışması yapılmıştır. Çalışma, işletmelerin insan kaynakları sürecini yöneten temsilcileri ile karşılıklı görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerin sonuçları ile işletmelere ait resmi veriler sunulmuştur. Motivasyona yönelik teorilerin işletmelerin çalışma ortamı ve

şekline göre farklılıklar yaratabildiği ve bu farklılıkların nasıl kullanıldığı ifade edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda pazar avantajı elde etmek için yönetim süreçlerinde uygulanan farklı bilimsel yaklaşımların altı çizilmiştir. Ayrıca, yetkinlik yönetim sistemleri uygulamalarıyla işletmenin büyüklüğünün, çalışma süreçlerine yönelik ters orantılı olduğu anlaşılmıştır. Her olgu ayrı ayrı değerlendirilmiş ve sapmalar, en çok kullanılan uygulamaları belirlemek amacıyla karşılaştırılmıştır. Yetkinliğe dayalı motivasyon sürecinin daha iyi anlaşılabilir olabilmesi için yapılan çok kapsamlı bu çalışmanın bilimsel bilgiye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinliğe Dayalı Motivasyon, Çalışan Motivasyonu, Yetkinlik Yönetimi

ABSTRACT

Master's Thesis

**Employee Motivation in The Competency-Based Human Resource Management
System: Case Studies of International Companies in Poland**

Andzelika Lukomska

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Business Management Program

Nowadays, with the accelerating competitive environment, it is increasingly difficult for businesses to gain competitive advantage and play-act on international markets. Motivation is one of the most substantial resources that can bring an employee to the success in the world of businesses. In order to provide ensure employees motivated, appropriate competency-based practices must be adopted. Competencies desired by organization can be achieved by stimulation of the workforce's possessed competencies, management of employee responsibilities and working time, as well as by conduct of appropriate work management processes. Gained competencies will lead employees to a state of motivation and achievement of the expected results.

The subject of this thesis was to examine numerous scientific approaches in order to understand a competence-based motivation and compare them to the practices applied by international companies. In addition to theoretical knowledge, a case studies were conducted for Synthos Group, MetLife Group or Coca Cola Hellenic Bottling Company - businesses operating in the international market. Personal interviews were held with representatives of the enterprises that manage the human resources process, and the results of these interviews and official data of the enterprises were presented. An attempt was made to disclose that the motivational

systems can be variously created according to the working environment, shape of the enterprises and to explain for which purposes this variety can be applied. At the same time, numerous scientific approaches applied in management processes aimed at market competitive advantage were underlined. In addition, attention was brought to the size of the enterprise inversely proportional to the amount of working processes carried out during competence management systems applications. Each case was evaluated individually and deviations were compared to identify the most used practices. It is thought that this comprehensive study, which was conducted for the purpose of making the motivation processes based on competency better understood, will contribute to scientific knowledge.

Keywords: Competency Based Motivation, Employee Motivation, Competence Management

**YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDE
ÇALIŞAN MOTİVASYONU: POLONYA'DAKİ ULUSLARARASI
İŞLETMELERE ÖZGÜ ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL YETKİNLİKLER VE İŞLETMELERDE YETKİNLİK YÖNETİMİ

1.1	YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL YETKİNLİK KAVRAMI	3
1.2	YETKİNLİK TANIMLARINA YÖNELİK FARKLI YAKLAŞIMLAR	8
1.3	YETKİNLİK GRUPLARI	12
1.3.1	Örgütsel Yetkinlikler	13
1.3.2	Temel Yetkinlikler	13
1.3.3	İş Pozisyonuna Ait Yetkinlikler	21
1.4	ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETKİNLİKLER	23
1.5	YETKİNLİK YÖNETİMİ DÜZEYLERİ	25
1.6	YETKİNLİK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	27
1.7	YETKİNLİK YÖNETİMİNİN ÖNEMLİ UNSURU: BİLGİ YÖNETİMİ	30
1.8	YETKİNLİK YÖNETİMİ SİSTEMİNDE YETENEK YÖNETİMİ	31

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON TEORİLERİNİN
YETKİNLİK BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENMESİ

2.1	KAPSAM TEORİLERİNİN İNCELENMESİ	37
2.1.1	Abraham Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	38
2.1.2	Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	41
2.1.3	Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	43
2.1.4	David McClelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi	46
2.2	SÜREÇ TEORİLERİNİN İNCELENMESİ	48
2.2.1	Victor Vroom'un Beklenti Kuramı	48
2.2.2	Edwin Locke ve Gary Latham'ın Amaç Teorisi	50
2.2.3	John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi	52
2.2.4	Burrhus Frederic Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	55
2.2.5	Albert Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi	57
2.3	MOTİVASYON TEORİLERİ ARASINDAKİ UYUM	59
2.3.1	Yetkinlikler ve Motivasyon	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YETKİNLİK YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN
MOTİVASYON BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

3.1	YETKİNLİK TEMELLİ İŞE ALIM VE SEÇİM	64
3.1.1	İç Kaynaklı İstihdam	66
3.1.2	Dış Kaynaklı İstihdam	67
3.2	YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ	70
3.2.1	Yetkinlik Testleri	74

3.2.2	360 Derece Değerlendirme	75
3.2.3	Davranışsal Gözlem Skalası	78
3.2.4	Geri Bildirim	81
3.3	YENİ KARİYER DÖNEMİ VE KARİYER YETKİNLİKLERİ	83
3.4	KAZANÇ MOTİVASYONU	90
3.4.1	Kazanç Süreci	91
3.4.2	Yetkinlik Temelli Ücret	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK YÖNETİMİ SİSTEMLERİ ARACILIĞIYLA MOTİVASYON SAĞLANMASINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	100
4.2	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	101
4.3	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	101
4.4	BULGULAR	102
4.5	TARTIŞMA	104
4.6	SYNTHOS GROUP - ÇOK FONSIYONLU YETKİNLİK YÖNETİMİ MODELİ	105
4.6.1	Yetkinlik Yönetimi	105
4.6.2	Çalışan Değerlendirme Sisteminin Temeli Olarak Yetkinlik	107
4.6.3	Synthos'ta Yetkinlik Yönetiminin Değerlendirilmesi	110
4.7	METLİFE GROUP - ÜCRET SİSTEMİNDEKİ YETKİNLİKLER	111
4.7.1	MetLife'da Çalışan Motivasyonu Sistemi	112
4.7.2	Metlife'da Ücretlendirme Sistemi ve Yetkinlik Yönetimi	112
4.7.3	MetLife'ta Yetkinlik Yönetiminin Değerlendirilmesi	114
4.8	COCA - COLA HELLENIC BOTTLING COMPANY	115

4.8.1	Coca-Cola Bottling Company'de Yetkinlik Yönetimi	116
4.8.2	Coca-Cola Hellenic Bottling Company'de Yetkinlik Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi	119
4.9	YETKİNLİK YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	120
	SONUÇ VE ÖNERİLER	125
	KAYNAKÇA	130



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Temel Yetkinlikler ve Yönetim Yetkinlikleri	s.16
Tablo 2: Yetkinlik Sistemi Örneği	s.19
Tablo 3: Eşitlik Teorisine Göre Girdiler ve Çıktılar	s.54
Tablo 4: Davranışsal Gözlem Skalası - Örnek 1	s.79
Tablo 5: Davranışsal Gözlem Skalası - Örnek 2	s.86
Tablo 6: Synthos'ta Yetkinlik Yapısı	s.106
Tablo 7: İşletmelerin Yetkinlik Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi	s.121



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetkinlik Matrisi	s.15
Şekil 2: Temel Yetkinlikler ve Yönetici Yetkinlikleri	s.15
Şekil 3: Entelektüel Sermaye Yapısı	s.23
Şekil 4: Yetkinlik Yönetimi Düzeyleri	s.25
Şekil 5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerde Dikey ve Yatay Düzeyde Bütünleşmesi	s.27
Şekil 6: Yetenek Geliştirme Derneği - Yetkinlik Modeli	s.34
Şekil 7: Kapsam Teorilerinde Motivasyon	s.38
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	s.39
Şekil 9: Alderfer'in ERG Teorisi	s.42
Şekil 10: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi - Hijyen Faktörler ve Güdüleyici Faktörler	s.44
Şekil 11: Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi - Öğrenme Faktörleri	s.58
Şekil 12: Motivasyon Teşvik Modeli	s.60
Şekil 13: İşe Alım Süreci	s.65
Şekil 14: Örgüt İçi Terfiler ve Dış Kaynaklı İşe Alım	s.68
Şekil 15: 360 Derece Değerlendirme Sistemi	s.76
Şekil 16: Kariyer Planlama Süreci	s.89
Şekil 17: Yetkinlik Temelli Seviyeler Arasındaki Geçiş	s.96
Şekil 18: Yetkinlikler Arası Gelişim	s.97
Şekil 19: Ücretlendirmelerdeki Artış Eğrisi	s.97
Şekil 20: Synthos'ta Değerlendirme Sürecinin Hazırlanması ve İşleyişi	s.109

GİRİŞ

21. yüzyılda artan rekabet ortamı ve işletmelerin uluslararası pazarlarda yer edebilmesi amacıyla yetkinlikler örgütlerde önemli bir yere sahip olmaktadır. Bunun için işletmelerde başarılı yetkinlik yönetim süreçlerinin uygulanması, işletme açısından büyük yarar sağlamaktadır.

Mesleki yetkinlik yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşmaları büyük ölçüde insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, işletme uygulamaları ışığında motivasyonla mesleki yetkinlikleri ve yetkinlik yönetimi uygulamalarını bir arada tanımlamaya çalışmaktır. Literatürde, yetkinliklere yönelik yapılan tanımlamalar arasında çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Örgütsel anlamda başarıyla ulaşmak için; farklı tanımlamaların yarattığı belirsizliklerin saptanması ve ortak bir tanımlamaya ulaşılması gerekmektedir. Literatürde, işletmelerin yetkinlik temelli motivasyon sistemleri oluşturmasında bir takım zorluklarla karşılaşabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda uluslararası alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin yetkinlik temelli motivasyon sistemlerini nasıl oluşturabileceklerinin belirlenmesi ve bu sistemlerin tartışılması önemli görülmektedir.

Performans ve çalışan beklentisi arasındaki ilişki hakkında Yerkes-Dodson (Teigen, 1994: 525-547) teorisine göre, mesleki yetkinlik yönetim sistemini kullanan bir işletmenin hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşma şansı olduğu söylenmektedir. Bu teoriyi göre, çalışma ortamı için motivasyonun çalışanların arzularına bağlı bir süreç olduğu sonucuna varılmaktadır. Bireyselleştirilmiş bu özellikler işyerinde motivasyonu oluşturmaya ve sonuç olarak verimliliği artırmaya katkıda bulunmaktadır. Çalışan beklentisiyle işletme yönetim sistemi, potansiyel fırsatları örgütsel başarıya yönlendiren bir faktör görevi görmektedir. Yetkinlik yönetimi yoluyla motivasyon konusuyla ilgili mevcut teorik yaklaşımların çeşitliliği ile işletmelere birçok olanaklar sunulmaktadır. Bununla birlikte, bu çeşitlilik aynı zamanda bazı uygulama zorluklarını da beraberinde getirebilmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla işletmeler uygulamaların bazılarını basitleştirerek karmaşık bir ortam

hazırlamaktadır. İşletmeler, çalışanlara yönelik motivasyon uygulamalarına karar verirken, çoğu zaman somut teorilere yer vermemekte ve karmaşık yapılar kullanmayı tercih edebilmektedir. Yapılan bu çalışma sadece çalışanların motivasyon uygulamalarına değil aynı zamanda çalışanların arzularını, hedeflerini analiz etmenin ve bunları belirli bir çalışma faaliyetleriyle ilişkilendirmenin önemini göstermektedir. Başarıyı arayan ve yetkinlik yönetim sistemlerini kullanarak çalışanların motivasyon süreçlerini takip eden işletmeler, çalışanların ihtiyaçlarını, becerilerini ve karakteristik özelliklerini bir bütün olarak değerlendirmektedir.

Çalışmanın içeriği, tanımların ve terminolojik ikilemlerin çözümüne yol açan yetkinlik teorilerinin derinlemesine bir analizini içermektedir. Yapılan analizler ile, kişisel ve örgütsel yetkinliklerin insan kaynakları ve entelektüel sermaye arasındaki çeşitli ilişkilerin karmaşıklığını ortadan kaldırması amaçlanmıştır. Birinci bölüm, işletmedeki karmaşık mesleki yetkinlik yönetimi konularına ayrılmıştır. Özellikle bilgi ve yetenek yönetimine farklı açılardan bakılmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm, doğrudan veya dolaylı olarak motivasyon süreçleri ve çalışan yetkinliği konusunda ne ölçüde etkiye sahip olduklarını gösteren çeşitli motivasyon teorileri sunmaktadır. Üçüncü bölümde ise işe alım, değerlendirme, kariyer gelişimi ve planlama süreçlerinde mesleki yetkinlik yönetimi modellerinin uygulanması yer almaktadır. İşletmelerin personel politikasındaki unsurların her birinin çalışanları motive etmekle bağlantısı olduğu kanıtlanmaya çalışılmaktadır. Yetkinlikleri motive etme ve yönetme sürecinde çalışanlara ödenen ücret tartışılmıştır. Dördüncü bölüm, mesleki yetkinliklerin yönetimi ile uyumlu olan ve işletme stratejisine dahil olan karmaşık motivasyon sistemlerinin oluşturulması açısından belirlenmiş, işletmelerin pratik bir uygulamasını içermektedir. Son olarak analiz sonuçları değerlendirilmiş ve ileriye yönelik çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL YETKİNLİKLER VE İŞLETMELERDE YETKİNLİK YÖNETİMİ

Literatürde çalışanların mesleki veya temel yetkinliklerinin önemi üzerine çeşitli tartışmalar yer almaktadır. Intel - Ekaterina Walter (2013)'ın "Sahip olduğunuz işletme yalnızca çalışanlarınızla olağanüstüdür" şeklindeki ifadesi ve sosyal yenilikçi sözleri, birbirini izleyen bir organizasyon modeline örnek olarak gösterilmiştir. "Olağanüstü" kavramıyla yetkin ve motive olmuş çalışanlar ifade edilmektedir. Böyle bir perspektifi benimsemek, mesleki yetkinliklerin tam olarak belirlenmesinin gerekliliği anlamına gelmektedir. Literatürde yetkinlik kavramı farklı tanımlamalarla ifade edilmektedir. Bu kavram özellikle Herman (2015) tarafından kullanılmıştır. Ancak "Yetkinlik" terimini kullanan araştırmacıların ya kesin tanımlar kullanmaktan kaçındıklarını, belirsizlik içinde kaldıklarını ya da yeni tanımlamalar ortaya attıkları görülmektedir. Aynı zamanda, işletmelerde yetkinlik modellerini uygulayacak olan örgütler için, yetkinliklerin açık ve kesin bir şekilde tanımlanması, bu alandaki herhangi bir belirsizliğin önlenmesi, yetkinlik yönetim sisteminin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi için bir ön koşulun oluşturulması gerekmektedir (Whiddett ve Hollyforde, 2000: 209). Bu nedenle, temel yetkinliklerle ilgili kavramları sıralamak, yetkinlik sistemleri üzerine yapılan teorik tartışmaları sunmak ve önerilen tanımların, yetkinliklerin ve açıklamalarının eleştirel bir analizini yapmak gerekmektedir. İşletmelerde yetkinlik yönetimi ile ilgili bilgi verilmekte ve yetkinlik yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Ardından işletmelerin çalışanlara yönelik oluşturması gereken politikalar ele alınmakta ve işe alım ve seçim faaliyetleri, çalışan eğitimleri, çalışanlara yönelik kariyer seçimleri, değerlendirme ve teşvik sistemlerinin oluşturulması gibi faaliyetler yetkinlikler bağlamında incelenmektedir.

1.1 YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL YETKİNLİK KAVRAMI

İnsan gücünün önemi ve organizasyondaki etkin kullanımı, 18. ve 19. Yüzyılda Sanayi Devriminde yöneticilerin ilgi odağı olmaya başlamıştır. Kozminski (1998:632) bilimsel araştırmalarına bu zamanlardan başlamış ve insan kaynaklarına, yönetim

bilimlerine ve sosyal bilimlerin bilimsel araştırmasına konu olmuştur. Belirtilen zamanlarda çalışmaların odak noktasını, kırsal kesimden şehirlere göç edip işletme hayatında yer alan bireyler oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra çalışmalar motive edici teşviklerin işini kaybetme riski ile sınırlandırılmış olduğunu ve ücretlerin ise serbest piyasa oyununun bir sonucu olduğunu göstermektedir.

19. ve 20. yüzyıllar yönetim biliminin gelişim dönemidir. Bu dönemin öncüleri F.W. Taylor, H.L.Gantt, H. Emerson, F.B ve L.M. Gilbreth'tir. Bu dönemde, yönetim yaklaşımlarına rasyonel ve sistematik bir çalışma hakim olmuştur. Gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırmak ve iş verimliliğindeki artışı garantiye almak için çalışanların seçimi ve motivasyonu benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar yaptıkları işin daha fazlasını yerine getirdiklerinde yüksek ücretle ödüllendirilmektedir. Aynı zamanda disiplin ve performans standartlarının uygulanmasına büyük önem verilmekte ve çalışanların doğru seçimine ve eğitimlerine dikkat edilmektedir. F.W. Taylor, çalışanların kişisel özellikleri (fiziksel güç, entelektüel seviye, nitelikler) ile iş pozisyonu arasındaki uyumsuzluğun, işyerindeki düşük verimlilik düzeyi üzerinde bir etkisi olduğunu vurgulamıştır ve çalışan seçim yöntemlerinden biri olan duygusal tutumun ölçülmesi için araştırmalar yapmıştır. Ayrıca, örgütlerde planlama ve yürütme fonksiyonlarının birbirinden ayrılması yeni bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Bu sayede, daha önce birçok faaliyet sürdüren çalışanlar verimliliği arttırmaya odaklanabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler değişmiş, nitelikli çalışanlar, işleyişe yönelik talimatlar verebilmiş ve performanslarını kontrol ederken danışman ve eğitmen olarak hareket edebilmişlerdir (Koźmiński ve Piotrowski, 1998: 634-636).

Yönetim okulu 1920-1950 yıllarında geliştirilmiştir. Organizasyonun bir bütün olarak etkinliği bilimsel ilgi konusu haline gelmiştir. Yeni konular, yöneticilerin çalışmalarını destekleyen ilkelerin geliştirilmesine dayandırılmıştır. Klasik okulun temsilcilerini H. Fayol, M. Weber, M. Parker-Follett ve Bernard gibi isimler oluşturmaktadır. Belirtilen zamanlarda özellikle işletmelerde, iş bölümü, disiplin, ücret, yetki ve sorumluluk gibi konular önemli hale gelmiştir.

H. Fayol, bireysel çalışan hedeflerini örgütün hedeflerine bağlı kılma ilkesini ortaya atmıştır. Diğer ilkeler arasında; çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda

yetkinlik kazanabilmesi, yöneticilerin gerekli tecrübe, özgüven ve diğer çalışanlar tarafından güven kazanmalarını sağlamaya yönelik ortamın oluşması, çalışanlara karşı samimi ve adil davranışın benimsenmesi gibi temel ilkeler yer almaktadır (Koźmiński ve Piotrowski, 1998: 652).

Bilimsel ve klasik yönetim okuluyla benzer zamanlarda, yeni bir bilim dalı olan psikoloji bilimi gelişmeye başlamıştır. Yönetim bilimleri temsilcileri, bünyelerinde meydana gelen süreçleri açıklamak için psikolojinin araçlarını kullanmaya başlamışlardır. Psikologlar aynı zamanda yönetim biliminden birçok kazanım elde etmişlerdir. Gilbreth, A. Maslow, A. Bandura ve H. Simon gibi tanınmış psikologlar, yönetim bilimlerinin temsilcileri olmuşlardır. Psikolojinin yönetim bilimlerine nüfuz etmesi, çoğunlukla davranışsal bir okulun gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda bu temsilciler bilim okullarına ve klasik yöntemlere karşı çıkmışlardır (Stoner vd., 2000: 57). Psikolojinin gelişmesi ve yönetim bilimlerine nüfuz etmesi, Taylor'un “bir çalışanın sürekli sıkı denetim gerektiren tembel bir çalışan olarak görülmesi” yaklaşımının reddedilmesine neden olmaktadır. İnsan ilişkilerini ve davranışlarını bünyesinde barındıran işletmeler, organizasyonlarda insan kaynakları yaklaşımına öncülük etmektedir. Bu eğilim, çok hızlı gelişmekte olan psikoloji, antropoloji ve sosyolojinin başarılarından yararlanmıştır. Önde gelen temsilcileri E. Mayo ve F. Roethlisberger olan insan ilişkileri okulu, 1930-1950 yıllarında gelişen teorik bir modeldir. Bu model işin uygun şekilde düzenlenmesi ve yeterli ücretin, iş verimliliğinde bir artışın garantisi olmadığı görüşünü öne sürmüştür. Bu modele göre sosyal etkiler daha önemlidir ve çalışanların davranışlarını yöneticilerin talimatlarından daha fazla etkiler. Modelde ayrıca, sosyal ihtiyaçların karşılanmasından kaynaklanan iş memnuniyeti konusuna dikkat edilmiştir. Böylece örgütlerde resmi olmayan ilişkilere önem verilmeye başlanmıştır (Stoner vd., 2000: 57-58).

İnsan ilişkileri okulunun gelişimini, bireylerin davranışları oluşturmaktadır. Yönetim bilimleri içinde geliştirilen bir kavram olarak davranış okulu, psikolojideki birçok teoriden etkilenmiştir. Bu nedenle, yönetim ile ilgili araştırmalarda bu terimlerin davranışçılık ve insancıl yönelim gibi alternatif kullanımları görülmektedir (Guey vd., 2010: 105-118). Bu yönetim kavramı içinde yürütülen bilimsel araştırmaların ortak

paydasını, insan ve davranışları oluşturmaktadır. Davranış okulu, yönetsel bakış açısıyla, geleneksel organizasyon yapıları ile çalışanların bireysel ihtiyaçları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran ve yanlış anlamaları inceleyen bir okul olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede işletmelerde insan kaynağının geliştirilebilmesi verimlilik artışının kaynağını bulmakla mümkün olmaktadır. Bu yöntem, çalışanların hedeflerini işletmenin hedefleriyle uyumlu hale getiren çözümler üretmeye çalışmıştır (Stoner vd., 2000: 59).

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle, işletmelerde insan kaynakları üzerine yapılan araştırmalar; işgücünün korunması, çalışanların yönetim sürecine katılımı ve çalışan gelişimi gibi konulara odaklanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların başladığı ilk yıllarda çalışanlar birer insan olarak görülmeyip bire bir işin kendisiymiş gibi değerlendirilmekteydi. Fakat daha sonraki yıllarda, çalışanların gelişme potansiyeli ve yetenekleri giderek daha fazla anlaşılmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi teorisinde, belirleyici eğilimler şöyle ifade edilmektedir (Pocztowski, 2007: 15):

- Bürokratikleşme (1960'lara kadar) - idari ve personel belgelerine odaklanma,
- Kurumsallaşma (1960'larda) - personel konularında merkezileşme ve uzmanlaşma (istihdam, ücretlendirme, sosyal ve yasal konular),
- Uyum Sağlama (1970'ler) - Yönetimde çalışanlar dâhil olmak üzere işe yönelik uyum sürecinin sağlanması, niteliklerin yükseltilmesi ve kişilerarası ilişkilerin önemi.
- Tasarruf Etme (1980'ler) - işletmenin bürokratik işlevinden vazgeçerek, işi daha esnek ve rasyonel hale getirme.
- Girişimcilik – çalışanların örgüt süreçlerine dâhil edilmesine vurgu.

1980'ler, insan kaynakları yönetiminin başlangıcı kabul edilmektedir. İşletmeler bu model ile yönetimin temelini, amaçlarını ve yöntemlerini tanımlayan pozisyonları ortaya çıkarmaya başlamıştır. Aynı zamanda model işletmelere Stratejik insan kaynakları yönetimi için yeni kavramların geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Bu yönetim şeklinde; geleneksel personel yönetiminin etkisi olmadığına ve yöneticilerin, personel sorunlarına önem vermeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik olarak ele alınmasını savunan ilk modellerden biri, Beer'a (2009:

20-65) ait olan Harvard modelidir. Bu model ilk olarak, çalışanları bir sermaye olarak görmek yerine bir varlık olarak kabul etmektedir. Modelin örgütlerde uygulanabilir olması için işletmelerde insan kaynakları politikasının yer alması ve çalışanların belirli olan politikayla uyum sağlaması gerektiği ifade edilmektedir. Bu sayede insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır (Beer, 2009: 73). Armstrong (2006: 8-13), Harvard modelinin gelişimine David Guest gibi İngiliz bilim adamlarının da katıldığını vurgulamaktadır. David Guest, Harvard modelini geliştirmiş ve insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerini belirlemiştir. Bu hedefler; örgütsel etkinlik, bilgi yönetimi, yeniden yönetim, çalışan ilişkileri, farklı ihtiyaçları karşılama şeklindedir. İnsan kaynakları bir rekabet avantajı yarattığı için, işletme verimliliği de çalışanlar aracılığıyla sağlanabilir.

1990'ların başından itibaren örgütleri stratejik bir şekilde yönetebilmek için bir kaynak yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu gelişim, örgütün olanaklarını keşfetmesine sebep olmuştur. Kaynak yaklaşımında aşağıda belirtilen teoriler önem kazanmıştır (Romanowska, 2012: 1313-124):

- Hamel ve Prahalad'ın temel yetkinlikleri,
- Kay'ın özgün yetkinlikleri,
- Stalk, Evans, Shulman'ın temel yetenekleri.

Hamel ve Prahalad (1990: 1-15), temel yetkinliklerin, bir işletmenin rekabet avantajı için kullanılabilecek temel becerileri olduğunu ifade etmektedir. Hamel ve Prahalad, ilgili becerilerin mevcut teknolojiyle olan uyumundan bahsetmekte ve temel yetkinliklerin, ürünün değer kazanmasına önemli bir katkıda bulunacağına ve örgütün faaliyetlerinin çeşitli alanlarında kullanılabileceğine işaret etmektedir. Kay'ın teorisi (1999: 35) birçok açıdan bahsedilen teoriyle örtüşmektedir. Kay, organizasyonu diğerlerinden ayıran kaynaklardan biri olarak yetkinliğe odaklanmaktadır ve teorisinde bahsettiği rekabet avantajı sağlayan unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonlarda yer alan gruplar arasındaki temasların kalitesi,
- Organizasyonun çevre ile olan ilişkisini ifade eden saygınlığı,
- Ürün, süreç ve yönetim alanında yenilikçi olma kabiliyeti.

Diğer bir yaklaşım, işletmenin stratejik kaynakları arasında temel yeteneklerin ayrımıdır. Stalk, Evans ve Shulman'a göre (1992: 57-69) şirketler her şeyden önce çalışanlarının taklit edilmesi zor olan karakteristik yetenekleri sayesinde rekabet avantajı kazanabilir.

Grant (2002: 139), işletmelerin kaynakları açısından farklı olduğunu ve kullanımlarının örgütün işleyişini etkilediğini açıklamaktadır. Varlıklar, fırsatların kullanılması ve risklerin en aza indirilmesi sayesinde işletmelerin kaynakları ve becerilerine göre seçilmeli ve az sayıda örgütte bulunmalı ve çoğaltılması zor olmalıdır.

Kaynak yaklaşımı; işletmelerin var olan kaynakları sayesinde yeteneklerini, yetkinlikler açısından analiz edebilmektedir (hem organizasyonun hem de bireysel çalışanların yetkinlikleri). Günümüzde, işletmeler yönetim sürecine, işleyişin yeterliliğine ve verimliliğine odaklanmaktadır. Örgütsel yapılar iyileştirilmekte ve kaynaklar, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için kullanılmaktadır. Disiplinli ve sadık çalışanların yerini giderek kendi alanlarındaki profesyoneller ve uzmanlar almaktadır.

1.2 YETKİNLİK TANIMLARINA YÖNELİK FARKLI YAKLAŞIMLAR

Önceki yüzyıldaki yetkinlikler, resmi karar alma ve işletmede belirli pozisyonları alma hakkı ile belirlenmiştir. Yetkinlikler işin kalitesi ve verimliliği kavramları ile eşdeğer görülmektedir. McClelland (1973: 3-4) yetkinliği zekaya benzetmiş, yetkinlik özellikleri yoluyla zekayı tanımlamış ve yetkinliğe ait niteliklerin çalışanlara eğitim, bilgi ve becerilerine dayanarak verildiğini ifade etmiştir. Fakat yetkinliğe yönelik yapılan tanımlamaların sayısı artınca, birçok kavram sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaya başlanmış ve tanımlamalar arasında tutarsızlıklar oluşmuştur. Zeka kavramını yetkinlik kavramından ayırmak önemlidir. Cambridge Sözlüğü'ne (www.dictionary.cambridge.org, 21.07.2020) göre, zeka “iyi anlama, öğrenme ve akla dayalı yargı ve görüşler oluşturma becerisi” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, iyi bir şey yapma yeteneği şeklinde bir tanım üzerinde de durulmaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında zeka bilgiyle elde edilebilir şeklinde bir varsayım oluştururken yetkinlik; zekayı uygulamaya geçirme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir.

Ortaya çıkan ilk tutarsızlık, yetkinlik ve kişilik arasındaki ilişki ile ilgilidir. Birçok modelde görüş, kişilikten bağımsız çalışan yetkinliği ile ilgilidir. Bununla ilgili İngiliz ve İskandinav modelleri, çalışanın kişilik yapısından bağımsız olarak, yetkinliğin dikkate alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Abrahao tarafından önerilen yetkinlik tanımında; yetkinliklerin bilgi, beceri, karakteristik davranışlar ve standart yöntemlerin kullanımı olduğunu ifade edilmiştir (Abrahao, 2015: 336). Yetkinlik ve karakter arasındaki ilişkinin eksikliği de Thierry, Sauret ve Monod tarafından doğrulanmıştır (1994; 6): “Yetkinlik, genel anlamda, bir çalışanın, belirtilen araçları kullanarak belirtilen koşullarda beklenen hedefe ulaşılmasına yol açan bir faaliyette bulunma yeteneğidir. Yetkinlikler tüm bilgi, beceri, deneyim, davranış ve çalışanın verilen koşullarda hareket etmeye hazır olması, dolayısıyla değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini oluşturmaktadır”. Bununla birlikte, bahsedilen teorilerin savunucuları, kişiliğin rolünü inkar etmezler ve iş verimliliği üzerinde az ya da çok bir etkisi olduğunu kabul ederler. Ancak, kişilik özelliklerinin öneminin yetkinliklerinin önüne geçebileceği tek aşamanın personel seçim süreci olduğu düşünülmektedir (Thierry vd., 1994; 7). Aynı zamanda, kişilik özellikleri, yetkinliklerin aksine, eğitim veya mesleki gelişim sürecinde gelişime tabi değildir, fakat kişilik özellikleri ile yetkinlikler arasındaki ilişki de göz ardı edilmemelidir. Bunun yanı sıra çalışanlardaki yetkinliğin ilerleyebilmesi ve gelişimi belirli kişilik özelliklerine bağlı olarak belirlenmektedir. Örnek olarak, dışa dönük ve içe dönük olarak iki kişilik özelliği gösterilebilir. Dışa dönüklük, çevreyle temas gerektiren becerileri hızlı bir şekilde yönetirken (örn. halka yönelik konuşmalar) içe dönük yapıda ise, aynı becerileri öğrenmek uzun bir süreç gerekmekte ve etkisi tatmin edici olmayabilmektedir.

Farklı bir yaklaşım Amerikan Okulu tarafından temsil edilmektedir. Buradaki hâkim görüş, yetkinliklerin karakteristik özelliklerinin kalıcı bir yapısı ve bir değerler sistemi olduğu yönündedir. Pocztowski (2007; 117), yetkinliği “bir kişinin yetkinliklerinden çok daha geniş bir kavram ve nedensel olarak yüksek ve / veya mükemmel iş performansı ile ilgili olan ve ölçülebilen tüm dayanıklı özelliklerini kapsayan” olarak tanımlamaktadır. Boyatzis (1982: 23) ayrıca yetkinliklere daha geniş bir tanımlama getirmiştir. Boyatzis’e göre; yetkinlik motivasyon, beceriler, özgüven, takım çalışması ve bilgiyi içeren bir dizi kişilik özelliğidir. Bu tanım, şartlı olarak başarıya

götürecek bir özellik taşımadığı inancına dayanmaktadır. Kişilik özellikleri becerilerin yanı sıra çalışma ortamı ve değişken durumlarla karşılaşabilmektedir.

Yetkinlik tanımları dışında diğer bir özellik de yetkinliklerin işin etkileri ve çalışanların mesleki başarıları üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Delamare Le Deist (2006: 36) tarafından geliştirilen bütünsel modelde, belirli bir mesleğin veya belirli bir pozisyondaki işin performansı ile ilgili işlevsel yetkinlikler farkedilebilmekte ve işyerinde sorumlulukların uygun düzeyde yerine getirilmesini sağlayabilmektedir. Yetkinlik üzerine yapılan çalışmada, yetkinliğin bireyin bir özelliği olduğu, çalışanın daha üretken olduğu vurgulanmıştır. Yetkinlik, bilgi ve becerilerin yanı sıra işin özellikleri ve amaçlarıyla da yakından ilgilenmektedir. Global bir yönetim danışmanlığı şirketi olan Hay Group, yetkinlikleri benzer şekilde tanımlamaktadır (2001): “Yetkinlik, bir çalışanın belirli bir mesleğe, kuruluşa veya kültüre karşı aldığı sorumlulukların ve görevlerin etkin bir şekilde çalışan performansı ile ilişkilendirildiği ölçülebilir bir kişilik özelliğidir.” Bu nedenle, çalışanların yetkinliklerinin, bağımsızlık, verimlilik ve verilen görevlerin yerine getirilmesinde gösterdiği özverinin garantisi olduğu sonucuna varılabilir. İşletme, hedeflerine ulaşmasına izin veren davranışları belirlemek zorunda olan bir oluşumdur. İşveren, kültürünün nitelikleri ve uygulamalı motivasyon sistemi aracılığıyla, yetkinlik adını verdiği belirli tutumları desteklemektedir.

Yetkinliklerin çeşitli tanımlarını analiz ederken, bunun bir çalışanın doğal yetenekleri mi yoksa iş sırasında kazandığı özellikler mi olduğu ile ilgili başka bir soru ortaya çıkmaktadır. Birleşik Krallık'ta yönetim alanındaki eğitim kalitesini yükseltmek amacıyla yöneticilerin gelişimini destekleyen ve işveren liderliğindeki bir kuruluş olan MCI, yetkinliği hâlihazırda etkin bir şekilde işlemek üzere mevcut bir yetenek olarak tanımlamaktadır. Bu kuruma göre, yetkinlik mevcut becerilerin doğru kullanımının bir sonucudur. Yetkinlik, bir çalışanın sergilenebilen ve objektif olarak değerlendirilebilen bir faaliyeti olarak ifade edilmektedir (Berman, 2000).

Boyatzis (2007: 7) kendi yetkinlik tanımında kazanılmış yetkinlikler unsurunun öneminden bahsetmektedir. Yetkinlik, çalışanın edindiği ve kullanabildiği tamamlayıcı bir unsur olarak ifade edilmektedir. Boyatzis, kişinin davranışlarını, ruh hallerini ve kendi imajlarını değiştirebileceklerini açıklamaktadır. Böylelikle yeni yetkinlikler

kazanılabilmekte ve paylaşılabilmektedir. Ancak, yeni edinilmiş yetkinliklerde riskler bulunmaktadır ve düzenli olarak geliştirilmediğinde kişilerde oluşan yetkinliklerde düşüşler gözlenebilmektedir.

Sahip olunan ve edinilen yetkinlikler arasındaki problemler Stankiewicz (2015) tarafından da ele alınmıştır. Stankiewicz (2015), yetkinliklerin "girdi" ve "çıktı" olarak ayrı gruplara ayrılmasını önermektedir. Potansiyel olarak da adlandırılan girdi yetkinlikleri öncelikle çalışanın özellikleri, sahip olduğu becerileri ifade etmektedir ve organizasyonlar açısından öneme sahiptir. İkinci grup olan çıktı yetkinlikleri, özel performans standartları olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler belirli durumlarda ortaya çıkan veya belirgin olmayan becerilerdir. Yetkinliğin açığa vurulmama nedenleri; çalışan motivasyon eksikliği, hali hazırda uygulanan mesleki görevlerin yapılışı sırasında belirli bir yetkinlik kullanmaya gerek olmaması ve çalışanın belirli bir yetkinlik edinme yeteneğinin olmaması olarak ifade edilebilmektedir (Stankiewicz, 2015: 12-79).

Yetkinliklerin tanımlanmasındaki farklılıklar nedeniyle, bahsedilen tanımlar analiz edilirken bazı tutumlar benimsenebilmektedir. Yetkinlikler yetkinliklerin, niteliklerin ve hatta kişilik özelliklerinin bir birleşimidir. Nitelikler dikkate alındığında, yetkinliklerden daha dar bir anlama sahip olduğu görülmektedir. Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu (2014: 13), niteliklerin bir çalışanın sahip olduğu beceriler, resmi ve gayri resmi olarak edinilen bilgiler olduğunu açıklamaktadır. Yetkinliğin elde edilmesinde, okullardan veya uzmanlık kurslarından elde edilen diplomalar ya da belgeler ilişkilendirilmektedir. Profesyonel bir şekilde yetkinlik analizi yapılırken, belirli bir alanda başarıya ulaşmayı sağlayan yetenekler veya bazı özellikler hakkında bilgiler elde edilebilmektedir. Bir çalışanın diğer kişilerden farkı, mizaç, zekâ ve sahip olduğu bir dizi karakteristik özelliklere bağlıdır (Bartosz, 2015). Kişilik becerileri, yetkinlikleri, yetenekleri; öğrenme sürecini ve öğrenmeyi kolaylaştırarak elde edilen sonuçların niteliğini etkilemektedir. Belirli bir beceriyi profesyonel alanda uygulamaya hazır olmak, kişisel yetkinlikle yakından ilişkilidir. Bir çalışan belirli bir beceriye hakim olsa bile, onu kullanmanın kendi doğasına "aykırı" olacağını düşünerek, işveren açısından beklenen seviyede değişikliği yapamayabilir ve mesleki gelişim süreci beklenildiği gibi gitmeyebilir.

Bahsedilen yetkinlik tanımlarının sonuçlarına dayanarak, yetkinliğin sadece çalışanları kapsamadığı; tüm örgütün özelliğini ve becerisini yansıttığını söylemek mümkündür. Çalışma sürecinde yetkinlikler uygulanır ve geliştirilirse, hem çalışanların kişisel hedeflerine hem de örgütün amaçlarına ulaşması mümkün olabilir. Yetkinliklerin sadece çalışanlar için değil, bir bütün olarak organizasyon için de geçerli olduğu vurgulanmalıdır. Yetkinlik kavramını bir çalışanın sahip olabileceği bir fırsat olarak düşünmek de önerilebilir. Bir çalışan daha önce yetkinlikler elde edinmiş olabilir, bunları motivasyonla elde etmiş olabilir veya örgütün ihtiyaçlarına ve kendi gereksinimlerine uygun şekilde ortaya çıkarmış olabilir. Çalışanın yaptığı işin verimi, aynı zamanda yetkinliklerin kullanımının bir sonucu olduğu için, yetkinlik tanımlarının dışında tutulabilir. Yeni bir çalışanın yetkinlikleri, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için görevini üst düzeyde yerine getireceğini garanti etmelidir.

1.3 YETKİNLİK GRUPLARI

Yetkinlik tanımına, yetkinliğin farklı bölümlerini açıklayan bir terim eşlik etmektedir. Yetkinlik grubu, birbiriyle etkileşimde olan bireysel yetkinliklerin bir bütünüdür. Bu nedenle, bir gruptaki yetkinliği değiştirmek, aynı zamanda yetkinlik grubunun doğasını da değiştirebilmektedir. Yetkinlikler aşağıdaki özelliklere göre sınıflandırılmaktadır (Walkowiak, 2007: 22-43):

- Yetkinliklerin elde edildiği kaynak (resmi ve gerçek yetkinlikler),
- Temel kapsam (dar ve geniş yetkinlikler),
- Kullanılabilirlik (kuruluşun kendi yetkinlikleri ve edindiği yetkinlikler),
- Ortaklık (tüm çalışanlar ve uzmanlar için ortak olan genel yetkinlikler),
- Zaman perspektifi (mevcut ve gelecekteki yetkinlikler),
- Etkinin genişliği (işyerinde gerekli olan yetkinlikler ve sosyal çevrede önemli olan geniş yetkinlikler),
- Ölçülebilirlik (ölçülmesinin kolay veya zor olması),
- Beceri (sosyal, mesleki ve ticari yetkinlikler),
- Tanımlamanın doğruluğu (genel veya ayrıntılı olarak tanımlanır).

Yukarıdaki sınıflandırma temelinde ayırt edilen yetkinlik grupları arasında, literatürde en sık görünen yetkinlikler temel yetkinliklerdir ve bir bütün olarak belirli iş pozisyonları veya organizasyonlarla ilişkilendirilmektedir. En basit anlamda, beceri ve kaynaklara dayanan ve önemli kabul edilen bir dizi yetkinlik bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak: bilgi ve tecrübe, yaratıcılık, bağımsızlık, hedef yönelimi, sorumluluk, karar verme, etik davranış, kişisel kültür, işbirliği yeteneği, iddialı olmak gösterilebilir (Javidan, 1998: 62-63). Böylelikle işletmelerin yetkinlikleri, örgütün rekabet avantajı yakalamasına olanak sunabilmektedir.

1.3.1 Örgütsel Yetkinlikler

Yetkinlik tanımı sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda işletmeler için de kullanılmaktadır. IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Kuruluşu) (2018: 37), bir işletmenin yetkinliklerini, kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgi, yetenek ve temel yetkinlikler dâhil olmak üzere, maddi ve maddi olmayan unsurları koordine etme ve etkin bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Handy 'ye (1999: 24) göre, örgütsel yetkinlikler, diğerlerinin yanı sıra: *“yönetim ve güç, ortam, bilgi ve bilgi sistemleri, temsil etme, roller ve bölümlendirme, değişim ve kontrol mekanizmaları”*ını içermekte ve yönetsel yetkinliklerin niteliği vurgulamaktadır. İşletmelerin yönetim kalitesi, yönetim personelinin yetkinlikleri ve günlük işlere yönelik motivasyonların birleşimini ifade etmektedir. Bu nedenle Handy, işletmenin tüm insan kaynakları faaliyetlerini oluşturmak, geliştirmek, kullanmak ve istenen başarıya ulaşabilmek için yönetsel yetkinliklerin gerekli olduğunu belirtmektedir.

