



**ULUSLARARASI BEŞERİ VE SOSYAL
BİLİMLER İNCELEME DERGİSİ (UBSBİD)
INTERNATIONAL HUMANITES AND SOCIAL
SCIENCE REVIEW (IHSSR)**

Volume: 9 Issue: 2 Year: 2025

**YETKİNLİKLERİN KÜLTÜRÜ, KÜLTÜRÜN YETKİNLİKLERİ: SERANİT
ÖRNEĞİ**

Prof. Dr. Mehmet Lütfi Arslan
Prof. Dr. Bilal Çankır

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihçesi:
Başvuru: 24.06.2025
Revizyon : 15.12.2025
Kabul : 16.12.2025
Orcid Numarası :
0000-0002-4871-3574
0000-0001-5126-8769

Anahtar Kelimeler:
Sürdürülebilir Rekabet
Avantajı, Örgütsel
Kültür, Yetkinlik,
Örgütsel Başarı

Modern örgütlerde yetkinlik yönetimi, insan kaynakları stratejilerinin merkezinde yer alarak kurumsal başarının sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik kritik bir rol oynamaktadır. Yetkinlik, çalışanların ehliyet, liyakat, bilgi ve becerilerini ortaya koyan bir kavram olup, örgütlerin beşeri sermayesinin temelini oluşturur. Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen seramik firmalarından Seranit'in örgüt kültürüne uygun yetkinliklerini belirlemeyi ve bu yetkinliklerin işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerine entegrasyonunu incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, örgütsel başarı tanımlarının kültürel kodlarla şekillendiğini ve bu kodların yetkinlik ölçeklerine dönüştürülmesiyle süreçlerde verimlilik artışı sağlandığını ortaya koymaktadır. Beş bölümden oluşan çalışma, yetkinlik kavramının teorik temellerinden başlayarak Seranit özelinde geliştirilen yetkinlik envanterini ve bunun insan kaynakları uygulamalarına yansımalarını örnek olay üzerinden sunmaktadır. Bu çalışma, kültür ve yetkinlikler arasındaki karşılıklı etkileşimin örgütsel başarıya katkısını vurgulayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelere yol gösterici bir rehber niteliği taşımaktadır.

**THE CULTURE OF COMPETENCIES, THE COMPETENCIES OF CULTURE:
CASE OF THE SERANIT**

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:
Received: 24.06.2025
Revised : 15.12.2025
Accepted : 16.12.2025
Orcid Number:
0000-0002-4871-3574
0000-0001-5126-8769

Keywords: Sustainable
Competitive Advantage,
Organizational Culture,
Competence, Organizational
Success

In modern organizations, competency management plays a critical role in ensuring the sustainability of corporate success, occupying a central position in human resources strategies. Competency is a concept that reveals the qualifications, merit, knowledge, and skills of employees, forming the foundation of an organization's human capital. This study aims to identify the competencies aligned with the organizational culture of Seranit, one of Turkey's leading ceramics companies, and to examine the integration of these competencies into human resources processes such as recruitment, training, and performance management. The research findings reveal that definitions of organizational success are shaped by cultural codes, and that transforming these codes into competency scales leads to increased efficiency in processes. The study, consisting of five chapters, begins with the theoretical foundations of the competency concept and presents the competency inventory developed specifically for Seranit and its reflections on human resources practices through a case study. This study emphasizes the contribution of the reciprocal interaction between culture and competencies to organizational success, serving as a guiding document for businesses seeking to achieve sustainable competitive advantage.

Modern örgütlerde yetkinlik yönetimi, insan kaynakları stratejilerinin merkezinde yer alan ve kurumsal başarının sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik yeni bir eğilim olarak öne çıkmaktadır. Yetkinlik organizasyonun temel taşı olan insandaki ehliyet, liyakat, bilgi ve beceriyi ortaya koyan bir kavramdır. Yetkinlikler ve yetkin çalışanlar firmaların beşeri sermayesinin büyük bir kısmını oluşturanın yanı sıra seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları işlevlerinin nicelik ve niteliğini belirlemektedir. Çalışanlarının yetkinliklerinden azami ölçüde yararlanan ve bu yetkinlikleri sürekli geliştirmeyi sağlayan işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada bir adım önde olacaktır.

