

KURUMSAL YETKİNLİK KILAVUZU

Amaç

Kurum genelinde kullanılan ortak, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler, bunlara ait dereceler ile bu yetkinliklere hizmet eden davranış göstergelerini geliştirmektir.

Kapsam

Çalışma, kurumdaki tüm görevleri kapsamaktadır. Ayrıca yapılacak tasarım insan kaynakları fonksiyonlarının tümüne hizmet edecek şekilde yapılandırılacaktır.

Altyapı

Kuruma özgü olarak sayı ve içerikleri tanımlanacak olan yetkinliklerin tümü üstün performansı ortalama performanstan ayıran duygusal zekaya dayalı yetkinliklere dayandırılacaktır.

İçerik

Proje içerik anlamında şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Kuruma ait görev tanımları incelenir. Bu aşamada İnsan Kaynakları ekibi ile çalışılacaktır.

The image shows a stack of several forms or templates, likely related to the organizational competency guide. The forms contain various tables, checkboxes, and text fields, suggesting they are used for data collection or assessment. The forms are arranged in a slightly overlapping manner, showing different sections of the document. The text on the forms is in Turkish and includes various headings and sub-headings, such as 'KURUMSAL YETKİNLİK KILAVUZU' and 'KURUMSAL YETKİNLİKLERİN TANIMLARI'. The forms also contain tables with columns and rows, some of which are filled with text or numbers. There are also checkboxes and other interactive elements on the forms.

2. Her bir görev tanımında yer alması gereken duygusal zekaya dayalı yetkinlikler;
 - a. Yetkinlik türüne ve tanımına,
 - b. Temel, orta ve üst düzey olarak derecesine göre belirlenir.
 - c. Her bir yetkinliği daha derinlemesine anlamaya yarayan davranış göstergeleri oluşturulur.
 - d. Genel kabul görmüş yetkinlik tanımlarında yer almayan kurumun yapısına göre özgün yetkinlikler yazılması söz konusu olursa bunlara ait tasarımlar da gerçekleştirilir.
3. Yetkinlikler, açıklamaları ve davranış göstergeleri insan kaynaklarının;
 - a. Seçme ve yerleştirme,
 - b. Eğitim ihtiyacı belirleme,
 - c. Performans değerlendirme,
 - d. 360 derece geri bildirim,
 - e. Değerleme merkezi (assessment centre),
 - f. Organizasyonel yedekleme (succession planning),
 - g. Terfi ve transfer,
 - h. Yetenek yönetimi,
 - i. Kariyer planlama gibi temel ve alt fonksiyonlarıyla ilişkilendirilir.
4. Yetkinliklerle fonksiyonların eşleştirme ve uyumu esnasında da gerekli form, tablo ve hesaplama cetveli gibi belli başlı sistematik takip ve ölçüm araçlarının tasarımları da gerçekleştirilir.

Çıktı

Proje sonunda her bir aşama ile ilgili örnekler ekte gibidir.

Örnek 1

Duygusal zekâya dayalı yetkinlik tanımları, düzeyi ve davranış göstergeleri



İletişim Becerisi		
Tanım: Aktarmak istediklerini karşındakine açık ve net olarak ifade etme, karşındaki kişinin de anlayabileceği şekilde konuşma, beden dili kullanımı ve yazışma yetkinliğidir.		
TEMEL DÜZEY	ORTA DÜZEY	ÜST DÜZEY
Etkin dinleme teknikleri (sevgiler, konunun karşılığı) olarak anlaşılabilirlikten emin olur. Rutin yazıları oluşturmak amacıyla doğru yazılı iletişim prensiplerini uygular. Görev ve sorumlulukları rüspetinde e-postalara cevap verir, temel düzeyde raporlar hazırlar ve formları doldurur.	Diğerlerinin iletişim ihtiyaçlarını önceden tahmin eder ve kendi iletişim tarzını buna göre ayarlar. Sağlıklı ve çeşitlendirilmiş bir yazılı iletişim için farklı okuyuculara basit olduğu kadar kolay olmayan, karmaşık yazılı metinler de hazırlar. Ekibi içindekilere ya da birlikte çalıştığı kişilere doğru bu sistemin yaygınlaşmasını sağlar.	Sözlü iletişim anlamında, çalışanlar arası beceri gelişimine değer veren bir kurum kültürü oluşturur. Sözlü ve yazılı iletişim uygulamaları ile diğer çalışanlara rolmodel olur. Yazılan yazıların etkinliğini ve kalitesini en üst seviyeye çıkartmak için de kılavuzlar ve standartlar hazırlar.
OLUMSUZ DAVRANIŞLAR	OLUMLU DAVRANIŞLAR	
<ol style="list-style-type: none">1. Dinleme konusunda tahammülsüzdür.2. Sadece aktarmak istedikleriyle ilgilidir.3. Yazılı iletişimde çok başarılı değildir.4. Sadece kendi iletişim ihtiyaçlarına konsantre olur, çevresindekilerin iletişim tarzlarıyla ilgilenmez.5. Jest ve mimikleri ile davranışları iletişim tarzını yansıtmaz.	<ol style="list-style-type: none">1. Etkin dinleme tekniklerini kullanır.2. Aktarmak istediklerini açık ve net ifade etmek için uğraştığı gibi karşındaki taraftan da doğru anlaşılma kontrol eder.3. Doğru yazılı iletişim prensiplerini uygular.4. Diğerlerinin iletişim ihtiyaçlarını önceden tahmin eder ve kendi iletişim tarzını da buna göre ayarlar.5. İletişim tarzına jest ve mimikleri ile davranışlarının çok büyük katkısı vardır.	