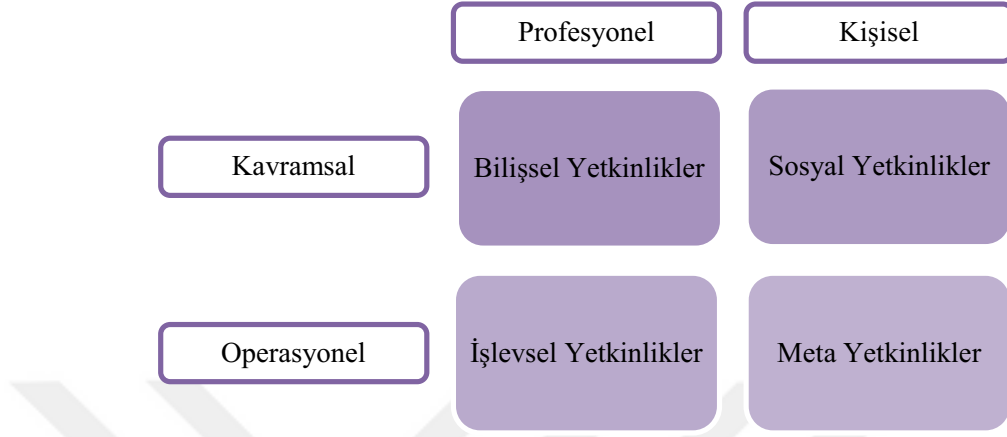
1.3.2 Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, işletmelerin yetkinlikleri için önemlidir. Bu yetkinlikler, belirli bir mesleğin ve uzmanlaşmanın performansı ile ilgilidir. Günümüzde, sosyal ve psikolojik yetkinlikler, mesleki yetkinliklerin artan önemine vurgu yapmaktadır. Sosyal yetkinlikler kişilerarası ilişkilerde bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan, psikolojik yetkinlik kişinin ruhsal durumuyla bağlantılıdır. Bu yetkinlikleri tanımlayan en önemli özellikler öz farkındalık derecesi, öz saygı, duyguların kontrolü olarak

sıralanabilmektedir (Miloradova, 2016: 1819). "Sosyo-psikolojik yetkinlikler" terimi, bu yetkinlikler arasında derin bir bağıın mevcut olduğunu gösterir. Çalışanlara yönelik büyük beklentiler, bilgi, beceri, tutum ve eğilimlerle ilgili mesleki yetkinlikler gruplara ayrılmıştır. Bu nedenle, yetkinlikleri gruplama ve mantıksal yapılar oluşturma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Delamare Le Deist ve Winterton (2015: 27-46) yetkinlik grubunu dört şekilde incelemiştir (Bakınız: Şekil-1). Bunlar temel yapı olarak profesyonel, kişisel, kavramsal ve operasyonel yetkinliklere dayandırılmaktadır. Böylelikle ana gruplarla birlikte, mantıksal yetkinlik matrisini oluşturan daha özellikli ve karakteristik yetkinlikler de belirlenmiştir. Bunlar:

- Bilişsel yetkinlikler - öğrenme, anlama ve hızlı bir şekilde hatırlama, farklılıklara açıklık gibi yetkinlikleri ve becerileri içerir.
- İşlevsel yetkinlikler - iş yetkinlikleri ile bağlantılıdır ve belirli bir mesleğin belirli bir pozisyonda daha iyi performans göstermesi anlamına gelir.
- Sosyal yetkinlikler - kişilerarası iletişimlerde ilgili becerileri tanımlar. Empati kurma, grup halinde çalışma ve anlaşmazlıkları çözme yeteneği örnek verilebilir.
- Meta yetkinlikler - belirsizlik, stres ve düşünme kabiliyeti gerektiren koşullarla baş edebilme yeteneği ile ilgilidir.

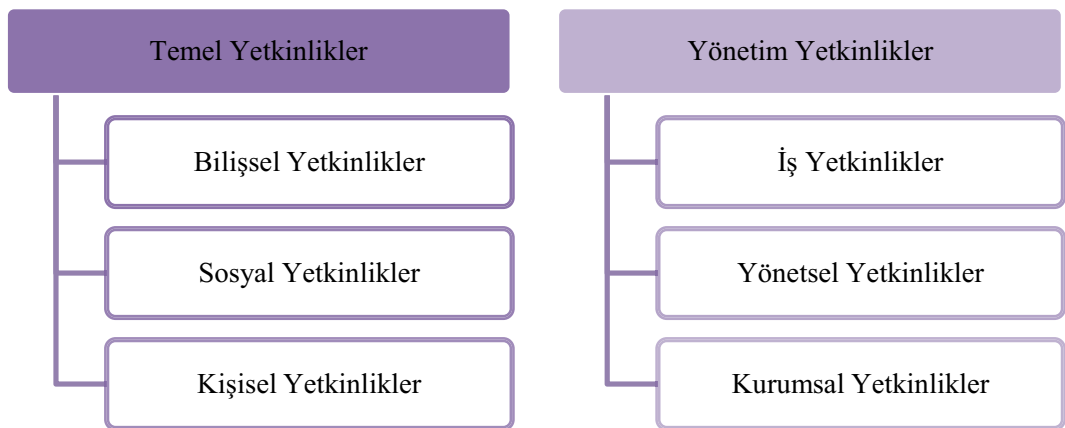
Şekil 1: Yetkinlik Matrisi



Kaynak: Delamare Le Deist, F. ve Winterton J. (2015). What Is Competence? *Human Resource Development International*. 8(1):27-46.

Temel yetkinlikler ve yönetim yetkinlikleri olarak iki gruba ayrılabilir (Filipowicz, 2014: 27-34). Bunlardan birincisi, diğer yetkinliklere ulaşmanın temelini oluşturmaktadır. Bunlar ayrıca bilişsel, sosyal ve kişisel yetkinlikler olarak da bölümlendirilmektedir. Yönetim yetkinlikleri, işyerinde gerçekleştirilen özel görevlerle ilişkilidir.

Şekil 2: Temel Yetkinlikler ve Yönetici Yetkinlikleri



Kaynak: Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa Firmowa i Osobista* (pp.27-34). Warszawa: Wolters Kulwer.

Tablo 1’de görüſen yetkinlik gruplarının ilk bölümünün çalışanlara yönelik olduğu görölmektedir. Yönetim yetkinlikleri içeren diğeri bölüm ise, lider veya grup yöneticisinin pozisyonu ile yakından ilgilidir.

Tablo 1: Temel Yetkinlikler ve Yönetim Yetkinlikleri



Kaynak: Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa Firmowa i Osobista* (pp.27-34). Warszawa: Wolters Kulwer.

Yetkinliklerin gruplandırılmasının bir başka yolu da örgütlerde verilen bir dizi yetkinlik kavramı ile ilgilidir (Johnson ve Geal, 2004). Bu yetkinlikler her bir işveren tarafından tanımlanır ve ayrıca bir yetkinlik çerçevesi, yetkinlik sözlüğü ve performans ölçüsü olarak da adlandırılmaktadır. Bahsedilen yetkinlik yapısı aşağıda verildiği şekilde gruplara ayrılmaktadır:

- Yetkinlik grupları - Birbiriyle bağlantılı olan her bir yetkinlik grubu genellikle üç alanı ifade etmektedir:
 - Bilişsel süreçler (bilgi edinme, bilgiyi işleme, karar verme),
 - Kişilerarası temaslar (takım içinde çalışabilme, motivasyon)
 - Faaliyet (kuruluş tarafından istenen sonuçların elde edilmesi).
- Davranış Göstergeleri - Çalışanın belirli bir düzeyde yetkinlik kazandığını gösteren bireysel davranışların tanımlanması olarak belirtilmektedir.

Bu sayede seçilen bir ölçekle mesleki gelişimi değerlendirmek mümkün olmaktadır. Yetkinlik seviyesini ölçmek için altı aşamalı ölçek kullanılmaktadır. Yetkinlik seviyesi, belirli bir yetkinliğin davranışsal özelliğini tanımlamak için değerlerin tahmin edilmesiyle oluşturulmaktadır. Beş dereceli ölçeğin değerleri aşağıdaki yetkinlik seviyelerine karşılık gelmektedir (Russo, 2016: 7-8):

- Değer 0 - Yok:
 - Yetkinlik çalışan tarafından anlaşılmamış ve kullanılmamış.
- Değer 1 - Sınırlı:
 - İş yetkinlik gerektirmemektedir veya çalışan tarafından tam olarak anlaşılmamıştır.
 - Çalışan, yetkinliğe ilişkin minimum bilgiyi ortaya koymuştur ve bunu kullanmak için sınırlı imkânlara sahiptir.
- Değer 2 - Temel:
 - Çalışan, rutin iş görevlerini yerine getirmek için gereken yetkinlikler hakkında temel bir anlayışa sahip olduğunu ortaya koymuştur.
 - Çalışan, yetkinliği uygularken deneyimli bir çalışma arkadaşının yardımına veya denetimine ihtiyaç duymaktadır.

- Yetkinlikle ilgili terminoloji anlaşılmıştır ve çalışan bunu tartışabilmektedir.
- Değer 3 - Yeterli:
 - Çalışan ayrıntılı bilgi sahibidir ve oluşabilecek sorunların üstesinden gelebilmektedir.
 - Çalışan bağımsız olarak çalışmakta ve çalışma arkadaşının yetkinlik kullanımını gerektiren durumlarda yardımcı olmaktadır. Bazen istisnai durumlarda minimal denetim gerektirmektedir.
- Değer 4 - Gelişmiş:
 - Çalışan işletmenin başarı elde etmesi için gereken son derece gelişmiş bilgi ile nitelendirilmektedir.
 - Çalışanın becerileri, başkalarını eğitmesine, yetkinlik alanında eğitim materyalleri hazırlamasına izin verecek düzeydedir.
 - Çalışanların işletme faaliyetlerine bakış açısı uzun vadelidir.
- Değer 5 - Uzman:
 - Çalışan uzmanlık bilgisine sahiptir ve bu sayede iş yerinde başarı elde etmektedir.
 - Bir organizasyonda uzman bir grubu yönetebilmekte, işletme faaliyetlerini yerine getirebilmekte veya belli bir yetkinlikle ilgili işlemlerden sorumlu olabilmektedir.
 - Çalışan projelerin organizasyonunda uzman bilgisini kullanabilmektedir.
 - Çalışan stratejileri planlayabilmektedir.

Tablo 2’de sunulan örnekte, Üç yeklinliğin her seviyedeki davranışlarına örnekler verilmiştir:

Tablo 2: Yetkinlik Sistemi Örneği

Yetkinlik Grubu	Yetkinlik Alt Grubu	Davranışların Tanımı	0 ile 5 arasında derecelendirme
Kişilerarası İlişkiler	Kişilerarası ilişkilerin yönetimi	Ekip ile sabah toplantılarına katılmak	0 – 5
		İş arkadaşları ile etkili iletişim kurulması	0 – 5
		Yeni çalışanların uyum sürecine yardımı	0 – 5
	Takım çalışması	Saygılı olma	0 – 5
		Faydalı tutumlar	0 – 5
		Ortak bir hedefe ulaşmak için çabalamak	0 – 5
	Çalışma arkadaşları üzerindeki etkisi	Pozitifliklere odaklanmak	0 – 5
		Çalışma arkadaşlarını motive etme	0 – 5
		İşletme faaliyetlerde inisiyatif almak	0 – 5

Kaynak: Tablo Russo, D. (2016). *Competency Measurement Model* (pp. 7-8), Madrid: European Conference on Quality in Official Statistics. örnek alınarak hazırlanmıştır.

Yetkinlikleri açıklamanın bir başka yolu da, evrensel, özel ve bilişsel yetkinlikleri içeren bir sınıflandırma yapabilmektir (Weinert, 1999: 6-10). Evrensel ve genel yetkinlikler ile ilgili yaklaşım, insan zekâsı modeline dayanmaktadır. Bu yetkinliklerin kendine has beceri veya yetenekleri yoktur. Burada asıl önemli olan akıl yürütme, öğrenme, çevre ile etkileşim veya doğru kararları verme becerisidir. Zeka, genel yetkinliklerle tanımlanmakta ve sistematik özellikler barındırmaktadır. Bu özellikler:

- Büyük miktarda yeni bilgi alma becerisi.
- Edinilen bilgileri işleme yeteneği.

- Karmaşık bilgi verilerinin işlenme hızı şeklindedir.

Evrensel yetkinlikler sayesinde, yeni bilgi ve beceriler edinme fırsatı oluşmaktadır. Yetkinlikler açıklanırken, aynı zamanda adaptasyon sürecinde önemli bir rol oynayan bilişsel yetkinliklere de vurgu yapılmaktadır. Genel bilişsel yetkinlikler, daha yaygın bilgi edinilmesine ve yetkinliklerin geliştirmesine ortam yaratabilmektedir.

Weiner (1999: 6-10) tarafından tanımlanan bir diğer yaklaşım uzmanlık yetkinliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda genel bilişsel yetkinliklerin oluşması gerekmektedir. Bu yetkinlikleri olan çalışanlarda;

- Satranç oynama yeteneği.
- Piyano çalma yeteneği.
- Verilen cihazları, araçları, resmi kullanma haklarına sahip olma.
- Problemleri tanımlama ve çözmek için gereken matematiksel yeteneklerde uzmanlaşma görülebilmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi, bu alanlar dar (satrançtaki yetkinlikler gibi) veya geniş çapta (tanımlama yetkinlikleri gibi) tanımlanabilmektedir. Satranç oyuncularına örneğine dayanarak, belirli bir uzmanlık alanında bilişsel yetkinliğin önemine vurgu yapılmak istenmektedir. Satranç başarısı, hafızaya alınmış binlerce konfigürasyona dayanan geliştirilmiş rutin sistemden kaynaklanmaktadır. Bu, belirli bir konuda bilgi edinme, sorunun derin bir şekilde anlaşılması ve ayrıca farkındalık gerektiren rutin faaliyetler için uzun süre devam eden bir süreçte çalışanların uzmanlık yetkinliklerini açıklayabilecek bir örneği teşkil etmektedir.

Weinert'in (1999: 6-10) bahsettiği sonuncu yetkinlik, bilişsel yetkinliktir ve bu yetkinliklerin motivasyonel faaliyetlerle ilişkisi bulunmaktadır. Weinert, yetkinliğin esas kavramını eylemdeki motivasyonla ve özümsemiş bilgi ve beceriyi kullanarak hedeflere ulaşma yeteneğiyle kıyaslamaktadır. Çalışan motivasyonları, çevre ile olan verimli etkileşim ile ilişkilendirilmiştir. Bireysel bilgi edinme sistemi, öngörülen hedeflere ulaşıldığı durumlarda şekillenmektedir ve bilişsel yetkinlik kullanmanın etkileri fark edilmektedir. Bu gibi durumlarda tutumlar, karakter özellikleri ve yeni yetkinlikler ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların bulundukları çalışma pozisyonlarıyla ilgili, en yaygın kullanılan yetkinlik sınıflandırılması, sert ve yumuşak yetkinliklerdir (Prihatin Dwi Riyant, vd., 2016: 124). Bunlardan ilki, pratik bilgi ve yönetim sürecinde teknik ve fonksiyonel araçları kullanabilme becerisi için geçerli olan durumu yansıtmaktadır. Sert yetkinlikler aşağıda belirtilen faktörlerden oluşmaktadır:

- İnsan kaynaklarını yönetme becerisi,
- Pazarlama becerileri,
- Üretim alanında kapasite,
- Yönetim becerileri,
- Finansal kapasite.

Yönetim alanındaki yumuşak yetkinlikler temel olarak sosyal ve kişisel yetkinliklerle ilgilidir. Bunlar:

- İnisiyatif alma yeteneği,
- Fırsatları görmek ve kullanmak,
- Azim,
- Bilgi arama,
- Yüksek verimlilik seviyesine odaklanmak,
- İşe katılım,
- Verimlilik oryantasyonu,
- Sistematiik planlama,
- Sorun giderme,
- Güven,
- İkna edici yetenek,
- Stratejileri etkilemek,
- Girişkenlik.

1.3.3 İş Pozisyonuna Ait Yetkinlikler

Yeni bir kişi işe alınırken, yetkinlikleri belirli bir pozisyona göre belirlemek gerekmektedir. Yetkinlik gereksinimleri ilgili pozisyonlarda davranış göstergelerinin açıklamasıyla birlikte gösterilmelidir. Ayrıca, işveren tarafından beklenen sonuçlara

ulaşılabilmesi için ilgili pozisyonlarda yetkinlik kazandıran gelişim düzeyleri de belirtilmelidir.

Whiddett ve Hollyforde (2000: 17-18) bu nedenle iki farklı yetkinlik türünü ifade etmeye çalışmıştır. Bunlar:

- Tek seviyeli yetkinlikler.
- Çok seviyeli yetkinlikler.

Yetkinlik, tek veya çok seviyeli haritalar oluşturan bir dizi ilgili davranışsal göstergeleri ifade etmektedir. Tek seviyeli yetkinlik modeli, belli bir iş pozisyonu için gerekli yetkinliklerin gerekli davranışlar listesiyle tanımlanmasıdır. "Yetkinlikler El Kitabı" (Whiddett ve Hollyforde, 2000 17-18) yazarlarının ifade etmeye çalıştığı "planlama ve organize etme" örnek olarak verilebilir. Bu yetkinlikler, yönetilen bölümün özelliklerinden bağımsız olarak, yönetici pozisyonuna sahip tüm çalışanları kapsamaktadır. Bununla birlikte, çok seviyeli yetkinlikler benzer yetkinlikler için farklı davranışsal listeler gerektirmektedir. İşletmede yer alan "Planlama ve örgütlenme" yetkinliklerinin tanımı idari pozisyonda bulunan kişi ve pazarlamacı için farklı olmaktadır.

Yetkinliğe dayalı uzmanlık seviyesinin belirlenmesi, işin beklenen sonucuyla da ilişkilendirilebilir. Bu durumda, yetkinlik bir davranışlar dizisidir. Yukarıda bahsi geçen yazarlar (2000: 24-25) belirtilen değerlendirme kriterlerini aşağıdaki şekilde öneri olarak sunmaktadır:

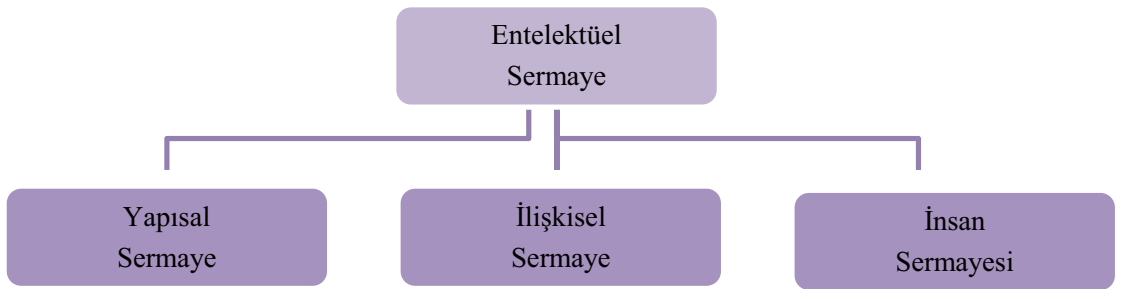
- Düşük yetkinlikler - bir işyerinde çalışan bir kişinin işini daha verimli hale getirmesi için gereken minimum beklentiler dizisini oluşturmaktadır. Bu yetkinlikler, belirli bir pozisyon için işe alım ve seçim işlemleri sırasında kullanılabilir.
- Yüksek yetkinlikler - işyerinde beklenen yüksek kalite, çalışan ve iş verimliliğini ifade etmektedir.
- Yetersizlik - Verimliliği azaltabilecek ve hatta çalışanın görevini yerine getirmesini engelleyebilecek istenmeyen davranışlar dizisidir. Bu yetkinlikler çalışanların gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak veya görevine son vermek için bir araç olarak kullanılabilir.

Pozisyonların adlarını ve kendilerine verilen yetkinlikleri uygulamaya koyabilecek yerel veya uluslararası yasal düzenlemeler bulunmamaktadır. Genellikle iş unvanı bu pozisyonda çalışan bir kişinin mesleğinin adı ile örtüşmektedir. Bu durum kuaför, şef, şoför gibi uzmanlık pozisyonları içinde geçerlidir. Diğer durumlarda, iş pozisyonlarına yönelik serbestliğin çok daha fazla olduğu görülebilmektedir. Çeşitli kurumlarda neredeyse aynı görevleri yapan insanlar, farklı adlara sahip pozisyonlarda çalışabilmektedirler. Buradaki en iyi örneği bir ürünü satan kurumlar oluşturmaktadır. İşletmeler isimlendirmelerde çok fazla esneklik kullanmakta satıcı, satış uzmanı, müşteri danışmanı, danışman gibi iş pozisyonlarıyla karşılaşılabilir.

1.4 ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETKİNLİKLER

Organizasyonlarda maddi olmayan varlıklar önemli bir görev üstlenmektedirler. Maddi olmayan varlıklar görünmez sermaye veya entelektüel sermaye olarak adlandırılmakta ve işletme değerlerinin temel bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Şekil- 3’de, Entelektüel Sermaye Yönetimini oluşturan unsurlar sunulmaktadır (Matos, vd., 2018: 9).

Şekil 3: Entelektüel Sermaye Yapısı



Kaynak: Matos, F., Vairinhos, V. Selig, P. M. ve Edvinson, L. (2018). *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*. Cham: Springer.

Entelektüel sermayeye, muhasebe açısından bakıldığında, maddi olmayan duran varlıklar olarak tanımlanabilir. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (www.iasplus.com, 10.12.2018) resmi web sitesine göre, soyut varlıklar maddi olmayan varlıklar olarak adlandırılmakta fakat fiziksel olmayan değerleri ifade etmektedir. Tanım ayrıca maddi olmayan duran varlıkların kullanımının ekonomik faydalarına da işaret etmektedir.

Matos ve diğerleri (2018: 5), yapısal sermayenin insan sermayesi tarafından kullanıldığını, ancak her zaman işletmeye ait olduğunu belirtmektedirler. Yapısal sermaye, işletmenin kendi içsel süreçlerini ve yapısını oluşturmaktadır. Bunlar, işletmelere değer kazandıran ve insan sermayesi tarafından kullanılan patentler, teknolojiler ve yazılımlardan oluşmaktadır.

Gioacasi (2015: 57-63), ilişkisel sermayenin genellikle işletmenin gelişim yetenekleriyle birleştirildiği ifade edilmektedir ve entelektüel sermayenin işletmenin dış ilişkilerine katılım sağladığını göstermektedir. Bu sermaye türü açısından müşteri, yatırımcı ve tedarikçi ilişkisel sermayeyi ortaya çıkarmaktadır. İlişkisel sermaye, şirketin işbirliği yaptığı kişi veya kuruluşlarla olan ilişkilerinde yer alan tüm kaynakları içermekte ve karlılık, pazar payı, müşteri ilişkileri en önemli unsurlarını oluşturmaktadır.

Matos ve diğerleri (2018: 4) işletmelerdeki insan sermayesini, belirli becerilere, günlük görevlerdeki değerlere, yaratıcılığa ve potansiyellerini işletmelerin gelecekteki ekonomik faydaları için kullanma yeteneğine sahip çalışanlardan oluşan bir sermaye olarak tanımlamaktadırlar. Örgütün kültürü de bu sermayenin bir parçasını ifade etmektedir. Matos ve diğerlerine göre, insan sermayesi işletmelerde bir yenilik ve değişim kaynağıdır. Bu nedenle insan sermayesi, şirketin sahip olduğu en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, bu sermaye sadece işletmelere ait değil, aynı zamanda çalışanlara da aittir.

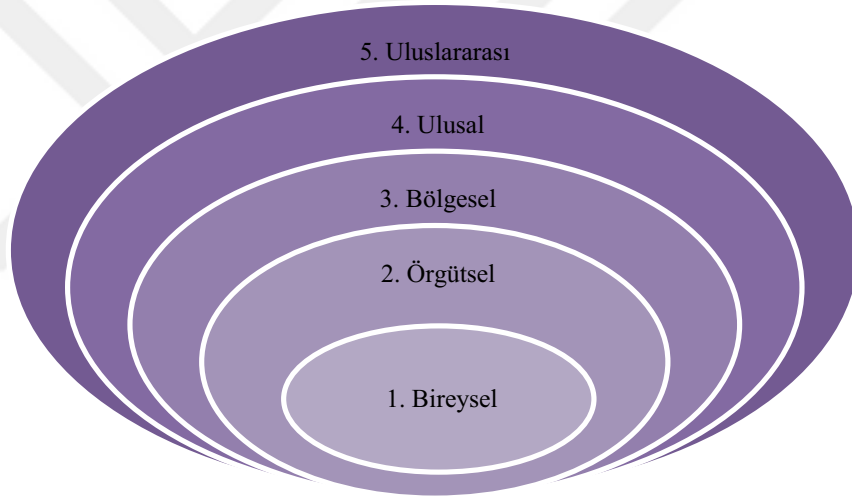
Temel yetkinlik problemleri analiz edildiğinde yetkinlikler, insan sermayesi ve entelektüel sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Edvinsson (1997: 366-373), bilgiyi arttırmanın ve yetkinliği geliştirmenin, işletmenin insan sermayesinin entelektüel gelişimi üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Bu ilişki, yetkinliğin tanımlanmasına bağlıdır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, insan

sermayesini "kişisel, sosyal ve ekonomik refahın oluşturulmasını kolaylaştıran ve bireylerde bulunan bilgi, beceri, yetkinlikler ve özellikler" şeklinde tanımlamaktadır (Gurria, 2007: 18). İnsan sermayesi uygun yetkinliklere sahip olduğunda ekonomik kar elde etme yeteneğine ulaşılabilir.

1.5 YETKİNLİK YÖNETİMİ DÜZEYLERİ

Yetkinlik yönetimi, farklı faaliyet alanlarına göre analiz edilebilmektedir. Oleksyn'in (2006: 36-37), yetkinlik yönetimi düzeylerine ilişkin açıklaması Şekil – 4' te sunulmaktadır.

Şekil 4: Yetkinlik Yönetimi Düzeyleri



Kaynak: Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie Kompetencjami – Teoria i Praktyka* (pp.36-37), Warszawa: Wolters Kluwer.

Yetkinlik yönetimi düzeyleri:

1. Bireysel Düzey - Belirli bir kişiyle ilişkilidir ve kişinin kendi yetkinliklerini yönetmesine dayanmaktadır. Bu tür bir yönetimin amacı, bireyin kişisel ihtiyaçları ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasına olanak sağlamaktır. Böylelikle birey, çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde olabilmekte ve iyi ilişkiler kurabilmektedir. Oleksyn (2006: 36-37), işletmelerdeki kaynakların farkındalığı, yetkinlik düzeyi ve bilginin

sistematik olarak doğrulanması sayesinde kişisel gelişimini bireyin kendisinin yönetebileceğini vurgulamaktadır.

2. Örgütsel Seviye - Yetkinlik yönetimi açısından, örgütsel düzey işletmeler için en önemli rolü kapsamaktadır. Bu düzeydeki en önemli faaliyetler, aşağıdaki soruları cevaplayan yönetim birimleri tarafından tanımlanmaktadır:

- İşletmeler için hangi yetkinlikler gereklidir?
- Gerekli uzmanlıklara sahip çalışanları elde etme yöntemleri nelerdir?
- Çalışanların mesleki yetkinliklerini geliştirme ve ödüllendirme sistemi nasıl olacaktır?

3. Bölgesel Düzey - Bu düzey ülkelerdeki coğrafi bölgeler için geçerlidir. Yetkinlikler burada yerel işletmeler, hükümetler ve onların sosyo-ekonomik gelişme planları ile geliştirilebilmektedir. Bölgesel düzeydeki yetkinlik yönetimi temel olarak eğitim ve kültürle bağlantılıdır. Mesleki nitelikler kazanma fırsatları, belirli bir bölgede mevcut olan eğitim olanakları ile ilgilidir. Bölgesel düzeyde yetkinlik yönetiminde, sosyo-demografik koşullar en önemli faktörü oluşturmaktadır. Sosyo-demografik koşullar; genel kültür seviyesini, yerel topluluğun değerlerini, bölgenin geleneksel özelliklerini, değişikliklere açıklığını, eğitim seviyesini, mesleki faaliyetleri, bölgesel ve etnik hareketleri, nüfus göçünü vb. etkileyen bir dizi faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlere dayanarak, bölgesel yetkinlik geliştirme planı yerel pazarın ihtiyaçlarına göre uyarlanmıştır. Bu faaliyetler çalışanların kalitesi, uzmanların mevcudiyeti, işsizlik miktarı ve bölgenin potansiyel yatırımcılar için çekiciliğini etkilemektedir.

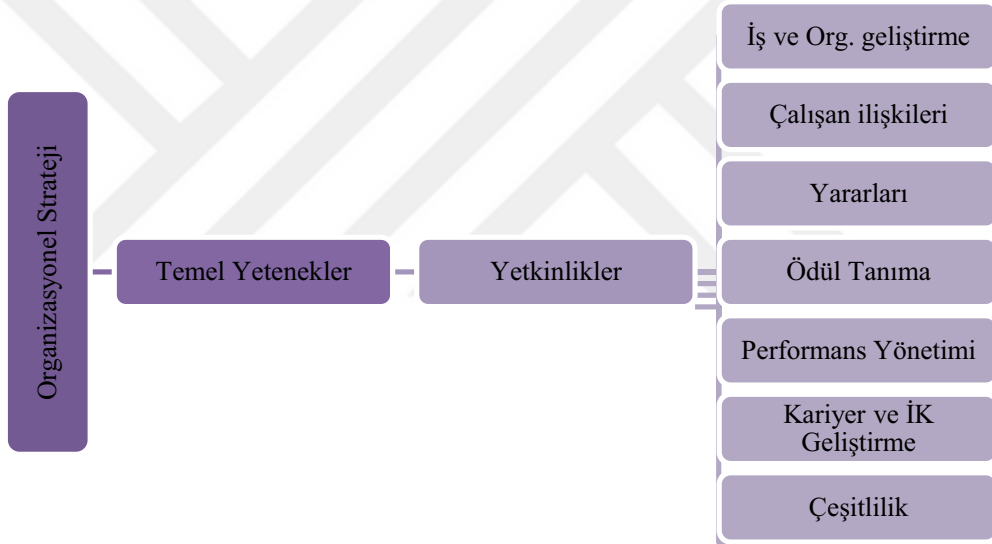
4. Ulusal Düzey - Eğitim politikasının işgücü piyasasının ihtiyaçlarına göre ayarlanması bu düzeyde en önemli rolü oynamaktadır. Ulusal düzeydeki temel yetkinliklerin yönetilmesi ile ilgili kurallar, mesleki yönlendirme, iş hukuku ve sosyal sigorta ile ilgili yasal düzenlemelerde görülebilmekte ve böylelikle nüfusun tüm ülke genelindeki mesleki yetkinlik üzerinde etkili olduğu anlaşılabilmektedir.

5. Uluslararası Düzey - Küreselleşmenin toplum yaşamının her bir unsuruna yansıdığı günümüz şartlarında, uluslararası yetkinlik yönetimi ile ilgili bilim dalı ortaya çıkmıştır. Yetkinlik yönetiminin en önemli boyutunu oluşturan kurumlar; eğitim hakkı, meslek seçimi ve iş güvenliği gibi insan haklarıyla ilgilenen kurumlardır.

1.6 YETKİNLİK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Yetkinlik yönetimi, yetkinlik sürecini oluşturan amaçların kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Yetkinlik sürecini oluşturan amaçlar, geniş anlamda işletmenin stratejisinin belirlenmesinde bir araç olarak kurumsal yetkinlik yönetimi ya da başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi süreçlerini destekleyen mesleki yetkinliklerin yönetimi olarak düşünülebilmektedir. Çalışanların temel yetkinlikleri, organizasyon yetkinlikleri, temel yetenekleri ve bir işletme stratejisi arasındaki uyum modeli Şekil-5'te sunulmaktadır:

Şekil 5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerde Dikey ve Yatay Düzeyde Bütünleşmesi



Kaynak: Human Resources Guide (27.06.1999). A Guide to Integrating Competencies Into Human Resource Programs, <https://www.hr-guide.com/data/G482.htm>, (22.12.2018).

İşletme stratejisi, pazardaki başarının nasıl elde edileceğini belirlemektedir. Ancak, bir strateji tanımlamak bazı organizasyonel beceriler gerektirmektedir. Bunlar bir organizasyonu rekabetçi kılan yeteneklerdir. Organizasyonel yetkinlikleri strateji geliştirmeye dâhil etmek, işletme için rekabet avantajı yaratmaktadır. Çalışanların mesleki yetkinlikleri, işletmenin temel yetkinliklerine dönüştürülmeli ve daha sonra uzun vadeli strateji ile uygun hale getirilmelidir. Böylece işletmelere rekabet avantajı kazandırılmalıdır. Şekil diğer bir açıdan incelendiğinde işletmenin stratejisinin de yetkinlik modelini

yönlendirdiğini göstermektedir. Örgütsel ihtiyaçlar ve strateji arasında doğrudan bir bağlantı oluşmaktadır.

Yetkinlik yönetimi amaçlarına daha dar bir yaklaşım, çalışanlara yönelik oluşturulan temel yetkinlik yönetimlerini içermektedir. Bu durum İnsan Kaynakları süreçlerine doğrudan referans niteliğindedir ve çalışanların temel becerilerinin, tutumlarının ve bilgisinin sürekli geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde, kariyer yetkinliği yönetimi hedeflerine yönelik açık bir liste yer almamaktadır. Bununla birlikte, mesleki yetkinliklerin yönetilmesi ile ilgili ayrıntılar, mesleki yetkinliklerin çeşitli yaklaşımları temel alınarak sınıflandırılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda sınıflandırılmıştır:

1. İşyerlerinde uygun çalışma standartlarının oluşturulması – Human Resources Guide (<https://www.hr-guide.com>, 22.12.2018) tarafından sunulan makale, etkin iş planlaması yapmanın, verimliliği artırmanın ve müşteri hizmetleri gibi gerçekleştirilen görevlerin kalitesini artırmanın bir yolu olarak temel yetkinlikleri yönetme sürecinden bahsetmektedir. Mesleki yetkinliklerin yönetilmesi süreci, organizasyonda istenen yüksek düzeyde insan kaynakları kalitesinin elde edilmesine yönelik eylemleri belirlemelidir.

2. Şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyulan gerçek yetkinliklerin analizi - İşletmenin gelişimi sırasında, soyut varlıkların sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Yetkinlik değerlendirme aşamalarından söz eden Whiddett ve Hollyforde (2000: 22), sahip olunan ve yakın gelecekte işe yarayacak olan yetkinliklerin belirlenmesinin önemine değinmektedir. Bu analiz, işletme içi veya işletme dışından sağlanabilecek işe alım sürecini planlamak ve yürütmek için kullanılmalıdır. Analizler sayesinde, işletmelerde başarıya yönelik eylemler kolayca hedeflenebilmektedir. Dinamik olarak değişen ekonomik piyasada, gelecekte planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Bach, 2017: 16-17). Kariyer gittikçe daha az öngörülebilir hale gelmekte, birçok meslek tamamen yenileriyle yer değiştirmektedir. Böylece işverenler gelecekteki çalışanlarına yönelik kişisel ve mesleki yetkinlikleri geliştirme fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Çalışma süreçlerinde sürekli değişiklik yapılması, çalışanların yetkinliklerinin hızlı bir şekilde değiştirilmesini

gerektirmektedir. Bu nedenle, kişisel başarının yanı sıra işletmenin başarı elde edebilmesi için kariyer gelişim yönünü değiştirebilme esnekliği ve yeteneği çok önemlidir.

3. Maddi olmayan sermayenin değerini yükselterek işletmenin maddi değerini artırmak – Belli bir yetkinliğe ve motivasyona sahip olan çalışanlar işletmeye fayda sağlamakta ve işletmenin değerini arttırmaktadır. Matos, Vairinhos, Selig ve Edvinson (2018: 223) birlikte, yetkinliklerin işletmenin değeri ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinin analizini yapmıştır. İnsan sermayesini parasal değere dönüştürecek araçlara sahip olmamasından dolayı klasik muhasebe yöntemleri bir şirketin gerçek değerini ölçememektedir (Örneğin, piyasa değerinin kaydedilmiş değerini aştığı New York Borsasında listelenen işletmelerin piyasa değerleri gibi). Bu durumu açıklayan güzel bir örnek Amazon'da görülmektedir. 30.09.2018 itibarıyla hisse başına kaydedilmiş değer 71.86 dolardır ve hisse fiyatı 1699.80 dolara kadar yükselmeye devam etmiştir (www.macrotrends.net: 22.12.2018). Değerlerdeki bu kadar büyük fark, temel yetkinlik yönetiminin etkisidir.

4. İşyerinde çalışan memnuniyet seviyesinin artırılması - Pakistan'da bir grup telekomünikasyon sektörü çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, bireysel çalışanların yetkinlikleri ile memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu doğrulanmıştır (Khan vd., 2015: 15-28). Yetkinliklerini günlük işlerde kullanan bir çalışan daha iyi sonuçlar elde etmekte ve çalışanların genel iş memnuniyetleri artmaktadır.

5. Çalışanların güçlü yanlarından en iyi şekilde yararlanarak zayıf yönlerini ortadan kaldırmak- Mesleki yetkinliklerin yönetilmesi, işletmelerin çalışanların yeteneklerini ve çıkarlarını ustaca tanımlamalarını sağlamaktadır. Bu temelde, işletmenin amaçlarına uygun bireysel gelişim yolları geliştirmesi ile mümkündür. Yöneticiler çalışanların temel yetkinliklerini değerlendirirken, zayıf yönlerini de tespit edebilmektedirler ve gerekli durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı önlem alabilmektedirler. Bu tür faaliyetler sayesinde işletmeler her gün gelişebilmekte ve işletmeyi tehdit eden alanlar ortadan kaldırabilmektedir (Hartikainen, 2016: 48-53).

1.7 YETKİNLİK YÖNETİMİNİN ÖNEMLİ UNSURU: BİLGİ YÖNETİMİ

Berio ve Harzallah (2005: 21), yetkinlik yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Organizasyonların, işletmelerin, grupların ve bireylerin yetkinliklerini yönetme biçimidir. Yetkinlik, bir takım bilgi, beceri ve tutumları uygulamaya koymanın bir yoludur.” Bu nedenle, yetkinlik yönetimi kapsamında bilginin ve bilgi yönetiminin ne olduğu sorularına cevap vermek gerekmektedir.

Concise Oxford Sözlüğü 'nde (Thompson, 1998: 753) bilginin farklı tanımları bulunmaktadır: “*kişinin deneyimden edindiği farkındalık veya aşinalık ve bilgi yelpazesi*”, “*bilgi, bir konunun, dilin, vb. teorik veya pratik açıdan anlaşılması ve bilinenlerin toplamıdır*”. Bu tanımlar, bilgiyi insan yetkinliğinin önemli bir unsuru olarak bir çerçeveye oturtmayı önermektedir. Ayrıca bilişsel becerilerin önemi burada açıklanmaktadır. Bu nedenle, farklı ilişkilere sahip bir yetkinlikler ağında, bilginin bireysel yetkinliklerin bir bileşeni olduğu sonucuna varılabilmektedir. Ayrıca bilgi, bireyin beceri ve tecrübesi ile yakından ilgilidir. Bilginin önemi, tüm çalışan gruplarının temel yetkinlik değerlendirme sürecinde de görülebilmektedir.

Literatürde yetkinliklerle ilgili genel ve uzmanlık bilgisinin ifade edildiği tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Weinert (1999: 24) genel bilginin mesleki bağlamda vazgeçilmez ve temel olduğunu vurgulamaktadır. Bu bilgi zekâ testleri kullanılarak ölçülebilmektedir. Weinert aynı zamanda uzmanlık bilgisinden de bahsetmektedir. Uzmanlık bilgisiyle çalışanların kariyer hayatında mesleki yetkinliklerini gerçekleştirmeleri mümkündür. Ayrıca Weinert bilgiyi, bildirimsel bilgi (ne olduğunu bilmek) ve yöntemsel bilgi (nasıl olduğunu bilmek) olarak da ikiye ayırmıştır. Gagne'nin modelinde (1962: 355-365), yöntemsel bilginin bazı durumlarda kullanılabileceği aktarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, bildirimsel bilginin geliştirilmesi, yönetsel bilginin gelişmesinden önce gerçekleşmektedir. Gagne (1962) modelinde görevleri anlamak, öğrenmek ve doğru bir şekilde yerine getirmek için gereken bir dizi bilgiyi tanımlamaktadır. Hiyerarşi ve bilginin araştırılması, bilgi aktarma becerisine odaklanarak minimal zihinsel yeteneklere dayandırılmaktadır. Bilgiyi edinmek ve anlamak bilgi ve becerinin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu etkileşim Klieme (2004: 70)

tarafından ifade edilmiştir ve ayrıca daha yüksek seviyedeki bilginin, beceri ve niteliklere dönüştürüldüğünü açıklamaktadır.

Bilgi yönetimi, yetkinlik yönetimi gibi, oldukça geniş bir tanım yelpazesine sahiptir. Araştırmacılar, bilgi yönetimini çeşitli kavramlara dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi, bilgi yönetiminin bilgi gelişimiyle gerçekleşeceğini ifade eden McAdam'a aittir (2000: 233). McAdam'a göre bu yönetim türü çalışanların mevcut bilgilerinin değiştiği ve mevcut zorluklara uyarlandığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bunun sonucunda işletme yeni çözümler üretebilmektedir. Diğer bir açıklama ise, insan faktörünün bilgi yönetimindeki önemine odaklanmaktadır. Rosenthal-Sabroux ve Grunstein (2008: 55), bu süreci aynı zamanda işletmede bilgi yaratmayı amaçlayan bir eylem olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların eğitimlerini içermekte ve bilgilerin sıfırdan oluşturulduğunu anlatmaktadır. Holsapple'ye (2005) göre bilgi yönetimi, insan faaliyetine, süreçlere, sosyal etkileşimlere, deneyim alışverişine ve bilginin bilişsel yorumlanmasına dayanmaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi tanımlamaları özetlenecek olursa, yetkinlik yönetiminin tanımlamaları ve amaçlarıyla benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Bu süreçler işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, adaptasyonu sağlamak ve pazardaki zorlukları karşılayabilmesi adına tasarlanmıştır. Bilgi yönetimi ve yetkinlik yönetimi arasındaki ilişki, yapılan analizlerle de görülmektedir. Hem yetkinlik hem de bilgi, insan faktörünü ifade etmektedir. Bilgi ve yetkinlikler yenilenebilir, geliştirilebilir kaynaklardır. İşletme bir bütün olarak ele alındığında yetkinlik yönetimi, bilgi yönetiminden daha geniş bir boyuta sahiptir. Bilgi yönetiminin örgütün en önemli yetkinliklerinden biri olduğu ve bilginin kendisinin bir yetkinlik kaynağı olduğu varsayılmalıdır.

1.8 YETKİNLİK YÖNETİMİ SİSTEMİNDE YETENEK YÖNETİMİ

Yetkinlik yönetiminin gelişimi incelendiğinde, yetenek ve yetkinlik tanımlamalarının benzerlik gösteren açıklamalarıyla karşılaşılabilmektedir. Bu 17. ve 18. yüzyıllarda, nativistler ve ampristler arasındaki bilimsel bir tartışmadan doğmuştur. Bu tartışma yetkinliklerin doğası ve onları edinme yolunun yanı sıra doğuştan gelen yetenekler, edinilen yeteneklerle ilgilidir. Margolis ve Laurence (2012: 3-5), nativizm; bir

kişinin belli becerilerle hayata başladığını ve yeteneğin insan fiziğinin bir parçası olduğunu, ancak herkesin yetenek ile doğmadığını varsaymaktadır. Ampiristlere göre ise, her insanın yeteneği deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Locke'un (2002: 509-529) ampirik anlayışta başlattığı "tabula rasa" teriminde, doğuştan bir adamın beyninin, henüz hiç bir yaşam deneyiminin kaydedilmemiş olduğu boş bir kart olduğu varsayılmaktadır.