1992 yılında Türkiye'nin ilk granit seramik fabrikasını kuran ve 2001 yılında Sinpaş Grubu'na katılan Seranit Avrupa'nın tek çatı altında faaliyet gösteren en büyük porselen karo fabrikalarından birisini oluşturmuş başarılı bir işletmedir. Sadece üretim değil perakende sektöründe de yer alan, yurt içinde ve 60 ülkede 300'den fazla satış noktası ile dünyanın her yerine ürünlerini sunmakta olan bu işletmenin üst yönetimi sürdürülebilir bir başarının insan kaynakları yönetiminin etkinliğinden geçtiğine inanmaktadır.

Araştırmamız çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesini başarısının odağına koyan Seranit'in kendi kültürüne uygun yetkinlikleri belirlemek ve işletmeye özel bir yetkinlik envanteri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel başarı tanımlarının kültürel kodlarla şekillendiğini, bu kodların yetkinlik ölçeklerine dönüştürülmesiyle işe alımdan performans yönetimine kadar tüm süreçlerde verimlilik artışı sağlandığını göstermektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yetkinlik kavramı, kapsamı ve türleri ele alınmakta, bu kavramın tarihsel gelişiminden söz edilmektedir. İkinci bölümde yetkinlik ve insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Üçüncü bölüm yetkinlik ve örgüt kültürü ilişkisini ele almakta, kültürün yetkinliklerin belirlenmesindeki rolünü vurgulamaktadır. Araştırmanın dördüncü ve beşinci bölümünde Seranit kültüründen yola çıkarak oluşturulan yetkinlik belirleme çalışması ve bunun belli başlı insan kaynakları işlevleri ile ilişkisi örnek olay olarak ortaya konmakta, kurumun etkin ve verimliliğine ilişkin üst yönetime sunulan öneriler ele alınmaktadır.

1. Yetkinlik Kavramı: Tanımı, Çeşitleri ve Tarihsel Gelişimi

Yetkinlik, bir bireyin belirli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları içeren bir kavramdır (Boyatzis, 1982). Bir başka tanıma göre yetkinlik, bir pozisyonda bulunmak için gereken kıstasları karşılamada neden sonuç ilişkisi çerçevesinde iş performansını etkileyebilecek bilgi, beceri veya kişilik özelliklerinin bütünüdür (Spencer & Spencer, 1993; Becker et al., 2001). Çalışanların belirli bir iş rolünde veya örgüt ortamında etkin performans sergilemek için sahip olması gereken **bilgi, beceri, tutum ve davranışların dinamik bileşimi** olarak tanımlanan bu kavram (Spencer & Spencer, 1993) iş dünyasında "neyin başarıya ulaştırdığı" sorusuna cevap arayışıyla şekillenmiştir.

Yetkinlik kavramı ilk olarak 1970'lerde McClelland'ın çalışmalarıyla yönetim literatürüne girmiştir. McClelland, akademik yetenek ve zekânın iş başarısının doğrudan bir göstergesi olmadığını ve iş başarısının temel göstergelerinin yetkinlikler olduğunu savunarak iş dünyasında yetkinlik temelli yönetim ve performans sistemleri gelişmiştir (McClelland, 1973). McClelland'a göre, başarılı performans belirleyen faktörler, bireylerin sahip olduğu motivasyon, kişilik özellikleri ve davranışsal eğilimlerdir. Örneğin, bir yöneticinin "başarı motivasyonu" (need for achievement), "yetki ihtiyacı" (need for power) ve "ilişki kurma ihtiyacı" (need for affiliation) gibi özellikleri, iş performansını doğrudan etkiler. McClelland, yetkinliklerin gözlemlenebilir davranışlar üzerinden ölçülmesi gerektiğini savunmuş, yetkinliklerin sadece becerilerden değil, aynı zamanda bireylerin içsel motivasyonlarından da kaynaklandığını belirtmiştir. Bu yaklaşım, çalışan bağlılığı ve performansı arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir katkı sağlamıştır. McClelland diğer taraftan yetkinliklerin örgüt kültürüyle uyumlu olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu görüş, günümüzde Delamare Le Deist & Winterton'un (2005) "örgütsel yetkinlik" kavramıyla daha da geliştirilmiştir.