Örnek 2

Yetkinlik bazlı mülakat formatı ve yetkinlik düzeyi hesaplama tablosu

İLETİŞİM BECERİSİ					
Aktarılan mesajın dinlem e/dikkatle inceleme, anlama, doğru kişi ve doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık, kısa ve net olarak ifade ile ilgili yetkinlikler.					
Mülakat Soruları					
* Geçmişte iş arkadaşlarınızla ya da yöneticilerle iletişim kuramadığınız bir durumu anlatır mısınız?					
* Yöneticinize kötü haber vermek durumunda kaldığınız bir durumu anlatır mısınız?					
* İşyerinde iletişim problemi yaşadığınız en kötü problemi anlatır mısınız?					
Değerleme Skalası					
	1	2	3	4	5
Karşındakini dinlemeye ve aktarılan mesajı eksiksiz ya da yanlış anlayabilir.					Kendisine iletilen mesajı dinler ve doğru anlar.
İletişimde uygun bir vücut dilini ve ses tonunu kullanmaz.					Uygun vücut dilini ve ses tonunu kullanır.
Karmaşık bir anlatım tarzı var.					Konuşması kısa ve net, gereksiz detaylardan kaçınır.
Kendini basit ve öz şekilde ifade edemez. Yanlış anlamaya sebep olabilir.					Düşünceleri ve bilgileri yazılı veya sözlü olarak, net ve anlaşılır bir şekilde ifade eder.
Enerjisi düşüktür, anlatımıyla karşındakini sakinleştirir.					Konuştuğunuz karşındakinin ilgisi çabucak tutar.
Genel Değerleme					
YETKİNLİK SKORU <input type="text"/>					
SONUÇ					
Yetkinlik düzeyi tam olarak bu pozisyonun gerektirdiği seviyede					
Orumlu, ancak bu yetkinlik işe alındıktan sonra geliştirilmeli					
İlgili yetkinlik, bu pozisyonun gerektirdiğinden oldukça altındadır					

Örnek 3

Yetkinliklere ait çoklu kişisel gelişim araçları

GELİŞİM ARAÇLARI		
KİTAPLAR	EĞİTİM	PROJE - UYGULAMA
<ul style="list-style-type: none">Sözlü İletişim ve Beden Dili – Adam Fower / Kevin HoganAvucunuzdaki Kelebek – Ahmet Şerif İlgörenKişilerarası İletişimde Dinleme Becerileri – Zeynep ÇhangirDikkat Yöcudunuz Konuşuyor – Ahmet Şerif İlgören	<p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none">Beden Diliİletişim Anlayarak Başlarİletişimde Ben de VarımTelefondaki İletişimYazılı İletişim Teknikleri <p>Seminer / Workshop</p> <ul style="list-style-type: none">İletişimÇalışma YönetimiİknaEmpatik İletişimZor İnsanlarla Başa ÇıkmaStres Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">Her türlü projede görev alma, beyin fırtınası, fikir üretme, sorun çözme seanslarında bulunmaŞikayet, sorun, gerçekleştirilmesi zor olan taleplere yazılı cevap verme ve bunu yöneticisine, koçuna ya da mentor olarak seçtiği kişiye kontrol ettirme