Yeteneğin çeşitli birçok anlamı bulunmaktadır. Gladwell (2008: 39-41) yetenek olgusunu farklı bir şekilde ifade etmiş ve yeteneği olan birisini, 10 yıl veya 10.000 saat boyunca, belirli bir alana bağlı ve yatırım yapmış kişilerle karşılaştırmıştır. Ona göre yetenek tek başına yeterli değildir ve hazırlık da önemlidir. İşletmelerdeki yönetimle ilgili meseleler göz önüne alındığında, Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod'a göre (2001: 111) yetenek; “ etkili liderler ve yöneticilerin gelişmiş işletme performansı için kullandıkları kod”’dur. Yönetimsel yetenek; liderlik becerileri, duygusal olgunluk, stratejik zihin, iletişimsel beceriler, girişimcilik içgüdü, sonuçlara ulaşma yeteneği gibi kavramları içermektedir. Yetenek, ayrıca ayırt edici bir özellik olarak görülebilmekte ve belirli yetkinliklere sahip belirli sayıda çalışanı ifade etmektedir. Iles, Preece ve Chuai (2010: 179-189) yetenek geliştirme sürecine ilişkin dört yaklaşımı aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

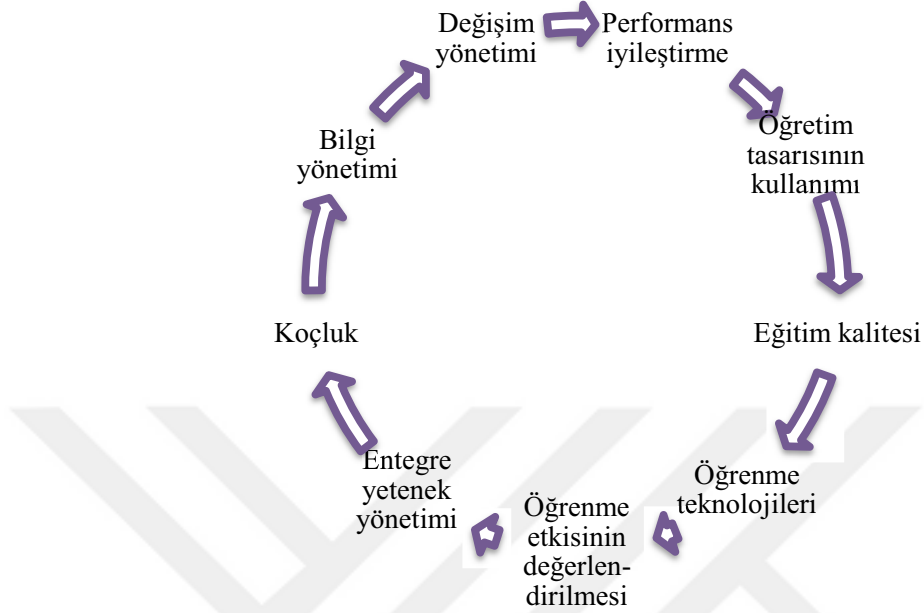
- Kapsamlı yaklaşım ve her çalışanın bir yetenek kaynağı olarak geliştirilmesine odaklanması.
- Bütünsel yaklaşım ve tüm sosyal sermayenin örgüt içindeki gelişimine vurgu yapılması.
- Özel yaklaşım ve bireysel çalışanların gelişimine odaklanması.
- Özel yaklaşım, asıl görev ve rollerin geliştirilmesi.

Garavan, Carbery ve Rock'a göre (2011: 5-24) işletmeler, çalışanlara yönelik tek taraflı bir yaklaşım kullanmazlar ve yetenek geliştirme faaliyetlerini işletmenin ihtiyaçlarına göre uyarlarlar. Yetenek Geliştirme Derneği (2014) web sitesinde bir yetenek yönetimi süreci tanımlamıştır. Yetenek yönetim süreci, insan sermayesinin bileşenlerini en uygun hale getirmeyi amaçlayan genel ve bütünsel bir yaklaşımdır. Bu sürecin amacı, kuruluşun kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Yetenek yönetimine dâhil olan faaliyetler; organizasyon kültürü oluşturmak, çalışanların katılımını arttırmak,

becerilerini ve üretkenliklerini geliştirmek, yeni yetenekler kazanma yolları üzerinde çalışmak, mevcut süreçleri daha hızlı gelişmeye uyarlamaktır. Yetenek Geliştirme Derneği ayrıca yeteneklerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi için gerekli olan bir yetkinlikler modeli oluşturmuştur. Bu modelin unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

- Performans İyileştirme -Geliştirilebilecek unsurları tespit etmek için süreçleri yapısal olarak analiz etme yeteneği.
- Öğretim Tasarımlarının Kullanılması - Çeşitli yöntemler kullanılarak eğitim çözümlerine yönelik tasarım ve sürekli gelişim.
- Eğitim Kalitesi - Katılımcılar yolu ile yeni eğitim çözümleri sunmak.
- Öğrenme Teknolojileri - Eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli öğrenme teknolojilerinin uygulanması.
- Öğrenme Etkisinin Değerlendirilmesi - Öğrenme alanında tanıtılan eğitim çözümlerinin etkinliğinin sürekli olarak analize tabi tutulması.
- Öğrenme Programlarını Yönetmek - Eğitim projelerinin uygulanması.
- Entegre Yetenek Yönetimi - Kültür oluşturma, uygun insan gelişme stratejilerini uygulayarak potansiyeli geliştirme.
- Koçluk - Hedef belirleme, harekete geçme ve personelin gücünü en üst seviyeye çıkarma becerisini desteklemek için bir koçluk süreci sağlamak.
- Bilgi Yönetimi - Organizasyonda bilgiyi paylaşmaya yönelik algılama, geliştirme, yayma ve teşvik etme.
- Değişim Yönetimi - Bir çalışanı, ekibi ve hatta tüm kurumu mevcut durumdan istenen noktaya dönüştürme yeteneği.

Şekil 6: Yetenek Geliştirme Derneği - Yetkinlik Modeli



Kaynak: Association for Talent Development (03.01.2014). *The Association for Talent Development Competency Model*. <https://www.td.org/certification/atd-competency-model>, (16.01.2019).

Yetenek yönetimi, işletmenin stratejik süreçlerinden biri olarak belirlenmektedir. Günümüzde, iş dünyasında en önemli zorluklardan birisi, sadece edinilen yetenekleri kullanmak değil, aynı zamanda onları yaratmak ve sürekli gelişim sürecinde bunları devamlı geliştiren bir organizasyon oluşturabilmektir. Bu alanda başarıya ulaşmanın en iyi yolu, organizasyonda yetkinlik yönetim sistemlerinin uygulanması ve teşvik sistemlerinin organizasyondaki ihtiyaçlara uyarlanmasıdır. İyi yapılandırılmış bir yetkinlik yönetim sistemi, yetenekleri tespit etmek için en iyi araçlara sahiptir. Bu araçlar sayesinde çalışanlar takdir edildiğini hissetmekte, yetenekleri geliştirilmekte ve sonuç olarak ödüllendirilmektedir. Ortalamanın üstünde yeteneklere sahip çalışanların belirlenmesi, paydaşların gözünde işletmenin değerinin artmasını sağlamaktadır. İşletme yönetimi yetenek yönetimi ile birlikte, işletmenin sonuçlarını iyileştirmesine ve insan potansiyelini artırmasına olanak tanımaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİNİN YETKİNLİK BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENMESİ

Etimoloji Sözlüğünde (www.etymonline.com, 01.02.2019), "motivasyon" kelimesinin Fransızca "motif" kelimesinden geldiği belirtilmektedir. Bu kelimenin kökenleri hareket, uyarı ve hatta harekete geçme eylemi ile ilişkilendirilmektedir. Burada önemli olan motivasyonun eylem enerjisi, işlenmesi ve harcaması ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında Shanks (2007:43-61) motivasyonu bireylerin çalışmasını sağlayan sebeplerle ilişkilendirmekte ve aynı zamanda, motivasyon ve motivasyon eksikliğinin birbirine karşıt olmadığını vurgulamaktadır. Çalışma ortamında, bireylerin motive edilememesine neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar genellikle çalışanın özel hayatındaki olaylarla veya belirli bir işe karşı tutumlarıyla ilgilidir ve motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olan nedenlerden tamamen farklıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşmaya hizmet etmesinin yanı sıra motivasyon, çalışanın kişisel hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemesine de katkıda bulunmaktadır. Motivasyon sağlarsa, çalışanlar işletmenin hedeflerine yönelik planlarının uygulanmasına yardımcı olabilmekte ve işletmeyle özdeşleşebilmektedir.

Motivasyon kelimesinin anlamına değinildiğinde, motivasyon türlerini çeşitli kriterlere göre ayıran sistematik kavramlara odaklanmak gerekmektedir. Kelimenin teorik temeline bakıldığında, motivasyon çalışanın zamanına, koşullarına ve doğasına bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Literatürde, insanları çalışmaya motive eden faktörlerin belirlenmesi üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan her birinin temel varsayımı, hem finansal hem de finansal olmayan ücretlendirmelerin çalışma sonuçları üzerindeki olumlu etkisini ortaya çıkarmaktadır. Ancak, çalışanı tam olarak neyin motive ettiğini bulmak için çeşitli teorik bakış açılarının analiz edilmesine gerek duyulmaktadır. Motivasyon teorisinin sınıflandırılması ve belirlenmesi çok önemlidir. Bu bölümün odaklanacağı sınıflandırma kapsam teorileri ve süreç teorileri şeklindedir. Çeşitli bilimsel kaynaklarda, “geleneksel ve modern motivasyon teorileri” gibi farklı bir sınıflandırma ile de karşılaşılabılır (Brooks, 2006).

2.1 KAPSAM TEORİLERİNİN İNCELENMESİ

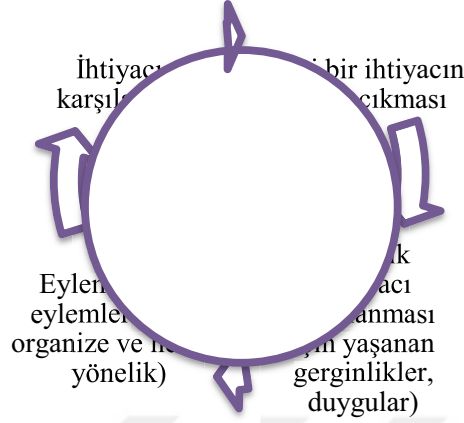
İşletmeler çalışanları harekete geçirmek ve çalışanlarda belirli özellikler bulabilmek adına kapsam teorileri oluşturmaktadır. Bu teoriler bazı sorulara cevap vermektedir: motivasyonu artırmak için hangi insani ihtiyaçların hangi sırayla karşılanması gerekir? Çalışanları motive etmeye neden olan hareketler nelerdir? Bu teoriler, çalışan faaliyetlerine sebep olan nedenlerin ihtiyaçlar olduğunu ve sürekli olarak onların tatmin edilmeye çalışıldığını varsaymaktadır. Bu nedenle çalışan motivasyonu, bireylerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinmelerine bağlıdır ve ihtiyaçlar zaman içinde gelişebilir ve bireylere bağlı olarak değişebilir (Turabik, Baskan, 2014: 1056-1063).

Motive edici süreçler için dikkate alınması gereken bazı faktörler aşağıdaki gibidir (Stoner vd, 2000: 432):

- Her insan aynı veya farklı ihtiyaçlara sahiptir ve zamanla değişmektedir.
- İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çabalamakta, ancak bu faaliyetler sonuçlar açısından çeşitlilik göstermekte ve zaman içinde çok sayıda değişikliğe uğramaktadır.
- İhtiyaçların karşılanamaması çeşitli tepkiler doğurabilmektedir.
- Profesyonel bir ortamda, çalışanların yöneticileri tarafından motive edilmesi zor bir iştir ve araştırmalar bunun hayal kırıklığına yol açabileceğini ve güçlü bir irade gerektirdiğini göstermektedir.

Bu şartları, Şekil-7' de sebep-sonuç ilişkisi olarak sunulmuştur.

Şekil 7: Kapsam Teorilerinde Motivasyon



Kaynak: Stoner, J. A. F., Freeman, E. E. ve Gilbert D. R. (2000). *Management*. London: Pearson.

Ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması, insanlara yaşamda bir memnuniyet ve tatmin duygusu kazandırmaktadır. Ulaşılan hedefler, çalışan faaliyetlerinde daha fazla eylemin yerine getirebilmesine ilham vermektedir. Bu konuda birçok teori bulunmaktadır. Literatürde en yaygın ve en önemli teoriler aşağıda belirtilmiştir:

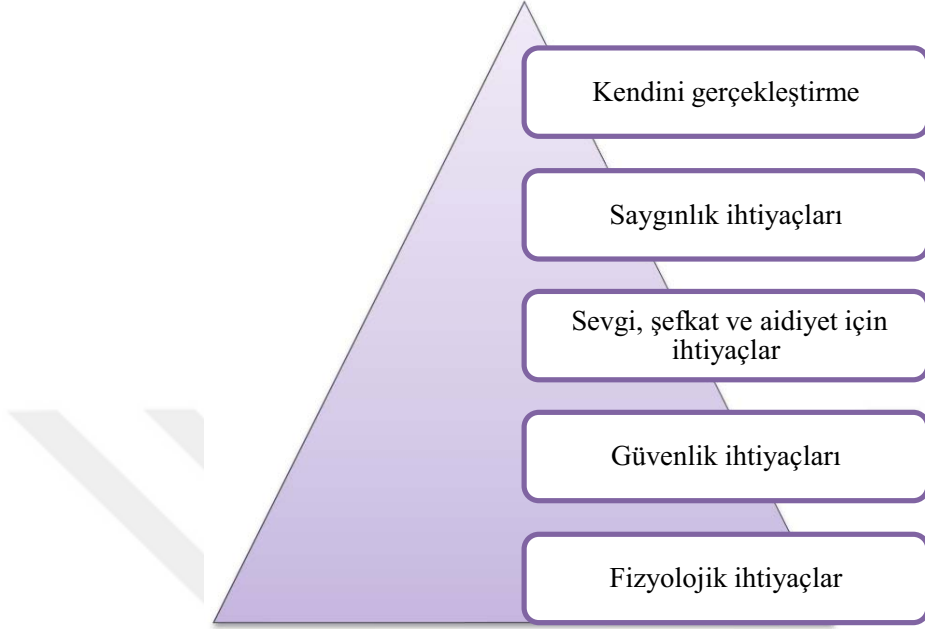
- Abraham Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.
- Clayton Aldefer'in ERG Teorisi.
- Frederick Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi.
- David McClelland 'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.

Bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1 Abraham Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow 'un ihtiyaçlar teorisi en yaygın motivasyon teorilerinden biridir. Maslow, her insanın belirli bir hiyerarşiye göre karşılanması gereken ihtiyaçları olduğunu açıklayan bir yaklaşım ortaya koymuştur. Maslow 'un ihtiyaçlar piramidi veya hiyerarşisi Şekil – 8’de sunulmaktadır (Jerome, 2013: 41).

Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Jerome, N. (2013). Application of The Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. 2(3): 5-41..

Piramidin temelinde, insanın biyolojik bir varlık olarak hayatta kalması ve işleyişi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar susuzluk, açlık, uyumak, barınmak, cinsellik, aktif olmak, zevk hissetmekten ibarettir. 21. Yüzyıl Türkiye'sinde Bilim ve Sanat Araştırmaları yazarları, Maslow'un ihtiyaç piramidini analiz ederken temel ihtiyaçları karşılanmadığı sürece toplumun özgürlük, demokrasi, sanat, müzik veya spor gibi ürünlerden tam olarak yararlanamayacağını söylemektedirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine örgütsel anlamda bir değerlendirme yapıldığında işletmeler çalışanlarına; sıcaklık, aydınlatma, havalandırma, tuvalet, su ve yiyeceklere uygun bir iş ortamı sağlayarak temel ihtiyaçları karşılamaya yönelmelidir (Uysal vd., 2017: 211-227).

Piramidin bir diğer önemli noktası güvenlik ihtiyacıdır ve kesinlik, istikrar, bakım, korku eksikliği ve profesyonel alanda istikrar ihtiyacını içermektedir. Sosyal boyutta, ülke güvenliğinin yanı sıra sosyal temeller sağlayan güvenli ve istikrarlı bir ekonomik duruma

da değinmek gerekmektedir (Uysal vd., 2017: 211-227). Bu ihtiyaçların, bireylerin çalışma ortamına uyum sağlaması, işyerinde güvenliğin sağlanması, çalışma istikrarı, sosyal sigortaların ve sağlık sigortasının sağlanması, çalışan haklarına saygı gösterilmesi ve emeklilik sistemlerinin uygulamasıyla karşılanabileceği ifade edilebilmektedir (Jerome, 2013: 5).

Üçüncü seviye genellikle arkadaş grupları, bilimsel veya benzer ilgi alanlarını barındıran gruplara ait olmayı içermektedir. Sevgiye ilişkin olarak, eşler, ebeveynler ve çocuklar arasındaki duygulara odaklanmak gerekmektedir. Bu ihtiyaçları sağlamakla bireyin özsaygısı artabilmektedir ve aynı zamanda bireyin başarısı ve başkalarına karşı oluşan saygısı üzerinde olumlu etkiler oluşmaktadır (Uysal vd., 2017: 211-227). Profesyonel bir ortamda, bu ihtiyaçlar, gruplar arasında karşılıklı nezaket ve dostane ilişkiler ile karşılanmaktadır. Ayrıca, uygun şartlar oluşmadığı takdirde çalışan motivasyonu ve mesleki verimliliğin olumsuz yönde etkilenebileceği sonucuna varılabilmektedir.

Piramidin bir üst seviyesi, saygı ihtiyaçları ile oluşturulan alanı içermektedir ve bireyin hem fiziksel hemde psikolojik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bunlardan ilki kendine saygı, bağımsızlık ve tatmin duygusu ile ilgilidir. İkincisi ise bireye dışarıdan uyarıcı olarak gelen ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Örnek olarak, uygun bir konuma sahip olmak, çevreyi tanımak, bir rol model olmak gösterilebilir (Uysal vd., 2017: 211-227). Uygun bir motivasyon sistemine sahip bir işletmede, bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek adına çalışanların çalışma unvanları belirlenebilmekte, niteliklere uygun çalışma pozisyonları sağlanabilmekte ve bireyin başarıları için ödüller verilebilmektedir (Tanner, 2020).

Maslow piramidinin beşinci ve son seviyesi öz gerçekleştirmedir. Maslow, bu seviyeyi insanın olmak istediği kişi haline gelmesi ve yapabileceği şeyi yapması için arzularını dile getirme isteği olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, bireyin yeteneklerinden ve ilgi alanlarından en iyi şekilde faydalanma isteğidir (Uysal vd., 2017: 211-227). İşletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlar karar alma sürecine dâhil edilmelidir. Çalışma ayrıcalıklarının yanı sıra gelişim, bireyin çalışmaları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu sayede, birey kendi alanında uzman olmak için çaba gösterebilmektedir (Tanner, 2020).

Maslow tarafından belirlenen ihtiyaçlar hiyerarşisinin analizi, ihtiyaç grupları ile çalışanların temel yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Yetkinlikler ve motivasyon arasındaki bağ, güvenlik ihtiyaçları düzeyinde kurulmuştur. Güvenlik ihtiyaı, çalışanların işini yapabilmesi için verilen güvenlik ve istikrarlık duygusu ile eylemlerini yerine getirebilmesini ifade etmekte ve böylelikle bireyin motive olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması ile yeni bir ihtiyaç ortaya çıkmakta ve bireyler yaptıkları işe olan güven ve inançları yetkinliklerin gelişmesine sebep oluşturmaktadır. Bu zellikler sayesinde, bireyler gruba katılma, daha fazla saygı ve kendini gerçekleştirme hissi kazanma olanağına sahip olmaktadır. Ardından, ihtiyaçların karşılanması ve niteliklerin yükseltilmesi sayesinde, çalışanlar daha fazla gelişim işteği hissetmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi seviyelerinin her birinde, çalışan ile işveren arasında ikili bir ilişki bulunmaktadır. Her iki durumda da işletmede motivasyonun sağlanmasıyla yetkinlikler geliştirilebilmekte ve böylece istenen hedeflere kolayca ulaşılabilmektedir (Smith, 2003).

2.1.2 Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisinin amacı örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarını tanımlamaktır. Maslow'un çalışması için, ihtiyaçlar piramidin hiyerarşisiyle tutarlı ampirik kanıtlar eksiktir. Psikolog Alderfer, alışmalarında Maslow teorisinin etkinliğini arttırmak ve tatmin edici ihtiyaçların sadece benlik saygısı ile ilişkili olmadığını, aynı zamanda işi de etkilediğini kanıtlamak istemiştir. Bu teori, Maslow'un teorisine benzer özellikler taşımaktadır. Alderfer, ihtiyaçlar hiyerarşisini  seviyeye ayırmıştır ve sınıflandırmayı ihtiyaçların en önemli fonksiyonlarına dayandırmıştır (Alderfer, 2011).

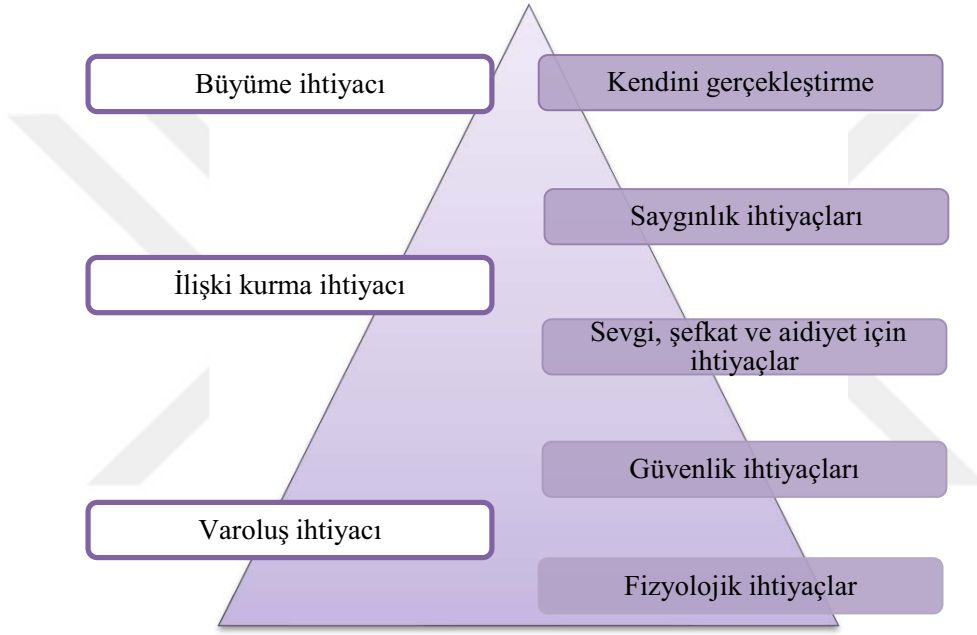
Bunlar:

- Var Olma İhtiyaçları.
- İlişki Kurma İhtiyaçları.
- Büyüme İhtiyaçları.

Var olma ihtiyaı, her türlü fizyolojik ve maddi ihtiyaı içerir. Burada kıtlık, barınmak ve susuzluk kastedilmektedir. Ayrıca işletme ortamında, ücret ihtiyaçlarının ve uygun çalışma koşullarının sağlanması da önemlidir. İkinci ihtiyaç grubu ilişki kurma ve

iş arkadaşları ile etkileşime girme ihtiyacıdır. Son olarak, büyüme ihtiyacı, çalışanların görev tanımları aracılığıyla gelişime yönelik çabalarını göstermektedir. Kendini gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaçların karşılanması, ancak çalışanın yeni yetkinlikler elde etmek için becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Alderfer, 1969: 142).

Şekil 9: Alderfer'in ERG Teorisi



Kaynak: Businessstopia (04.02.2018). *Internal and External Recruitment*.

<https://www.businessstopia.net/human-resource/internal-external-recruitment>, (21.02.2019).

ERG teorisi analiz edilip Maslow'un ihtiyaçlar piramidiyle karşılaştırıldığında oluşan ihtiyaçlar arasında benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Bir başka deyişle, varoluş ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine duyulan ihtiyaçlardır. Sosyal ilişkilere duyulan ihtiyaç, Maslow' un teorisinde belirtilen ait olma ve saygı duyma gereksinimi ile ilgilidir. Gelişim ihtiyacı da, daha önce bahsedilen kendini geliştirme ve kendine saygı gereksinimlerine dayanmaktadır. Alderfer, ihtiyaçlar teorisine Maslow'dan farklı bir yaklaşım sergilemekte ve insanları birey olarak ifade etmektedir. Her insanın farklı olduğunu ve farklı ihtiyaçlara ihtiyaç duyabileceğini ifade etmektedir. Araştırmaları

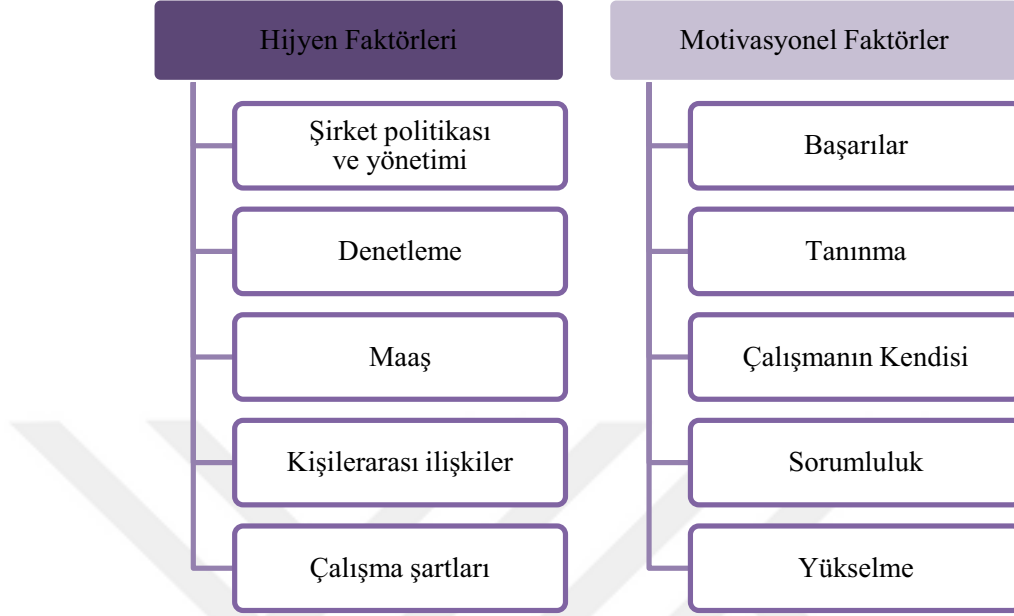
örgütsel ortama daha yakındır ve çalışanların ihtiyaçlarının da birbirlerinden farklı olabileceğini varsaymaktadır. Teoriye göre, yöneticilerin bireysel ihtiyaçları karşılamaya odaklanmaması gerektiği vurgulanmaktadır çünkü çalışanların istekleriyle ihtiyaçlar uyumlu olmayabilir. Sonuç olarak, böyle bir durum, çalışanların motivasyonunu azaltabilir, bunun ardından performansında bir azalma ve işe bağlılıkta azalma oluşabilir (Alderfer, 1969: 142-144).

Çalışan motivasyonuna ve çalışmalarının sonuçlarına dayanarak, hem Maslow hem de Alderfer, varoluş ve güvenlik ihtiyaçlarının, çalışanın etkin bir şekilde çalışmaya devam etmesinin temeli olduğuna inanmaktadır. Her ikisi de, bu ihtiyaç seviyelerinin, çalışmak için motivasyon sağlamadığını da vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre, işveren çalışanlarının ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde çalışmaya dâhil olmakta ve gelişim sürecine başlamaya hazır hale getirdikleri için geleceğe daha umutlu bakabilmektedirler (Castellanos ve Elvira, 2014: 38). Motivasyonu artırmak için her aşamada ihtiyaçlarının sağlanması çalışanlara karşı gösterilen önemi teşkil etmektedir. Bir ihtiyaca çok fazla önem verilmesi, diğer ihtiyaçlarla ilgili zayıflıkların oluşmasına neden olmaktadır. Yerine getirelemeyen ihtiyaçlar çalışanlarda beklentilerin azalmasına, hayal kırıklığına ve gerilemeye yol açabilmekte; ayrıca motivasyonu düşürebilmekte ve yapılan işten beklenen etkilerin elde edilmesini geciktirmiş olabilmektedir. Etkili bir motivasyon ancak her üç ihtiyaç seviyesine eşit olarak davranıldığında ortaya çıkmaktadır (Ivancevich vd., 1977: 110-112).

2.1.3 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İşletme bilimi dünyasında bir sonraki motivasyon teorisi, Herzberg'e aittir. Adından da anlaşılacağı gibi, bu teori iki bağımsız faktöre ayrılmıştır: hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler. Herzberg'e göre, motive edici faktörler Maslow'un en üst sıradaki hiyerarşisindeki ihtiyaçları karşılamaktadır (tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı). Diğer taraftan, hijyen faktörleri, alt düzeyin (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ve aidiyet) ihtiyaçlarını karşılar (Özgüner, 2014: 210-212).

Şekil 10: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi - Hijyen Faktörler ve GÜdüleyici Faktörler



Özgüner, Z. ve Özgüner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory, *International Journal of Business and Social Science*. 5(7): 207-215.

Herzberg (2017: 113-119) teorisindeki faktörleri şu şekilde tanımlamaktadır:

- Hijyen faktörleri:
 - İşletme politikası ve yönetimi - İşletmede kullanılan sistemler bazı tutarsızlıklar içerebilir. Bunun bir örneği, kopuk iletişim, organizasyon eksikliği ve görevlerin uygun olmayan şekilde seçilmesidir.
 - Denetleme - Yönetici olarak görev yapan bireyin becerilerinin zayıflığı çalışanların motivasyonunu düşürür. Örneğin; işe karşı ilgi eksikliği ve işin nasıl yapılması gerektiği konusunda yetersiz bilgi, motivasyonu azaltan faktörlerdir.
 - Maaş - Bu, herhangi bir işte tazminat işleminin, amaçlanana zıt bir etkiye sahip olabileceği bir faktördür. Bunun nedenleri, örneğin, yetersiz ücret artışları, ücret eksikliği veya zam için uzun süre beklemek olabilir.

- Personel arası ilişkiler – Motivasyon düşürücü eylemler, çalışanlar ve yönetim arasında, meslektaşları ve kuruluşla ilgili olan diğer insanlar arasındaki yetersiz etkileşimden kaynaklanmaktadır.
- Çalışma şartları - İş akdinin yerine getirildiği binaları ve odaları ifade etmektedir. Sorumluluk gereken malzemelerin ve araçların eksikliği, kötü aydınlatma ve havalandırma yetersizliği motivasyonu kötü yönde etkileyen faktörlerdir.
- GÜDÜLEME FAKTÖRLERİ:
 - Başarılar - Bu faktör, işteki başarıları, olumlu bir şekilde tamamlanmış görevleri, problem çözme içermektedir. Başarısızlık da ayrıca bir itici güç olabilir.
 - Sorumluluk - Sorumluluğun artmasıyla birlikte özgüven ve motivasyon da artmaktadır.
 - Çalışmanın kendisi - İş yerindeki görevler çeşitli veya rutin, zor ve kolay olabilir. Çalışanın, yaptığı işlerden memnuniyet duyması önemlidir.
 - Takdir - Hem yönetimden hem de çalışma arkadaşlarından övgü ve takdir görmek, motivasyondaki artışı büyük ölçüde etkiler.
 - Yükselme – İş yerinde daha yüksek seviyede bir konuma gelme şansı, bir çalışanın kendini gerçekleştirme çabasında olduğu ve daha büyük bir tutkuyla çalışacağı anlamına gelmektedir.

Herzberg'e göre, motivasyonu sağlamak için tüm olumsuz faktörleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu faktörlerin uygun bir şekilde biçimlendirilmesi ile işe karşı duyulan memnuniyetsizliğe neden olan faktörleri minimuma indirmek ve sürekli olarak azaltmak mümkündür. GÜDÜLEYİCİ faktörler de aynı şekilde yönetilmelidir (Özgüner, 2014: 211). Ek olarak, çalışanın motive edilebilmesi için kendisine uygun hijyen faktörleri sağlanmalıdır. Bu, uygun ücret, iyi çalışma koşulları ve kişilerarası iyi ilişkilerle ilgilidir. Bu noktada çalışan görevlerini yalnızca gerekli asgari düzeyde gerçekleştirmektedir. Motivasyonu garanti edebilecek eylemler ile çalışanlar iş yerlerinde tanınabilmekte ve kendini geliştirebilmektedir. Sonuç olarak işletme, çalışanlara yönelik motivasyon uygulamalarını gerçekleştirdiğinde hedeflerine ulaşabilmektedir (Kaur, 2015:

17-29). Herzberg bazen çalışanlara yönelik yapılan ödüllendirmenin motivasyonu artırmasından çok motivasyonu düşürücü bir unsur olabileceğini de ifade etmektedir (Neil, 2004: 172).

Yetkinlikler özellikle çalışma ortamlarını gözlemlenebilmekte ve iş yapmak için yeterli yetkinliğe sahip olmayan çalışanların sosyal yetkinliği ile ilişki kurulabilmektedir (iletişime açıklık ve problemleri çözme yeteneği gibi). Çalışanların sosyal yetkinliğinin seviyesi yükseldikçe, kişilerarası ilişkilerin motive edici bir faktör olma şansının daha yüksek olacağı sonucu çıkarılabilmektedir.

2.1.4 David McClelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland (1973: 9-18), ihtiyaçların gücü ve toplumun isteklerini oluşturan ihtiyaçlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Ayrıca, bazı insanların diğerlerine nazaran daha fazla özel ihtiyaçlara sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Araştırmasının sonuçları, aşağıdaki üç ana ihtiyaç grubunu belirlemiştir:

- Başarı,
- Güç,
- İlişki.

Royle ve Hall (2012: 25), bir kişi belirli bir hedefe ulaşmak için çaba gösterdiğinde ve başarısından dolayı fark edilmek istediğinde başarıya duyulan ihtiyacın görünür olduğunu ifade etmektedir. Bu durum motive edici bir faktördür ve oluşan ihtiyaçlar, sorunlardan kaçınma, onlarla başa çıkma ve çözüm bulma ile ilişkilendirilebilir. Başarıya duyulan ihtiyaç için uygun koşullar ile başarı ve başarısızlık şansı eşit olduğunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle iş ortamında başarıya duyulan ihtiyaç daha da artmakta ve hedefe ulaşmak için harcanan çaba çalışan için tatmin edici olmaktadır. McShane ve Von Glinow (2010: 139), yüksek performansla ihtiyaç duyan kişilerin kendine özgü davranışlarını açıklamaktadır. Bu kişilerin özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

- Görevlendirildikleri sorunun çözümü için kişisel ve derin sorumluluk yüklenirler. Bu tür insanlar inisiyatif alırlar ve problem kendileri ile ilgili olmasa bile soruna bir çözüm bulmak için çok şey yapabilirler.

- Sonuçları hakkında hızlı geri bildirim alma gereğini ifade ederler. Bu konuda karakteristik olarak sabırsız olabilirler.
- Bu tür insanlar tarafından belirlenen hedefler her zaman iddialı ama aynı zamanda gerçektir ve başarı planlanır.
- Başarısızlıkla başarma şansı yüksek olan görevler üstlenirler. Başarı şansı en az %50 olduğunda, kişi görevi üstlenmeyi kabul eder.
- Bir kişi hem özel hem de profesyonel yaşamda çevresindeki insanları etkilemek için çaba gösterdiğinde, güce olan ihtiyacı artmaktadır. Bu konuda rekabet ve sosyal konum çok önemli faktörlerdir. Kişinin kendi saygınlığı, gerçekleştirdiği bir faaliyetin etkisinden daha önemlidir. Bu tür ihtiyaçlar başkalarının çalışmaları üzerinde kontrol gerektirmektedir ve aynı zamanda olumsuz bir boyut kazanabilmekte ve diğer insanlar üzerinde üstünlük göstermeye dönüşebilmektedir.

İkna, işletmenin hedefine ulaşması için önem arz ettiğinde olumlu bir boyut kazanmaktadır. Güce aşırı derecede ihtiyaç duyan insanlar terfiden memnun olmazlar. Bu ödül şekli güce olan ihtiyacı arttırmaktadır (Royle ve Hall 2012: 26-27). Güce ihtiyacı fazla olan ancak makul düzeyde kalan insanlar aşağıdaki özelliklere sahiptir (McShane ve Von Glinow, 2010: 149):

- Başkalarını etkileme yetenekleri olduğunu bilmekte ve bu sayede birinin işini daha verimli hale getirebilmekteler.
- Bu kişiler için dayanışma, rekabetten daha değerlidir.
- İş özelinde hem bağlantı kurmaya hem de güvenilir ve anlayışlı çalışan topluluğundan ekipler oluşturmaya çalışırlar.

McClelland tarafından ortaya atılan ihtiyaçların her biri, Maslow'un sunduğu ait olma, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Aradaki fark, McClelland'ın tüm ihtiyaçların aynı anda ancak farklı yoğunluklarda hissedilmesini sağlamasıdır. McClelland, daha yüksek düzey ihtiyaçlara odaklanmış ve ihtiyaçlar piramidinde yer alan temel ihtiyaçları elemiştir.

Güdüleme süreçleri açısından bakıldığında, McClelland'ın vardığı en önemli sonuç, doğuştan gelen ihtiyaçlara sahip olabilmek ve bunları öğrenebilmek yeteneğidir.

McClelland, çalışanlar için motivasyonel başarı planlama programı hazırlamıştır. Bu sayede çalışanların mesleki yetkinliklerini şekillendirme sürecinde gözlemlenebilir değişiklikler farkedilebilmiştir. Böylelikle oluşan hedef, çalışanın baskın ihtiyaçlarına olan yatkınlıklarının öncelikli olarak tanımlanabilmesine ve daha sonra yetkinlik geliştirme programı sonuçlarına uyarlanabilmesine olanak tanımıştır (McShane ve Von Glinow, 2010: 139-149). Bu teoriden ortaya çıkan sonuç, yetkinliklerin ihtiyaçların memnuniyetini şartlandıran bir faktör olduğudur. Diğer yandan, ihtiyaçlar yetkinlikleri kazanma ve geliştirme motivasyonu için ön koşuldur. Ayrıca, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için önce işletme ihtiyaçlarını öğrenebilmesi gerekmektedir.

2.2 SÜREÇ TEORİLERİNİN İNCELENMESİ

Süreç teorileri, davranışları nelerin motive ettiği üzerine odaklanır ve bu süreçlerin hangi yönde gelişmekte olduğunu açıklamaktadır. Burada önemli olan nokta, ulaşılabilecek olan hedeftir. İstenen sonuç, süreç teorileri üzerine araştırmanın esas değerini ifade etmektedir (Oban, 2018: 1-3). En önemli süreç teorileri şu şekilde sıralanmıştır:

- Victor Vroom'un Beklenti Kuramı.
- Edwin Locke ve Gary Latham'ın Amaç Teorisi.
- John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi.
- Burrhus Frederic Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.
- Albert Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı.

2.2.1 Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, oluşma etkilerine ve olasılıklarına dayanan karar verme sürecine odaklanmaktadır. Vroom, insanın yalnızca eyleme harcanan çabanın sonucuna ve ikna olduğu zaman harekete geçmeye karar verdiğine inanmaktadır (Oban, 2018: 35). Bu teori Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland teorileri ile karşılaştırıldığında, büyük bir fark görülebilmektedir. Beklenti teorisinde, çalışanları tam anlamıyla neyin harekete geçirdiğine dair belirli ipuçları elde edilmemektedir. Vroom, motivasyon seviyelerinde farklılıklar gösteren bilişsel değişkenleri incelemiştir (Lunenburg, 2011:63-102).

Lunenburg (2011: 63-102), beklentiler teorisinin dayandığı dört varsayımı şöyle açıklamaktadır:

- Bir işletmeye katılırken çalışanların karşılanması gereken beklenti ve ihtiyaçları olduğunu söyleyen varsayımlar mevcut olsa da, çalışanların geçmişten gelen motivasyonları ve deneyimleri de var olmaktadır. Bütün bunlar çalışanın işletmeye bakışını etkilemektedir.
- Çalışanlar faaliyetle sonuçlanan özgür seçimler yapmaktadır. Davranışlarını ve amaçlarına ulaşma yollarını seçmekte özgürlerdir. Tüm bunları başarı ya da başarısızlık ihtimalleriyle ilgili kendi düşüncelerine ve hesaplamalarına dayandırarak açıklamaktadırlar.
- Çalışanlar çok çeşitlidir ve işletmeyle ilgili beklentileri de farklıdır.
- Çalışanlar karar verirken alternatifler arasından seçim yaparlar ve amaçlarının kişisel sonuçlarını en iyi şekilde kullanabilmektedirler.

Yukarıdaki varsayımlara dayanarak, Vroom teorisinin üç temel faktörünü öne sürmüştür: Bunlar beklenti, verimlilik ve değerdir. Thierry ve Eerde (1996: 576) bunları aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Beklenti - Çalışanın yapmayı planladığı uğraşının hedefe ulaşacağını tahmin etmekte olduğu olasılıktır. Aynı zamanda, uğraşın veya çabanın hedefe ulaşmak için büyük bir şans olabileceğini de ifade etmektedir. Burada 0/1 yöntemi kullanılabilir. 0, verilen çabayla hedefe ulaşma şansının olmadığı anlamına gelirken; 1, işin belirli bir katkısı ile hedefe ulaşılacağını kesinliği anlamına gelmektedir.
- Verimlilik - Belirli bir seviyedeki performansın bir çalışanı çeşitli çalışma sonuçlarına götürüp götürmeyeceğine dair bireysel bir tahmindir. 0/1 yöntemi burada da işe yaramaktadır. Çalışan, iyi sonuçlarının her zaman ücretlendirmede bir artışa yol açacağını gözlemlerse, yararlılık değeri 1'dir. Çalışan iyi sonuçlar elde ederse, fakat bu durum maaşına yansıtılmıyorsa yararlılık değeri 0'dır.
- Değerlilik - Çalışanın belirli bir ödülü seçme tercihlerini etkileyen bir güçtür. Bireysel çalışanlar için çeşitli ödül türlerinin (maaş artışı, terfi, karşılıklı

kabul, üstlerin tanınması) farklı değerleri olmaktadır. Yukarıdaki iki unsurun aksine değerlilik, pozitif, negatif veya sıfır değerlerini alabilir. Ödül için güçlü bir tercih, 1 puan, nötr 0 ve tercih yok ise -1 anlamına gelmektedir.