Yetkinlikler genellikle üç bölümde ele alınır. Temel yetkinlikler (core competencies) tüm çalışanların sahip olması gereken, organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerlerine uygun yetkinliklerdir. Problem çözme, karar verme, etkili iletişim ve takım çalışması gibi becerilerden oluşan (Garavan ve McGuire, 2001) bu yetkinlikler, kurumun rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Prahalad ve Hamel, 1990). İşlevsel yetkinlikler (functional competencies) belli bir iş rolüne veya birime özgü, işin gerektirdiği özel becerilerdir (Spencer ve Spencer, 1993). Kişisel yetkinlikler ise (personal competencies) çalışanın bireysel amaçlarını gerçekleştirmesi ve bir sonraki seviyeye ya da geleceğe hazırlanmasına yardımcı olan yetkinliklerdir (Gangani vd., 2006'den Akt. Ünal, 2012).

Yetkinlik sınıflandırmaları, örgütlerin işgücü ihtiyaçları ve teknolojik gelişmelerle birlikte önemli evrimler geçirmiştir. Bu evrim, sanayi devriminin mekanik üretim anlayışından, dijital dönüşümün esnek ve öğrenen organizasyon modeline uzanan bir süreci kapsar. Sanayi devrimi, işgücünün teknik becerilere dayalı olarak organize edildiği bir dönemdi. Bu dönemde yetkinlikler, genellikle fonksiyonel (teknik) yetkinlikler olarak sınıflandırılmıştır. Örneğin, bir makine operatörünün alet kullanma becerisi veya bir mühendisin teknik çizim yapma yeteneği, bu kategoride değerlendirilmiştir. Ancak, sanayi devriminin katı hiyerarşik yapısı, çalışanların davranışsal ve sosyal becerilerini göz ardı etmiştir. Bu durum, 20. yüzyılın ortalarında örgütlerin daha insan odaklı modellere yönelmesine neden olmuştur.

Tarihsel olarak, yetkinlik yaklaşımı, 1970'lerde David McClelland'ın Harvard Üniversitesi'nde yürüttüğü çalışmalarla gündeme gelmiştir. McClelland, geleneksel zekâ testlerinin ve akademik başarı ölçütlerinin iş performansını yeterince açıklayamadığını savunarak, davranışsal yetkinliklerin ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır (McClelland, 1973). Yetkinlikleri "iş başarısını öngören temel özellikler" şeklinde nitelendirerek, geleneksel yetenek testlerinin ötesinde bir değerlendirme çerçevesi öneren McClelland'ın bu yaklaşımı, özellikle ABD Dışişleri Bakanlığı'nın başarılı diplomatları belirlemek için kullandığı bir modelle pratikte yer bulmuştur (Spencer and Spencer, 1993).

1980'lerde Richard Boyatzis, The Competent Manager (1982) adlı çalışmasında yetkinlikleri "belirli bir bağlamda etkili performans sağlayan bireysel özellikler" olarak tanımlayarak kavramı genişletmiştir. Boyatzis, yetkinliklerin motivasyon, kişilik özellikleri ve öz-yönetim becerileri gibi unsurlarla iç içe olduğunu belirterek, yetkinlik modellerinin örgütlerin stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerektiğini savunmuştur. 1990'larda Spencer ve Spencer, Competence at Work (1993) kitabında yetkinlikleri "üstün performans gösterenleri ortalamadan ayıran davranışsal göstergeler" olarak ele almış ve bu göstergelerin ölçülebilir olduğunu kanıtlayan modeller geliştirmiştir.