Örnek 4

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme formu

PERFORMANS DEĞERLEME FORMU						
Tarih						
Pozisyon						
Değerlendiren						
Değerlendirile						
YETKİNLİKLER		Y	BA	BK	BÜ	K
İLETİŞİM BECERİSİ						
DÖNEM BAŞI DEĞERLEME SONUCU						
Aktarmak istediklerini karşısındakine açık ve net olarak ifade etme, karşısındaki kişinin de anlayabileceği şekilde konuşma ve yazışma yetkinliğidir.	1. İletişimin bir kurum kültürü olarak gelişmesinde çaba gösterir. 2. Yazılı ve sözlü iletişim kurma şekliyle diğerlerle rol-model olur. 3. İletişimin etkinliğini en üst seviyeye çıkartmak için standartlar hazırlar.	Ç				
		Y				
		K				
İKNA YETENEĞİ						
DÖNEM BAŞI DEĞERLEME SONUCU						
Karşısındaki kişiyi nasıl ikna edeceğini iyi bilme, fikirlerinin kabul görmesi için önerilerini ilgi çekici hale getirme, karşısındaki kişinin güvenini kazanmaya çalışmaya dair yetkinliktir.	1. Karşısındakinin fikir ve beklentilerine göre kullandığı ikna yöntemlerini değiştirir. 2. Zıt fikirlere karşı kendi fikrinin kuvvetli nedenlerini sunarak başarıyla savunur. 3. Bulunduğu ortamda fikir boşlukları, çelişkili durumlar ortada bırakmaz.	Ç				
		Y				
		K				

Örnek 5

Yetkinliklere dayalı değerlendirme merkezi uygulamaları

İLETİŞİM BECERİSİ		
Çevresindeki fikirlere ve davranışlarına etkin iletişim yöntemleri kullanarak değıştirebilmek.		
Ağırlık Skor		
Mülakat Soruları		
<ul style="list-style-type: none">• Çok zorlu ikna süreci yaşadığınız bir durumu anlatınız.• Zor bir dinleyici grubunu ikna etmek zorunda kaldığınız bir durumu anlatınız.• İş arkadaşlarınıza veya üst yönetime rahbet görmeyen fikri sunduğunuz bir durumu anlatınız.• Farklı taraflar arasındaki uzlaşmazlığı çözmeye çalıştığınız bir durumu anlatınız.• Hedeflediğiniz ancak ulaşmakta güçlük çektiğiniz ve sonuçta ancak yaklaşımınızı değıştiren bir durumu anlatınız.		
Roller Oynama Egzersizi		
Adaya, uzlaşmazlığı çözüme kavuşturacak bir arabuluculuk görevi verilir. Taraflar tanıılır, durum anlaşılır. Kendisinden beklenen sonuç aktarılır ve fiklen bu uzlaşmayı sağlamak için rolünü seçtiği bir ortam hazırlanır. Sonuçta tarafları ikna edmesi istenir.		
Örnek Olay Egzersizi		
Adaydan yöneticilerine sunmak üzere daha önce denenmiş ancak ilgi görmemiş bir fikri tekrar anlatması ve zorunlu da beklentisi için onaylarını alabilmesi için prosedürü hazırlaması istenir.		
Birak Sepeti Egzersizi		
Aday tabii den dönmüştür. E-posta kutusunda farklı müşterilerinden gelen mesajlar vardır. Mesajların talimatları farklıdır. Her biriyle ilgilenmek üzere nasıl bir strateji izler, mesajları nasıl sunar, açıklaması istenir.		
Genel Değerleme		
	1 2 3 4 5	
Fikirlere karşı tarafla aktarmakta etkili ve ve etkili kalır.	----- ----- ----- ----- -----	Kullandığı iletişim yöntemleriyle fikrini etkili bir şekilde aktarır.
Fikrini kabul ettirmek için yeterli kadar çaba göstermez, pek kolay pas eder, ikna sürecinde 3. ve 4. denemeler için farklı stratejiler geliştirmes.	----- ----- ----- ----- -----	Fikrini kabul ettirmeye çalışırken kolay vazgeçmez, acıbadır.
Karşıdaki fikrin farklılığına göre yaklaşımını değıştirmes, sabit fikridir.	----- ----- ----- ----- -----	Karşıdaki fikrin fikir ve beklentilerine göre kullandığı ikna yöntemlerini değıştirir.

Danışmanlık İçin Gerekecek Bilgiler

Kurum yönetiminden alınacak aşağıdaki bilgiler, danışmanlığın çerçevesini, süresini ve maliyetini belirleme konusunda yardımcı olacaktır:

1. Yetkinlik çalışmasını kapsayacağı pozisyon (görev) sayısı
2. Organizasyon şeması
3. Görev tanımları, iş gerekleri
4. Varsa daha önce konuyla ilgili yapılmış çalışmalar
5. Raporlama detayları
 - a. Yetkinlik düzeyleri
 - b. Davranış göstergeleri
 - c. Gelişim araçları
 - d. Yetkinliklerin kullanılacağı diğer İK fonksiyonlarına ait kullanım formatları
6. Yetkinlikleri belirleme çalışmasına yönelik diğer talepler