Yukarıdaki teoriyi yetkinlik açısından inceleyerek bazı sonuçlar çıkarılabilmektedir. Temel yetkinlikler, görevi tamamlamak için davranış seçme sürecini belirleyen önemli bir unsurdur. Vroom, öz değerlendirmenin, işi yapma motivasyonunun ilk adımı olduğunu vurgulamaktadır. Cambridge sözlüğüne (www.dictionary.cambridge.org, 14.11.2018) göre öz değerlendirme, kişinin görevi başarmak için kullanılacak yetenek, beceri ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Vroom teorisi sayesinde çalışanların kendi yetkinliklerinin farkındalığı ile faaliyete geçme motivasyonları arasında önemli bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye önem vermesi, çalışanlara yönelik faaliyetlerde bulunmaları ve işletmenin hedeflerine ulaşması önem arz etmektedir. Lunenburg (2011: 63-102), beklenti teorisinde çalışanları harekete geçmeye motive eden ihtiyaçların, karşılanmayan ihtiyaçlar olmadığını vurgulamaktadır. Belli bir mantık çerçevesinde çalışanlar, günlük çalışmalarında inançlarını, deneyimlerini, yetkinliklerinin farkındalığını ve olasılık tahminlerini kullanarak faaliyetlerini yürütmektedirler.

2.2.2 Edwin Locke ve Gary Latham'ın Amaç Teorisi

Amaç Teorisi, ana motive edici faktörün hedef olarak belirlendiği bilişsel bir teoridir. Locke ve Latham, araştırmalarında açıkça tanımlanmış ve elde edilmesi zor olan hedefin daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Bunun gerçekleşmesi için çalışanın gönüllü olarak hedefi kabul etmesi gerekmektedir. Hedef belirleme sürecine katılım faktörü bu teoride çok önemlidir. Sonuç olarak, çalışanlar bu süreci kabul edip uygulamak konusunda daha isteklidir. Hedef belirlemede yer almak hedefler koymaktan daha iyi bir etkiye sahiptir (Lunenburg, 2011: 63-120)). Dolayısıyla, hedef belirleme ile çalışan motivasyonu ve performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Locke ve Latham (2002: 713) hedef modelini aşağıda belirtilen üç ihtiyaca göre oluşturmuştur:

- Başarı için çaba sarf etme ihtiyacı,
- Güç için çaba gösterme ihtiyacı,
- Yakın ilişki kurabilmek için çaba gösterme ihtiyacı.

Her hedefin yerine getirilmesi, çalışan memnuniyetiyle bağlatırılmaktadır ve bu durum çalışanlarda başarı ihtiyacı duyulmasına sebep olmaktadır. Çalışmakta olan belirli bir ekibin veya belirli bir organizasyonun üyesi olma isteği, bağlanma ihtiyacı ile ilgilidir. Bu talepler karşılandığında, çalışanların memnuniyeti ve daha verimli çalışmaları motivasyonlarını artırabilmektedir.

Lunenburg (2011: 63-102), Locke teorisine göre motive etmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen faktörleri aşağıda gösterildiği şekilde listelemiştir:

- Hedeflerin belirli olması gerekir - Çalışanlar, hedefleri belirlendiğinde daha fazla verimlilik göstermektedir. Çalışanlar bu şekilde çalışma ortamında daha çabuk ilerleyebilmektedir.
- Hedefler zor ama ulaşılabilir olmalıdır - Olasılıklara yönelik iddialı bir hedef ayarlamak çok önemlidir. Hedefe ulaşmak biraz zor olsa da, çalışan hedefe ulaşmak için yeni yetkinlikler geliştirmek veya kazanmak için çalışmaktadır.
- Hedefler kabul edilmelidir - Katılım ilkesine göre, çalışan kendi hedeflerini belirlemelidir. Bu mümkün değilse, verilen hedeflere gönüllü olarak katılmalıdır. O zaman hedeflere ulaşmak için bir motivasyon elde edebilmektedir.
- Hedeflere ulaşma konusunda geri bildirimde bulunulmalıdır - Çalışmanın sonuçlarına ilişkin geri bildirimler, çalışanları performansı arttırmaya teşvik etmektedir. Geri bildirimde ödüllendirilen başarıların yanı sıra, geliştirilmesi gereken alanlar hakkında konuşulmalıdır. Çalışan, hedef başarısının seviyesinin iş akdi sırasında değerlendirileceğinin farkında olduğunda motivasyonu artmaktadır.
- Teslim tarihleri hedeflerin etkinliğini artırır - Teslim tarihleri sayesinde çalışanlar zamanlarını daha iyi planlayabilmekte ve kontrol edebilmektedir. Son teslim tarihinin göreve en uygun şekilde uyarlanması önemi

unutmamak gerekmektedir. İş verimliliğinin düşük olması çok kısa süreli bir çalışmanın sonucudur.

- Bir hedef oryantasyonu performans oryantasyonundan daha fazla başarıya yol açmaktadır. Gelişmeyi amaçlayan bir çalışan zor görevlerde ustalaşarak yetkinlik kazanabilmektedir. Sadece verimliliği arttırmaya odaklanan bir kişi, sahip olduğu nitelikleri yenilerine sahip olmaya istekli olmadığı müddetçe kullanabilmektedir. Bir çalışanın kendini geliştirmeye yönelmesi günümüzde çok önemlidir. Çalışanların çalışma ortamında aktif, yaratıcı ve yeni fikirlere açık olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, bu süreç sürekli gelişim ve yeni yetkinlikler edinerek desteklenmelidir.
- Grup halinde hedef belirleme bireysel hedef belirleme kadar önemlidir. Çalışanları belirli hedeflere sahip gruplardan oluşturmak yalnızca çalışma motivasyonunu artırmaktadır. Ek olarak, insanları aynı bireysel hedeflere bağlamak, verimliliği önemli ölçüde arttırmaktadır.

Çalışanın yetkinliklerini değerlendirme yeteneği, iş yerinde motive edici sonuçlara ulaşma sürecinde büyük rol oynamaktadır. Çalışanın verilen görevi iddialı veya kolay bir hedef olarak kabul edip etmemesi onun öz değerlendirmesine bağlıdır. Hedef belirleme sürecinde yalnızca öz yetkinliklerinin farkında olan çalışanlar görev alabilmektedir. Yönetici açısından bakıldığında hedefin gerekli niteliklere sahip olmayan bir çalışana atanması uygun bulunmayabilir. Çalışan tarafından öncelik verilen yetkinliklerin uygun şekilde değerlendirilmesi esnasında yöneticiden geri bildirim alınırken, çalışanın sahip olduğu yetkinliklerin uygun şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Mesleki yetkinliklerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi sırasında geri bildirimler olumlu olmasa bile, çalışanların göstermiş oldukları ek çabalar üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Olumsuz geri bildirimlerle birlikte düşük yetkinlikler, motivasyonun ve üretkenliğin azalmasına neden olmaktadır.

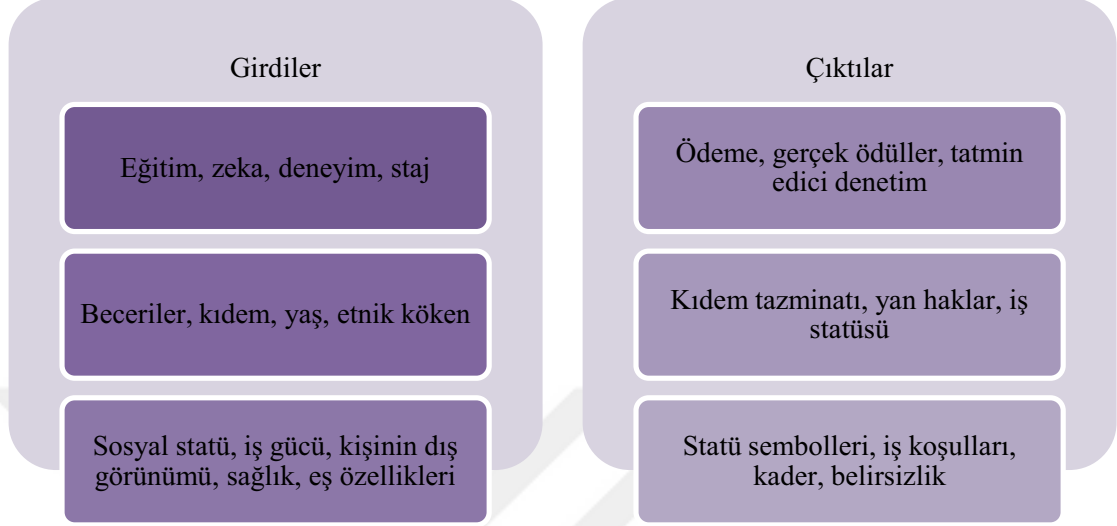
2.2.3 John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre, insanların motivasyonunu etkileyen faktörler eşitlik ve eşitsizlik durumlarıdır. J. S. Adams, işin girdi ve çıktı göstergelerinden motivasyonu

analiz etmiştir. Bu sayede çalışan, kendisine verilen görevin sonucu ile elde edilmesi istenilen sonuç göstergesini karşılaştırabilmektedir. Eşitsizliğin fark edildiği bir durumda, işveren ya da yöneticiler çalışana eşitliğin sağlanabileceğini ifade ederek motivasyon sağlayabilmektedir. Bu durum her iki şekilde de yapılabilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışan verimliliğini azaltabilir veya artırabilir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 158-170). Göstergeler karşılaştırıldığında sonuç eşitlik oluşturuyorsa çalışanın durumu adil olarak sonuçlanmıştır. Göstergelerin karşılaştırılmasından eşit olmayan sonuçlar çıkarsa bu adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Örneğin bir ücretin çok düşük veya çok yüksek olması eşitlik sağlamamaktadır. Huseman, Hatfield ve Miles'a (1987: 222) göre bu teori, sosyal değişim ve karşılaştırma süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Onlar teoriyi dört hedefe odaklanarak aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

- Bireyler, diğerleriyle ilişkilerini, elde edilen sonuçların analizine ve görevlerini yerine getirme çabalarına dayanarak değerlendirmektedir.
- Karşılaştırma göstergelerinden, çalışan farklı sonuçlar alırsa, o zaman eşitsizlik durumu ile karşı karşıya kalınmaktadır.
- Karşılaştırma sonuçlarında aradaki fark arttıkça, çalışanın stres seviyesi artabilmektedir.
- Çalışanın stresi arttıkça, çalışma motivasyonu azalmaktadır. Bu nedenle işveren ya da yöneticiler göstergeleri eşitlemek için ilave adımlar atmak durumundadır. Adaleti sağlamaya yönelik teknikler arasında girdi (örneğin çalışma çabası) veya çıktı verilerinin (örneğin elde edilen sonuçlar veya ödüller) değiştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 3: Eşitlik Teorisine Göre Girdiler ve Çıktılar



Kaynak: Al-Zawahreh, A. ve Al-Madi, F. (2012). The Unity of Equity in Enhancing Organizational Effectiveness, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(1): 158-170.

Adams'ın teorisi değişim ilişkisine odaklanmaktadır. İnsanlar bir şey verir ve karşılığında bir şey bekler ve insanların verdikleri girdi olarak kabul edilmektedir. Kişinin elde ettikleri ise çıktı olarak adlandırılmaktadır. Girdi ve çıktı örnekleri yukarıdaki Tablo-3'te gösterilmektedir. Bu iki faktöre ek olarak, Adams üçüncü bir faktörden de bahsetmektedir. Bu referans noktasıdır. Bir şirketteki referans noktası bir çalışma arkadaşı veya başka bir işletmede benzer bir konumda çalışan bir kişi olabilir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 158-170).

Yukarıda bahsedildiği ve daha ayrıntılı olarak Huseman, Hatfield ve Miles (1987: 230) tarafından tarif edildiği gibi, eşitsizlik duygusu çalışanı harekete geçmeye motive etmektedir. Çalışan, aldığı ücretin adil olmadığını tespit ederse, harekete geçebilmektedir. Çalışan, adaleti sağlayabilmek için iş verimliliğini veya iş kalitesini azaltabilmekte veya artırabilmektedir.

Adams'ın teorisinde, yetkinlikler girdiler arasında da meydana gelmektedir. Al-Zawahreh ve Al-madi'e (2012: 158-170) göre bir işletmede, yetkinliğin temeli öncelikle

bilgi, beceri, deneyim ve gösterilen çabadan oluşmaktadır. Girdi kavramı çok geniştir ve aynı zamanda eğitim veya çalışanın pozisyonu gibi faktörleri de içerebilmektedir. Bu faktörler doğrudan yetkinlik kavramıyla ilgilidir. Eşitsizlik duygusu, referans noktası olarak alınan çalışanın ya da kişinin yetkinliğinin yanlış değerlendirilmesinden kaynaklanabilmektedir. El-Zawahreh ve El-Madi (2012: 158-170) bu duruma şöyle bir örnek vermektedir. 1 numaralı çalışan, karşılaştırılan 2 numaralı çalışandan daha düşük yetkinliğe sahip olabilir. Bu nedenle, 2 numaralı çalışan aynı işi daha kısa sürede yapabilir ve 1 numaralı çalışandan aynı veya daha fazla verimlilik sağlayabilir. Bu durum haksızlık hissine neden olabilir. Bu durum daha düşük yetkinlik düzeyine sahip çalışanlarda adaletsizlik duygusuna neden olabilmektedir. Onlar aynı görevi çok daha uzun bir sürede veya daha düşük kalitede başarabilmektedir. İşletme içinde en iyi teşvik sistemi kullanılsa bile, tarafsız ve adil bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki kişisel duygular ve karşılaştırmalar iş ortamındaki motivasyonu azaltabilmektedir.

2.2.4 Burrhus Frederic Skinner'ın Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Skinner, öğrenme teorisi olarak da adlandırılan sonuçsal şartlandırma teorisini ortaya çıkarmıştır. Skinner motivasyon sürecinde ödül ve cezanın önemini vurgulamaktadır. Sonuçsal şartlandırma teorisi insan davranışının geçmişte öğrenilen davranışlarıyla ilgili olduğu inancına dayanmaktadır. Belirli bir davranış geçmişte olumlu bir etkiye sahipse, kişi tarafından tekrar uygulanır. Bu nedenle insanlar olumsuz sonuçlara yol açabileceğini bildikleri davranışlardan kaçınırlar (Staats, 1988: 747-748).

Wei ve Yazdanifard (2014: 9-12), Skinner'ın teorisinin kişinin davranışını değiştirebileceği birkaç tekniği açıklamaktadır. Çalışan faaliyetlerinin mevcut durumlardaki etkilerinin gelecekteki davranışları etkileyeceğini varsaymaktadır. Etkiler olumlu ise, kişi gelecekte de aynı şekilde davranabilecektir. Etkiler olumlu değilse, çalışanlar davranışlarını gelecekte de olumlu olacak şekilde değiştirmeye istekli olabilmektedir. Çalışanların faaliyetlerini etkileyebilecek sonuçsal şartlandırma teorisi teknikleri aşağıda vurgulanmaktadır (Griffin, 2011: 476-477):

- Olumlu pekiştirme - ödül kullanımıyla motivasyonu pekiştirmenin bir yöntemidir. Çalışan istenilen davranışı gösterdiyse, ödüllendirilir (örneğin,

ücret artışları, promosyonlar). Ödüller iç ve dış ödüller olarak ayrılabilir. İç ödüller övgü ve tanıma gibi maddi olmayan ödüllendirmelerdir. Dış ödüller ücret ve promosyonları içermektedir. Hem iç hem de dış ödüller istenen başarılarla yakından ilgilidir.

- Olumsuz pekiştirme - çalışanlar tarafından kullanılan bir yöntemdir. İstenmedik bir şekilde davranarak olumsuz sonuçlardan kaçınmayı oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, rahatsız edici sonuçlardan kaçınmak için doğru olanı yapma motivasyonudur.
- Ceza - üstlerin ceza kullanması, yan etkilerin zayıflaması veya ortadan kaldırılmasına yol açabilmektedir. Çalışan, olumsuz sonuçlara ulaşarak gelecekte aynı işlemi tekrar yapamayacaktır. Cezalar yöneticinin görüş ve eleştirilerini, disiplin taleplerini, para cezalarını içermektedir. Olumsuz pekiştirme ve ceza arasındaki farkı anlamak önemlidir. Ceza, istenmeyen davranış olasılığını azaltabilmekte, olumsuz pekiştirme, ise istenen faaliyetin olasılığını artırabilmektedir.
- Söndürme yoluyla pekiştirme - Bu teknik, istenmeyen davranışların önlenerek ortadan kaldırılmasını içermektedir. Örneğin, işverenin belirli çalışan davranışlarını gözlemlemesinden kaçınması olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda belirtilenlere göre, çevrenin çalışanların davranışlarını etkilediği söylenebilmekte ve çevreden neyin iyi neyin kötü olduğu öğrenilebilmektedir. Organizasyon ve deneyimler, uygun ödül ve iş etkisi taktikleri ile çalışanlara görevleri nasıl yerine getirecekleri öğretilmektedir. Çalışanların istenen eylemler için motivasyona sahip olmaları ile davranışları değiştirilebilmektedir.

Sonuçsal şartlandırma teorisi ile çalışanların yetkinlikleri arasındaki bağlantıya işaret ederek, çalışanların faaliyetleri üzerine odaklanılmaktadır. Tezin birinci bölümünde belirtildiği gibi, davranışsal göstergeler tam olarak insan faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yetkinliğe hangi düzeyde ulaşıldığını gösteren sonuçlar çalışanların göstermiş olduğu faaliyetlerden anlaşılabilir. Yetkinlikler sayesinde, çalışan işletme tarafından istenen eylemleri gerçekleştirebilmektedir.

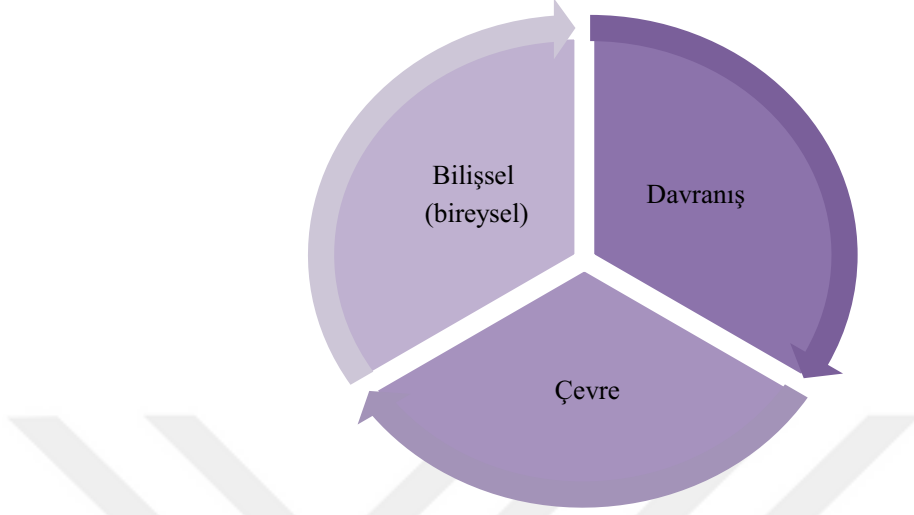
2.2.5 Albert Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi

Araştırmalar sonucunda Bandura; Locke ve Skinner teorilerinin bir derlemesini ortaya koymuştur. Bandura'nın teorisi, sonuçsal şartlandırma teorisinin temel prensiplerini daha da zenginleştirmektedir. Bandura, insanın kişisel deneyimlerin etkisi altında çalıştığını ve çevrede meydana gelen davranışları gözlemlediğini kanıtlamıştır. Bandura ayrıca "davranış modeli" kavramına da değinmektedir. Araştırmacıya göre çalışan, yalnızca kendisinin değil aynı zamanda etkili olduğunu düşündüğü diğer çalışanların davranışlarını da taklit etmektedir. İnsan, birileri için davranışsal bir model haline gelirse, başkalarının davranışlarını da etkileyen bir bireye dönüşebilmektedir (Nabavi, 2012).

Bandura, modelleme süreci için dört koşulun gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bir çalışanın başka bir çalışanın davranış modelinden yararlanabilmesi için aşağıdaki adımları izlemesi gerekmektedir (Nabavi, 2012):

- Dikkat - İlk adıma dikkat etmek önemlidir. Bir şey ne kadar farklı veya tartışmalı olursa, çalışanın buna dikkat etme olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Dikkat çeken faktörler ayrıca prestij, çekicilik, benzerlik ve dış görünümü içerebilmektedir.
- Hatırlama - Bir gözlemci olarak çalışan, taklit etmek istediği davranışı hatırlamalıdır. Uygulama yöntemi burada yardımcı olmaktadır.
- Üretme - Model kişi tarafından gösterilen davranışları gerçekleştirebilmek önemlidir. Çalışan burada yetkinliklerini değerlendirmelidir çünkü muhtemelen rol model eylemi tekrar etmeyecektir. Çalışan, modelin faaliyetinin bir kez göstermesi ile öğrenmesi gerektiğini bilmelidir.
- Motivasyon - Çalışanlar öğrendiklerini uygulamak isterler. Bu noktada olumlu pekiştirme ve ceza önemli bir rol oynamaktadır.

Şekil 11: Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi - Öğrenme Faktörleri



Kaynak: Harine, L. T., Sudiro, A., Rahayu, M. ve Fatchan, A. (2017). Study of the Bandura's Social Cognitive Learning Theory for the Entrepreneurship Learning Process, *Science Publishing*. 6(1): 1-6.

Bu teoride, insanlar aktif öğeleri oluşturmaktadır. Çalışanlar dinamik davranış yeteneğine sahiptir. Bu davranışlar birçok faktörün etkileşiminin sonucudur. Bunlar çevresel faktörler, deneyim analizi ve insan davranışının analizinden oluşmaktadır (Harine vd., 2017: 1-6). Bu faktörler arasındaki bağlantı Şekil-11' de belirtilmiştir.

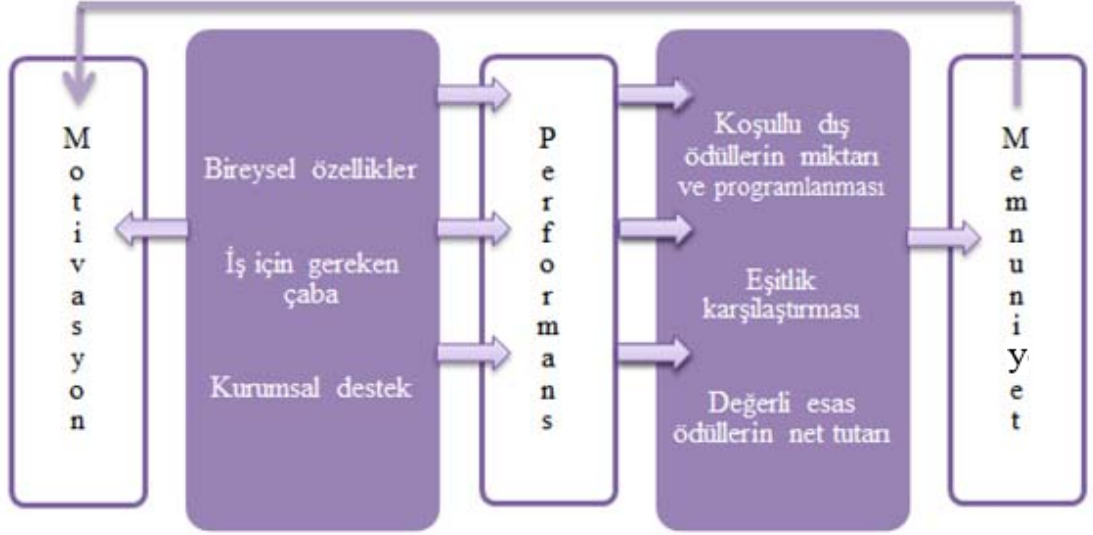
Bandura'nın önerdiği sosyal öğrenme teorisine göre, öz saygının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışan, görevlerini yerine getirmek için yetkinliklerinin uygun ve yeterli olduğunu değerlendirirse motivasyon süreçleri başlayabilmektedir. Locke de teorisinde benzer bir sonuç ortaya koymuştur. Motivasyon sistemleri çalışanlar üzerinde adil bir şekilde değerlendirilmelidir. İşin değerlendirilmesi açık ve hedeflenen kriterlere göre yapılmalıdır. Bu teoride motive edici bir sistem oluşturmak ve uygulamak, sonuçları değerlendirmekten çok daha zor bir süreci yansıtmaktadır. Yöneticilerin, görevleri yerine getirme yeteneklerini uygun şekilde değerlendirebilmeleri için çalışanlara yetkinliklerine göre görev belirlemeleri gerekmektedir.

2.3 MOTİVASYON TEORİLERİ ARASINDAKİ UYUM

Tüm kanıtlanmış motivasyon teorilerini inceleyerek hangisinin en iyi olduğunu belirlemek imkansızdır. En faydalı motivasyon teorisini gösterecek bir kriter bulunmamaktadır. Motivasyon teorisi hakkındaki bilgiler, bir çalışanı etkili bir şekilde motive etmek için yeterli olmamaktadır. Yöneticilerin, belirli bir grubu motive etmeleri için, onları tanımaları gerekmektedir. Genel kabul gören motivasyon araçları arasında para, övgü, ödüller, promosyonlar yer almaktadır (Heaton, 2013). Motivasyon süreci sadece o kuruma fayda sağlamakla kalmayıp, çalışanların ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamalıdır. Kurumun elde ettiği kazanımlar, çalışanları daha fazla çaba ve daha etkin bir çalışmaya teşvik etmenin bir sonucudur. Karşılıklı yarar da bu faaliyetlerin bir sonucunu göstermektedir. Bu varsayıma göre, bir tarafın yararlarına çok fazla yönelme, işletmede uygulanan teşvik sisteminin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Uygun bir iş yeri ve bir yönetim tarzı oluşturmak, gelecekteki çalışanlar için bireysel bir yaklaşım gerektirmektedir.

Hem teoride hem de pratikte, sunulan teoriler bilimsel açıdan eleştirilerle karşılaşmaktadır. Bu durumun en temel nedeni ideal bir motivasyon teorisinin mevcut olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, en yeni motive edici modeller işletmeler tarafından birbirinden bağımsız olarak oluşturulmaktadır. Bunu yaparken her bir teorisinin en değerli unsurları birleştirilmektedir. Günümüz dünyasında çok farklı nitelikli çalışan bulunmaktadır. Kurumlar, çalışan bağlılığını artırmak ve aynı zamanda iş hedeflerine ulaşmak için motivasyon teorilerini sürekli güncellemek zorunda kalmaktadır (Haque vd., 2014: 61-68).

Şekil 12: Motivasyon Teşvik Modeli



Kaynak: Schermerhorn, J. R. (2008). *Organizational Behaviour*. New Jersey: John Wiley&Sons.

Yukarıdaki şekil Schermerhorn tarafından önerilen uyum teşvik modelini göstermektedir (2008: 121). Bu modelde, belirli bir çalışanın veya belirli bir çalışan grubunun motivasyon seviyesini etkileyen değişkenler sunulmaktadır. Aynı zamanda, bu model çalışanın kişisel hedeflerine ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Her faktör birbiriyle yakından ilişkilidir ve diğer faktörleri de etkilemektedir. Motive edici sürecin gidişatına tanıklık eden karmaşık oklar ve bağlantılar sistemi, faktörlerin genel olarak algılanma ihtiyacını göstermektedir. Bir çalışan veya işletme için geçerlilik kriterine göre faktörleri hiyerarşik hale getirebilmek için herhangi bir yol bulunmamaktadır. Faktörler iki tarafa bağlıdır, ancak çalışanları motive etmek bir yönetim fonksiyonu ve işletmenin görevidir. Bu nedenle, işletmenin motive edici sistemi işletmenin yükümlülüklerini her bir faktör açısından açıkça değerlendirmektedir.

Bu araştırma çalışmasının odaklandığı ana faktör yetkinliktir. Yukarıdaki bölümde sunulan tüm motivasyon teorilerinin analizi sonucunda, ana sonuçların belirtilmesinin önemi anlaşılmaktadır. İhtiyaç teorileri, yetkinliklerin motivasyonu ve çalışanın iş üzerindeki etkisini açıkça gösterilmektedir. Yukarıdaki bölümde sunulan tüm motivasyon teorilerinin analizi sonucunda ana sonuçlar belirtilmektedir. İhtiyaç teorileri

yetkinliklerden meydana gelen motivasyonları ve çalışanın iş üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir. Bireylerin hayatlarında karşılaştıkları ihtiyaçlardan biri olarak, gelişme ihtiyacı er ya da geç çalışanda kendini hissettirmektedir. İhtiyaç teorisini oluşturanlar, sadece çalışanın yetkinliklerini geliştirme ihtiyacını hissedebileceğini ve dolayısıyla işletmenin gelişimini etkileyeceği aynı zamanda bu durumun oluşmasında zamansal farklılıkların gözlemlenebileceğini ifade etmişlerdir.

Yetkinlikler adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir. Objektif yetkinlikler bir çalışanın iş sürecinde fiziksel olarak sahip olduğu ve kullandığı yetkinlikleri oluşturmaktadır. Subjektif olarak değerlendirilen yetkinlikler, çalışanın belirli bir amaç üzerinden hareket edebilmesi için karar verme sürecinde analiz ettiği yetkinliklerden meydana gelmektedir. Yukarıdaki teorilere göre, teşvik edici sistemler aşağıda belirtilen özellikleri barındırmalıdır:

- Çalışanların yetkinliklerini objektif olarak teşhis etmenin mümkün olacağı bir sistemin mevcut olması gerekmektedir.
- Çalışanların yetkinliklerini tespit etmelerinin mümkün olacağı bir sisteme sahip olması gerekmektedir.
- Çalışanların işe alım süreçleri için belirlenen belli kriterlere sahip olması gerekmektedir. Çalışanın belirli bir pozisyona yerleştirme için gerekli yetkinlikleri taşıması ve işletmenin dikkatle işe alım işlemini gerçekleştirmesi beklenmektedir.
- Görevlendirme süreci çalışanların sahip olduğu yetkinliklere göre uyarlanmalıdır.
- İşletmeler, çalışanların sahip olduğu becerilerin geliştirilmesine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmalıdır. İş geliştirme etkenleri dikkate alınarak, yeni yetkinlikler elde etmek için fırsatlar sağlamak da büyük önem arz etmektedir.
- Çalışanlara çalışmalarının ve sonuçlarının ilerleyişi hakkında geri bildirimde bulunulmalıdır. Böylelikle yetkinlik alanında yapılacak olan öz değerlendirmelerde gözle görülebilir olumlu değişimler elde edilebilmektedir.

Motive edici sistemlerdeki yetkinlikleri öne çıkan bir diğer unsur, çalışanın ve çevresindekilerin deneyimlerinden oluşmaktadır. Eşitlik teorisindeki J.S. Adams,

sonuçsal şartlandırma teorisinde B.F. Skinner ve sosyal öğrenme teorisinde A. Bandura da bu faktörleri vurgulamaktadır. Sahip olunan yetkinlikler ile çalışanlar deneyimlerini analiz edebilmekte, buna dayanarak, kıyaslama ve tarafsız değerlendirmeler yapabilmekte ve diğer kişilerin davranışlarını kendilerine uyarlayabilmektedir. Bu nedenle, işe alım sürecinde çalışanın deneyimini bir yetkinlik olarak takdir etmek önemlidir. Çalışan gelecekte daha fazla karar verme yeteneğine sahip olabilmektedir. Çalışanların çalışmalarını diğer insanlarla karşılaştırmak amacıyla sosyal yetkinlikler önem arz etmektedir. Elde edilen girdilerin, hedef ve faydaya ulaşabilmesi için belirli alanlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Açıklanan motivasyon teorileri, değerlendirme sistemini ve ödüllendirme sistemini çalışan motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör olarak göstermektedir. Neredeyse her teori bu faktörün önemini vurgulamaktadır. Özellikle de J.S. Adams, çalışanın yapmış olduğu iş sonuçlarına göre ölçme yöntemleri ve ödüllerin verilmesinde herkese adil davranılması gerektiğini belirtmiştir. B. F. Skinner ayrıca, bir çalışanın yönetici tarafından istenen belli kriterleri karşılaması durumunda, pozitif pekiştirme sistemini etkinleştireceğini belirtmiştir. Bu da istenmeyen sonuçları ortadan kaldırabilmektedir. İşletmelerdeki ödül sistemi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Böyle bir sonuç Locke teorisinden çıkarılabilmektedir. Locke'a göre işletmeler böyle bir sonuca ulaşılabilmesi için çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmasında motivasyonun ortaya çıkmasına izin verilmesi gerekmektedir.

2.3.1 Yetkinlikler ve Motivasyon

İnsan kaynaklarının birçok bileşeni arasında yer alan yetkinlikler ve motivasyon süreçleri, bir işletmenin başarısı üzerinde özel bir etkiye sahiptir. Yetkinlikler, çalışanların performansında ve gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. İşini yaparken yetkinliklerini ortaya koyan bir çalışan, organizasyon içerisinde bilgi ve yenilikte gelişimine neden olabilmektedir. Çalışan yetkinlikleri, yeni fikirler üretme ve ürünlere yeni değer ekleme fırsatı yakalayan işletmelerin temel yetkinliklerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 27-41).

Motivasyon, yetkinliklerin etkin kullanımını belirleyen insan kaynakları faktörüdür. Bir çalışanın mesleğe uygunluğu, hem niteliklere hem de motivasyona bağlıdır. Bu değerlerin her ikisi de birbirini desteklemelidir. Motivasyonu sağlanamayan çalışan gelişmiş yetkinliklere sahip olsa bile işletmeye çok fazla fayda sağlayamamaktadır (Bombiak, 2014: 17-18).

Motivasyon, çalışanların kişisel seçimlerinin sonucudur ve uygun şekilde seçilmiş motivasyon etkileşimleri ile yönetilebilmektedir. Motivasyon; çalışanlardaki beklentiler, belli yetkinliklere sahip olma ve bunları profesyonel bir şekilde kullanmaya yönelik özellikler ve çalışanların işletmede yer alan diğer çalışanlara olan yaklaşımlarını içermektedir (Aniszewska, 2007: 47-63). Bu noktada, modern işletmelerde meydana gelen değişimler karşısında motive olmanın artan öneminin vurgulanması gerekmektedir. Bilgi temelli ekonomide kilit rol, maddi ve finansal varlıklardan daha fazla katma değer üretebilen maddi olmayan duran varlıklardadır. Bu varlıkların ana bileşeni insan sermayesi olan entelektüel sermayedir. Bu özel sermaye çalışanlara aittir ve işletme sadece belli koşullar altında bunu kontrol altında tutabilmektedir. Bu şekilde çalışanlar, işletmenin iç müşterileri haline gelirken beklentileri de artmaktadır. Bu durum işletme yönetiminde yeni zorluklar yaratabilmekte ve işletme, çalışanların yaklaşımlarında değişiklik yapabilme imkanı bulabilmektedir. Çalışanların rızası ve motivasyonu olmadan insan kaynaklarının kullanılması mümkün değildir (Prahald ve Hamel, 1990: 27-41). Bu nedenle, insan kaynaklarını dinamikleştiren bir faktör olarak motivasyon, modern işletmelerin rekabet avantajını büyük ölçüde etkilemektedir. Etkili motivasyon olmadan insan kaynakları kullanımı ve entelektüel sermaye inşa etmek mümkün değildir. Motivasyon, daha çok bir kişinin çalışma ortamındaki performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bu sebeple motivasyon, çalışanların çalışma ve yetkinliklerini kullanma isteği, verilen görevlerin uygulanmasındaki katılım niyeti, çalışanın mesleki verimliliği ve işletmeye olan katkısına yönelik belirleyici özelliklerinin önemine vurgu yapmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

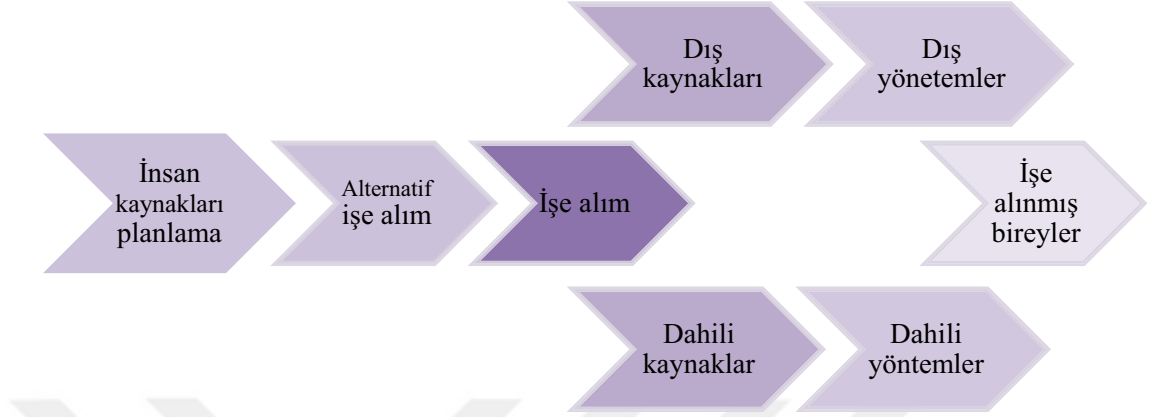
YETKİNLİK YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNİN MOTİVASYON BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Bir önceki bölümde, örgütsel ortamda, çalışan motivasyonunu şekillendirme yolunu açıklayan teorilerin karmaşık süreçlere sahip olduğu ve motivasyonun yetkinlikle olan ilişkisinin belirsizliği ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu bölüm, insan kaynakları yönetimi süreçleri ile temel yetkinlik yönetimi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu ilişkilerin motivasyon üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu süreçlerin her birinin çalışanların işe karşı tutumları ve özellikle bağlılıkla ilgili bir etki olup olmadığı incelenmiştir. Bu bölümde bağlılık, doğrudan motivasyon sürecinden kaynaklanan önemli bir özelliği nitelendirmekte ve temel olarak çalışanları seçme, çalışmalarını değerlendirme, kariyer planlama ve mesleki gelişim süreçlerine ayrılarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Fakat derinlemesine değerlendirme gerektiren maaş motivasyonu hariç tutulmuş ve ayrı bir bölümde ifade edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bu kısmı, çalışanı motive eden ve finansal olmayan teşviklere odaklanmaktadır.

3.1 YETKİNLİK TEMELLİ İŞE ALIM VE SEÇİM

Mondy ve Martocchio'ya göre işe alım (2016: 131): *"İşletmelerde yer alan pozisyonlara başvurmak için uygun niteliklere sahip olma süreci"* olarak tanımlanmaktadır. Mondy ve Martocchio (2016), işletmelerin personel ihtiyacına yönelik taleplerinin değerlendirmesinde çeşitli alternatiflerin uygulanabileceğine vurgu yapmaktadır. Öncelikli adımı, istihdama yönelik talebin yöneticiler tarafından bildirilmesi oluşturmaktadır. Yönetim, istihdam edilecek bireyde aranılan özellikleri belirlemeli ve istenilen nitelikleri içerecek pozisyonun tanımını açık bir şekilde ifade edebilmelidir. İşe alım sürecinde bir sonraki adım, iç kaynakları incelemektir. Başka bir deyişle, istenen niteliklere sahip çalışanların işletme içinde mevcut olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. Bu süreç örgüt içi işe alım olarak bilinmektedir ve Şekil -13'te açıklanmaktadır.

Şekil 13: İşe Alım Süreci



Kaynak: Mondy, R. W. ve Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (pp.131-135). Edinburgh: Pearson..

Belirli bir pozisyon için aday belirlenirken birçok önemli faktör dikkate alınmalıdır. Her şeyden önce, işletmenin esas önceliği tam bir yetkinlik temelli işe alım sürecinin sağlanmasıdır. Bu sayede işletme boş pozisyonlar için uygun bir aday bulabilmektedir. Bu şekilde yapılan işe alım süreçleri yetkinlik temelli işe alımları oluşturmaktadır. Gocon-Garasin'e (2014) göre, işletmelerin yetkinlik temelli işe alımlar gerçekleştirebilmesi önemlidir. Bu sayede çalışanların yetenekleri ölçülebilmektedir. Yetkinlik temelli işe alım, işe alımı gerçekleştirecek olan kişilerin en iyi adayı belirlemelerine izin veren bir dizi farklı değerlendirmeye dayanmaktadır. İstihdam edilecek bireyde, önemli yetkinliklere, eğitime, deneyime, sosyal yetkinliğe ve çalışanın işteki günlük işlerle uğraşmasına izin verilecek diğer özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sonuç olarak, işe alım süreci adil olmalıdır ve uygun olmayan adaylar elenmelidir. Avustralya Dışişleri ve Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan Yetkinlik Temelli İşe Alma Rehberinde (2016), bu tür bir işe alım modelinin kullanımının faydaları şu şekilde belirtilmektedir:

- Yetkinlik temelli değerlendirme ile aday değerlendirmesinin yapılabilmesi işletme açısından daha doğru sonuçlara ulaştırabilmektedir. İşveren işe alım sürecinde, adayın belirli bir pozisyonda işin yapılıp yapılmayacağı kontrol edebilir.

- Yetkinlik temelli işe alım gerçekleştirileceği zaman, işveren adayları değerlendirirken objektif olmalıdır. İstihdamla ilgili hatalar en aza indirilmeli ve istenilen yetkinliklerle ilgili olmayan özellikler dikkate alınmamalıdır.
- İşe alım sürecinin belli bir standardizasyonu vardır. Aynı pozisyona başvuran tüm adayları değerlendirmek için benzer özellikteki nitelikleri belirlemek önemlidir. Bu özellikler işletmenin işe alımlardaki mevcut durumunu göstermekte ve gelecekteki faaliyetlerini geliştirebilmektedir.
- Bu sistemin uygulanması sayesinde tüm işe alım süreci açık ve anlaşılabilir olmaktadır. Tarafların her biri (hem işveren, hem de iş başvurusunda bulunan aday) beklentilerini, yetkinliklerini ve iş gereksinimlerini belirleyebilmektedir.

Nitelikli bir çalışan adayı seçme sürecinde birçok faktöre dikkat çekilmiştir. Bunlardan bazıları, iş sürecindeki davranışı, faaliyete geçme motivasyonu ve yetkinliğini geliştirme yatkınlığını etkileyen özelliğe sahip olmasıdır. Safarzadeh ve diğerleri (2013: 146-148) işletmenin çalışma ortamındaki belirli özelliklerinin önemini vurgulamaktadırlar. Belirli özellikler, çalışma ortamında verimlilik üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olmakla beraber, aynı zamanda bu özellikler insanların doğuştan gelen ve değişmesi çok zor olan özelliklerini de yansıtmaktadır. Safarzadeh ve diğerleri, karakteristik özelliklerin, bireyi işyerinde çevreye adapte etme olasılığını belirlediğini vurgulamaktadırlar.

3.1.1 İç Kaynaklı İstihdam

İç kaynaklı istihdam, işletmenin kendi kaynakları arasından belli özelliklere sahip bireyleri araması anlamına gelmektedir. Günümüzde, işletmeler iç kaynaklı yerleştirme sağlayabilmek adına çalışanlarına e-posta yoluyla ilan paylaşmaktadır. Bazı işverenler bunun dışında el ilanları gibi istihdam bildirileri de kullanmaktadır. Böyle bir ilan, başvuru pozisyon, gerekli nitelikler ve talimatlar hakkında yüzeysel bilgileri içermektedir (Gusdorf, 2009). İç kaynaklı istihdam için düşünülen adaylar işletme tarafından terfi ettirilebilmekte, iş pozisyonunu değiştirebilmekte veya başka bir alana geçiş sağlayabilmektedir. Bu sayede adaptasyon süreci yeni işe başlayacak bir çalışanın

adaptasyon sürecinden daha hızlı olmaktadır. Bu aynı zamanda örgüt içindeki iş arkadaşlarından gelebilecek olumlu etkileri de tetikleyebilmektedir. Bu durum örgütün insan kaynakları politikası, kalkınma ve terfi için verilmiş fırsatlar olarak algılanmaktadır.