Dijital dönüşüm ve küreselleşme ile yetkinlik sınıflandırmaları yeniden şekillenmiş, Delamare Le Deist & Winterton (2005), bu dönüşümü kapsayan meta yetkinlikler, mesleki yetkinlikler ve örgütsel yetkinliklerden oluşan yeni bir model önermiştir. Buna göre meta yetkinlikler hızla değişen iş ortamlarında yeni beceriler edinme ve uyum sağlama yeteneğini ve dijital okuryazarlık, eleştirel düşünme, öz-yönetim gibi becerileri ifade eder. Mesleki yetkinlikler belirli bir mesleki alana özgü yazılım geliştirme, finansal analiz, pazarlama stratejiler gibi bilgi ve becerilerden oluşurken, örgütsel yetkinlikler kurumsal iletişim, değişim yönetimi, çapraz fonksiyonel işbirliği, örgüt kültürü ve stratejik hedeflerle uyumlu davranışsal ve yönetsel becerileri içermektedir.

Günümüzde, dijital teknolojiler ve yapay zekâ, yetkinlik sınıflandırmalarını daha da karmaşık hale getirmiştir. Duygusal zekâ (Goleman, 1995), küresel ekiplerde çalışabilme ve farklı kültürlerle uyum sağlama becerileri olarak kültürlerarası yetkinlikler (Hofstede, 2001) ve büyük veri analitiği ve veriye dayalı karar alma becerilerini içeren veri odaklı yetkinlikler (Davenport & Harris, 2017) bu bağlamda ortaya çıkan yeni kavram ve sınıflandırmalardır.

2. Yetkinlik, İnsan Kaynakları İşlevleri ve Yetkinlik Geliştirme Programları

Yetkinlikler, çalışanların kariyer gelişiminde ve yetkinlik temelli eğitim programlarının tasarımında önemli bir rol oynar. Eğitim ve gelişim süreçleri, çalışanların mevcut yetkinliklerini güçlendirmeyi ve eksik oldukları alanlarda gelişmelerini sağlamayı amaçlar (Rothwell, 2010). Bu bağlamda, yetkinlik bazlı gelişim planları, çalışanların bireysel yeteneklerini en üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur ve insan kaynakları yönetiminin (İKY) tüm süreçlerini stratejik bir çerçeveye oturtarak örgütlerin rekabet avantajını artırır (Becker & Huselid, 2006).

Yetkinlik bazlı işe alma, adayların sadece teknik becerilerini değil, kurum kültürüne uyumunu ve davranışsal özelliklerini de ölçmeyi hedefler. Spencer & Spencer (1993), bu süreçte davranışsal mülakatlar ve değerlendirme merkezlerinin kullanılmasını önerir. Yetkinlik açıklarının tespiti, kişiselleştirilmiş eğitim programlarının tasarlanmasının temelini oluşturur. Boyatzis (1982), "yetkinlik haritalama" yöntemiyle çalışanların mevcut becerileri ile ideal profil arasındaki farkların belirlenebileceğini savunur. Ulrich (1997), performans yönetiminin sadece geriye dönük değil, geleceğe yönelik gelişimi de kapsamı gerektiğini belirtir. Bu nedenle Seranit, çalışanların yetkinlik gelişimini Geleneksel performans sistemleri, genellikle nicel hedeflere odaklanır. Ancak yetkinlik temelli sistemler, davranışsal göstergeleri izleyerek daha bütünsel bir değerlendirme sağlar (Armstrong, 2014).