İşletme tarafından iç kaynaklı istihdamın gerçekleştirilebilmesi için birçok neden bulunmaktadır. İşletmeler çalışanların, işletme kültürünü, politikasını ve işletmenin değer verdiği yetkinlikleri geliştirebileceklerini bilmektedir. Bu durum çalışanın işverene olan bağlılığını tetikleyebilmekte ve uzun vadeli ilişkiler her iki taraf için de olumlu etkiler yaratabilmektedir. Çalışan gelişmeye motive olmakta ve işveren çalışana yatırım yapmak istemektedir. Çalışanların iç kaynaklı istihdam edilmesi yanlış bir seçim olasılığını da düşürmektedir. Yanlış işe alımlar maliyetlerle ilişkilendirilmekte, pozisyon ne kadar yüksek olursa, işletme maliyetleri de o kadar yüksek olmaktadır. İç kaynaklı istihdam organizasyonun tüm çalışanlarının çabalarını artırma motivasyonudur. Terfi şansının farkında olan bir çalışan daha etkili çalışmaktadır (Devaro, 2016: 2).

Devaro (2016: 2-11) ayrıca iç kaynaklı istihdamla ilgili risklerin olduğunu da altını çizmektedir. İnsan kaynakları yönetim süreçleri konusundaki araştırmalarında, iç kaynaklı istihdamın eksiklikleri ile ilgili önemli bulgulardan bahsetmektedir. Devaro, sınırlı aday seçme olasılığından bahsetmektedir. İşveren, yalnızca iç kaynaklı istihdamı tercih ederek (genellikle düşük maliyetli olduğundan dolayı), yetenekli ve nitelikli bir çalışan bulma şansını kaybedebilmektedir. Devaro ayrıca çalışanlarda motivasyonun düşme riskinden bahsetmektedir. İşletmelerde çalışanlar arası bir rekabet ortamı varsa, yeni seçilen yönetici çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmak konusunda isteksiz olabilir. Kıskançlık gibi olumsuz duygular, verimliliği düşürme gibi istenmeyen etkileri ortaya çıkarabilmektedir.

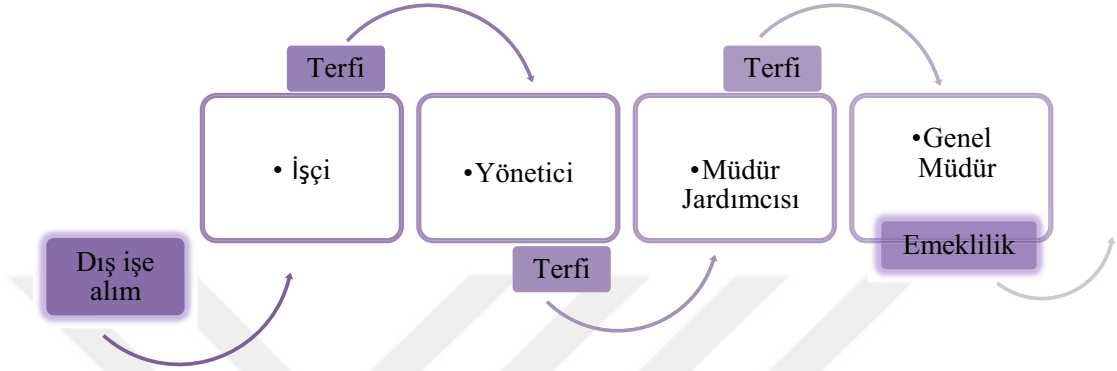
3.1.2 Dış Kaynaklı İstihdam

Dış kaynaklı istihdamda işletme, boş pozisyonları için dışarıdan doğru niteliklere sahip, yeni çalışanlar istihdam etmektedir. Mondy ve Martocchio'ya göre, işletmelerin dış kaynaklı istihdam kararını vermelerinin üç nedeni bulunmaktadır (2016: 135):

- Temel pozisyonlar için ihtiyaç duyulan çalışanlarla iş açığını kapatmak.
- Kurum çalışanlarında bulunmayan niteliklere sahip çalışanlar edinmek.

- İşletmeye yeni fikirler sunmak için farklı deneyime sahip çalışanlar edinmek.

Şekil 14: Örgüt İçi Terfiler ve Dış Kaynaklı İşe Alım



Kaynak: Mondy, R. W. ve Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management (pp.131-135). Edinburgh: Pearson.

Yukarıdaki bölümde anlatıldığı gibi, işletmeler iç kaynaklı istihdama öncelik verirse, bir noktada dış kaynaklara ulaşımında zorlanabilirler. Genellikle istihdam sağlanırken, çalışanların işletme içindeki terfileri en alt pozisyonlarda eksikliğine neden olmaktadır. İşletmede en yüksek pozisyonlarda çalışanlardan birinin ayrılması sonucu, işletme içinde değişiklikler ve birçok terfiler gerçekleşebilmektedir. Aynı zamanda, şirketin dışarıdan bir çalışanı işe alması gerekebilmektedir. Eğer yüksek pozisyonlar için dışarıdan bir çalışan görevlendirilirse, diğer çalışanlar için işletme içi terfi süreci gerçekleşmemektedir.

İşletmenin ihtiyaçlarına ve bütçesine bağlı olarak birçok yönden nitelikli çalışan bulmak mümkündür. Gusdorf (2009), tüm pozisyonlar için çalışan arayan özel kurum ve işletmelerden bahsetmektedir. Bu hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar için geçerlidir. İşletme genellikle aday tarafından karşılanacak olan kriterleri belirlemektedir. Adaylar arasından istihdam gerçekleştirilebilmesi için işletmenin öncelikle ön görüşme için davet edilen adaylar arasından seçim yapması gerekmektedir. Bu sayede nitelikli adaylar işletmedeki son görüşmeye gelmektedir. Böyle bir istihdamın gerçekleştirilmesi işletme için büyük bir maliyetler gerektirse de önemli ölçüde zaman tasarrufu da

sağlamaktadır. Ayrıca, çoğu ülkede işletmeler personel alımlarını gerçekleştirebilmek için taleplerini devlet ofislerine bildirebilmekte ve bu hizmetten ücretsiz olarak yararlanabilmektedir.

İşletmeler, Liselerden ve Meslek Okullarından da çalışan arayabilmektedir. İşletmelerin birçoğunun belirli mesleki niteliklere yönelik eğitim programları bulunmaktadır. Örneğin, bu mekanik cihazların tamiri veya aşıcılık olabilir. Bazı işletmeler, nitelikli çalışanlar sağlayan okullarla kalıcı olarak işbirliği sürdürebilmektedir. Genellikle, okullarda yer alan ders programları işverenin çalışanda istediği yetkinlik şartlarına göre uyarlanabilmektedir. Diğer yandan, üniversiteler, teknik, uzman ve idari pozisyonlardaki potansiyel çalışanlar için bir istihdam kaynağıdır. Her başarılı işletme için, üniversitelerde çeşitli fakültelerin temsilcileri ile temas kurmak önemlidir. Üniversiteler ve işverenler arasında kurulan karşılıklı ilişkilerle üniversitelerden işe alım her iki grup açısından yarar sağlayabilmektedir (Mondy ve Martocchino, 2016: 134-135).

Bazı büyük işletmeler nitelikli adaylar seçebilmek için belli bir ücret karşılığında işe alım uzmanları ile anlaşmaktadır. Bunun yanı sıra bazı işverenler, yerel medya, radyo ve televizyon kanalları aracılığıyla işe alınacak olan iş pozisyonlarını duyurabilmektedir. İşletmeler olanaklara bağlı olarak, basit bir reklam veya reklam kampanyası yapabilmektedir. Günümüzde, çoğu işletmenin geleneksel yöntemleri ortadan kaldırdığı ve yalnızca çevrimiçi başvuruları kabul ettiği görülmektedir. İşletme eğer vasıflı bir çalışan arıyorsa, işe alım araştırmasını ulusal ve hatta uluslararası bir düzeye çıkarabilmektedir. Çalışma ne kadar nitelikli olursa, arama alanı da o kadar büyük olmaktadır (Gusdorf, 2009).

Bir işletme deneyimli çalışanlara ihtiyaç duyduğunda, genellikle rakip bir işletmenin çalışan kaynağına da ulaşabilmektedir. En nitelikli adaylar rakip işletmelerden gelmektedir. İşletmeler çalışanlara daha büyük fırsatlar veya daha yüksek maaşlar sunarak kendilerini çekici hale getirebilmektedir (Mondy ve Martocchino, 2016: 135).

Bazı işletmelerde stajlar organize edilmektedir. Gusdorfa göre (2009), staj, işverenin sürekli öğrenci çalıştırmaya mecbur olmadığı sözleşmelere dayanmaktadır. Bunlar genellikle gençlerin işgücü piyasasına girmek için elde ettiği fırsatlardan oluşmaktadır. Yapılacak olan stajlar birkaç aylık bir süre için belirli bir anlaşma veya yarı

zamanlı bir iş olabilmektedir. Stajların işletme için de faydaları bulunmaktadır. Stajlar, bir iş teklifi yapmadan önce işletmenin potansiyel bir adayı denemesine izin vermektedir.

Devaro (2016: 13) dış kaynaktan gelen çalışanların potansiyelinin yüksek olduğundan bahsetmiştir. Böyle bir çalışan sadece yeni fikirler getirmekle kalmayıp ayrıca örgüt içerisindeki çalışanların iç çatışmalarından uzak kalarak işletmede öncü bir çalışan olabilmektedir. Aynı zamanda, yeni işe başlayan birey daha önce çalıştığı işletmelerde edindiği tecrübeleri daha çok geliştirmek için pek çok fırsata ve işini değiştirmesindeki asıl nedeni olan daha yüksek ücrete sahip olabilmektedir.

3.2 YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

Sürekli gelişen iş ve rekabet ortamları, çalışanların gelişimi için yeni gereksinimler yaratmaktadır. Bu sebepten dolayı değerlendirme uygulamaları bazı yeniliklere tabi tutulmuştur. Çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi sırasında oluşan karmaşıklığı ortadan kaldırabilmek ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi amacıyla bazı değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Wolf'a (2001) göre, yetkinlik temelli değerlendirme bir çeşit çalışan değerlendirme şeklidir. Bu değerlendirme şekli, çalışanın belirlenmiş standartlara ilişkin yetkinliğine dayandırılmaktadır. Ayrıntılı bir değerlendirme sayesinde, hem değerlendirilen kişi, hem de değerlendirici, objektif yaklaşım sergileyebilmektedir. Böyle bir değerlendirme, çalışanın ilerleme kaydedip kaydetmediğini, yeni beceriler edinip edinmediğini ve ne ölçüde yetkinlikler geliştirdiğini kontrol edebilmektedir. Yetkinlik temelli değerlendirmenin üç ana bileşeni bulunmaktadır:

- Değerlendirme, çeşitli şekillerde belirli sonuçlara dayanmaktadır. Bunlar bireysel, toplu, işe özgü sonuçlar vb. olabilir.
- Performans değerlendirme kriterleri açık ve şeffaf olarak belirlenmelidir. Çalışan ve yönetici hangi kriterlerin kullanıldığını, neyin değerlendirildiğini ve neyin başarılması gerektiğini bilmelidir.
- Değerlendirme geneldir, genellikle senelik yapılmaktadır. Değerlendirme, belirli bir eğitimle değil, işin bütünüyle ve yetkinliklerle ilgilidir.

Britanya Mesleki Yetkinlikler Konseyi, yetkinlikleri değerlendirmek için bileşenleri daha küçük birimlere ayırmıştır. Tanımlamaya (1991) göre, bu birimler bir

arada belli yetkinlik alanı oluşturabilen yetkinlik ögeleri grupları ve performans kriterlerini oluşturmaktadır. Böyle bir yetkinlik unsuru, bir kurumda çalışan bir kişinin yapması gereken faaliyetlerini açıklamaktadır. Yetkinlik temelli değerlendirmeler işletmenin başarısı üzerinde gerçek bir etkisi olan faaliyetlerin bir yansımasıdır. Britanya Mesleki Yetkinlikler Konseyi, örnek olarak finansal hizmetler ile ilgili yetkinlikleri açıklamaktadır. Mesleki yetkinliğin bir parçası olarak "Performans" açıklaması aşağıda belirtildiği şekilde sunulmaktadır:

- Gelen ve giden evraklar eksiksiz bir şekilde şirkete iletilmektedir.
- Evraklar gerekli tüm imzaları içermektedir. Müşteri ile yazışma her zaman ön plandadır.
- Tüm işletmelerle yapılan yazışmalar daima eksiksiz ve doğrudur. Gerekli evraklar derhal gönderilmektedir.
- Nakit işlemler ve finans evrakları gizli tutulmaktadır.
- Bilgisayar işlemleri doğru ve eksiksiz olarak gerçekleştirilmektedir.
- Müşteri hesapları uygun şekilde yapılandırılmış, şüpheli işlemler ve olaylar uygun yetkinliklere iletilmiştir.

"Performans" bölümü hakkında olumlu bir görüş almak için adayın tüm kriterleri karşılaması gerekmektedir. Bu sayede, yetkinliklerin bir bileşeni olumlu olarak değerlendirilebilmektedir. Değerlendirici, çalışan tarafından her bir kriterin yerine getirildiğini (veya yerine getirilmediğini) doğrulayacak kanıtları toplamalıdır. Şeffaflık, yetkinlik temelli değerlendirmenin ayırt edici bir özelliğidir. Bu nedenle, değerlendirme birçok kanıtla desteklenmelidir. Performans kriterleri açıkça tanımlanmalı, böylece değerlendirici çalışana anlaşılır bir fikir verebilmelidir.

"Buthan Yetkinlik Temelli Değerlendirme ve Sertifikasyon Sistemi Rehberi" de (Wangdi, 2011: 2-14), yetkinlik değerlendirmesinin işleyişi hakkında bilgi verilmektedir. Çalışanların geleneksel değerlendirmesi bir sınavla yapılabilirken, yetkinlik temelli değerlendirme ise çalışanın belirli bir yetkinliğe sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bir dizi farklı faaliyetleri içermektedir. Nihai değerlendirmenin, bir olaya değil, birçok kanıt toplanmasına dayandığı varsayılmaktadır. Yetkinliklerin uygun bir değerlendirmesini yapmak için farklı değerlendirme yöntemlerinin uygulanması

gerekmektedir. Nihai karar bir dizi bilgiye dayanmakta olup işletmenin standartlarına göre ölçülmektedir. Bu detaylı değerlendirmenin ilkeleri aşağıdaki bilgileri içermektedir:

- Geçerlilik,
- Tarafsızlık,
- Yetkinlik,
- Özgünlük,
- Güncellik,
- Maliyet etkinliği,
- Esneklik,
- Güvenilirlik.

Geçerlilik ilkesi, yetkinlik temelli bir değerlendirmenin açık kriterleri olması gerektiğini söylemektedir. Değerlendirme yöntemleri, çalışanın görevlerini yerine getirme becerilerini, tutumlarını, bilgilerini ve standartlarını yansıtmaktadır. Tarafsızlık, değerlendirmenin şeffaflığıyla ilgilidir. Her çalışana nasıl değerlendirileceği, onları kimin değerlendireceği, hangi niteliklere ulaşılması gerektiği ve değerlendirme kriterlerinin neler olduğu konusunda bilgi verilmektedir. Yetkinlik; değerlendirmenin, çalışanın yetkinliğini doğrulayacak uygun niteliklerin sayısını ifade etmektedir. Böyle bir değerlendirme yapılabilmesi için çalışanların üstleri tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Özgünlük; değerlendirilecek olan işin doğrudan çalışan tarafından yapıldığı anlamına gelmektedir. Güncellik ilkesi, değerlendirilecek çalışmanın güncel olmasıdır. Çalışan değerlendirmesinde oluşabilecek maliyetler belirlenmelidir. Maliyete dahil edilebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar: değerlendiricinin ücretleri, çalışanın zamanı, değerlendiricinin zamanı, karar verme zamanı, değerlendirme için gerekli araçlar olabilir. Yetkinlik değerlendirme sisteminin bir diğer özelliği ise esnekliktir. Değerlendirme sistemi, çalışanın yaşa, cinsiyete veya engelliliğe dayalı ayrımcılık hissetmeyeceği şekilde tasarlanmalıdır. Son faktör güvenilirliktir. Değerlendirmenin sonucu, diğer çalışanların sonuçları ile doğru ve tutarlı olmak zorundadır. Güvenilirlik, değerlendiriciden bağımsız olarak, aynı pozisyonda çalışan bir grup için yetkinliklerin aynı şekilde kontrol edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Yetkinlik değerlendirme sistemleri sadece bilgi ve becerileri ölçmemelidir. Bilgiyi bütünleştirme, sentezleme ve pratik kullanma becerileri de önemlidir. Değerlendirme yöntemleri, zaman içinde yetkinlik gelişimindeki değişiklikleri tanıyabilecek kadar hassas olmalıdır. Yetkinlik değerlendirmesinin en iyi ölçütleri çalışan performansına dayalı değerlendirmelerle yapılabilmektedir. Çalışan bilgisi çeşitli testler kullanılarak test edilmekte ve bununla birlikte, çalışanın bu bilgiyi günlük görevlerde kullanıp kullanamayacağı kontrol edilmektedir (Rowan, 2015).

Çalışan yetkinliklerinin doğrulanması süreci, yetkinlik modelini kullanan işletmelerde son derece önemli bir konudur. Yetkinlik modelinin varsayımlarına ve detaylı yetkinlik profillerine dayanarak çalışanların yetkinliklerini ölçen araçlar geliştirmek önemlidir. Whiddett ve Hollyforde (2000: 71-72) değerlendirme kriterlerinin ayrıntılı ve anlaşılabilir olması gerektiğini vurgulamaktadır. Değerlendirme kriterlerini formüle etmek, farklı alıcılar tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Bu, çalışanın değerlendirmesiyle ilgili kararların şeffaf ve net mizacını sarsmaktadır.

İşletmeler, insan kaynakları işlevlerini yerine getirmek için aşağıdaki değerlendirme araçlarını kullanmaktadır (ABD Çalışma ve Eğitim İdaresi Dairesi Başkanlığı, 2000):

- İşe alma ve seçme - Her işletme uygun çalışanları belirleme ve işe alma görevine sahiptir. Bu, iş için en iyi adayları seçecek adil bir süreç olmalıdır. Doğru eşleşmiş bir yetkinlik değerlendirme aracı sayesinde, işletme pazarda başarı elde etmek için daha yüksek bir şansa sahip olabilmektedir.
- Görev, terfi ve atama - İşletmeler çalışanlarının yetkinlik seviyesini bilmek istemektedir. Bu sayede çalışanlar uygun görevlere atanabilir veya daha üst bir pozisyona terfi ettirilebilmektedir.
- Eğitim ve geliştirme - Yetkinlik değerlendirmesi sayesinde, işletme uygulanan geliştirme modelinin etkili olup olmadığını kontrol etme fırsatına sahiptir. Değerlendirmeden elde edilen bilgiler, çalışanın ve işletmenin gelişim planının daha iyi yansıtılması için kullanılmaktadır.

Değerlendirme sürecinin doğru yapılması için, karşılaştırılabilir sonuçlar veren kesin araçlar kullanılmalıdır. Bu araçlar aşağıdakileri içermektedir:

- Yetkinlik testleri,
- 360 derece değerlendirme yöntemi,
- Davranışsal gözlem ölçeği,
- Değerlendirme merkezi.

3.2.1 Yetkinlik Testleri

Sidor-Rzadkowska (2011: 73-129), yetkinlik ölçüm testlerini açıklamaktadır. Testler, yetkinlik seviyesini doğrular ve bünyesinde çok çeşitli yöntemleri barındırır. Bilgi, beceri ve tutum analizi açısından bakıldığında testler en objektif olanıdır. Sidor-Rzadkowska, testlerin, çalışanların bilgilerinin belirli bir alanda incelenmesi için en objektif yöntem olduğunu belirtmektedir. Ne yazık ki, pratikte, nadiren mesleki görevlerin kapsamı ile ilişkilendirilmektedir. Bu, gelecekteki davranışları ve çalışan performansını teşhis etmek için testlerin kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Sidor-Rzadkowska ayrıca psikolojik testler ve yetkinlik testlerinin uyumundan da bahsetmektedir. Test için oluşturulan form işletmelerde kişisel danışmanlık olarak kullanılmaktadır. Oluşturulan formun kullanımına yönelik avantajlar şu şekilde listelenmiştir:

- Test standardizasyonu ve adil olma, fırsat eşitliği.
- Uygun olmayan faktörlerin test sonuçları üzerindeki etkisizliği (örneğin kişisel tercihler, değerlendiricinin önyargısı).
- Farklı çalışanların sonuçlarını karşılaştırmayı kolaylaştıran değerlendirme skalasının şeffaflığı.
- Çalışan hakkında önceden toplanmış bilgilerin düzeltilmesi.

Yetkinlik testleri aynı zamanda dezavantajlara sahiptir. Bunlar:

- Bireysel davranışları analiz etme olasılığının sınırlı olması.
- İç faktörlerin etkisini değerlendirme imkanının olmaması.
- Çalışanın iş sırasında yapacağı görevlerin öneminin sınırlı olması.
- Uygun teşhis yöntemlerini seçme ve bunları kurumun ihtiyaçlarına uyarlama zorluğu.

Yetkinlik testleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve ustaca yorumlanmalıdır. Seçilen derecelendirme ölçeği, hedef çalışan grubunun sonuçlarına uyarlanmalıdır. Yetkinlik

teşhisinin güvenilir olması için, testlerin birçok metodolojik kritere uyması gerekmektedir. İşletmenin ihtiyaçlarına uygun testlerin oluşturulması genellikle uzman şirketler tarafından yapılmaktadır.

Sienkiewicz ve diğerler (2014: 100-118), çalışan değerlendirme sistemleri kitabında “Yetkinlik Temelli İnsan Kaynakları Yönetimi. Yaşam boyu öğrenme perspektifi” bölümünde yetkinlik testleri ile ilgili bir bölüm bulunmaktadır. Burada açıklanan bazı testler aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- İç Gözlem testleri,
- Performans testleri.

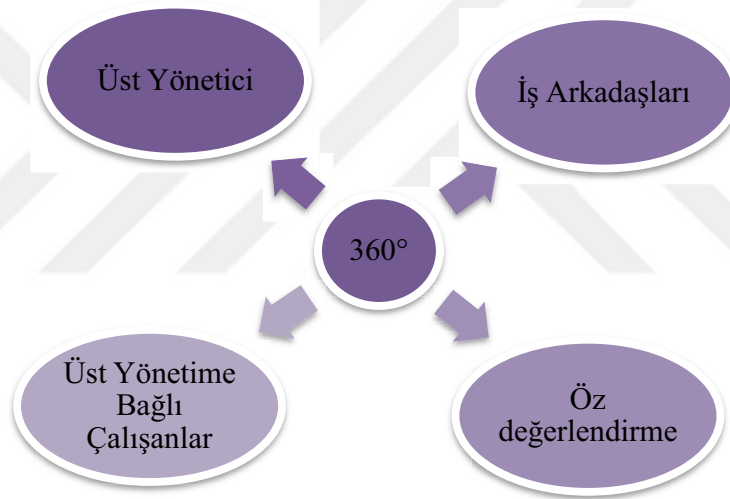
İç gözlem testleri, çalışan davranışlarını gözlemleyebilmek için tasarlanmıştır. Bu testlerde derecelendirme ölçeği sınırlıdır. Çalışan tarafından verilen cevaplar, belirli bir durumdaki davranışın ifadesidir. İç gözlem testleri sayesinde, çalışan belirli bir yetkinliğin özünü anlayabilir ve öz değerlendirme yapabilmektedir. İkinci tür yetkinlik testleri performans testleridir. Bunlar, durumun kısa açıklamaları ve çalışanın davranışlarıyla ilgili bir takım yanıtları içermektedir. Bu testler işverene çalışanın hangi davranışın en iyi ve hangisinin en kötü olduğunu göstermektedir. Testi oluşturmanın bu yolu, çalışanların yetkinliklerini analiz etmek için birçok fırsat sağlamaktadır. Değerlendiren kişi ayrıca, çalışanın tepkisine dayanarak ayrıntılı bir değerlendirme hazırlamak için daha fazla kaynak materyaline sahiptir. Bu tür testler güvenilir bir değerlendirme yöntemidir, çünkü iyi veya kötü cevaplar öne sürülmemektedir. Ancak, bazı araştırmacılar bu tür testlerin çalışanın belirli bir durumda nasıl davrandığını ve davranışlarını her zaman kontrol edemediğini öne sürmektedir. Genellikle, bu tür testler yoluyla çalışanlar, çalışma zamanlarının kendilerine hangi davranışların uygun olduğu düşüncesiyle ilgili fikirleri ifade etmektedir. Ancak, çalışanlar gerçekte farklı davranmaktadırlar.

3.2.2 360 Derece Değerlendirme

360 derece değerlendirme, çeşitli kaynaklardan gelen bilgilerin elde edilebileceği bir yöntemdir. Değerlendirme çeşitlendirilir, çünkü çalışanın yöneticisinin, astlarının, çalışanlarının ve çalışanın kendisinin fikrini içermektedir. Bu yöntem, sadece üstlerin çalışanı değerlendirme yetkisine sahip olduğu bir dizi sıralamayı hariç tutmaktadır. 360

derece değerlendirme, çalışanın görevlerini yerine getirirken herkese bir fikir ifade etme fırsatı vermektedir. Her durumda çalışan, denetçi ile doğrudan temas halinde değildir. Bu araç özellikle açık iletişime yakınlığı nedeniyle önemli bir yer tutmaktadır. Geniş bir işletme kültürüne sahip işletmelerde, 360 derece değerlendirme özel bir anlama taşımaktadır. Bu değerlendirme sayesinde, çalışanın davranışları ve işyerindeki faaliyetleri hakkında tam bir görüş ortaya koymaktadır. Böylelikle çalışan davranışları işletmede kabul edilen beklenti ve ilkelere daha iyi adapte olabilme şansı oluşturmaktadır (Sidor-Rzadkowska, 2011: 73). 360 derecelik değerlendirmenin yapısı Şekil-15’ te sunulmuştur.

Şekil 15: 360 Derece Değerlendirme Sistemi



Kaynak: Sienkiewicz, Ł., Jawor-Janiewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Kanador, K. ve Podwójcic, K. (2014). *Competency-Based Human Resources Management. The Lifelong-Learning Perspective* (pp.100-118). Warsaw: Educational Research Institute.

360 derece değerlendirme, işletmenin insan kaynakları potansiyelini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, güçlerinin ve geliştirilmesi gereken alanların daha çok farkına varmaktadır. “Amerika Birleşik Devletleri Personel Yönetimi Ofisi” (2013: 2-6); 360 derece değerlendirme sistemiyle tarafların görüşlerini ifade etmesini sağlamıştır. Üst yönetim değerlendirmesi, çalışma hakkında bilgi sağlamanın en geleneksel yöntemidir.

Üstler, çalışan performansı ile ilgili en iyi kavrayışa sahiptirler. Çalışanla birlikte, iş sonuçlarını planlar, izler, değiştirir, değerlendirir ve ödüllendirirler. Aynı zamanda üst yönetim işyerindeki gereksinimlere ilişkin en geniş perspektife sahiptir. Bunun yanı sıra üstler, performans değerlendirmesi temelinde, çalışanın görevlerini, sorumluluk ve gelişim planını değiştirme gücüne sahiptir. Öz değerlendirme, bir çalışandan işletmenin beklentilerine göre elde edebileceği başarıların tanımlamasını isteyen bir formdur. Bu form ile çalışma koşullarında performansı en iyi temsil eden durumları sunmak amaçlanmıştır. Çalışanın öz değerlendirmesi sayesinde, çalışan ve yönetici ilişkileri gelişmekte, çalışanlar, gereksinimlerini ve gelişmeye istekli olmalarını bağımsız olarak belirleme hakkına erişebilmektedir. Kişi kendini değerlendirmeyi bilişsel veya geçerlilik kazandırma süreci olarak algılamamalıdır. Öz değerlendirme, çalışmanın sonuçlarına ulaşım imkanı sağlayan ve gelecekle ilgili planlar hakkında bilgi elde edilebilen bir değerlendirmedir. Yönetici, görevleri yerine getirirken çalışan davranışını gözlemleyemediği durumda, önceden edindiği bilgi kaynağı bu gibi durumlarda önemli bir yere sahiptir.

360 derece değerlendirmedeki diğer bir bilgi kaynağı bireyin iş arkadaşlarıdır. İşletmedeki hiyerarşinin önemli olmaktan çıktığı zamanlarda bireyin iş arkadaşlarından gelen bilgiler giderek daha fazla kullanılmaktadır. Aslında iş arkadaşları bireyin çalışmalarının değerlendirmesini yapabilmek ve sonuçları üzerine konuşabilmek adına en ideal kişileri oluşturmaktadır. Çalışanlar birbirlerini değerlendirme konusunda çok isteklidir. Çalışan ve iş arkadaşları arasındaki fikir uygunluğu, karşılıklı onaylama yetkinliğinin gelişimi için yöneticinin geleneksel tavrından daha büyük bir motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Bu kaynak öznel düşünceler tehdidini taşımakta, ancak doğru yapılandırılmış sorular bunu ortadan kaldırabilmektedir. İş arkadaşlarının geri bildirimleri sayesinde, yönetici koç işlevini üstlenebilmektedir. Bu değerlendirmede en tartışmalı bilgi kaynağına sahip çalışanlar üst yönetime bağlı olarak çalışan astlardan oluşmaktadır. Üst yönetimin değerlendirmeleri, değerlendirmede en önemli yeri taşımaktadır. Burada, çalışanların motive edilmesinin yanı sıra yönetim ve denetim ile ilgili temel yetkinlikler de değerlendirilmektedir. Bu şekilde astlar denetçilerle ilgili ihtiyaçlarını ve sorunlarını ifade edebilmektedir. Çalışanlar kendi görüşlerini ifade etme yetkinliği sayesinde

işletmenin işleyişini etkileme olanağına sahiptirler. Yöneticiye geri bildirim, kişilerarası yetkinliklerin gelişimini etkiler, ancak görev temelli yetkinlikler gerektirmez. 360 derece değerlendirme, çalışanın çeşitli kaynaklar kullanarak performansı fark etmesini sağlayan bir araçtır. Bu kadar çok kaynaktan geri bildirim almanın temel avantajı, çalışanın geniş bir portresini elde edebilmektir.

3.2.3 Davranışsal Gözlem Skalası

Davranışsal Gözlem Skalası çalışanların değerlendirilmesi için uygulanan bir performans değerlendirme tekniğidir. Bu skalada kullanılan teknik, çalışanın görevlerinin, çalışma hızlarının, ilgi düzeylerinin ve etkin performanslarının tanımlanmasına dayanmaktadır. Çalışma sürecinde meydana gelen tüm durumlar eklenerek birikmekte ve genel bir performans sonucu ortaya çıkarılmaktadır. Çalışmayı etkileyen faktörlerin katkısı nedeniyle, Davranışsal Gözlem Skalasında matematik ağırlıklı bir ortalama kullanılmaktadır. Bu yöntemin amacı, her bir faktörün iş akışı üzerindeki etkisini belirleyebilmektir.

Skala davranışların bir listesini ve bunların yürütülme hızını içermektedir. Çalışanlardan ortaya konan davranışların her birini sıklık ölçeğinde derecelendirmeleri istenir (Paul vd., 2012: 15-33). Skala ile yapılmış liste örneği Tablo-4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Davranışsal Gözlem Skalası - Örnek 1

Uygunluk Yapısı	Asla/ Nadiren	Bazen	Sıkça/ Daima
Konuşma hızı dengelidir			
Yumuşak bir sesle konuşur (ses seviyesi ve ton)			
Açık ve basit bir dil kullanır			
Konforlu vücut duruşu / aralığını gösterir			
Göz teması/bakışları sağlar (sabit bakış kullanmadan)			

Kaynak: Paul, M., Graef, M. ve Saathoff, K. (2012). Developing Behavior-Based Rating Scales for Performance Assessments. *Publications of the Canter on Children, Families, and the Law (and related organizations)*. 21(1): 15-33.

Davranışsal Gözlem Skalası yöntemi ile; benzer özellikler taşıyan iş farklılıkları da ayırt edilebilmektedir. Bu sayede çalışanın yetkinliğini onaylamak mümkün olmaktadır. Davranış anketini tamamlamanın yanı sıra, çalışan fiziksel olarak da test edilebilmektedir. Bu genellikle bireylerin çalışmalarında önemli bir yere sahip olan bir dizi faaliyetler sunmaktadır. Örnek olarak, belirli bir bilgisayar programının kullanılarak verilen görevlerin yürütülmesi olabilir. İşveren çalışanın gerçekçi veya farklı çalışma koşullarına tabii tutarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir. Çalışanları ve davranışları iş sırasında gözlemlemek daha güvenilir bir değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Değerlendirme, davranışları tanımlamaktadır ve yetkinliklere bir takım sonuçlar bağlanmaktadır. Testler her zaman değerlendiricilere istenen sonuçları vermeyebilir. Çalışanın doğrudan gözlemlenmesi daha objektif sonuçlara ulaştırmaktadır. Testler rastgele yapılabilir ve her zaman etkili olamayabilir (Sienkiewicz vd., 2014: 100-118).

Latham, Fay ve Saari (1979: 309-310), Davranışsal Gözlem Skalası Yönteminin avantajlarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Bu ölçek doğrudan kullanıcılar tarafından sağlanan verilere dayanarak geliştirilmiştir. Diğer yöntemlerde ihmal edilen hususlar değerlendirme sürecine dahil edilmiştir. Bunlar, çalışanların olumsuz duyguları ve değerlendirme yönteminin hassasiyetine bağlı şikayetlerle ilgili hususları içermektedir.
- Davranışsal Gözlem yöntemi, test hataları nedeniyle elde edilen negatif sonuç ile çalışanlardaki düşük yetkinlikler nedeniyle elde edilen olumsuz sonuç arasındaki farkı göstermektedir. Bu, nihai sonucu elde etmek için matematik ağırlıklı bir ortalama kullanılması gerekmektedir.
- Davranışsal Gözlem Skalası işyerinde istenen davranışları kesin olarak belirler. Aynı zamanda iş tanımı testleri tasarlamak için de kullanılabilir. Bu sayede, çalışanın çalıştığı görevleri doğru bir şekilde yerine getirip getirmediğini gözlemlemek mümkündür. Davranışsal gözlem skalası çalışanın iş hacmini ve çalışan memnuniyetsizliğini azaltmanın etkili bir yoludur.
- Bu yöntem belirli aktivitelere odaklanmaktadır. Bu sayede değerlendirme sırasında, işveren ve çalışan, çalışmadan kaynaklı zayıf ve güçlü yönler hakkında konuşabilmekte ve belirli davranışlar gösterebilmektedir. Genellemelerden kaçınılmakta ve çalışanlar net faaliyet ve sonuç için övgü görmektedirler. Çalışan motivasyonunu teşvik etmek veya sürdürmek için etkili bir yoldur.

Gözlem skalası işletmede yetkinlik testleri oluşturmak için bir temel oluşturur. Buna ek olarak, çalışanın yetkinliği kendi kendine değerlendirebilmesi, denetçinin çalışanın yetkinliğini değerlendirebilmesi, çalışanın sonuçlarını çalışma sonuçlarıyla karşılaştırabilmesi için bir araçtır. Kısacası, yetkinlik değerlendirmesinde bu yöntem yardımcı bir araçtır. Davranışsal Gözlem Skalası, diğer sonuçlar üzerinde etkin olmak ve gereken eğitimi vermek için motive edici bir araç olarak özetlenebilmektedir.

3.2.4 Geri Bildirim

Brookhart'a göre geri bildirim (2008: 1-3), çalışan değerlendirmesinin en önemli unsurlarından biridir. Geri bildirim sayesinde, her iki taraf (çalışan ve işveren) çalışanın kendisi için belirlenen hedeflerle nasıl başa çıktığı hakkında bilgi almaktadır. Geri bildirimde çalışan, aşağıdaki soruların cevaplarını bulmalıdır:

- Ben hangi konuda iyiyim?
- Neyi geliştirmeliyim?
- Hangi yetkinlikleri geliştirmeliyim?
- Kendime ne kadar yakınlım?
- Daha ne yapabilirim?

Doğru şekilde ifade edilirse geri bildirim çalışanlar üzerinde çok güçlü bilişsel ve motive edici etkisi olabilmektedir. Doğru geri bildirim, çalışanın nerede olduğu ve daha sonra ne yapması gerektiği hakkında bilgi sağlayan bir bilişsel faktördür. Çalışan motivasyon faktörüne de bağlı olarak ne yapması gerektiğini anlarsa, gelişimi üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissedebilecektir.

Hem değerlendirme hem de geri bildirim, gelişim planı ve çalışanın gereksinimleri ile bütünleştirilmelidir. Her çalışmanın amacı, çalışana mevcut sonuçlar ve başarılar hakkında geri bildirim alma fırsatı vermek üzere yapılandırılmalıdır. İşe başlamadan önce çalışan, beklentiler, standartlar ve değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirilmelidir. Geri bildirim çalışanın ve işverenin sorumluluğunda iki yönlü bir süreci oluşturmakla beraber çalışan ile yönetici arasındaki etkileşim ve diyalog geliştirilebilmektedir. Geri bildirimlerin fayda sağlayabilmesi için aşağıdaki koşulları içermesi gerekmektedir (Rhind, 2017):

- Çalışanın ne yaptığı belirtmelidir,
- Çalışanın daha iyi odaklanması gereken alanlar tespit edilmelidir. Aynı zamanda, çalışanın yapabileceği faaliyetler önerilmelidir.
- Çalışanın devam eden çalışmalarında geri bildirim ilk odak noktası olmalıdır. Bu mesleki gelişimin bir parçasıdır.

- Çalışan ile yönetici arasında yapılan değerlendirme sonuçlarının konuşulması ve tartışılması olasılığı olmalıdır.

Osmani ve Maliqui (2012: 436-437) tarafından gerçekleştirilen performans yönetimi araştırmalarında geri bildirim, değerlendirme sürecinin son unsurlarından biri olarak gösterilmiştir. Geri bildirim sayesinde, çalışanlar başarılı sonuçlar hakkında bilgi sahibi olabilirler. Ayrıca geri bildirimler çalışanların çabalarının takdir edilmesini ve ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Geri bildirim yoluyla, sonuçları zayıf olan bir çalışan performansının iyileştirilmesi gerektiğinin farkına varmaktadır. Ayrıca yöneticiler astlarının çalışmalarının sonuçlarını objektif olarak aktarabilmektedir. Geri bildirimden sonra terfi veya zam verilmesi veya bir çalışanı başka bir pozisyona devretme gibi kararlar alınmaktadır.

Genelde işe dahil olan çalışanlar geri bildirimleri duymakta sabırsız olabilmektedir. Böylelikle çalışanlar geri bildirimlerle olumlu veya olumsuz görüşlerden faydalanabilmektedir. Yöneticilerinden gelen bilgilere dayanarak, yetkinliklerin geliştirilmesine katkıda bulunacak sonuçlar çıkarabilir ve iyileştirebilir. Bu durum aynı zamanda öz değerlendirmeyi de kolaylaştırmaktadır. Geri bildirim doğrudan bir motivasyondur. Değerlendirici açısından bakıldığında, başarılı çalışanlar için görüş oluşturmak çok daha kolaydır. Yönetici, yanlış değerlendirme, öznellik veya çalışanın motivasyonundan dolayı yargılanma korkusu olmadan gerçeklere odaklanmaktadır. Başarılı çalışanlar yapıcı eleştiriden yararlanır. Bu tür bir değerlendirme, çalışanların gelişimi için daha neler yapılabileceği konusunda öneri sunmaktadır. Değerlendirme sonuçları iyi ise, çalışanın yerine getirmesi gereken şartları belirlemeye gerek duyulmamaktadır. Yönetici, olumlu, destekleyici olmalı ve çalışanın elde ettiği çaba ve sonuçları takdir etmelidir. Bazı çalışanlar işyerinde görevleri yerine getirmekte zorlanmaktadır. Çoğunlukla bunlar önceden deneyime sahip olmayan kişiler veya mesleki yetkinlikleri geliştirmekle ilgilenmeyen çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durumda değerlendirici için en iyi yol, ölçütlere dayalı geri bildirimleri sağlamaktır. Çalışmalarını kurumsal hedeflerle karşılaştırabilen çalışanlar, kendilerini bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye teşvik etmelidir. Buradaki görüşün çalışanı motive etmesi önemli bir unsur oluşturmaktadır. Yönetici çalışana tam olarak ne yapabileceğini

göstermelidir. Çalışanın yapmadığı ve yapması gereken şeyleri vurgulaması tavsiye edilmemektedir. Gelişme kriterleri günlük işlerde ilerleme sağlayabilecek ve çalışanı hedeflere ulaşmaya teşvik edici olmalıdır. Ayrıca belirli görevlere dayalı geri bildirimleri kullanmak da tavsiye edilmektedir. Çalışanın görevlerinde iyileştirme yapılabilmesi ve açık bir çalışma planının hazırlanması gerekmektedir. İyi bir gelişmenin sağlanması için çalışanın yetkinliklerini aşmayacak şekilde planlama yapılması gerekmektedir. Kademeli iyileştirmeler, ezici yaklaşımı reddetmekte ve iyileştirme odaklı bir yaklaşımı kabul etmektedir (Brookhart, 2008: 97-101).

İyi kalitede geri bildirim sağlamak, pratik beceriler gerektirmektedir. Geri bildirim, iyileştirme, daha fazla gelişme ve en iyi sonuçları elde etmek adına çaba göstermek için bir itici güç oluşturabilmektedir. Özet olarak, geri bildirimin birçok faktöre bağlı olduğu söylenebilir. İyileştirmeler işletmenin amaçlarına, çalışanın belirli görevlerine, çalışanın karakteristik özelliklerine ve yapılan işin özelliklerine dayanmaktadır. İyi geri bildirim işi tanımlamakta ve atılabilecek adımları açıkça belirtmektedir. Geri bildirimlerin öznel olması ve üstlerin kişisel duygularını içermemesi önemlidir. Geri bildirimler açık ve anlaşılır olmalı bunun yanı sıra öneriler olumlu ve geliştirici olmalıdır. Etkili bir düşünce, çalışanların gelişimine yardımcı olmaktadır. Ek olarak, değerlendirmenin etkinliği çalışanın yaklaşımına bağlıdır. Mevcut yaklaşım olumsuzsa, geri bildirim motivasyonu olumlu yönde etkilememektedir.