Çalışan bazında yetkinlikler, organizasyonların verimliliği ve rekabet avantajı için kritik bir unsurdur. Yetkinlik modelleri de çalışanların barındırması gereken bilgi, beceri ve davranışları ortaya koyarak iş süreçlerini iyileştirir ve performans değerlendirme süreçlerine yeni bir boyut kazandırır. Bilgi, beceri ve tutum, bir arada etki eden ve kişinin görevi iyi yapmasını sağlayan, ayrıca örgütsel performansı artıran yetkinliğin önemli unsurları arasındadır (Khorasani ve Eidi, 2010'den Akt. Anvari et al. 2016).

Yetkinlik geliştirme sürecinde iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşım kişisel gelişim planlarıdır. Her çalışanın kendi güçlü yönlerini geliştirip zayıf yönlerini iyileştirmeye yönelik bireysel planlar yapılır. Bu planlar, genellikle düzenli performans değerlendirmeleriyle şekillenir (Kirkpatrick, 2006). Gelişim planlarıyla yeterlilik seti kişilerin rolüne bağlı olarak değişmez, aynı zamanda başarı düzeyi de değişkenlik gösterebilir. Accenture, Microsoft, Gap ve Expedia gibi şirketler, yıllık değerlendirmelerden uzaklaşarak kişisel gelişim için daha gayri resmi süreçlere yönelmektedir. Diğer taraftan genç çalışanlar kişisel geliştirme alanında hemen geri bildirim talep etmekte, geleneksel kişisel geliştirme yöntemlerine meydan okuyan bu eğilim de (Davis, 2015) kuruluşların kişisel geliştirme planlarına daha farklı yaklaşımlarına neden olmaktadır (Rizvi, 2018).

İkinci yaklaşım olan örgütsel eğitim programlarında yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik geniş çaplı eğitim programları düzenlenmekte, bu programlar, teknik eğitimlerin yanı sıra liderlik, problem çözme ve ekip çalışması gibi becerilere de odaklanmaktadır (Garavan ve McGuire, 2001). Gelişim süreci boyunca, kişilerin gelişimi konusunda özel eğitimli atölyelere katılmaları, kendi kendine yönlendirilen öğrenme faaliyetlerinde bulunmaları ve/veya eğitim faaliyetlerine katılım göstermeleri beklenmektedir (Sultan et al., 2020).

3. Örgüt Kültürü ve Yetkinlikler

Örgüt kültürü, bir organizasyonun paylaşılan değerleri, normları, sembolleri ve davranış kalıplarından oluşan sosyal yapısını ifade eder (Schein, 2010). Bu kültür, çalışanların nasıl çalıştığını belirleyen bir çerçeve sunarken, aynı zamanda yetkinliklerin tanımlanması, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi süreçlerinde kritik bir rol oynar. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) bağlamında, örgüt kültürü ile yetkinlikler arasındaki uyum, çalışan bağlılığını, performansı ve organizasyonel verimliliği artıran temel bir faktördür (Den Hartog vd., 2004).

Örgüt kültürü ile yetkinlikler arasındaki uyum, insan kaynakları süreçlerinin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Kültürel uyumu yüksek adaylar, daha az çatışma yaşar ve daha yüksek bağlılık gösterir (Schneider, 1987). Örgüt kültürü ve yetkinlikler arasındaki dinamik etkileşim, özellikle işe alım ve çalışan bağlılığı süreçlerinde kritik bir rol oynar. Kültüre ve yetkinliklere uyum sağlayan çalışanlar, daha yüksek iş tatmini, düşük işten ayrılma oranı ve güçlü organizasyon bağlılığı gösterirken (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013), kültürel uyumsuzluk yaşayan çalışanlar düşük performans, çatışma ve tükenmişlik riski ile karşı karşıya kalır (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Örgüt kültürü ile yetkinlikler arasındaki karşılıklı ilişki yönetim yazınında birçok çalışmaya konu olmuştur. Çalışanların etkili bir şekilde performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve davranışlar olarak yetkinlikler hem örgüt kültürünü etkiler hem de örgüt kültüründen etkilenir. Bu bölümde, beş büyük örgüt kültürü çerçevesini (Rekabetçi Değerler Modeli, Schein Modeli, Hofstede Boyutları, Denison Modeli ve Örgüt Kültürü Envanteri) yetkinlikler ile kültür arasındaki bu iki yönlü ilişkiyi nasıl kavramsallaştırdıkları açısından ele alacağız.