3.3 YENİ KARIYER DÖNEMİ VE KARIYER YETKİNLİKLERİ

Geleneksel kariyer kavramı, çalışanların gelişiminin işletme hiyerarşisinde dikey olarak gerçekleştiği doğrusal bir yol şeklindedir. Geçmişte, belirli bir alandaki mesleki yetkinlikler ve deneyim kavramı kariyer gelişimi olarak kabul edilmekteydi. Şimdi ise, çalışanların bir veya daha fazla işletmedeki pozisyonları arasında yatay olarak uzanan dinamik bir kariyer ilişkisi oluşmaktadır. Bu değişiklikler işverenler arasında esnekliği zorunlu kılmaktadır. Çalışanlar çeşitli istihdam biçimlerinden birini seçmekte ve işlerini çok daha sık değiştirmektedir. İşgücü piyasasında esnek bir aday olmak için, kariyeri yönetmeye yardımcı olacak yetkinliklere sahip olmak gerekmektedir. Bu durum özellikle kariyerlerinin başlangıcındaki genç adaylardan oluşmaktadır. Fakat günümüzde iş bulma

esnekliği artmış olmasına rağmen sadece geçici iş bulma olasılığı artmaktadır (Akkermans vd., 2012: 246). Beheshtifar (2011: 6-7) konuya işletmenin bakış açısına göre yaklaşmaktadır. Buradaki en önemli etki, çalışanlar arasında etkinliğin ve verimliliğin artmasına teşvik edilmesidir. Verimliliğinde artış gösteren işletme başarıya ulaşabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların gelecekteki kariyerlerini etkileyecek mesleki yetkinliklerine daha fazla önem vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi süreci, ilgili sonuçların elde edilmesine ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasına yardımcı olan yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Kariyer yönetimi, yöneticilerin ve çalışanların kendileri tarafından kariyer yollarının şekillendirilmesiyle ilişkilidir. Kariyer planlaması için, farklı gelişim seviyelerine sahip özel yetkinlikler tanımlanmaktadır. Bir kariyerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanın kendi yeteneklerinden, becerilerinden ve yetkinliklerinden haberdar olması gerekmektedir. Bu seviyeye ulaşmak için işletmeler kariyer yetkinliklerine odaklanmaktadır. Kariyer yetkinlikleri, işletmenin gelişimini ve elde edilebilecek iyi sonuçları garanti etmektedir. Kariyer yetkinlikleri arttırılarak, çalışan performansına odaklanmak, piyasada rekabet avantajı sağlama ihtimalini yükseltmektedir. Yetkinlikler işletmenin işleyişiyle ilgili araştırmalarda önemli bir konudur. Bununla birlikte, kariyer gelişiminde belirli kariyer yetkinlikleri ile ilgili sınırlı miktarda literatür bulunmaktadır. Haase (2007) bu konuya genel bir bilimsel yaklaşım sunmaktadır. Kariyer yetkinlikleri, kariyer gelişimiyle ilgili süreçlerde temel olarak kullanılır ve kariyer gelişimine üç şekilde katkıda bulunulabilir:

- Her çalışan kendi istek ve beklentilerine odaklanmaktadır. İşletmeler belirli pozisyonlarına yönelik yetkinlikleri açıkça tanımlamaktadır. Böylelikle çalışan bu yetkinlikleri elde etmek için kişisel yetenekler hakkında bilinçli kararlar alabilmektedir.
- Yetkinlikler çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Gelişim ihtiyacının farkındalığı, harekete geçme motivasyonunun ilk belirtisidir.
- Yetkinlik değerlendirmesinin sonucu kişisel gelişim planı oluşturmak için önemli bir bilgi kaynağıdır. Bu, hem çalışan hem de işletme için kariyer gelişim sürecini olumlu etkilerle hızlandırır.

Çalışan yaklaşımındaki değişikliklerle birlikte yeni kariyer teorileri ortaya atılmaktadır. "Çok yönlü kariyer" bir işletme tarafından değil, çalışan tarafından yönetilen bir süreci ifade etmektedir. Çok yönlü kariyer unsurları eğitim, öğretim, çeşitli işletmelere katılım, iş değiştirme oluşturmaktadır. Geleneksel bir kariyere karşı, kişi, yeni yaklaşımda daha esnek davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda iş tatmini ve çalışan değerlerini etkileyen faktörler de değişmiştir. Bu modelde çalışanın çalışma ortamına olan adaptasyonu oldukça yüksektir. Kendisini kolayca yeni bir ortamda bulmakta ve kariyer hedeflerini önceden tanımlayabilmektedir. Hall (1976: 23-64), böyle bir kişinin yetkinliklerinin oldukça gelişmiş olduğuna işaret etmektedir. Bunlar, çalışanların yeni gelişim fırsatlarından yararlanabilmesi için işleri nasıl değiştireceklerini bilmelerini sağlayan yetkinlikleri ifade etmektedir.

İyi bir kariyer hedefleyebilmedeki bir sonraki atılım "sınırsız kariyer"dir (Arthur, 1994: 295-306). Sınırsız kariyerin de temelleri "çok yönlü kariyer" ile benzerlik göstermektedir. Ancak yeni model, kariyerin çeşitli işletmeleri zorlayabileceği ve çalışanların psikolojik sınırları aşabileceğini belirtmektedir. Bu sayede, bir kişi kişisel sebeplerden dolayı kariyer geliştirme isteğini reddedebilmektedir. Bu durum bir kişinin kariyerini durdurabileceği ve daha sonra farklı iş alanlarında kendini test edebileceği anlamına gelmektedir. "Sınırsız kariyer", işgücü piyasasında yeni kariyer yollarının keşfedilmesine olanak sağlayan yeni fırsatlar ile desteklenmektedir. Başka bir model kariyerin öz yönetimi (kendini yönetme) olarak bilinmektedir. "Protean kariyeri" olarak da bilenen bu yöntem, kişinin kariyer gelişiminde temel sorumluluğu üstlendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yeni yaklaşım kariyer yetkinliklerinin proaktif önemini vurgulamaktadır. Yetkinliklerin proaktivitesi, mesleki hedeflere ulaşmak için üstlenilen insan faaliyetlerinde kendini göstermektedir. De Vos, De Clippeleer ve Dewilde (2009: 761-777), profesyonel bir kariyere ilişkin iki faktör ayırt edilmiştir:

- Davranış faktörü - Bu sayede çalışanlar motivasyon ve profesyonel istekleri bakımından gelişmektedir. Bunlar, örneğin, kariyer planlaması, gelişim fırsatları gibi imkanlar yaratmaktadır.
- Bilişsel faktör- Çalışanların bireysel olarak geliştirdiği bakış açılarını ifade etmektedir.

Yeni yaklaşıma göre, kişiler kendi kariyerlerini sürekli izleyebilmekte ve kendi gelişimlerinin yöneticisine dönüşebilmektedir. Çalışanlar güçlerinin farkındadır, yeni roller üstlenebilmekte ve yeni görevler yapabilmektedir. Bu tür çalışanlar ayrıca güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili geri bildirimde bulunmaya isteklidirler.

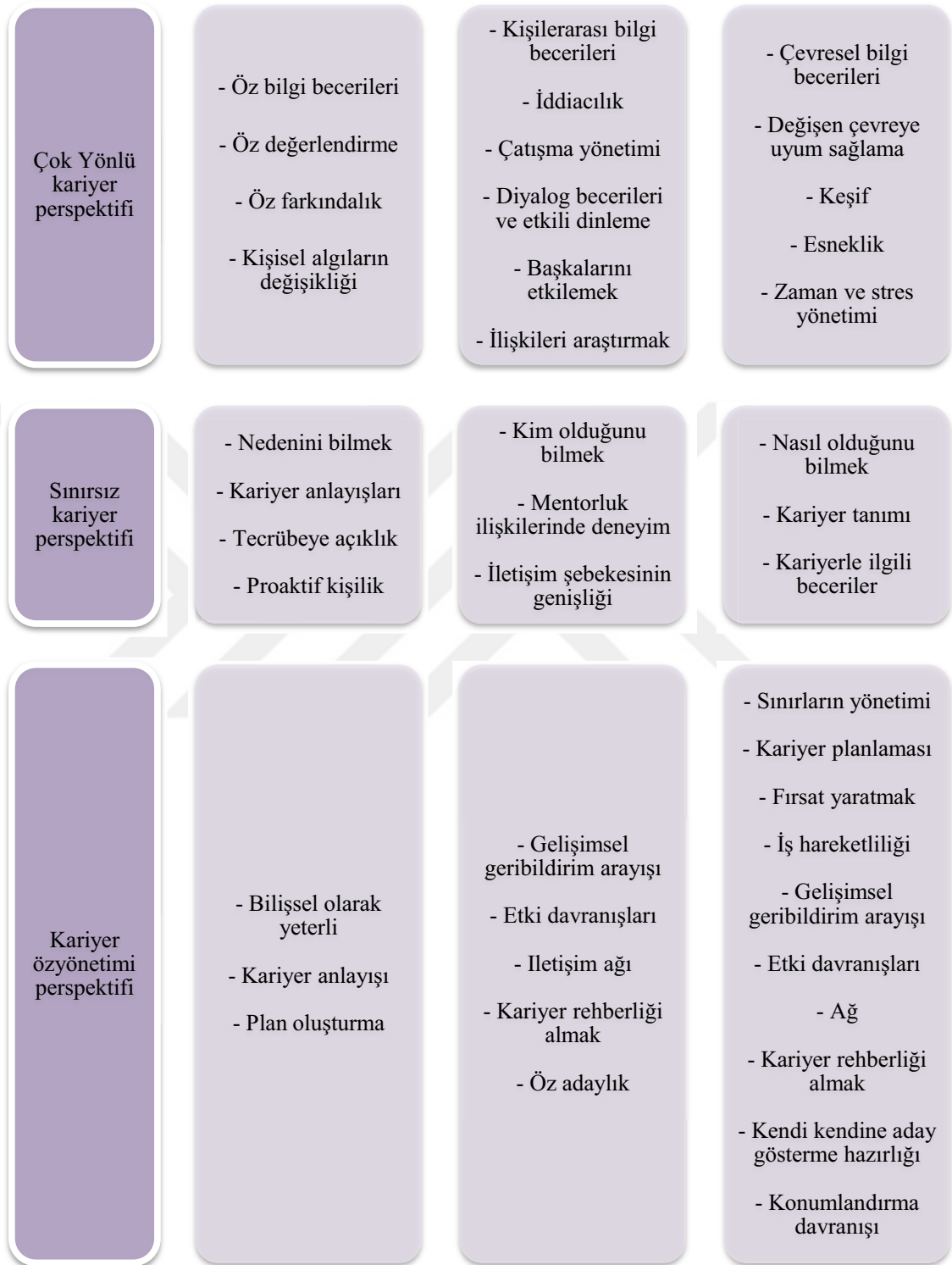
Modelin son kısmı insan sermayesi, yaşam boyu öğrenme fikrine ve profesyonel yetkinliklere odaklanmaktadır. Meijers, Kuijpers ve Gundy'e göre (2013: 13-28) kariyer; yetkinlikleri yansıtıcı, bireysel ve entelektüel davranışlara dayanmaktadır. Dört ana mesleki yetkinliği ayırt ederler:

- Profesyonel yansıma,
- Kendi kendine sunum,
- Kariyer kontrolü,
- İş araştırması.

Bu model, kariyer geliştirme yeteneğinin, çalışanların kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaşabileceğine bağlı olduğunu göstermektedir. Kariyerle ilgili kendi motivasyonlarını ve yetkinliklerini yansıtma yeteneği önem arz etmektedir. Aşağıdaki tabloda, yetkinlikle ilgili yaklaşımların her biri kısaca özetlenmiştir.

Tablo 5: Davranışsal Gözlem Skalası - Örnek 2

	Yansıtıcı yetkinlikler	İletişimsel yetkinlikler	Davranışsal yetkinlikler
İnsan sermayesi perspektifi	- Yansıtıcı davranışlar - Kariyer yansıması - Motiflere yansıma - Kapasite üzerine yansıma	- İnteraktif davranışlar - Ağ - Özsunum	- Proaktif davranışlar - Kariyer gerçekleştirme yeteneği - Kariyer geliştirme yeteneği - Kariyer kontrolü - İş keşfi

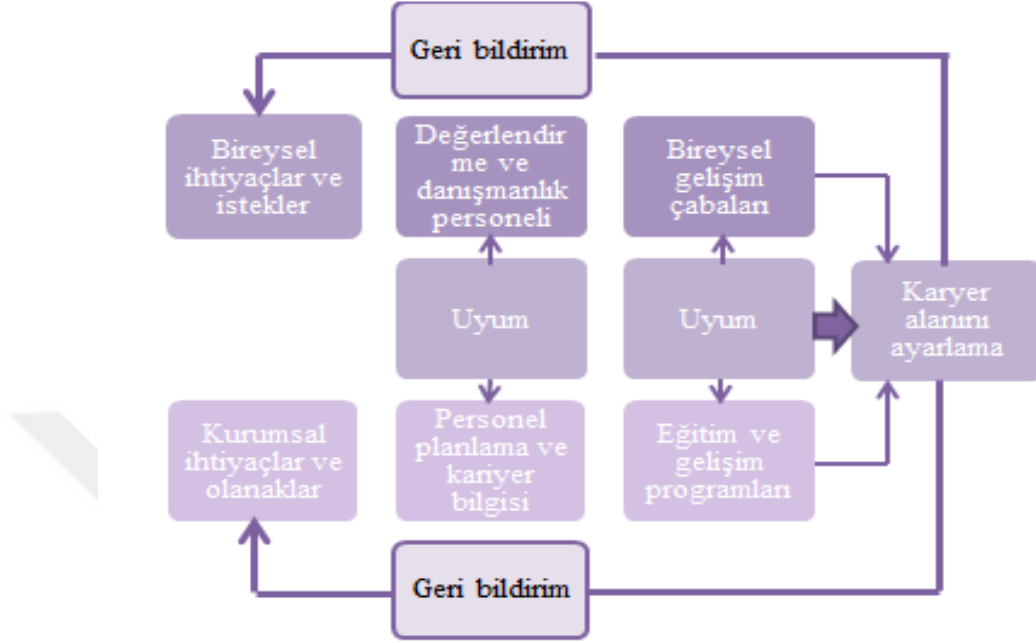


Kaynak: Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. ve Blonk, R.W.B. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire, *Journal of Career Development*, 40(3): 246.

Kariyer kavramı ile ilgili son literatür bilgileri kariyer sürecinin çok karmaşık olduğunu kabul etmektedir (Vansteenkiste ve Verbruggen, 2013: 135-143). Bu nedenle, kariyer kavramı, çok yönlü veya sınırsız model kullanılarak tanımlanamamaktadır. Günümüzde kariyer süreçlerinin çeşitliliği, farklı ve kişiselleştirilmiş tanımlar içermektedir. Örneğin, mesleki yetkinliklerin pozitif bir kariyer sonucuyla kesin bir ilişkiye sahip olmadığının farkına varılması gibi. Mesleki başarı, yetkinlik analizinden daha derin bir analiz gerektirmektedir. Bununla birlikte, kariyer başarısının analizi, kariyer yetkinliklerinin analizi olmadan gerçekleşmemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama süreci, bireysel bakış açısı geliştirme gereksinimlerinin, amaçlarının ve olanaklarının belirlenmesi ile gerçekleşebilmektedir. Bu durum çalışanlara yönelik kariyer gelişim programları uygulayarak yapılabilmektedir. Kariyer planlama aynı zamanda çalışanın kendi becerilerini, yetkinliklerini, motivasyon ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli keşfetme sürecidir. Bu süreç işletme ve çalışan tarafından gerçekleştirilmelidir (Antoniou, 2010: 13-22). Bu nedenle, kariyer planlaması sürecinde çalışan bireysel ihtiyaçlarını işletmenin ihtiyaçları ve olanakları ile birleştirmelidir. Kariyer planlaması, kişisel danışmanlık, bireysel değerlendirmeler, kariyer planlama desteği, eğitim ve gelişim programlarının organize edilmesi ile yapılmaktadır. Şekil-16' da bir kariyer planlama süreci sunulmaktadır.

Şekil 16: Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Antoniu, E. (2010) Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(2): 13-22.

Antoniou (2010: 13-22), araştırmasında kariyer planlamada önemli iki taraf belirlemiştir. Birincisi, kişi tarafından yapılan bireysel kariyer planlamasıdır. Bu model benlik saygısı, fırsatların keşfedilmesi ve kişisel hedeflerin belirlenmesi ile ilgili tüm çalışan faaliyetlerini içermektedir. Bireysel kariyer planlamasının temel amacı, kişinin kariyerini etkin bir şekilde planlamak ve mesleki gelişimi için doğru seçimleri yapabilmektir. Bu süreç kısa ve uzun vadeli hedefler oluştururken yetkinliklerin detaylı bir analizini gerektirmektedir. Kariyer planlaması, temel olarak bireysel fırsatların ve motivasyonların değerlendirilmesi, ileride çalışmak için planlanan iş yerlerinde işverenlerin olanaklarının analizi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve bir çalışma stratejisi geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Antoni, bireysel kariyer planlamada altı temel adımı belirlemiştir:

- Öz değerlendirme - Kendini geliştirme konusunda sürekli bilgi toplama ve değerlendirme.

- Fırsatları keşfetme - İşletme içinde ve ötesinde gelişme fırsatları için sürekli bir araştırma yapılmasını gerektirir.
- Karar verme ve hedef belirleme - Bu noktanın kısa ve uzun vadeli hedefleri uygulamak için harekete geçme üzerinde etkiye sahiptir.
- Planlama - Hedefe ulaşmak için gerekli olan kaynakların ortaya çıkarılması ve başarıya giden yolun bilinçli olarak belirlenmesidir.
- Başarı hedeflerinin takibi - Herhangi bir değişiklik hakkında karar verme ile ilgili faaliyetler, başarıların analizi ve riskleri içermektedir.

Bireysel açıdan değerlendirildiğinde mesleki kariyer birçok dış faktörlerin etkisi altındadır. Bunlar kişisel yaşam, yaş, aile durumu, finansal beklentiler ve yaşam tarzı ile ilgili beklentiler olabilmektedir. Antoni, araştırmasında işletmenin bakış açısını da ifade etmektedir ve bu bakış açısının kurumsal kariyeri planlamaktan sorumlu olan taraf olduğunu dile getirmektedir. Kariyer planlama süreci, personeli çekmek, geliştirmek ve korumak için kilit bir faktördür. Kurum, çalışanları için kariyer planları oluşturmadığı takdirde başarıya ulaşması zorlaşmaktadır. Bu nedenle piyasada karlı ve rekabete dayanıklı olabilmek için işletme, çalışanlarının niteliklerini değişen ekonominin ihtiyaçlarına göre uyarlamalıdır. Gerekli yetkinlikler, işletmenin özelliğine, iş sektörüne, kullanılan teknolojilere ve tüketici gereksinimlerine bağlı olarak değişim göstermektedir.

3.4 KAZANÇ MOTİVASYONU

İş sürecinde her bölümün kendi beklentileri oluşmaktadır. Kazanç motivasyonu, işletmenin çalışanlar aracılığıyla karşılanacak olan beklentileri, görevlerin işletme standartlarına uygun bir şekilde tam olarak yerine getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Aynı zamanda kazanç motivasyonu temel beklentilerden daha yüksek girişimlerde bulunacak yetkinlikler geliştirmek ve iş taleplerine cevap vermekle ilgilidir. İşverenlerin beklentileri ilk olarak makul kazanç, bunu takiben güvenli çalışma şartları, eşit muamele ya da gelişim imkanlarından oluşmaktadır (Aamir vd., 2012: 221-230). Gelir çalışma için en güçlü motivasyon faktörlerindendir, davranışları belirler ve çalışanın davranışları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Ücret beklentileri çalışanın sahip olduğu yetkinliklerin gelişmişlik düzeyi ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle maddi motivasyon, işletmenin

çalışanın teşvik edilmesinde kaçınılmaz bir faktördür. Görünürde basit olan ücretler, işletmelerdeki en hassas ve çelişkili konulardan biridir. İşletme işin devamı için harcamaları düşürmeye eğilimlidir. Bunun aksine diğer taraftan ihtiyaçlar kendi alanında büyümesi nedeniyle çalışan kendi kazancının yükselmesini isteyebilmektedir. Bu sebeple, sürekli olarak ödemelerle ilgili incelemeler yapmak için işletme kendisine ve çalışanlarına faydalı olabilecek en kapsamlı çözümleri aramak zorundadır.

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi ve yetkinlikler açısından değerlendirilmeler yapılmaktadır. Yetkinlikler, çalışanın ve işverenin ihtiyaçlarını birleştirmenin bir yolunu bularak her iki taraftaki verimlilik ve karın en üst düzeye çıkarılmasına yol açmaktadır.

3.4.1 Kazanç Süreci

Patnaik ve Padhi (2012: 40) işletmelerde farklı kazanç stratejilerine ve uygulanan bazı farklı düzenlemelere dayanan maaş süreçlerini açıklamışlardır. Bu kurallar uygun ödeme miktarı türünü, elde edilebilecek yararları ve diğer unsurların temin edilmesi olarak sıralanmaktadır. İfade edilen unsurlar, uygun ödeme türleri, elde edilebilecek kazanç seviyeleri ve tazminat formlarından oluşmaktadır. Aynı zamanda Patnaik ve Pandi işletmedeki maaş sürecinin işin değerinin ölçülmesi olarak ifade etmişlerdir. Ücret yapılarının tasarımı, verimlilik, yetkinlik ve becerilere yönelik ödemeler yapılarak gerçekleştirilmektedir. Kazanç yönetimi sadece ücretin finansal bölümünün yönetimi ile ilgili olmadığını aynı zamanda çalışanların motivasyonunu etkileyen maddi olmayan ücretlerle de ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Armstrong'a göre (2006: 98) tazminat yönetimi, işletmenin performansını iyileştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. Kazanç işlemleri, ücret sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve denetimiyle sağlanmaktadır. Bunlar çalışanların bireysel verimliliği, işletmenin spesifik amaçlarına odaklanan farklı departmanları ve bütünüyle işletmenin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Armstrong (2006) ayrıca kendi çalışmasında maaşın psikolojik tarafına da değinmektedir. Onun yaklaşımı çalışan ve işveren arasında adil ve motive edici maaş sistemi arasındaki pozitif ilişkiye dayandırılmaktadır. Patnaik ve Padhi'ye (2012: 39) göre kazanç, en basit anlatımla, ödeme yapılan iş için çalışanlara

belirli parasal değerlerin sistematik bir şekilde sağlanması olarak ifade edilmektedir. Yetkinlik yönetim sistemi ayrıca çalışanların verimliliğini ve bağlılığını artırma üzerinde de etkilidir. Bu kazanç şekli, işletmenin her seviyesinde yürürlükte olan aynı kurallara sahip şeffaf bir sistem olmalıdır. İyi planlanmış bir sistem, işverenin çalışanların sonuçlarını bireysel olarak ölçmesine ve ücretlendirme konusunda önemli kararlar vermesine olanak sağlamaktadır. Çalışan değerlendirmesiyle birlikte uygun ücretlendirme sistemi sayesinde işletme, çalışanların mevcut yetkinliklerini ve işletmenin piyasadaki konumunu iyileştirmenin yollarını açıkça tanımlayabilmektedir.

Kazanç, temel olarak maddi kazanç ve manevi kazanç olarak ikiye ayrılmaktadır (İdris vd., 2017: 165-166):

- Maddi kazanç doğrudan ve dolaylı kazanç olarak ikiye ayrılmaktadır.
 - Doğrudan maddi kazanç – çalışan tarafından alınan temel ücrettir. Bu yıllık, aylık, saatlik bir ücret ve sonuçlara bağlı bir ödül olabilir (örneğin, satışlara bağlı bir prim ödemesi). Çalışan, işverenin doğrudan maaş almaktadır. Bileşenleri temel ödeme, ikramiye, teşvik ödemeleridir. Doğrudan elde edilen bedel, sosyal haklar, emeklilik planları, izinler, çalışan hizmetleri ve eğitimi içermemektedir.
 - Dolaylı maddi kazanç - Doğrudan finansal kazancın dışında kalan ödülleri içermektedir. Buna iş sigortası, ihtiyacı olan çalışanlar için sosyal yardım, sağlık masraflarının ödenmesi, emeklilik programları, ücretli tatiller ve taşınma masrafları gibi çok çeşitli faktörler dahildir.
- Manevi kazanç - çalışanın iş için aldığı parasal olmayan kazançlardır. Parasal olmayan sosyal haklar, nitelikli çalışanların işe alınmasında ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Parasal olmayan faydalar işletmenin motivasyon programlarında kullanılabilir. Ek olarak, Maslow'un hiyerarşisi piramidindeki en düşük seviye ile manevi kazançlar arasında bilinmeyen bir ilişki olabilir. Çalışanlar, işletmenin temel ihtiyaçları (fizyolojik ihtiyaçları, emeklilik için para) açısından adil bir şekilde davranmadığını düşünürlerse, muhtemelen düşük bir verimlilik seviyesinde çalışacak ve sonucunda çalışmaya karşı motivasyonlarında azalma

görülebilecektir. Manevi kazançlar içerisinde sosyal hayat, esnek çalışma saatleri, işten verilen ek izin günleri, spor salonuna girişte indirim, ek emeklilik planları, mentorluk, ek gelişim olanakları, takdir, tanınma, işte mutluluk gibi unsurlar bulunmaktadır.

Maddi ve manevi ihtiyaçları karşılamak, işletmenin her çalışanı için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle, ücretlendirme sistemi en iyi şekilde planlanmalı ve işletmenin performansını arttıracak şekilde yönetilmelidir. Böyle bir sistemi kurarken, çalışan çeşitli ücretlendirme bileşenlerinden birini seçebilmektedir. Maaş paketlerine ilişkin varsayımlar bütçeye uygun olarak oluşturulmaktadır. İşveren, ücretin maddi ve manevi bileşenlerini bir araya getirerek, toplam bedeli çalışanın bireysel ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmektedir.

Bazı işletmelerde kullanılan sabit ve ortak ücret unsurları bulunmaktadır. Bunlar:

- Sabit Nakit Bileşenleri.
- Değişken Ücretler.
- Ek ikramiye bileşenleridir.

Sabit Nakit Bileşenleri çalışanların sabit ücreti yıl boyunca hangi miktarda ve ne sıklıkta alındığının öğrenilebildiği bir bileşendir. Sabit Nakit Bileşenleri arasındaki unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Patnaik and Padhi 2012: 39-48):

- Temel Ödeme - çoğu işletme tarafından sunulan en temel ücretlendirme bileşenidir. Bu, çalışanın işletmeye sağladığı hizmetler karşılığında aldığı ücreti ifade etmektedir. Temel Ödeme, ek ikramiye içermemekte veya fazla mesai ücreti ödenmemektedir. Bu nedenle, temel ödeme aynı zamanda bir çalışanın işini yaptıktan sonra elde edeceği minimum tutarı ifade etmektedir. Temel Ödeme saatlik, haftalık, aylık veya yıllık kazanç olarak ifade edilebilir.
- Yaşam maliyeti, yaşamı belirli bir seviyede tutmak için gereken minimum miktarı ifade etmektedir. Barınma maliyetleri, yiyecek, giyecek, vergi ve sağlık gibi faktörler dikkate alınmaktadır. Bu maliyetlerdeki herhangi bir değişiklik çalışanların yaşam standartlarını etkilemektedir. Bu nedenle, birçok işletme, ücretleri yaşam standardına göre ayarlamak için Tüketici Fiyat Endeksi'ni kullanmaktadır.

- Aile ödeneği - temel maaşın yanı sıra, çalışanın çocuklarının sayısına göre verilen parasal desteği ifade emektedir.

Değişken ücret, “Kazanç ve Tazminat Çalışması” adı verilen bir diğer ücretlendirme bileşenidir. Değişken ücret, çalışanın bireysel sonuçlarına bağlı olarak ödenen ücretin bir parçası olmaktadır. Çalışanlar hedeflerine ulaştığında, işverenler onlara prim, teşvik ve komisyon şeklinde değişken ödemeler yapmaktadır. Değişken ücret iki kategoriye ayrılabilir (İdris vd., 2017: 175-180):

- Kısa Vadeli Teşvikler - İstenilen sonuçları elde etmeleri için çalışanın ek olarak ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu sadece bireysel olarak çalışana değil, takıma, projeye ve tüm işletmeye uygulanabilmektedir. Kısa vadeli teşvik planının işletme tarafından uygulanması, piyasadaki en iyi çalışanların ilgisini çekebilmekte ve dolayısıyla işletmenin rekabet avantajını artırabilmektedir. Kısa vadeli teşvik planları kullanan çoğu işletme, çalışanlara daha önce elde edilen sonuçlarla ilgili yıllık hedefler sunmaktadır. Hedefin yıllık olarak belirlenmesinin yanı sıra, her yıl ek bir kar ödemesi yapılmaktadır.
- Uzun Vadeli Teşvikler, çalışanların uzun vadeli performansını iyileştirmeyi amaçlayan bir ödöl türüdür. Uzun vadeli teşviklerin temel amacı, işletme ortaklarına yönelik işletmenin değerini doğrudan etkileyecek unsurların çalışanlar tarafından stratejik hedeflere ulaştırılmasıdır. Uzun vadeli teşvikin bir örneği Emeritus Planı olabilir. Bir işletme çalışana bireysel emeklilik planı önerildiğinde, çalışanın emekliliğe kadar işletmede kalması daha olasıdır. Uzun vadeli teşviklere bir başka örnek, çalışanlar ve işletme sahibi arasında kar dağıtım sözleşmeleridir. Çoğu zaman, işletmenin sonuçlarıyla doğrudan ilişkisi olan hisse satın almak mümkün olmaktadır. İşletmenin hisseleri popüler bir teşviktir ve bunlardan sağlanan faydalar genellikle iki taksitle ödenmektedir. İlk kısım hemen verilirken, ikinci kısım belirli bir tarihten sonra verebilir. Bütün bunlar işletme ve çalışan arasında uzun vadeli işbirliğine ve karşılıklı hedeflere ulaşılmasına yöneliktir.

Kazancın, çalışanın görevi kapsamında yaptığı iş karşılığında alınan bir çeşit ödül olduğu söylenebilir. Ödül, çalışanın kendini memnun hissetmesini sağlayacak nakit para veya diğer ödüller şeklinde olabilmektedir. Amaç, işletmenin hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktır. Bu nedenle, çalışanın ödülünden memnun olması önemlidir. Memnun olduğu zaman işletmenin gelişimi için alacağı inisiyatif sahip olduğu motivasyondan daha fazla olabilmektedir (Patnaik and Padhi 2012: 39-48).

3.4.2 Yetkinlik Temelli Ücret

Yetkinlik temelli ücretin ilk tanımları Duncan ve Armstrong (1999: 69) tarafından ortaya atılmıştır. Ücret sistemini, çalışan sonuçlarını, ekibin ve tüm organizasyonun sonuçlarını destekleyen günlük işlerde sürekli gelişim, beceri ve davranışların kullanımının bir karşılığı olarak tanımlamaktadır. Duncan ve Armstrong, yetkinlik ve ödül kavramlarını birbiriyle birleştirmektedir. Tümünü bu iki nedene odaklayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. İlk neden, yetkinliklerin çalışma sürecini geliştirmek ve iyileştirmek oluştururken, diğer nedeni çalışanın kendi maaşını, sahip olduğu yetkinliklerle birleştiren bir birey olması şeklinde ifade etmektedir.

Yetkinlik temelli ücret, yetkinlik edinme sürecini değil, yetkinlik kullanımını ödüllendiren bir sistemdir. Yetkinlik temelli bir ücretlendirme sistemi uygulayan işletmeler, çalışanın bulunduğu çalışma pozisyon türüne göre belirlenmemektedir. Bu tür bir ücretlendirmede iş sürecinde kullanılan beceri, bilgi ve deneyim gibi unsurlar ücretlendirmenin en önemli özelliği oluşturmaktadır. Yetkinlik temelli ücretlendirmenin iki özelliği ayırt edilebilmektedir (Neathey ve Reilly, 2003: 66-67):

- Sistem kesin olarak tanımlanmış bir yetkinlik çerçevesine dayanmaktadır.
- Sistem belirli hedeflere ulaşmaya odaklanmamaktadır. Buradaki en önemli husus, performans standartlarının her çalışan için eşit şekilde planması gerekliliğidir.

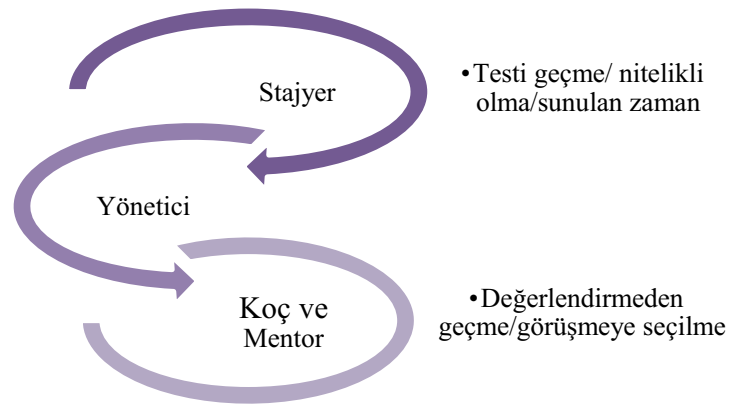
Duncan ve Armstrong (1999: 76) ayrıca çalışmalarında işletmelerdeki yönetim durumunu kontrol eden iş değerlendirme sistemleri kullanan işletmeler üzerinde yapılan çalışması da değinmiştir. Yetkinliğin temel nedenini keşfettikten sonra çoğu işletme ücret sistemlerini değiştirmiştir. Yetkinlikler işletmenin işleyişinin ayrılmaz bir parçası haline

gelmiştir. Ayrıca, çalışanların gelişiminde esnekliği artırmış ve çalışma sonuçlarını değerlendirmeyi kolaylaştırmıştır. Ancak Duncan ve Armstrong, yetkinlik temelli değerlendirmenin yalnızca hiyerarşik olmayan bir yapı ve profesyonel işgücünün egemen olduğu işletmelerde işe yaradığını vurgulamıştır. Neathey ve Reilly (2003: 69), yetkinlik temelli ücret kullanımıyla ilgili işletmelerin mevcut uygulamalarını açıklamaktadır. Yetkinliği ücretlendirmeyele birleştirmek için kullanılan sonsuz esnek olasılık sayısının altı çizilmiştir. Bununla birlikte, yetkinliklerin değerlendirilmesinde ve bireysel ücretlendirmede sistematik yaklaşımları ayırt etmek mümkündür. Çoğu zaman bunlar iki kategori altında birleştirilir:

- Matris yaklaşımı - ücretlendirmedeki artış yetkinliklere göre belirlenir,
- Yetkinlik değerlendirilmesi yetkinliğin gelişimindeki ilerlemeye dayanarak ücretlendirmenin değişimini (esas olarak artışını) belirler.

Bununla birlikte, yetkinliklerin; çalışan ücretlendirmesinin belirleyici unsurlarından yalnızca birini oluşturduğu belirtilmelidir. Diğer unsurlar ise, pazarlar ve işletme içindeki iç ilişkilerin çalışanların performansını yansıtmasıdır. Aşağıdaki üç diyagram Neathey ve Reilly'e (2003: 70-71) göre yetkinlik temelli ilerlemeye farklı yaklaşımları göstermektedir. Şekil-16 yetkinlik temelli seviyeler arasındaki geçişi göstermektedir.

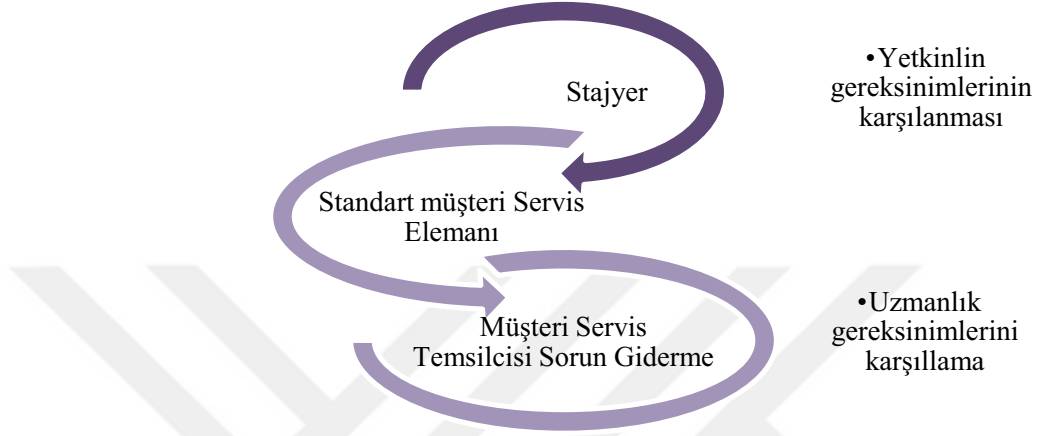
Şekil 17: Yetkinlik Temelli Seviyeler Arasındaki Geçiş



Kaynak: Antoniu, E. (2010) Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*. 10(2): 13-22.

Yetkinliklerin kazanılması pozisyonlar arasında geçiş süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Terfi süreci şekil 18'de sunulmuştur.

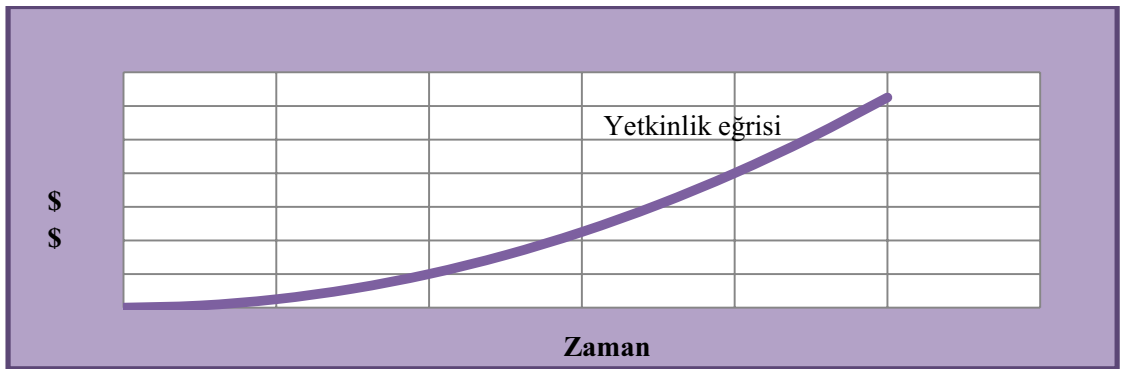
Şekil 18: Yetkinlikler Arası Gelişim



Kaynak: Neathey, F. Reilly, P. (2003). Competency-Based Pay. New Reward I: Team, Skill and Competency-Based Pay (pp.66-73). Brighton: Institute for Employment Studies.

Eğer ücretlendirmenin ilerlemesi, yetkinliklerin gelişimine bağlıysa, çalışanın yetkinlikleri kendi gelişimine ayırdığı zamanla birlikte artış gösterebilmektedir. Bu ilişki Şekil- 19'da gösterilmiştir.

Şekil 19: Ücretlendirmelerdeki Artış Eğrisi



Kaynak: Neathey, F. Reilly, P. (2003). Competency-Based Pay. New Reward I: Team, Skill and Competency-Based Pay (pp.66-73). Brighton: Institute for Employment Studies.

Armstrong, yetkinlik temelli ücretlendirme uygulanmasının olumlu yönlerini ortaya koymaktadır (1999: 78). Bir işletmenin haklı nedenlerden doğabilecek yetkinlik temelli bir ödeme getirmesi halinde, sistemin aşağıdaki faydaları elde edebileceğini belirtmiştir:

- İş kalitesinin gelişimine doğrudan etkisi olan yetkinliklerin daha çok arttırılmasına yönelik çalışanların teşvik edilmesi,
- Çalışanların kişisel kariyer gelişimini kolaylaştırılması,
- Çalışanları daha aktif olmaları ve kendilerinin ve işletmenin gelişimi için sorumluluk almalarına teşvik edilmesi
- İşletme kuran kişilerin yetkinliğinin geliştirilmesi yoluyla işletme yetkinliğinin geliştirilmesi.

Yetkinliğe dayalı ücretlendirmede, yetkinliklerin ücretin ana belirleyicilerinden biri olduğu çeşitli ücret biçimlerini ifade etmektedir. Bunlar bazen becerilere dayanan ücretlendirme biçimleri, bazen de iş sonuçlarıyla bağlantılı becerilerdir. Bu bölümde, çalışanların ücretlerinin arttırılması üzerindeki yetkinliklerin etkisi vurgulanmak istenmiştir. Mevcut piyasada yetkinlik temelli ücretten tam olarak faydalanan az sayıda işletme bulunmaktadır. Bununla birlikte, yetkinlik temelli ücretlendirme, paydaşların, iş kalitesinin temel hedeflerinden daha önemli olduğunu belirten işletmeler modern yönetilen işletmeler arasında yer almaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK YÖNETİMİ SİSTEMLERİ ARACILIĞIYLA MOTİVASYON SAĞLANMASINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

Bu çalışmada, işletme uygulamaları ışığında motivasyon ve mesleki yetkinlikler arasındaki ilişkinin, çalışanlara yönelik uygulanması ön görülen yetkinlik yönetimi yöntemlerini bir arada tanımlamaya çalışmak amaçlanmaktadır. Araştırmada, teorik yaklaşımlara öncelik verilmiş olup devamında nitel araştırma yöntemi izlenerek örnek olay çalışması yapılmıştır. Birden çok işletmeye yönelik yapılmış olan bu araştırma farklı analizler yapma olanağı sunmuştur. Aynı zamanda örnek çalışma içerisinde yer alan işletmelerin yetkinlik ve motivasyon türlerine olan birçok farklılıkları da ele alınmıştır. Bu çalışma, Haziran 2019 yılında Polonya’ da farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin insan kaynakları departmanı temsilcileriyle yaklaşık 2 saatlik görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, Synthos'taki İnsan Kaynakları Uzmanı, Metlife'daki İnsan Kaynakları Müdürü ve Coca Cola Hellenic Bottling Company'deki Genel Müdür ile gerçekleştirilmiştir. Yetkinlik temelli motivasyon sisteminin çeşitli insan kaynakları yönetimi süreçleriyle bağlantılı olması sebebiyle; ilk olarak görüşmenin yapılacağı kişilerle iletişime geçilmiş olup daha sonra ilgili kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği ilgili kişilerle, varsayılan tanımlar, sisteme yönelik hedefler, işletme politikası, araştırma konusu olan yetkinlik ve motivasyon süreçlerinin işletmelerin iç süreçleriyle olan bağlantısı ve bu süreçlere yönelik kullanılan yöntemlerin ayrıntılı analizleri ele alınmıştır. Son olarak, görüşmelerden elde edilen bilgiler, şirketler arası benzerlikler ve farklılıkları açısından yansıtılmaya çalışılmıştır.

Bu bölüm, mesleki yetkinlik yönetim sistemlerine yönelik yapılan uygulama örneklerini içermektedir. Seçilen işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili yetkinlik yönetimine dair uygun yöntemlerin kullanım koşulları, işleyişi ve etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bütün işletmelerin ortak özelliği, ürünlerini uluslararası pazarlarda sunmalarıdır. Araştırmada seçilen işletmelere yönelik belirlenen temel kriterler aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışmanın bu bölümünde analiz edilen tüm işletmeler yetkinlik yönetim sistemini uyguladıklarını beyan etmektedir.
- İşletmeler yetkinlik sistemlerini, işletme stratejisi ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirdiklerini belirtmektedir.
- İşletmeler yetkinlik yönetimini motivasyon unsurlarına ilişkin uygulamalarla birleştirdiklerini belirtmektedir.