3.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in (2011) Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework), örgüt kültürünü dört temel başlık altında sınıflandırır. İş birliği, çalışan bağlılığı ve gelişimin ön planda olduğu klan kültüründe İK uygulamaları, mentorluk programları, çalışan katılımını teşvik eden projeler ve esnek kariyer planlaması üzerine odaklanır (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Yenilikçilik, girişimcilik ve esneklik ön planda olduğu adhokrasi kültüründe yaratıcılık, stratejik çeviklik ve değişim yönetimi gibi yetkinlikler teşvik edilir. Pazar kültüründe rekabet, hedef odaklılık ve sonuçlara ulaşma önceliklidir ve analitik düşünme, müşteri odaklılık ve performans yönetimi yetkinlikleri öne çıkar. İK politikaları, veriye dayalı performans değerlendirme sistemleri, rekabetçi ödüllendirme modelleri ve yüksek performans teşvikleri üzerine kuruludur. Son olarak hiyerarşi kültüründe kontrol, istikrar ve kurallara uyum esastır. Bu kültürde İK uygulamaları standartlaştırılmış eğitimler, kurallara uygun performans değerlendirme sistemleri ve hiyerarşik kariyer yolları üzerine odaklanır (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Rekabetçi Değerler Modeli, yetkinliklerin farklı kültür tiplerini şekillendirdiğini ve güçlendirdiğini, kültürel normların ise bir organizasyon içinde hangi yetkinliklerin değer gördüğünü, ödüllendirildiğini ve geliştirildiğini belirlediğini açıkça kabul eder. Klan kültürlerinde, güçlü kişilerarası yetkinlikler (örneğin duygusal zeka, iletişim) işbirlikçi bir ortamı güçlendirir.

Adhokrasi kültürlerinde, yenilikçi yetkinlikler (örneğin risk alma, çeviklik) sürekli deney yapmayı yönlendirir. Adhokrasi, yüksek düzeyde belirsizlik içeren dinamik çevrelerde inovasyonu sürdürebilmek adına, biçimsel hiyerarşiyi ve bürokratik standardizasyonu reddederek uzmanlığa dayalı yatay iş birliğini ve karşılıklı uyumu (mutual adjustment) merkeze alan organik bir yapısal konfigürasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlenme modeli, karar alma yetkisinin seçici bir şekilde merkezden uzaklaştırıldığı ve stratejinin, önceden belirlenmiş katı planlardan ziyade, multidisipliner uzman ekiplerin etkileşimi yoluyla kendiliğinden ortaya çıktığı (emergent) evrimsel bir süreci ifade eder (Mintzberg & McHugh, 1985).

Pazar kültürlerinde, analitik ve hedef odaklı yetkinlikler performans odaklı bir atmosferi güçlendirir. Hiyerarşik kültürlerde, prosedürel ve uyumluluk temelli yetkinlikler bürokratik yapıları güçlendirir. Hiyerarşik bir kültür içindeki organizasyonlar, yaratıcılıktan ziyade uyumluluk ve standart işletme prosedürleri konusunda eğitime öncelik verebilir. Pazar odaklı bir kültür, rekabet gücü, müzakere ve finansal zeka ile ilgili yetkinlikleri besler. Klan kültüründeki çalışanlar, grup uyumunu sürdürmek için işbirlikçi ve çatışma çözme yeterliliklerini geliştirmeye teşvik edilir.