Çalışmada belirtilen işletmeler arasında, yetkinlik sisteminin tam olarak kullanıldığı ve insan kaynağının yönetiminde tüm süreçlerin takip edildiği Synthos işletmesinde; fazla istihdamı azaltma, çalışanları işe alma, değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve kariyer yollarını planlamaya önem verilerek insan kaynakları faaliyetleri sürdürülmektedir. İşletme ayrıca çalışanların yetkinliklerini ücret tutarını etkileyen bir unsur olarak ele alan bir yetkinlik ücretlendirme modeli uygulamaktadır. MetLife, yetkinlik modelini; çalışanların ücretlendirme sistemini ve değerlendirme sürecini organize etmenin bir yolu olarak kullanmıştır. Coca-Cola Hellenic Bottling Company ise, yetkinlik yönetimini, hem mesleki yetkinlikleri etkin bir hale getirebilmek hem de üst yönetim pozisyonlarında örgüt içi işe alımın sağlanmasına yönelik terfi planları ve insan kaynakları planları oluşturmada kullanmaktadır.

Bu bölüm, işletmelerin uluslararası basında, web sitelerinde yayınlanan materyallerine ve işletmelerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen görüşmelere dayanarak hazırlanmıştır. Sunulan analizler teorik varsayımların pratikteki uygulamalarla karşılaştırılmasını mümkün kılmaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yer alan çalışma politikasının motivasyon ve yetkinlik üzerindeki etkisini açıklamak, aynı zamanda motivasyon ile mesleki yetkinlik ve yetkinlik yönetimi uygulamalarını bir arada tanımlamaya çalışmaktır.

Bu çalışmada, yetkinliklere yönelik bilimsel çalışmalar ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Analiz, literatürde yer alan tanımları, yetkinliklerin sınıflandırılmasını ve gruplandırılmasını, çeşitli çözümlere yönelik çok sayıda yaklaşım değerlendirilmesini içermektedir. Motivasyon teorileri de çalışmanın önemli bir parçasını oluşturmuş olup

dikkatlice değerlendirilmiş ve önemine vurgu yapılmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada yer alan teorik yaklaşımların uluslararası işletmeler tarafından yetkinlik temelli motivasyon sistemlerinin tasarlanmasına yönelik bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. Her işletmede farklı insan kaynakları süreçlerinin uygulanması sebebiyle yetkinlik temelli yönetim uygulamalarından daha iyi sonuç elde edilebilmesi için pratik yaklaşımlar analiz edilmiştir.

4.2 ARAşTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Bu alışma, yetkinlik sınıflandırması açısından literatürden bazı farklılıklar barındırmaktadır. Yetkinlik konusu, çalışan motivasyonunu ve motivasyon teorileri ile ibirlikte analiz edilmiştir. Yetkinlik temelli motivasyon sistemlerine ilişkin karmaşıklıklar; motivasyon süreçlerinin temellerin düzgün bir şekilde uygulanması ile ortadan kaldırılabilir. Uluslararası işletmeler tarafından uygulanan motivasyon süreçlerinin analiz edilmesi çalışanların ihtiyaçlarının kaynağını belirlerken, çalışanların yetkinliklerine yönelik yapılan analizler ise işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması için kolaylık sağlamaktadır. Bu çalışmanın ileride yetkinlik ve motivasyon konusuna yönelik yapılabilecek araştırmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

4.3 ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında örnek olay çalışması yapılmıştır. İncelenen üç uluslararası işletmede (Synthos, MetLife, Coca Cola Company) kullanılan yaklaşımların tanımlayıcı ve keşifsel bir analizi yapılmıştır.

rnek olay çalışmasında yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmış ve sonuçlar üç işletme için karşılaştırmalı analiz edilmiştir. Bu değerlendirmede, öncelikle, yetkinlik temelli motivasyon sistemlerinin uygulandığı insan kaynakları yönetimi süreçleri analiz edilmiştir. İşletmelerin farklı yapılar da sistemler oluşturduğu belirlenmiş ve sistemlerdeki zayıf ve güçlü yönler değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Yetkinlik temelli motivasyon sisteminin, belirlenen üç uluslararası işletme (Synthos, MetLife, Coca Cola Company) ile karşılaştırılması yapılmış ve bunun

sonucunda benzerlik ve farklılıkların altı çizilmiştir. Ardından son olarak bazı öneriler geliştirilmiştir.

4.4 BULGULAR

İncelenen işletmelerdeki yetkinlik yönetimi sistemlerinin analizi sonucunda, bir dizi ortak özelliğe ulaşılmıştır:

- Kişisel hedeflerin, işletme stratejisi ile bağlantılı olduğu görülmektedir.
- Yönetim ve uzmanlık pozisyonları için belli bir yetkinlik yapısının geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir.
- Her işletme çalışanlarına rekabete dayalı bir ücretlendirme sistemi sunmaktadır.
- İşe alım süreçlerinde yetkinlik yönetim sistemi kullanılmaktadır.
- Eğitim politikaları yetkinliklerde belirlenmiş eksikliklere göre düzenlenmektedir.
- İşe alımın azaltılması durumunda yetkinlik yönetim sistemi kullanılmaktadır.

Analizler sonucunda işletmelerde aşağıda sıralanan bazı farklılıklar da belirlenmiştir. Bunlar:

- Farklı çalışan grupları için kullanılan farklı geliştirme sistemleri bulunmaktadır. Synthos ve Coca-Cola'da tecrübesiz çalışanların nitelikleri geliştirilmektedir. Coca-Cola ve MetLife'da, yönetsel ve uzmanlık gerektiren pozisyonlara büyük önem verilmektedir. MetLife'da, tecrübesiz çalışan istihdam edilmemektedir.
- MetLife'nın, yetkinlik geliştirme sisteminin uygulanması sürecinde bazı zayıf yönleri olduğu görülmüştür. Yetkinlik kavramı sistemin tasarımı aşamasında açıkça tanımlanmamıştır. Bu durum çalışanları; bilgilendirme sürecinde bir takım tutarsızlıklarla karşı karşıya bırakmaktadır.
- Hem Synthos hem Coca-Cola'da yetkinlik yönetimine bağlılık en üst düzeyde tutulmakta ve rutin iş süreçlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Diğer yandan MetLife'da çalışanın iş yükü ve pozisyonu arttıkça, maaş da buna uygun olarak değişim göstermektedir. Ne kadar yüksek bir pozisyonda

olunursa maaş da bu pozisyonun gerektirdiği becerilere ve kazanımlara bağlı olarak artmaktadır.

- Synthos'ta yetkinlik değerlendirme sistemi yıllık iş değerlendirmesi ile birlikte yürütülmektedir. MetLife ve Coca-Cola'da ise yetkinlikler yıllık değerlendirmeden ayrı olarak gerçekleştirilirken, Coca-Cola'da sadece yönetimsel yetkinlikler değerlendirilmektedir.

Analiz edilen sistemlerin ortak özelliklerinden yola çıkılarak, yetkinlikler çalışanın ve örgütün iş süreçlerinde kullandığı ve geliştirdiği tüm özellikleri ve becerileri olarak tanımlanabilmektedir.

Analiz edilen işletmelerin uygulamaları; yetkinlik gelişiminin motivasyonu teşvik ettiğini göstermektedir. İşverenler bireysel becerilerin gelişimini teşvik ederek onları çalışanların yetkinliklerine dönüştürmektedirler. Sonuç olarak çalışanların günlük iş süreçlerinde yetkinliklerini kullanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Yetkinliğe dayalı motivasyon sisteminin oluşturulması ve uygulanması, net bir tanım veya ideal çözümü olmayan zor bir süreçtir. İşletmeler, mevcut teorilerin farklı birleşimlerini oluşturmak ve bunları iş dünyası için kullanışlı sistemlere dönüştürebilmek için çaba göstermektedirler. Elde edilen olumlu sonuç sayısı karşılaşılan zorluklara göre çok daha fazla olmakta, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamakta ve piyasada art arda yapılan işlem sayısını arttırmaktadır. Yetkinliğe dayalı motivasyon sistemini ortaya koymanın ilk ve en önemli aşamalarından biri istenen yetkinlikleri belirlemek ve motivasyon yönetim sistemini onlara uyarlayabilmektir.

Mesleki yetkinlikler, uygun şekilde yönetilir ve geliştirilirse faydaya dönüşmektedir. Yapılan analizler ile motivasyon sürecinde doğru yetkinlik yönetiminin işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması ile kar sağlandığı sonucuna varılabilmektedir. Mesleki yetkinlik yönetimi sadece işletmelere değil aynı zamanda çalışanlara da bir takım avantajlar sunmaktadır. Bunlardan en önemlisi olan başarı ihtiyacının karşılanması, çalışanın kendini geliştirebilmesi ve kendi değerini yükseltebilmesi işgücü piyasasında çekiciliğini arttırmaktadır.

Çalışan politikasının hedefleri ile işletmenin stratejik hedefleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İşletme tarafından çalışanların kişisel gelişimi için

üstlenilen tüm faaliyetler, işletmenin finansal ve stratejik hedefleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmektedir.

Görüşmeye katılan işletmelerde çalışan yetkinliklerine yönelik yapılan analizlerin işletmenin stratejik hedeflerinin değiştirilmesine katkı sağlamadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, karşılıklı etki unsuru söz konusu değildir. Yalnızca stratejinin çalışanların yetkinlikleri üzerindeki etkisi gözlenirken, yetkinliğin strateji üzerindeki etkisinin eksik olduğu belirlenmiştir.

Mevcut literatür esas olarak işletme açısından ilgili yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte yapılabilecek çalışmalarla işletmeler, çalışanlarını belirlerken belli yetkinliklere sahip bireyler seçerek ve işletme stratejisini geliştirerek, oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldıracabileceklerdir.

4.5 TARTIŞMA

Yetkinliklerin farklı şekillerde tanımlanmasının kafa karışıklığı yaratabileceği gözlenmiştir. Motivasyon süreçleriyle bağlantılı yanlış tanımlanmış yetkinlikler, işletmeler için zorluklara neden olabilmektedir. Bilimsel yaklaşımla, çalışma koşullarına kolayca uyarlanabilecek anlaşılabilir ve kullanılabilir sistemler geliştirilmesi gerekmektedir. Ücretlendirme, motivasyon ve yetkinlik yönetim sistemleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Neathea ve Reilly'ye göre (2003: 65-80); ücretlendirme uygulamalarındaki zayıflıklar birçok soruna neden olabilmektedir. Yetkinliklere yönelik motivasyon süreçlerinin kullanılması ve geliştirilmesi ile çalışanların motivasyonun sağlanması, işletmenin istediği hedeflere başarıyla ulaşabilmesine olanak tanımaktadır. Finansal motivasyon, çalışanların örgütsel hedeflerine ulaşmasını da teşvik edebilmektedir.

4.6 SYNTHOS GROUP - ÇOK FONSIYONLU YETKİNLİK YÖNETİMİ MODELİ

Synthos işletmesi kimya endüstrisindeki en büyük Polonyalı işletmelerden biridir. Synthos Capital Group, dünyanın birçok ülkesinde farklı firmalarla işbirliği içindedir. Synthos Capital Group'un üretim tesisleri Orta Avrupa (Polonya, Çek Cumhuriyeti) ve Batı Avrupa'da (Hollanda, Fransa) bulunmaktadır. Üretim üç ürün grubuna odaklanmaktadır: sentetik kauçuk ve lateks, stiren plastikler ve vinil ve kopolimer dispersiyonlarıdır. İşletme, 1 Eylül 1945'te Sentetik Yakıt Fabrikası adı altında kurulmuştur. 1948'de işletme, "Dwory Kimyasal Sentez Tesisi" adını almıştır. Bir yıl sonra, işletmenin adı " Kimya Fabrikası - Oświęcim Devlet İşletmesi" olarak değiştirilmiştir. 1 Aralık 1994'te fabrikası, Devlet Hazinesi'nin tek hissedarı olduğu bir işletmeye dönüştürülmüştür. 12 Eylül 1995 tarihinde, işletme hisselerinin % 60'ı Ulusal Yatırım Fonlarına katkıda bulunmuştur. 2007 yılında Chemiczna Dwory S.A. şirketi, Kralupy'da bulunan Çek lastik üreticisi Kauçuk'u devralmıştır. Satın almadan sonra, 2007 yılında ana işletme Synthos grup adı altında faaliyete geçen bir sermaye grubu kurulmuştur (www.synthosgroup.com, 04.02.2019).

4.6.1 Yetkinlik Yönetimi

Synthos Company'de uygulanan insan kaynakları yönetimi, yetkinlik modeline dayanmaktadır. İşletmenin İ insan kaynakları uzmanlarına göre kariyer; çalışanın mesleki kariyerinin tamamı boyunca sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinmesi için uzun vadeli bir süreç olarak benimsenmiştir ve işletme tarafından kariyer yönetimine yönelik öncelikli olarak çalışanlarını iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi faaliyette bulunulmuştur. Uygulanan bu faaliyetler hem çalışanları hem de bazı grupları kapsayan bir düzenleme programını oluşturmuştur. Aynı zamanda bu uygulama işletme ve çalışanlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşmada yol gösterici olmuştur. Bunlar genellikle işletme tarafından özel olarak tanımlanmış yönetim, uzman veya çalışan grupları için olan programlardır. İnsan Kaynakları Geliştirme Programı yapmış oldukları en iyi insan kaynakları programıdır. Bu programın amacı, yetenekli çalışanlar için mesleki gelişim koşulları

oluşturmaktır. Program, bölümdeki tam zamanlı çalışma, alıştırma ve eğitim de dahil olmak üzere gelişim modellerinden oluşmaktadır. Programın amacı, çalışanların mesleki niteliklerini daha da geliştirmektir. İşletme, kendi gelişim stratejisini, personel geliştirme stratejisiyle birleştirmeye çalışmaktadır. Dış çevre ortamından en iyi çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak önemli bir görevdir. İşletme, mevcut çalışanlarının mesleki gelişimlerini desteklemekte, onlara gerçekçi yönleri göstermekte, sürekli öğrenme ve ek eğitim gerekliliği ile ilgili çabalarını teşvik etmektedir (Kişisel görüşmeler, 05.06.2019).

Synthos, kendi yetkinlik tanımını geliştirmiştir. Bilgi, beceri, deneyim gibi özelliklerin yanı sıra işletmenin diğer unsurlarının (maddi ve manevi) sürekliliği onları diğer rakiplerinden ayırmaktadır. Mesleki yetkinlikler çalışanların kişisel özelliği olarak kabul edilmektedir. Bu durum belirli bir pozisyonda olan çalışanın işini gerektirdiği gibi yapması ve işletmenin fonksiyonel olarak olması gerektiği gibi çalışmalarını sürdürmesini ifade etmektedir. Kişisel yetkinlikler tümüyle işletmenin yetkinliklerini desteklemekte ve katkıda bulunmaktadır. Kurumsal yetkinlikler, işletmenin genel stratejisinin kapsama alanı dahilinde olduğu için işletme yönetiminin analizlerine bağlanmaktadır. Çalışanların kişisel ve mesleki yetkinlikleri, insan kaynakları yönetimi stratejileri alanında yer almaktadır. Synthos'ta geliştirilen yetkinlik yapısı dört yetkinlik grubunu içermektedir:

Tablo 6: Synthos'ta Yetkinlik Yapısı

Kişiler arası yetkinlik	Kişisel yetkinlikler	Yönetimsel yetkinlikler	Uzmanlık yetkinlikleri
İletişim	Sonuçlara odaklanma	Planlama	Yabancı dil bilgisi
Takım çalışması	Güvenilirlik	Organize etme	Özel programları ve cihazları kullanma yeteneği
	Düzenlilik	Takım oluşturma	
	Analitik beceriler	Vizyon yaratmak	

Kaynak: Synthos'taki İnsan Kaynakları Uzmanı ile yapılan görüşmeye dayanarak oluşturulmuştur.

İşletme ayrıca bir yetkinlikler haritası da geliştirmiştir. Bu harita işletmenin amaçlanan stratejik hedeflerine ulaşması için gereken tüm yetkinliklerin bir kümesini oluşturmaktadır. Bunlar:

- Bireysel iş pozisyonlarına, işin doğru şekilde yapılması için bir koşul olarak atanabilecek yetkinlikler,
- Bireysel iş pozisyonlarına özgü olmayan ancak gelecekte piyasa, rekabet ve yasal koşullar nedeniyle gerekli olacak tüm yetkinliklerdir.

Analiz edilen işletmede mesleki yetkinlik yönetimi ilkelerinin getirilmesine eşlik eden ana fikir, amaçlanan hedefleri yönetebilecek, öngörebilecek ve başarabilecek en üst düzey personelin geliştirilebilmesidir. Öncelikle, en önemli sorun olan yöneticiler ve astlar arasındaki karşılıklı iletişimden kaynaklanan zorluklar belirlenmiştir. Bu zorluklar, 2015 yılında, işletmedeki üst düzey yönetimin potansiyeli üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarından elde edilmiştir. Ayrıca burada işletmenin zayıf yönleri ve üst yönetimin katılımının önündeki engeller de vurgulanmıştır. Gelecek yıllar için Synthos eğitim geliştirme programı üç temelde oluşturulmuştur:

- Yönetmel - İşbirliğini kolaylaştırma, çalışanları problem çözme sürecine dahil etme, takdir etme, takdiri ifade etme ve bu gibi davranışları biçimlendirme becerilerini geliştirmeye odaklanmaktadır.
- İş ve finans - muhasebe ve finans ile ilgili bilgileri ve bu faktörlerin işletmenin çalışması üzerindeki etkilerini büyötmeye odaklanmıştır.
- Personel - personel yönetimi ile ilgili konulara odaklanmıştır.

4.6.2 Çalışan Değerlendirme Sisteminin Temeli Olarak Yetkinlik

Çalışan değerlendirme sisteminin ana görevlerinden biri, işletmenin İK uzmanları aracılığıyla çalışanların ve tüm görev ekiplerinin gelişim ihtiyaçları hakkında yöneticilerden geri bildirim almaktır (Kişisel görüşme, 05.06.2019). Böylelikle, diğer faktörlerin yanı sıra, eğitim programlarının mevcut ihtiyaçlara göre doğru şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. Synthos her yıl düzenli aralıklarla yetkinlik testleri yapmaktadır. İşin etkileri ve çalışanların yetkinlikleri değerlendirilirken, yöneticiler, astlarının çalışmalarını değerlendirmektedir. Önceki yıllara ait periyodik

değerlendirmenin sonuçları, sistemin mevcut değişkenleri için kullanılmakta ve bir sonraki dönem için insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulama yönergelerini belirlemektedir. Değerlendirme, “Değerlendirerek motive etme” sloganı altında gerçekleştirilmektedir. Synthos'ta periyodik çalışan değerlendirme sistemi planlandığı, resmileştirildiği ve yılda bir kez kaçınılmaz şekilde yürütüleceği şeklinde tanımlanmıştır. En yaygın model; değerlendirme görüşmeleri, değerlendirme belgeleri ve böyle bir değerlendirmenin sonuçlarını sunma sürecidir. Değerlendirme sisteminde gündeme getirilmesi gereken temel amaç ve görevler aşağıda sunulmuştur:

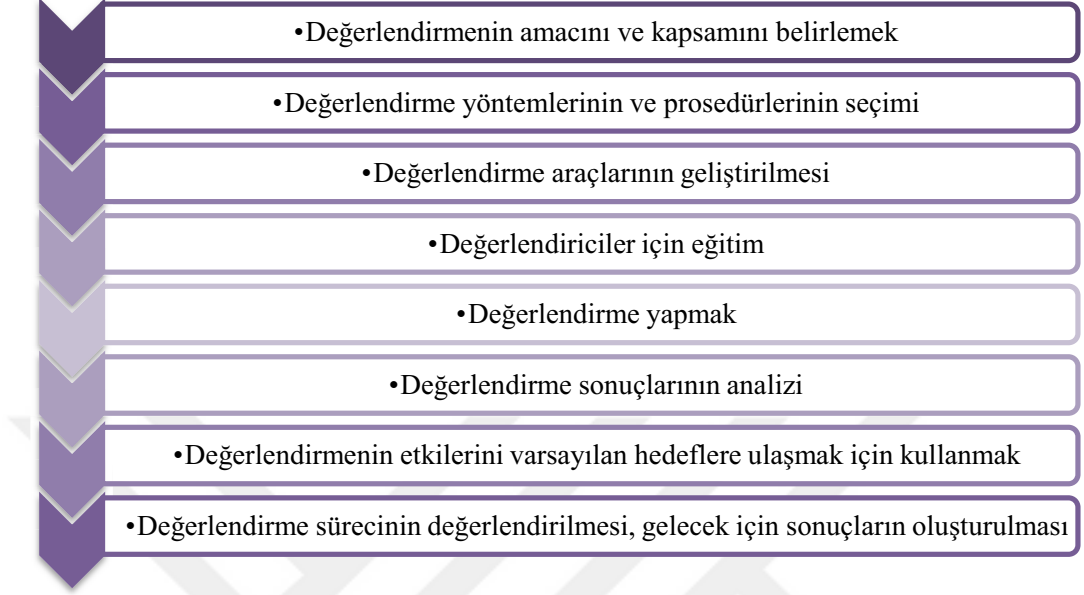
- Mevcut ve ulaşılabilir iş verimliliği seviyesini tanımlamak (bireysel ve grup).
- Doğru çalışan tutumlarını ve çalışma motivasyonunu şekillendirmek.
- Makul bir ücret sistemi oluşturmak.
- Terfi edilecek kişilerin değerlendirilmesi ve seçimi.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Çalışanların kendi çalışmalarını değerlendirme ihtiyacını karşılamak (tanınma ihtiyacı, başarılar).
- Subjektif değerlendirmenin objektif değerlendirme kriterleri ile değiştirilmesi.

Synthos'ta tasarlanan çalışan değerlendirme sisteminde, değerlendirme aşağıdaki alanları içermektedir:

- İş sonuçları - miktar, verimlilik, iş hızı.
- Teknik beceri düzeyi - araçlar, yöntemler, teknolojiyi kullanma yeteneği.
- Sosyal beceri düzeyi - başkalarıyla işbirliği yapabilme, başarılı iletişim.
- Kişisel özellikler.
- Davranış.

İşletmedeki periyodik değerlendirme sistemi Şekil 20’de sunulmuştur.

Şekil 20: Synthos'ta Değerlendirme Sürecinin Hazırlanması ve İşleyişi



Kaynak: Synthos'taki İnsan Kaynakları Uzmanı ile yapılan görüşmeye dayanarak oluşturulmuştur.

Çalışanların değerlendirme sisteminin hazırlanması ve uygulanması sürecinde yetkinlik temelinde cevap aranan sorular aşağıda belirtilmiştir:

- Kimi değerlendiriyoruz? - işletmedeki tüm çalışanlar veya yalnızca seçilen meslek grupları veya seçilen çalışanlar.
- Kim değerlendiriyor? - doğrudan bir üst veya üstün bir üstü, insan kaynakları departmanının bir temsilcisi veya astlardan biri üst düzeyi değerlendirir.
- Nasıl değerlendiririz (yöntemler)? –puan ölçekleri mi, açıklamalar mı, ağırlıklı ölçekler mi, kritik olaylar mı, seçim testleri mi, sıralama mı?
- Hangi sıklıkla değerlendiririz? - yılda bir kez yapılan değerlendirmenin en uygun çözüm olduğu kabul edilmiştir; ayrıca, deneme süresinin sonunda ve çalışanın terfisiyle ilgili karar vermeden önce bir değerlendirme yapılmıştır.
- Alt pozisyondan mı yoksa üst pozisyondan mı? – Genel müdür, yardımcılarını ve astlarını mı değerlendiriyor, yoksa organizasyon yapısındaki en düşük seviyeye inerek mi değerlendiriyor? Yoksa daha sonra üstler tarafından değerlendirilmeye alınan yöneticiler tarafından mı değerlendiriliyor?

- Puanları kim biliyor? - değerlendirilen, değerlendirici veya belki de değerlendiricinin yöneticisi, değerlendirilen çalışanlar, İnsan Kaynakları departmanı, yönetim mi yoksa herkes mi biliyor?

Analiz edilen işletmede değerlendirmenin, periyodik değerlendirme sistemini harekete geçirici, olumlu yönde motive edici olduğu kabul edilmiştir. Karşılıklı saygı ve anlayış ortamında çalışanların etkinliği hakkındaki görüşlerin ifade edilmesine dayandırılmaktadır. Kapsamlı çalışan değerlendirmesinin temel amacı, uzun vadeli insan kaynakları kararları için başlangıç noktası olan mesleki potansiyelleri hakkında bilgi edinmektir. Ek olarak, çalışan değerlendirme sistemi aşağıdakileri kolaylaştırmaktadır:

- Bireysel ücretlerin gerçek iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi,
- Çalışanların terfi ettirilmesi, farklı göreve atanması ve işten çıkarılması ile ilgili kararlar almak, bireysel mesleki gelişim yollarını planlamak, çalışanları becerilerini yükseltmeye motive etmek,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve mevcut bütçe planlaması ve eğitimin kapsamı.

4.6.3 Synthos'ta Yetkinlik Yönetiminin Değerlendirilmesi

Önerilen çözümlerin etkin özellikleri:

- Yetkinlik yönetiminin işletme stratejisi ve insan kaynakları yönetimi stratejisi ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmesi.
- İnsan kaynağının önemini, işletme değeri ve rekabet avantajı kaynağı olarak takdir etmek.
- Çalışanların yetkinliklerini tüm işletmenin yetkinlikleri ile ilişkilendirmek.
- Gerekli yetkinliklerin yanı sıra, önemi ancak gelecekte ortaya çıkacak olan gerçek yetkinlikleri ve yeterlilikleri incelemek.
- Oluşturulan modeli kişisel problemlerin teşhisine dayandırmak, mesleki yetkinliklerin yönetimini problemleri çözmek için bir platform olarak ele almak.
- Yetkinlik modelini işletmedeki tüm personel süreçlerinin ortak paydası haline getirmek,

- Çalışanları gelişmeye ve geliştirmeye motive etmek, yedek personel havuzu oluşturmak.
- Varsayımlarının çalışanlara iletilmesini kolaylaştırarak basitleştirmek, sistemin mantıksal tutarlılığını ortaya çıkarabilmek.
- Uygulama deneyimini ve gelecekteki hedeflerini kullanarak sistemi güncellemek.
- Sistemdeki yetkinliklerin ve verimliliğin değerlendirilmesi ve ücretlendirmesinin birleştirilmesi.

Sistemin zayıf yönleri ise aşağıda belirtilmektedir:

- Mesleki yetkinlik yönetim sisteminin etkinliği hakkında veri bulunmamaktadır.
- Değerlendirmenin hazırlaması ve yürütülmesi için belirlenen süreç uzun ve sıkıcı olmaktadır.
- Üstlerin öznel değerlendirmelerinin etkisi risk taşımaktadır.

4.7 METLİFE GROUP - ÜCRET SİSTEMİNDEKİ YETKİNLİKLER

Dünya piyasasında lider sigorta şirketlerinden biri olan MetLife 150 yılı aşkın bir süreden beri faaliyet göstermektedir. İşletme 40'tan fazla ülkede müşterilerine hizmet vermektedir. MetLife Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Latin Amerika, Asya, Avrupa ve Orta Doğu'da güçlü bir pazar avantajı elde etmiştir (www.metlife.pl). Dünyanın en büyük işletmeleri için her yıl yapılan Fortune 500 sıralamasına göre (gelirler ölçülerek), 2018'de MetLife 43'üncü sırada yer almıştır (www.fortune.com, 06.06.2019).

İşletmenin misyonunda belirtilen temel değerler "Yetkinlik, güven, kalite ve gelenek" ten oluşmaktadır. Uluslararası alanda gelenek, tecrübe ve varlığın yanı sıra işletmenin lider pazar konumu, tüm dünyadaki MetLife işletmelerini, işletmenin itibarını güçlendirecek ve değerini arttıracak eylem ve girişimlerde bulunmaya zorlamaktadır (www.metlife.pl, 06.06.2019).

4.7.1 MetLife'da Çalışan Motivasyonu Sistemi

İşletme, çalışanlarının kararlı ve yaratıcı olmasını ve ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler aramasını beklemektedir. Kesin olarak belirlenmiş kurallar, elde edilen sonuçlara bağlı olarak ücretin belirlenmesinde temel teşkil etmektedir. Hedefe yönelik bir faaliyet ve başarı, profesyonellik ve mevcut kaynak yönetimi, stratejinin yol gösterici ilkeleridir. Genellikle üstün başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir. Kişisel yeteneklerin tanınması ve iş tatmini, ortalamanın üstünde sonuçların elde edilmesi açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Hedeflerin uygulanma derecesini ölçmek için, proje ve süreçlerin hedefleri ve istenen sonuçların elde edilmesi en başından çalışanlara tanımlanmaktadır. MetLife' da özellikle takdir edilen yetkinlikler yaratıcılık, değişime açıklık, ekip çalışmasına istekli olma ve risk alma istekliliğidir. Becerilerin sürekli iyileştirilmesi, çalışanların mesleki yeterliliğinin önemli bir unsurudur. Yapıcı eleştiri, değişim için gerekli olan güç olarak görülmektedir. Çeşitli departmanlardan ve hiyerarşinin farklı seviyelerindeki çalışanlardan oluşan takım çalışması ile gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Yönetim kadrosu sadece temel niteliklere değil, aynı zamanda yönetsel yetkinliklere de sahiptir. Yöneticilerin faaliyetleri, alınan kararlara uygun olarak hedeflere ve başarıya ulaşmaya yöneliktir. Karar verme süreci açıkça tanımlanmakta ve çoğunlukla kabul edilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler açıklık, güven ve karşılıklı saygı ile oluşmaktadır. Bireysel projelerin, departmanların veya çalışanların başarıları takdirle karşılanmakta ve ödüllendirilmektedir (Linek, 2018: 7-9).

4.7.2 Metlife'da Ücretlendirme Sistemi ve Yetkinlik Yönetimi

MetLife Polska'nın insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmede ücretlendirme sistemi hakkında bilgi edinilmiştir (04.06.2019). MetLife Polska'nın 2004 yılında MetLife Polska'daki yeni ücretlendirme sistemi üzerinde çalışmaya başlamasının temel nedeni, çalışanlara yönelik farklı ücretlendirme sistemlerinin var olmasıdır. Çok farklı kriterlere göre verilen ücretin değişkenlik gösteren kısımlarında özellikle büyük farklılıklar görülmüştür. Mevcut kuralların analizi birçok yeni sonuçlar doğurmuştur.

Bunlardan biri de işletmedeki bazı branşlarda ödenen ücretin belirli bir kısmının işe sağladığı katkı ya da çalışanın performansı ile ilgili olmamasıdır. Çoğu zaman farklı bölümlerin ücretlendirilmesi bireysel anlaşmalarla düzenlenmektedir. Her şeyden önce değişime gitmenin amacı sistemi bütünleştirmek, çalışanlar için anlaşılabilir hale getirmek, bunun yanı sıra işin verimini de arttırmaktır. Buna ek olarak işletme kendi maaş bütçesini korumak, öngörülebilir ve daha kolay yönetilebilir hale getirmek istemektedir. İşletmenin belirlenmiş sabit bölümlerine yönelik ücretlerin değerlendirilmesindeki amaç pazardaki ortalama sigorta oranlarını yakalayabilmektir. Sabit olmayan bölümler kapsamında kesin kriterler belirlenmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanın çalışma sonucu – Bu kriter en önemli kriter olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarla yapılan konuşmalar esnasında üstler çalışanların görevlerini belirlemektedir. Bireysel değerlendirme yıllık, altı aylık ve üç aylık olarak yapılmaktadır. Görevlerin en az %81'inin yerine getirilmesi durumunda prim ödenmektedir. En büyük prim hakkı görevi %100 yerine getirmiş olanındır. Eğer görev %100 den fazla ise bu bir değişiklik oluşturmamaktadır.
- Yetkinlikler – Primin bir kısmı çalışanın yetkinliği ve gelişiminin değerlendirilmesi sonucuna (değerlendirme yılda bir kez yönetici tarafından yapılır) bağlıdır. Bu değerlendirmenin amacı gelişim sürecinin durumunu ve çalışanın yardıma ihtiyacı olduğu alanları belirlemektir. Değerlendirme “Gelişim ve eğitim gereksinimleri tablosu” olarak isimlendirilen ilave bir araç yardımıyla yapılmakta olup asıl role sahip yetkinlikleri değerlendirmek, gelişim ve bu temele bağlı kariyer yollarını oluşturmaya yardımcı olmaktır. Şirket danışmanı tarafından yapılan yıllık değerlendirme sadece prim miktarını etkilemekle kalmayarak, aynı zamanda sabit ücretin bir kısmını yükseltilmesinin de şartlarından birini oluşturmaktadır. Yöneticiler, çalışanın görevlerini ve değerlendirmelerini belirleyen konuşmaların nasıl yapılacağına ilişkin bir psikolog tarafından yürütülen eğitime tabi tutulmaktadır.
- İşletme sonuçları - Bu kriterin, çalışanları tüm organizasyon ve ekip çalışması açısından düşünmeye motive etme konusunda önemli bir boyutu

bulunmaktadır. Oluşan sonuçlar özellikle yöneticiler için geçerlidir, çünkü daha yüksek kazançla bu kriterden kaynaklanan sonuçlar en düşük yüzdede bile olsa önemli miktarlarda büyümektedir. Bu nedenle, işletmenin performansına en bağımlı kişileri motive etme ilkesi benimsenmiştir. Primin bir kısmının işletmenin sonuçlarına bağlı olarak, sadece kriterin asgari % 81'ine ulaşması halinde ödendiği gözlemlenmiştir (Linek, 2018: 28-30).

Yönetim kurulunun kararına göre, ücretlendirmenin değişken kısmını ödemenin en önemli kriteri çalışanın bireysel performansıdır. İkincisi yılda bir değerlendirilen yetkinlikler oluşturmaktadır. İşletmenin sonuçlarına yönelik alınan kararlar sadece üçüncü sırada yer almaktadır. İşletmenin sonuçlarına yönelik alınan kararlarla organizasyonel bir yapı oluşturulmaya başlanmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışmalarının değerlendirilmesi de yapılmıştır. Bir yetkinlik yapısı geliştirilmiş ve ardından çalışan değerlendirme sistemine dahil edilmiştir. Değerlendirmelerin sonuçları, ücretlendirmenin değişken kısmını ödemek ve sabit kısmı artırmak için temel kriterlerden biri olmuştur. Değişken ücret, yüzde olarak belirlenen sabit kısmın bir benzeri olarak gösterilmiştir. Aynı tutarda değişken ücret bileşeni:

- Satış departmanı çalışanları,
- Destek grubundan olan çalışanlar (örneğin pazarlama),
- İdari çalışanlar için ayarlanmıştır.

Sıralamaya dahil edilen ikinci kriter, çalışanın işletme hiyerarşisindeki yeridir (üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, diğer çalışanlar). İşletme hiyerarşisindeki pozisyon ne kadar yüksekse değişken ücret o kadar yüksek olmaktadır. Çalışanın belirli bir sınıfa bağlı olması, değişken ücret ödemesini aynı şekilde alacağı anlamına gelmemektedir. Daha önce verilen kriterler (bireysel sonuçlar, yetkinlikler, şirket sonuçları) dikkate alınarak ücretlendirme çeşitlendirilmektedir. Prim kriterleri, işletmenin mevcut gelişim aşamasında kısa vadeli karların öncelikli olması stratejisiyle bağlantılıdır (Linek, 2018: 28-30).

4.7.3 MetLife'ta Yetkinlik Yönetiminin Değerlendirilmesi

Önerilen çözümlerin etkili yönleri:

- Ücretlendirme sisteminin işletme stratejisiyle sıkı bağlara sahip olması.
- Hem değişken kısmı hem de sabit kısmı artırma konusunda birçok ücret kriterinin dikkate alınması.
- İşletme açısından bakılarak yetkinliklerin işleyişinde etkinlik, gelişme ve motivasyonun önemi,
- Bireysel sonuçlardan (her zaman tam olarak çalışana bağlı olmayan) ve işletmenin performansından sabit bir ücretlendirmenin bağımsızlığı ile çalışanlara güvenlik ve istikrar duygusu sağlamak.
- İşe alımın azaltılması durumunda, çalışanların seçimi için bir kriter olarak yetkinliklere önem verilmesi.
- Yönetim kadrosunun iş ve yetkinlik sonuçlarını değerlendiren iş görüşmesi yapılması ilkeleri konusunda eğitimi.

Sistemin zayıf yönleri aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların yetkinliklerinin üstleri tarafından değerlendirilmesinde öznelliğe dikkat edilmesi,
- Temel yetkinlik sistemi sadece bazı yetkinliklerle sınırlıdır ve diğer yetkinlik gruplarını içermemektedir; iş pozisyonuyla ilgili yetkinlikler gibi.
- Yetkinliklere dayalı olarak primin bir kısmını alamama riski, çalışanların değerlendirme görüşmelerinde olası zorluklarını gizlemelerine neden olabilir,
- Tüm üst düzey yöneticilerin sistemin uygulanmasına yönelik verilen eğitime katılmamış olmaları hedeflerinin farklı bir şekilde anlaşılmasına neden olmuştur.

4.8 COCA - COLA HELLENIC BOTTLING COMPANY

Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Coca-Cola içeceklerinin üretimi, şişelenmesi ve satışı ile ilgilenmektedir. Resmi internet sitesinde yer alan bilgilere göre (www.coca-colahellenic.com, 08.06.2019) işletme 28 ülkede faaliyet göstermektedir ve 28.884 çalışanı bulunmaktadır. Merkezi Atina'dır. İşletmenin vizyonu "Çalıştığımız her ülkede içecek endüstrisinde tartışmasız lider olmak istiyoruz" şeklindedir. İşletmenin stratejisi bazı temel değerleri içermektedir:

- Orijinallik,
- Mükemmellik,
- Öğrenme,
- Halka özen göstermek,
- Müşterileri kazanmak.

Bu değerlerin temeli şunlardır:

- Eşsiz yetenek,
- Yüksek performans algısı.

İşletme stratejisine uygun olarak, çalışanların gelişim stratejisi aşağıdaki hedeflere ulaşmaya yönelik amaçları kapsamaktadır:

- Uygun bir işletme kültürü oluşturmak,
- Elverişli bir yetenek tabanı oluşturmak,
- Yönetim ekibinin sürekli gelişimi,
- İşletmenin stratejik yeteneklerini geliştirmek,
- Doğru standartları ve faaliyetleri oluşturmak.

Çalışanların gelişimi ile ilgili bu stratejik hedefler, insan kaynakları departmanındaki hedeflerin netleştirilmesine yol açmıştır. Bunlar:

- Çalışanların becerilerini en üst düzeye çıkarmak,
- Doğru işletme kültürünü oluşturmak,
- Grubun stratejik hedeflerini destekleyen oluşum süreçlerini ve çözümlerini kullanarak işletmenin verimliliğini arttırmak,
- İşletmenin gücünün tümüyle kullanımı.

4.8.1 Coca-Cola Bottling Company'de Yetkinlik Yönetimi

Coca-Cola Bottling Company'de, yetkinlik sistemlerini kullanmanın temel amacı iç işe alımdır. Hedef rakam, yönetim pozisyonları için bu adayların % 80'idir. Yetkinlik yönetim sisteminin uygulanmasının ilk aşamalarında insan kaynaklarının değerlendirmeleri kullanılmıştır. Mesleki ve kurumsal yetkinliklerin şartlandırıldığı yetkinlik modeli, üst yönetimin değerlendirmesine göre belirlenmiştir. Genel müdürler ve doğrudan astları için 360 derece testler yapılmıştır. Değerlendirmelerin sonucunda iki veri

tabanı oluşturulmuştur: bunlar ulusal yetenek forumları (belirli bir ülkedeki kuruluşun değerlendirme sonuçları) ve fonksiyonel yetenek forumlarıdır (çalışanların dahil olduğu bireysel fonksiyonel bölümler) ve resmi bir değerlendirmenin sonuçlarını içermektedir. Ulusal seviye, grup şirketlerinin öncelikle belirli bir ülke düzeyindeki kuruluşlar tarafından işletildiği ve kullanıldığı ülkelerde geliştirilmiştir. İşlevsel forumlar, bütünlükte işletme çapında bireysel görevleri yerine getiren yetenekli çalışanlar grubunu gözlemlemektedir. Üçüncü, bağımsız bir geleceğin liderleri formu; gelecekteki genel müdürü ve liderlik pozisyonları için uygun adayı seçmeyi amaçlamaktadır. Coca-Cola Hellenic Bottling Company, yönetim fonksiyonlarının devreye alınmasını belirleyen yetkinlikleri tanımlamaktadır. Daha düşük yönetici pozisyonlarında, etkili olabilecek yetkinlikler daha çok işlevsel yetkinlikleri oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticiliğe terfi edecek adaylar için gerekli olan yetkinlikler ise liderlik ve personel arası yönetim yetkinlikleridir. Genel müdür adayları arasından, listelenen yetkinlik gruplarına ek olarak, stratejik yetkinlikler de aranılacak kriterler arasında bulunmaktadır. En önemli liderlik yetkinlikleri karar verme, liderlik, performans, takım çalışması, iletişim, yaratıcılık, geliştirme ve değişim yönetimi (Coca-Cola HSBC Entegre Faaliyet Raporu, 2018: 26-33) olarak sıralanmıştır.

Yetkinlik yönetimi sürecindeki adımlar (Kişisel iletişim, 08.06.2019) aşağıda sıralanmıştır:

1. Yetkinlik değerlendirmesi - Yetkinlik değerlendirmesi, periyodik değerlendirmelerden bağımsız bir süreç olarak ilerlemektedir. Çalışanın öz saygısı ile başlamaktadır ve daha sonra yetkinlik yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme, iş görüşmelerine benzeyen değerlendirme mülakatları şeklinde gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme mülakatını yürüten grup bir ortak karara varır. Bu süreçte aynı zamanda dış uzmanların da yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Değerlendirmelerin sonuçları genel müdüre ve insan kaynakları müdürüne sunulur. Çalışanlar, değerlendirmenin amacı, konusu ve seyri hakkında tam bilgi sahibidir. Ayrıca, güçlü ve zayıf yönlerinin dengesi hakkında geri bildirim alırlar.

2. Bireysel gelişim planlarını belirleme - Plan, işletmenin unsurları, planın uygulanabilirliğini azalttığı varsayıldığı için, az sayıda unsur içermektedir. Bunlar getirisi

veya geliştirilmesi öncelikli nitelikte olan yetkinlikleri içerir. Bir sonraki adım, gelişim yönteminin seçimidir. Kişisel gelişim için çalışan sorumluluğu ilkesi desteklenir. Eğitime katılım, bir projede bulunma veya işletmenin başka bir bölümünde geçici bir iş şeklinde olabilmektedir. Gelişim planının çok önemli bir unsuru, aynı zamanda kazanç ve yetkinliklerin geliştirilmesi verilerinin dikkatlice oluşturulmasıdır. Plan ayrıca, çalışanın işletmeden ne ölçüde destek beklediğini de anlayabilmektedir. Genel müdür adaylarının gelişiminden mentorlar sorumludur. Bu yolun izlenmesiyle, bireysel gelişim planının dışında daha üst bir uygulamanın yapıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ek olarak diğer bir motive edici faktör de, işletmenin çalışanlara sunduğu teklifler hakkındaki bilgilerine erişebilmesidir. Böylece onlar için ne gibi fırsatların mevcut olduğunu ve işletmenin hangi bölümüne gidebilecekleri bilgisine kolayca ulaşabilmektedir.

3. Yetenek Haritası – Çalışan gelişiminin oluşturulmasında yardımcı olan bir araçtır. Değerlendirilen kişilerin adları belli bir liste üzerinden işaretlenmektedir. İsimleri fırsatlar çerçevesinde olan çalışanlar, işletmenin en önemli personel potansiyelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, sorun karelerindeki çalışanlar, mesleki yetkinliklerine rağmen çeşitli nedenlerle tatmin edici sonuçlar elde edemeyen çalışanlardan oluşmaktadır. Öncelikle eğitim programları ve iyileştirme projeleri üzerine yönelmektedir. Belirlenen listelerden gelen veriler gizlidir. Sadece ilgili çalışanın kullanımına sunulmuştur. Genel yönetici adayları söz konusu olduğunda, değerlendirme süreci tüm kurum düzeyinde yılda iki kez yapılmaktadır. Her değerlendirmeye altı ya da sekiz kişi katılmaktadır. Çalışanlar için prosedür yalnızca bir kez uygulanmakta ve ardından insan kaynakları departmanı çalışanın kariyer yolunu ve gelişimini izlemektedir.

4. Gelişim programları - Coca-Cola Hellenic Bottling Company'de, çalışan gelişimine ilgi duyduğunu ifade eden yöneticiler ve çalışanlar "Değişim yönetimi", "Excel", "Koçluk" ve "Stratejik liderlik" gibi eğitim projelerine katılmaktadırlar. Yöneticiler için eğitime katılım zorunludur. "Excel" programı (biraz yanıltıcı bir isme rağmen) bilgi teknolojileri becerileri için geçerli değildir, sadece liderlik becerilerini şekillendirmeye odaklanmaktadır. Ayrıca, katılımcılar kendi görevleri ve yükümlülükleri dışında diğer görevlerle de ilgili bilgi edinme fırsatına da sahip (örneğin, satışlar, işlemler,

finans hakkında bilgi edinilmesi) olmaktadır. Programın en üst noktasını, katılımcıların işletme için sunduğu projeler oluşturmaktadır.

5. Prosedürlerin etkinliği - işletmenin farklı ülkelerde bulunan şubelerine yönelik yetkinlik gelişiminde şubelerin yatırım harcamalarının da büyük bir getirisi olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, Romanya'da, altı yıldan fazla bir süre içinde, diğer ülkelerden 30 uzman, yerel çalışanların yerini almış ve 40 kişi daha işletmenin başka şubelerinde görevlendirilmiştir. Yetkinlik formu 9 yeni CEO'nun seçimine öncülük etmiş ve her birinin çalışma performansında artış olduğu gözlemlenmiştir. 'Excel' programı, katılımcıların çalışma sonuçlarının dinamik gelişimine katkıda bulunmuştur.

4.8.2 Coca-Cola Hellenic Bottling Company'de Yetkinlik Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi

Önerilen çözümlerin etkili yönleri:

- Çalışan yetkinliği yönetim sisteminin kurumsal strateji ve insan kaynakları yönetimi stratejisi ile yakın bağlantısının kurulması.
- Uyum, kolaylık, faaliyet çeşitliliği, yetkinliklerin değerlendirilmesinde objektif prosedürler.
- İdari pozisyonda bulunanların gelişim programlarına katılımı.
- Çalışanlar için yetkinlik sistemi konusundaki geri bildirimlere büyük önem verilmesi.
- İdari pozisyonlar için iç işe alım alanında yüksek verimlilik.
- Yetkinlik yönetimi alanındaki faaliyetlerin genel olarak yüksek etkinliği.

Sistemin zayıf yönleri ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Yetkinlik yönetimini yetenek yönetimi ile eşitlemek.
- Yetkinlik sistemini, diğer çalışan gruplarını en aza indirirken, öncelikle yönetime ve uzmanlara yönelik faaliyetlerle sınırlandırmak.

4.9 YETKİNLİK YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Yetkinlik yönetimine yönelik uygulamaların yapılabilmesi için her işletme kendine özgü yetkinlik modelini oluşturmalıdır. Bu bölümde özellikle işletmelerin kurum özelliklerine göre sistemli bir model oluşturmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Genel olarak oluşturulması gereken sistemle insan kaynakları stratejisi alanında gerçekleştirmesi gereken temel işlevler farklı algılanmaktadır. Geliştirme ve uygulama kararı, farklı ihtiyaçlardan kaynaklanabilmektedir.

İncelenen işletmelerdeki yetkinlik yönetimi sistemlerinin analizi, bir dizi ortak özelliğin tanımlanmasına izin vermektedir. Yetkinlik yönetim sistemini tüm firmalara uygulama kararı, yönetim felsefesi temelinde oluşturulmuştur. Bu alanda insan kaynakları yönetimine büyük önem verilmiş, insan gücü işletmenin değerinin ve piyasadaki rekabetçi konumunun bir kaynağı olarak görülmüştür. Tüm örnek çalışmalarda kişisel hedeflerin, uygulanacak olan işletme stratejisi ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yetkinlik yönetim sistemi, stratejik hedeflere ulaşmak için bir yöntem olarak ele alınmıştır. İncelenen işletmelerden ikisinin (Synthos Group ve Coca-Cola Hellenic Botting Company) yetkinlik sistemde başarılı olabilmesinde işletme tarafından üst yönetime yönelik yapılan yetkinlik yönetimi eğitimlerinin etkisinin çok fazla olduğu gözlemlenmiştir. Yetkinlik konusunda sahip oldukları bilgileri ve yetkinlik yönetim sisteminin uygulanması sürecine katılımları en önemli başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Her iki işletme de yetkinlik portföyleri oluşturma ve uygulanan faaliyetleri çalışanlara iletme konusunda gerekli titizliği göstermiştir. MetLife Grubunun yetkinlik sistemi diğer işletmelere göre daha az gelişmiş olarak değerlendirilmiştir. MetLife işletmesinin yetkinlik sistemi değerlendirmesinde, önemli ölçüde zayıf yönleri bulunduğu ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel tehditleri olduğu görülmektedir. MetLife yetkinliklerle ilgili çalışmalarını, insan kaynakları yönetiminin en zorlu ve en hassas alanı olan ücretlendirme sistemleri üzerinden gerçekleştirmiştir. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılan prosedürlerin maksimum objektifliği ve işletmenin var olan özelliklerinin yeterli olması fakat yetkinlik yapısının geliştirilmesine yönelik

uygulamaların yetersiz olması esas endişe verici unsurlardan biridir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise değerlendirmeler yapılırken özellikle üst düzey yöneticilere yönelik uygulamaların yetersiz kalmış olmasıdır. Yetkinlik yönetimi sisteminin temeli ve hedefleri hakkında çalışanlara yönelik etkin bir bilgi akışı olmamıştır. Bu örnek, yetkinliklerin etkin ve yeterli bir şekilde yönetilmesi ve yetkinlik yönetim sisteminin insan kaynakları politikasında sunduğu fırsatlardan tam anlamıyla yararlanılabilmesi için; yetkinlik kavramının organizasyonun misyonuna ilave edilmesinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 7: İşletmelerin Yetkinlik Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi

Kriter	Synthos Group	Metlife Group	Coca-Cola HBC
Yetkinlik yönetim sistemini, genel şirket stratejisinden kaynaklanan personel stratejisiyle ilişkilendirmek	Evet	Evet	Evet
Yönetim ve uzmanlık pozisyonları için bir yetkinlik yapısının geliştirilmesi ve uygulanması	Evet	Evet	Evet
Çalışan grupları için bir yetkinlik yapısının geliştirilmesi ve uygulanması	Evet	Hayır (Şirket özelliğinde n dolayı başka çalışan grubu istihdam etmemektedir)	Evet

Bir yetkinlik sisteminin geliştirilmesinde ve uygulanmasında profesyonellik (kavramları tanımlamada hassasiyet, yetkinlik profillerinin tutarlılığı, çalışanlara iyi bilgi akışı)	Evet	Hayır	Evet
Mesleki yetkinliklerin yönetilmesi sürecinde üst yönetimin optimal katılımı	Evet	Hayır	Evet
Rekabetçi ücret sistemi	Evet	Evet	Evet
İç işe alım dahil mesleki yetkinlik yönetim sisteminin işe alım sürecinde kullanımı	Evet	Evet	Evet
Çalışan değerlendirme sürecinde yetkinlik yapılarının uygulanması	Evet	Evet	Evet (Sadece seçilen çalışan grupları için)
Bir yetkinlik yönetim sistemine dayanan yetkinlik boşluklarını ve eğitim politikasını teşhis etmek	Evet	Evet	Evet
Fazladan işe alımın azaltılması sürecinde yetkinlik yönetim sisteminin kullanılması	Evet	Evet	Evet

İncelenen işletmelerde çalışanların yetkinlik kaynaklarının analizinin stratejik hedeflerin değiştirilmesine yol açtığı gözlemlenememiştir. İşletmelerin her birinde, insan kaynakları süreçleri benzer stratejilere sahiptir. Hem bir işe alım unsuru olarak hem de hali hazırda istihdam edilenlerin kapsandığı bir süreç olarak yetkinliklerin değerlendirilmesi, çalışanların yetkinliklerini potansiyel stratejik değişikliklerin kaynağı olarak dikkate almamaktadır. İşletmenin mevcut ihtiyaçlarına uygun yetkinliklerin

geliştirilmesi beklenmektedir. Değişikliklere yönelik olumsuzluklar, işletmenin dış ortamındaki durumu oluştururken, iç ortamı, çalışanların yetkinliklerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi süreci de dahil olmak üzere, bu değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde uyarlanması gereken bir dizi kaynak olarak ele alınmaktadır. İki taraflı bir etki unsuru yoktur: Yetkinliklerin strateji üzerindeki etkisi eksikken, stratejinin sadece çalışanların yetkinlikleri üzerindeki etkisi gözlemlenmektedir. Hali hazırda uygulanmakta olan strateji perspektifi ile ilgisi olmayan yetkinlikler uygulanmamakla birlikte, araştırılan işletmelerden biri - Synthos Grubu - bu kaynağı denemeyi tercih etmiştir. Coca-Cola Hellenic Bottling Company'de insan kaynakları yönetimindeki yetkinlik sistemini yetkinlik yönetim sistemi olarak tanımlanmıştır. Çalışan değerlendirme sistemi, Coca-Cola'da çok modern olmasına rağmen, yetkinlik değerlendirme sisteminin tüm kriterlerini karşılamamaktadır, çünkü periyodik çalışan değerlendirmeleri, yetkinliklerinin değerlendirilmesinden bağımsız olarak yapılmaktadır. Benzer bir durum, MetLife Grubunda gözlemlenmektedir. Ayrıca, bu işletmede yetkinlik değerlendirmesi, seçilen çalışan grupları ile sınırlıdır. Her iki işletmede, ayrı yetkinlik değerlendirme sistemleri ve farklı iş performansı değerlendirmeleri uygulanmaktadır. Yetkinliklerin ve çalışma sonuçlarının birbirinden ayrılması, önemli nedensel ilişkilerinden dolayı "gerçeğe dayanmayan" ve "haksızlık" olarak nitendirilmektedir. Coca-Cola Hellenic Bottling Şirketi, MetLife Grubu ve Synthos Grubu gibi, yetkinlik sistemlerini öncelikle yönetici personele ve uzmanlara uygulamaktadır. Yetkinlik sistemleri öncelikle hizmet işletmelerinde, özellikle profesyonel ve özel hizmetler sunan işletmelerde, yani faaliyetlerin etkinliğinin büyük ölçüde çalışanların yetkinlik gücüne bağlı olarak, bilgi ve becerilerine dayandığı durumlarda uygulanmaktadır. Üretim işletmelerinde, yetkinlik yönetimi genellikle yöneticiler, uzmanlar ve geleneksel olarak "zeki" olarak adlandırılan çalışanlarla sınırlıdır. Doğrudan üretim bölümünde bulunan çalışanların yönetiminde yetkinlik sistemleri daha az gözlemlenmektedir.

Çalışmalara katılan tüm şirketler, motivasyon süreçlerinde bir yetkinlik yönetim sistemi uygulamıştır. Her şirket çalışanların yetkinlikleri ile çalışma motivasyonları arasındaki güçlü ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu ilişki her iki tarafın karşılıklı eylemlerine dayanmaktadır. İşveren, çalışanı için gerekli yetkinlikleri ve hedefleri belirlerken, çalışan

da kendi gelişimi için alacağı sorumluluklarla birlikte motivasyon sağlamaktadır. Sonuç olarak, bu faaliyetler işletmenin gelişimini etkilemektedir.

Çalışanların yetkinliklerinin işletme içerisindeki gelişimi, çalışanların faaliyetleri ve işletmenin stratejik hedeflerinin sürdürülebilirliği üzerindeki olumlu etkileri kanıtlanmıştır. Ancak, işletmeler stratejik hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının sahip olduğu yetkinlik kaynağının farkında değildirler.

Motivasyon ve yetkinlik konusundaki çeşitli kuramsal yaklaşımların kullanılması, işletmelerin içinde bulundıkları sistemin gereksinimlerine adepte olmak için büyük bir öneme sahiptir. Aynı zamanda, bu kuramsal yaklaşımlar işletmelerin mevcut sistemlerindeki kusurlarına yönelik olumlu yönde etki etmektedir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların işe teşvik edilmesi ve yapılan çalışmalara sürekli iyileştirmeler yapılması işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve kar elde etmesinde kolaylık sağlamaktadır. Öncelikli olarak çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi gerekmekte ve motivasyon uygulamaları bu yetkinliklere göre şekillenmelidir. Ancak işletmeler bilimsel teorileri uygulamaya çalıştıklarında motivasyon süreçlerini yetkinlik yönetimleriyle uygulamakta zorluk yaşamaktadır. Bunu bir fırsata çevirmek isteyen uluslararası işletmeler motivasyona dayalı yetkinlikleri kullanarak rekabet avantajı yakalayabilmektedir.

Yetkinlik yönetimi ile çalışanların motivasyonu arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki kapalı bir çember gibidir. İşveren, çalışanı mesleki görevlerin uygulanması sırasında yetkinliklerini açıklamaya, işletmeler, mesleki yetkinlikleri yöneterek, çalışanı mesleki çalışmalarda bulunmaya ve beklenen düzeyde gerçekleştirmeye motive etmektedir. Yetkinlikler birer varlık olarak değerlendirilmelidir. Mesleki yetkinlikler, uygun şekilde yönetilir ve geliştirilirse faydaya dönüştürülebilmektedir. Bir işletmedeki mesleki yetkinliklerin yönetiminden kaynaklanan motivasyon ile, ürün ve hizmetlerin kalitesinde bir artış gerçekleştirmekte, güçlü insan kaynakları oluşturabilmekte ve böylelikle işletmenin hedeflerine kolayca ulaşabilmesini, verimliliğini arttırabilmesini sağlamayabilmektedir.

Mesleki yetkinlik yönetimi sadece işletmelere değil aynı zamanda çalışanlara da bir takım avantajlar da sunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, başarı ihtiyacının karşılanması, çalışanın kendini geliştirebilmesi ve kendi değerini yükseltebilmesi işgücü piyasasında çekiciliğini arttırmaktadır. Yetkinlikleri art arda yöneten bir işletme, çalışanların kariyerlerini planlamasına ve önemli bireysel hedeflere (maddi ve maddi olmayan hedeflere) ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Böylece, bir yönetim unsuru olarak değerlendirilen motivasyon işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi adına önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmada yer alan yönetim bilimlerine özgü yetkinlik tanımları araştırmanın kökenini oluşturmaktadır. Çok sayıda yapılan yetkinlik tanımlarının değerlendirilmesine

dayanarak, bilimsel literatürdeki tutarsızlıkları gideren evrensel bir tanım elde edilmiştir. Çalışma sürecinde kullanılan tanımlamalar, geliştirilen işletme hedeflerine ve çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına hizmet etmektedir. Çalışmanın daha iyi anlaşılması amacıyla belirlenmiş olan işletmelerle yapılan görüşmelerin sonuçlarına yönelik değerlendirmeler ve bilimsel tanımlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın teorik kısmı, motivasyonel insan kaynakları yönetimi sürecinde yetkinlik yönetimi yöntemlerinin kullanılmasının koşullarına, süreçlerine ve etkilerine yönelik analizler yapılmıştır. Çalışma için Polonya'da faaliyet gösteren Synthos Group, MetLife Group ve Coca Cola Hellenic Bottling Company adlı üç uluslararası işletme seçilmiştir.

Çalışma, önerilen çözümlerin değerlendirmelerini ve karşılaştırmalı analizlerini sunmaktadır. Aynı zamanda araştırmada karşılaştırmalı yöntem ve model yöntemi kullanılarak işletmelerin yetkinlik yönetimi ve motivasyon süreçleri değerlendirilmiştir. İnceleme yapılan işletmeler birbirleriyle karşılaştırılmış, benzerlikler ve farklılıklar ile değişiklik yapma olasılığına ilişkin sonuçlar belirlenmiştir. Görüşme yapılan işletmelerdeki yetkinlik yönetim sistemlerinin analizi, "İşletmelerin Yetkinlik Yönetimine Yönelik Karşılaştırmalı Analizi" tablosunda sunulan bir dizi ortak özelliğin ortaya konmasına izin vermektedir. Görüşmeye katılan işletmelerin her biri, personel politikasının hedefleri ile işletmenin stratejik hedefleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, motivasyon sürecinde mesleki yetkinliklere yönelik yöntemlerin kullanılması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasının bir yolu olarak ele alınmaktadır.

Synthos Group ve Coca Cola Hellenic Bottling Company arasında yönetsel yetkinliklere yönelik eğitimlere öncelik verildiği tespit edilmiştir. Coca Cola Hellenic Bottling Company yöneticilerinin yetkinlik yönetim sisteminin uygulanması sürecine dahil edilmesi, işletme için önemli bir başarı faktörü olarak vurgulanmıştır. Synthos'da, iletişimin, işletmenin temel unsurlardan biri olduğu ve yetkinlik sisteminin oluşturulmasında ve uygulanmasında çeşitli çalışan gruplarının yer aldığı gözlemlenmiştir. Her iki işletmede çalışan yetkinlik profilleri oluşturma konusundaki kararlılığını ifade etmektedir. MetLife Group, çalışanlar arasında motivasyonel yetkinlik

yönetim sisteminin doğası ve hedefleri hakkında yeterince etkili bilgi akışı sağlamamaktadır. MetLife Group tarafından sunulan yetkinlik yönetim sistemi, görüşmeye katılan işletmeler arasında yetkinlik yönetimini en az uygulayan işletme olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda MetLife Group yetkinlik yönetimi süreçlerindeki uygulama zayıflığından dolayı birçok riske sahip olduğu yapılan araştırma sonuçlarından elde edilmiştir.

Görüşmeye katılan işletmeler arasında, en küçük uluslararası kapasiteye sahip işletme Synthos Group' tur. İşletme, tüm insan kaynakları yönetim süreçlerine yeni bir yetkinlik unsuru eklemek için adımlar atmıştır. İşletme yetkinlik yönetim süreçlerine, istihdamın azaltılması, iç ve dış işe alımların gerçekleştirilmesi, çalışanların değerlendirilmesi, personel gelişim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer gelişimi ve ücretlendirmenin iç planlaması dahil edilmiştir. Bunun yanı sıra MetLife Group ise, ücretlendirme politikasına motivasyonel yetkinlik yönetim yapısının getirdiği zorlukları üstlenmiştir. MetLife Group, çalışma verimliliği açısından yetkinlik yapısının az gelişmiş bir yönünü ele alarak bazı riskler üstlenmiştir. İşletmeye ait temel yetkinlikler, çalışanın bireysel ihtiyaçlarını göz ardı ederek belli bir standardı yaygınlaştırmış ve benimsetmiştir. Coca-Cola Hellenic Bottling Company' de uygulanan yetkinlik yönetim sistemi diğer işletmelerden farklı özellikler göstermektedir. Bunun nedeni, sistemin tüm çalışanların yetkinliklerinin gelişimine değil, yalnızca yetenekli kişilere odaklanmasıdır. Bu sistem düşük bir dereceye kadar, farklı olasılıklara sahip ve çoğu zaman üstün yetenekleri olmayan insanlar tarafından oluşturulan örgütün insan kaynaklarının gerçekçi özelliklerine karşılık gelmektedir.

Tezde sunulan yetkinlik modellerini kullanma yöntemleri, çeşitli işletmelerde yetkinlik sisteminin işletmenin standartlarına ve çalışanların ihtiyaçlarına göre uyarlanması gerektiğini teyit etmektedir. İşletmeler, motivasyonel yetkinlik yönetim sistemleri sayesinde ulaşılması gereken farklı ara hedefler oluşturmaktadır. Aynı zamanda sistemi uygulama kararına yol açan örgütsel ihtiyaçlarda da farklılıklar oluşabilmektedir. Synthos Group motivasyonel yetkinlik yönetim sistemin tanımını, çok sayıda çalışan yönetimini ve işletmedeki çalışma kalitesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. MetLife Group temsilcisi, motivasyonel yetkinlik modelinin kullanılmasının temel olarak çalışan ücret

sistemini ve değerlendirme sürecini yeniden düzenlemeyi amaçlamaktadır. Coca-Cola Hellenic Bottling Company verilerine dayanarak, motivasyonel bir yetkinlik yönetim sistemi getirmenin temel nedeninin etkili bir yetenek yönetimi geliştirme arzusuna bağlı olduğu anlaşılmıştır. Uzun vadede gerçekleştirilmesi planlanan bu durum, st yönetim pozisyonları için içsel istihdamı sağlayan yeterli tanıtım planları ve personel olanaklarını oluşturmaktır. Görüşmeye katılan işletmeler arasında, sadece Coca Cola Hellenic Bottling Company düzenli olarak uygulanan yetkinlik sisteminin etkinliğini değerlendirmeye çalışmaktadır.

işletmelerin çalışanlara yönelik yetkinlik sistemi uygulama kararı genellikle farklı ihtiyaçlar içermektedir. Bu ihtiyaç, özellikle bir işletmenin amaçlarına ulaşması ve böylece başarıyı elde edebilmesini zorlaştırabilmektedir. Bununla birlikte, mevcut bilimsel motivasyon teorileri ve yetkinlik yönetimi teorilerinin çokluğu, işletmelerdeki yetkinlik yönetiminde karmaşık ve yanlış motivasyon sistemlerini oluşturmaktadır. Rahimi (2012: 535 - 543) tarafından uluslararası işletmelerde çalışan bir grup yönetici üzerinde yaptığı çalışmasında, yöneticilerin personelin motivasyonu ve yeterliliği arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve bunun nedeninin işletme tarafından önerilen motivasyon sisteminin yönetim tarafından çok az kullanılmasından kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Buradaki en önemli etken sistemlerin yanlış oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Bu konu ile alakalı tezde mevcut yetkinlik tanımlarının kapsamlılığı, tutarlılıkları ve motivasyon teorilerindeki kullanımları ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, alışma, motivasyon sistemlerinin yetkinlik faktörü altında yorumlanmasına olanak tanıyan çalışma ortamıyla ilgili yetkinliklerin genel bir tanımı sunulmaktadır. Hamzah, Hussain ve Rahim'in (2019:109-112) Malezya'daki İşlami Banka alışanlarının İş Performansına Yönelik Yetkinlik ve İş Motivasyonunun Etkisi zerine yaptığı araştırma dikkate alındığında, aynı sonuçların elde edildiği söylenebilir.

Görüşmeye katılan işletmelerde çalışan yetkinliklerine yönelik yapılan analizlerin işletmenin stratejik hedeflerinin değiştirilmesine katkı sağlamadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, karşılıklı etki unsuru söz konusu değildir. Yalnızca stratejinin çalışanların yetkinlikleri üzerindeki etkisi gözlenirken, yetkinliğin strateji üzerindeki etkisi eksik kalmıştır.

Değerlendirilen bu çalışma ile ileride yetkinlik ve motivasyon konusuna yönelik yapılabilecek araştırmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Mevcut literatür esas olarak işletme açısından ilgili yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Yapılabilecek daha fazla çalışma ile işletmeler çalışanlarını belirlerken belli yetkinliklere sahip bireylerden oluşturabilmesi ve işletme stratejisini geliştirebilmesi ile oluşabilecek belirsizlikler ortadan kalkabilecektir. Böylelikle hem işletmeler açısından hem de çalışan açısından yetkinliklerin belli bir işletme stratejisine göre belirlenmesi işletmenin verimliliğini ve başarısını en üst seviyeye taşıyabilecektir.

KAYNAKÇA

Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A. ve Malik, O. M. (2012). Compensation Methods and Employees Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh), *International Journal of Human Resource Studies*. MacroThink Institute 5(1): 221-230.

Abrahao, J. I. (2015). The Process of Developing New Competencies: A Case Study at a Family Agricultural Production Unit, *Universite de Brasilia Production*. 25(2): 336.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. ve Blonk, R.W.B. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire, *Journal of Career Development*, 40(3): 246.

Al-Zawahreh, A. ve Al-Madi, F. (2012). The Unity of Equity in Enhancing Organizational Effectiveness, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(1): 158-170.

Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behaviour and Human Performance* (pp.142-144). Amsterdam: Elsevier, Amsterdam.

Alderfer, C. (2011). *The Practice of Organizational Diagnosis – Theory and Methods*, New York: Oxford University Press.

Amazon. (30.09.2018). *Amazon Price to Book Ratio 2006-2018*.

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/price-book>, (22.12.2018).

Aniszewska, G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* (pp.47-63). Warszawa: PWE.

Antoniou, E. (2010) Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*. 10(2): 13-22.

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (pp.8-98). London: Kogan Page.

Arthur, M. B. (1994). The boundary less career. A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*. 15(4): 295-306.

Association for Talent Development (03.01.2014). *The Association for Talent Development Competency Model*.

<https://www.td.org/certification/atd-competency-model>, (16.01.2019).

Bach, E. R. (2017). *Critical Capabilities & Competencies of The Future - Is Change the Only Constant?* (pp.16-17), Denmark: Franklin Covey.

Bartos, B. (2015). *Rozpoznawanie Predyspozycji Zawodowych i Zainteresowań - Życiowym Drogowskazem dla Młodzieży - Przewodnik dla Nauczyciela*. Lublin: Powiatowe Centrum Edukacyjne w Lublinie.

Beer, M. (2009). *High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage* (pp.20-73). San Francisco: Jossey-Bass.

Beheshtifar, M. (2011). Role of Career Competencies in Organizations, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 42(1): 6-7.

Berio, G. ve Mounira, H. (2005). Knowledge Management for Competence Management, *Journal of Universal Knowledge Management*, 10(1): 21.

Berman, J. (2000). *Competence as a Management Practice in Europe and North America*. Paris: Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

Bombiak, E. (2014). *Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji*, (pp.17-18), Warszawa: PWN.

Boyatzis, R. E. (2007). *Competencies in the 21st Century – Case Western Reserve University* (pp.7). Ohio: Emerald Group Publishing.

Boyatzis, R. E. (1982). *Competent Manager – A Model for Effective Performance* (pp.23). Canada: John Wiley & Sons.

Brookhart, S. M. (2008). *How to Give Effective Feedback to Your Student* (pp.1-101). Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. London: Pearson Education Limited.

Bushuyev, S., Martin, G., Hans, K. ve Gerrit, K. (2018). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects* (pp.37). Zurich: IPMA Organisational Competence Baseline.

Businessstopia (04.02.2018). *Internal and External Recruitment*.
<https://www.businessstopia.net/human-resource/internal-external-recruitment/>,
(21.02.2019).

Coca-Cola Hellenic Bottling Company (11.01.2019). *2018 Integrated Annual Report*.
<https://coca-colahellenic.com/en/investors/2018-integrated-annual-report/>,
(08.06.2019)

Coca-Cola Hellenic Bottling Company (16.04.2016). *About us*,
<https://coca-colahellenic.com/en/about-us/>, (08.06.2019).

De Vos, A., De Clipper, I. ve De Wilde, T. (2009). Proactive Career Behaviours and Aareer Success During the Early Career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82(4): 761-777.

Delamare Le Deist, F. Winterton, J. ve Stringfellow, E. (2006). *Typology of Knowledge, Skills and Aompetencies: Clarification of The Concept and Prototype* (pp.36). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Delamare Le Deist, F. ve Winterton, J. (2015). What Is Competence? *Human Resource Development International*. 8(1):27-46.

- Devaro, J. (2016). Internal Hiring or External Recruitment? The Efficacy of Internal or External Hiring Hinges on Other Policies That a Firm Uses Simultaneously. *IZA World of Labour*. California State University East Bay. 237(1):2-13.
- Duncan, B., Armstrong, M. (1999). *Paying for Contribution* (pp.69). London: Kogan Page.
- Duschinsky, L. (2012). Tabula Rasa and Human Nature, *Philosophy*, 8(4): 509-529.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia - Long Range Planning. *Elsevier Science Ltd*. 30(3):366-373.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa Firmowa i Osobista* (pp.27-34). Warszawa: Wolters Kulwer.
- Finnish National Board of Education (2014). *Competence-Based Qualification Guide* (pp.13). Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Fortune 500® (15.04.2018). *Ranking 2018*. www.fortune.com, (06.06.2019).
- Gagne, R. M. (1962). The Acquisition of Knowledge. *Psychological Review*. 69(4):355-365.
- Garavan, T., Carbery, R., Rock, A. (2011). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*. 36(1):5-24.
- Gioacasi, D. (2015). Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization. *CES Working Papers*. 6(4): 57-63.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The Story of Success* (pp.39-41). New York: Little, Brown and Company.
- Gocon-Gragasin, N. B., Tumaliuam, M.G., Punongbayan, I.S. ve Dinsay, Z.F. (2014). *Competency-Based Recruitment Guidebook*. Quezon City: Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade.

- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategic Analysis* (pp.139). Oxford: Blackwell.
- Griffin, R. W. (2011). *Fundamentals of Management* (pp.476-477). Nashville: South-Western College Pub.
- Gusdorf, M. L. (2009). *Recruitment and Selection, Hiring the Right Person*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Guey, C., Cheng, Y. ve Shibata, S. (2010). A Triarchal Instruction Model: Integration of Principles from Behaviorism, Cognitivism, and Humanism, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9(1):105-118.
- Gurria, A. (2007). *The Value of People* (pp.18). Paris: OECD Insights.
- Haase, S. (2007). *Applying Career Competencies in Career Management*. Coventry: Coventry University in collaboration with the University of Worcester.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organization* (pp.23-64). California: Goodyear Publishing.
- Hamel, G. ve Prahalad, G.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*. 3(1):1-15.
- Hamzah, M. F. B., Hussain, M. N. B. M.ve Rahim, A. K. A. (2019). The Effect of Competency and Job Motivation Towards The Job Performance of Islamic Banking Employees in Malaysia, *Asia Proceedings of Social Sciences*. 4(3):109-112.
- Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Haque, M. F., Haque, M. A. ve Islam, M. S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*. 8(1):61-68.
- Harine, L. T., Sudiro, A., Rahayu, M. ve Fatchan, A. (2017). Study of the Bandura's Social Cognitive Learning Theory for the Entrepreneurship Learning Process, *Science Publishing*. 6(1): 1-6.

Hartikainen, T. (2016). *Competence Management – As a Tool to Develop New Managers* (pp.48-53), Lathi: Lahti University of Applied Sciences.

Hay Group (2001). *The Manager Competency Model*, Boston: Hay Resources Direct.

Heaton, J. (18.03.2013). *Mixing Motivation: Danger of Extrinsic Motivation*, <https://www.tronviggroup.com/mixing-motivation-danger-of-extrinsic-motivation/>, (17.02.2019).

Herman, A., Oleksyn, T. ve Stańczyk, I. (2015). *Management by Values: Management Respecting and Promoting Values*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Bloch-Snyderman, B. (2017). *The Motivation to Work* (pp.113-119). New Brunswick: Transaction Publishers.

Holsapple, C. W. (2005). *The Inseparability of Modern Knowledge Management and Computer-Based Technology*. Bingley: Journal of Knowledge Management.

Human Resources Guide (27.06.1999). *A Guide to Integrating Competencies Into Human Resource Programs*, <https://www.hr-guide.com/data/G482.htm>, (22.12.2018).

Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. 12(2): 222-230.

Idris, M. H., Hamza, J. Sudirman, I. ve Hamid, N. (2017). The Relevance of Financial and Non-Financial Compensation on Professional and Lecturers Performance: Evidence from Makassar Private Universities (Indonesia). *Journal of Asian Development*, 3(2): 165-180.

Iles, P., Preece, D. ve Chuai, X. (2010). Talent Aanagement and Human Resource Management in Multinational Companies in Beijing. Definitions, Differences and Drivers. *World Business*. 5(2): 179-189.

International Accounting Standards Board (27.07.2013). *IAS 38 - Intangible Assets*.
<https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38>, (10.120.2018).

Ivancevich, J. M., Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1977). *Organizational Behaviour and Performance* (pp.110-112). California: Goodyear Publishing Company.

Javidan, M. (1998). Core Competence. What does it mean in practice? *Long Range Planning*. 31(1): 62-63.

Jerome, N. (2013). Application of The Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. 2(3): 5-41.

Johnson, B. ve Geal M. (01.10.2014). *Train the Trainer: Competency Frameworks: An Introduction*.

<http://www.learningpartners.co.uk/sites/default/files/resources/Competency%20Frameworks%20-%20An%20Introduction.pdf>, (25.11.2018).

Kaur, C. (2015). Workplace Motivation: A Key to Successful Organization. *International Journal on Research in IT, Management and Engineering*. 5(2): 17-29.

Kay, J. (1999). Business Strategy in The Knowledge-Driven Economy, *The Economics of the Knowledge-Driven Economy* (pp.35), London: Centre for Economic Policy Research.

Khan, I. U., Ahmed, K., Zulqanain, W. ve Jamil, S. (2015). Impact of HR Competencies on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Resources Development and Management*. 5(1): 15-28.

Klieme, E. (2004). *The Development of National Educational Standards: An Expertise* (pp.70). Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Koźmiński, A. ve Piotrowski, W. (1998). *Zarządzanie. Teoria I Praktyka* (pp.635-652), Warszawa: PWN.

Latham, G. P., Fay, C. H. ve Saari, F. M. (1979). The Development of Behavioural Observation Scales for Appraising the Performance Of Foremen. *Personnel Psychology*. 32(1): 309-310.

Linek, Ł. (2018). *Sprawozdanie na Temat Wyplacalności i Kondycji Finansowej w Ramach Trzeciego Filaru Systemu Wyplacalności II* (pp.7-30). Warszawa: Metlife TUnŻiR S.A.

Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation – A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 57(9): 713.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1): 63-102.

Margolis, E. ve Laurence, S. (2012). *In Defence of Nativism* (pp.3-5). New York: Springer.

Matos, F., Vairinhos, V. Selig, P. M. ve Edvinson, L. (2018). *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability*. Cham: Springer.

McAdam, R. (2000). *Knowledge Management as a Catalyst For Innovation Within Organizations: a Qualitative Study* (pp.233). Hoboken: Wiley Periodicals Inc.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence. *American Psychologist*. 25(1): 3-18.

McShane, S. L. ve Glinow M. A. V. (2010). *Organizational Behaviour – Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (pp.139-149). New York: McGraw-Hill Irwin.

Meijers, F., Kuijpers, M. ve Gundy, C. (2013). *The Relationship Between Career Competencies, Career Identity, Motivation and Quality of Choice* (pp.13-28). Dordrecht: Springer.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. ve Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.

Miloradova, N. (2016). The Conditions of Formation of Socio-Psychological Competence to Critical Situations at Training of Specialists for Underground Construction, *The 15th International Scientific Conference "Underground Urbanisation as a Prerequisite for Sustainable Development* (pp.1819). Moscow: Moscow State University of Civil Engineering.

Mondy, R. W. ve Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (pp.131-135). Edinburgh: Pearson.

Nabavi, R. T., *Theories of Developmental Psychology: Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory*. Teheran: University of Science and Culture.

National Council for Vocational Qualifications (1991). *Guide to National Vocational Qualifications*, London: NCVQ.

Neathley, F. Reilly, P. (2003). Competency-Based Pay. *New Reward I: Team, Skill and Competency-Based Pay* (pp.66-73). Brighton: Institute for Employment Studies.

Neil, T. (2004). *Handbook of Management and Leadership* (pp.172). London: Thorogood.

Oban, C. (2018). Part 3: Process Theories of Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants* (pp.1-35). Florida: University of Central Florida.

Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie Kompetencjami – Teoria i Praktyka* (pp.36-37), Warszawa: Wolters Kluwer.

Online Etymology Dictionary (28.02.2018). *Motivation Definition*.
<https://www.etymonline.com/word/motive>, (01.02.2019).

Osmani, F. ve Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance, *International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management* (pp.436-437), London: Elsevier.

Özgüner, Z. ve Özgüner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory, *International Journal of Business and Social Science*. 5(7): 207-215.

Patnaik, B. C. M. ve Padhi, P. C. (2012). Compensation Management: A Theoretical Preview, *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research*, 1(2): 39-48.

Paul, M., Graef, M. ve Saathoff, K. (2012). Developing Behavior-Based Rating Scales for Performance Assessments. *Publications of the Canter on Children, Families, and the Law (and related organizations)*. 21(1): 15-33.

Philippines Australia Human Resource and Organisational Development Facility (2016). *A Guidebook on Competency Modelling and Profiling*, Pasing City: PAHRODF.

Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* (pp.5-117). Warszawa: PWE.

Prahalad, C. K., Hamel, G.(1990). *The core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 12(5): 79-81.

Prihatin Dwi Riyanti, B, Sandroto, C. W. ve Warmiyati, M. T. (2016). Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates, *International Research Journal of Business Studies*. 9(2): 125.

Rahimić, Z., Resić, E. ve Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 42(1): 535-543.

Rhind, S. (2017). *Engaged in Feedback and Assessment*. Edinburgh: University of Edinburgh.

Romanowska, M. (2012). Dopasowanie Kwalifikacji i Kompetencji Absolwentów Szkół Wyższych do Oczekiwań Pracodawców na Mazowszu, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* (pp.113-124). Warszawa: Pressto.

Rosenthal-Sabroux, C. ve Grunstein, M. (2008). *A Global Vision of Information Management* (pp.55). Paris: Modlseeus.

Rowan, B. (2015). *Defining Competencies and Outlining Assessment Strategies for Competency-Based Education Programs*. London: Pearson Education.

Royle, M. T. ve Hall, A. T. (2012). The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*. 5(1): 25-27.

Russo, D. (2016). *Competency Measurement Model* (pp. 7-8), Madrid: European Conference on Quality in Official Statistics.

Safarzadeh, H., Soloukdar, A., Vafaeinia, M. ve Rezaeizadeh, H. (2013). Studying the Effects of Organizational Personality Traits on Different Human Temperaments Based on the Five-factor Model of Personality. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*. 2(3): 146-148.

Schermerhorn, J. R. (2008). *Organizational Behaviour*. New Jersey: John Wiley&Sons.

Cambridge Dictionary (09.10.2015). *Self-Evaluation – Definition*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/self-evaluation>, (14.11.2019).

Shanks, N. H. (2007). Management and Motivation, *Introduction to Health Care Management* (pp.43-61), Burlington: Jones & Bartlett Learning, Burlington.

Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne Systemy Ocen Pracowników* (p.73-129). Warszawa: Wolters Kulwer.

Sienkiewicz, Ł., Jawor-Janiewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Kanador, K. ve Podwójcic, K. (2014). *Competency-Based Human Resources Management. The Lifelong-Learning Perspective* (pp.100-118). Warsaw: Educational Research Institute.

Smith, L. J. (2003). *Evaluating the Applicability of Maslow's Theory of Motivation to Ancillary Staff*. Sheffield: Hallam University Learning Centre.

Staats, A. W. (1998). Skinner's Theory and the Emotion-Behavior Relationship: Incipient Change with Major Implications. *American Psychologist* (pp.747-748). New York: Springer.

Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L.E. (1992). Competition on capabilities the new rules of the corporate strategy, *Harvard Business Review*. 2(1): 57-69.

Stankiewicz, K. (2015). *Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management*. Gdańsk: University of Technology.

Stoner, J. A. F., Freeman, E. E. ve Gilbert D. R. (2000). *Management*. London: Pearson.

Synthos Group (24.11.2017). *Company Profile*.

<https://www.synthosgroup.com/grupa-synthos/profil-dzialalnosci> (04.02.2019).

Tanner, R. (30.01.2013). *Management is a Journey: Motivation – Applying Maslow's Hierarchy of Needs Theory*.

<https://managementisajourney.com/motivation-applying-maslows-hierarchy-of-needs-theory>, (04.02.2020).

Teigen, K. H. (1994). *Yerkes-Dodson: A Law for All Seasons*. Toronto: University of Tromsø.

Thierry, D., Saured, C. ve Monod, N. (1994). *Zatrudnienie i Kompetencje w Przedsiğbiorstwach w procesie zmian*. Warszawa: Poltext.

Thierry, H. ve Eerde, W. V. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*. 81(5): 576.

Thompson, D. (1998). *The Concise Oxford Dictionary* (pp.753). St Ives: Oxford University Press.

Towarzystwo Ubezpieczeniowe MetLife (24.06.2015), *MetLife Group - Company Description*. https://www.metlife.pl/o_metlife/metlife_polska_swiat/, (06.06.2019).

Turabik, T., ve Baskan, G. A. (2014). *The Importance of Motivation Theories in Terms of Education Systems* (pps.1056-1063), 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, WCLTA 2014. Amsterdam: Elsevier.

U.S. Department of ETA (2000). *Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices*. U.S. Department of Labour Employment and Training Administration. Washington: O Net.

United States Office of Personnel Management (2013). *360-Degree Assessment: An Overview*. Performance Management Practitioner Series, Performance Management and Incentive Awards Division. Virginia: McLean.

Uysal, T., Aydemir, S. ve Genc, E. (2017). Maslow's Hierarchy of Needs in 21st Century: The Examination of Vocational Differences. *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* (pp.211-227). Editors Hasan Arapgirlioglu, Robert L. Elliott, Edward Turgeon, Atilla Atik. Ankara: Gece Kitaplığı.

Vansteenkiste, S. M. ve Verbruggen, L. S. (2013). Being unemployed in the boundary less career era: Does psychological mobility pay off? *Journal of Vocational Behaviour*. 84(1): 135-143.

Vargas, C. ve Elvira, Y. (2014). *An Analysis of Motivational Theories That Could Aid The College Management to Enhance Employee Engagement* (pp.37). Dublin: National College of Ireland.

Walkowiak, R. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Toruń: Dom Organizatora.

Walter, E. (11.12.2013). *Forbes - Your Company is Only as Extraordinary as Your People*. <https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/12/11/your-company-is-only-as-extraordinary-as-your-people/#77de94a255d5>, (14.06.2018).

Wangdi, D. (2011). *Guidelines for Competency-Based Assessment and Certification System*. Thimphu: Department of Occupational Standards – Ministry of Labour and Human Resources.

Wei, L. T. ve Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations, *American Journal of Industrial and Business Management*. 4(1): 9-12.

Weinert, F. E. (1999). *Definition and Selection of Competencies – Concept of Competence* (pp.6-24). Munich: Max Planck Institute of Psychological Research.

Whiddett, S. ve Hollyforde, S. (2000). *The Competencies Handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wolf, A. (2001). Competence-Based Assessment. *Competence in The Learning Society*. New York: Peter Lang.