3.2. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli (2010)

Edgar Schein, örgüt kültürünü görünürden derine doğru anlamamıza yardımcı olacak üç katmanlı bir yapı olarak açıklar. Buna göre ilk katman görünür kültürel unsurlardır. Bunlar kurumun fiziksel ortamı, sembolleri, ritüelleri ve davranış kalıplarıdır. İkinci katman benimsenen değerler katmanıdır ve kurumun resmi olarak ifade ettiği misyon, vizyon ve temel ilkeleri kapsar. En derindeki katman temel varsayımlar köklü inançları ifade eder. Bunlar bilinçaltında yer alan, değişmesi zor, sorgulanmadan kabul edilen kültürel normlardır.

Kültür türlerini sınıflandıran Rekabetçi Değerler Modeli'nin aksine, Schein'in modeli kültürel varsayımların davranışı nasıl şekillendirdiğine ve davranışların kültürü nasıl etkilediğine odaklanır. Yeni çalışanlar, organizasyonun temel varsayımlarına meydan okuyan veya onları güçlendiren belirgin yeterlilikler getirir. Örneğin, yapay zeka uzmanlarını işe alan bir teknoloji şirketi, veri odaklı bir kültüre doğru kayabilir. Yine stratejik vizyon ve uyum sağlama gibi liderlik yeterlilikleri, temel kültürel değerleri değiştirmede önemli bir rol oynar. Güçlü bir inovasyon kültürüne sahip kuruluşlar öğrenme yeterliliklerine (örneğin, "öğrenmeyi öğrenme", problem çözme) öncelik verecekken derin köklü hiyerarşik varsayımlara sahip kuruluşlar, katı rol tanımlarını koruyarak yeterlilik değişikliklerine direnebilir.

3.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi (2001)

Hofstede'in teorisi farklı ülkelerdeki organizasyon kültürlerini ve yönetim tarzlarını anlamak için geliştirilmiş bir modeldir. Hofstede, kültürleri güç mesafesi, bireycilik ve toplumsallık, erkeksilik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim, hoşgörü ve kısıtlama şeklinde altı temel boyutta sınıflandırmıştır. Hofstede'nin başlangıçta ulusal kültürler için geliştirilen çerçevesi,

kültürel boyutların işyeri davranışlarını ve yeterliliklerini nasıl etkilediğini tanımlayarak kuruluşlara da uyarlanmıştır. Yüksek belirsizlikten kaçınma yeterliliklerine (örneğin, risk analizi, olasılık planlaması) sahip bir iş gücü muhtemelen yapılandırılmış, kural tabanlı bir kültürü güçlendirecektir. Yüksek bireysellik, performans odaklı bir kültürü teşvik ederek öz yeterliliği ve girişimci yeterlilikleri ödüllendirir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürler (örneğin, geleneksel kurumsal hiyerarşiler) daha düşük seviyelerde liderlik yeterliliklerini engeller. Düşük güç mesafesine sahip kültürler, işbirlikçi karar alma yeterliliklerini vurgular. Erkeksi kültürler rekabetçi, performans odaklı becerilere değer verirken, kadınsı kültürler ekip çalışması ve ilişki yönetimini vurgular.

3.4. Denison Örgütsel Kültür Modeli

Daniel Denison, örgüt kültürünün kurumsal performans ile doğrudan ilişkili olduğunu savunarak katılım, tutarlılık, uyum ve misyon şeklinde dört temel kültürel boyut geliştirmiştir. Bu model, örgütlerin etkinliğini ve rekabet gücünü artırmak için hangi kültürel faktörlere odaklanmaları gerektiğini gösterir. Buna göre güçlü bir kültüre sahip kurumlarda çalışanlar kararlara katılır, kendilerini organizasyonun bir parçası hisseder ve yetkilendirilir. Kültürel tutarlılık, çalışanların örgütsel kuralları ve beklentileri içselleştirmesini sağlarken açık ve güçlü bir misyon oluşturan organizasyonlar, çalışanlarına yön, ilham ve bağlılık sağlar. Dört boyutun dengeli olması organizasyonların sürdürülebilir başarısını destekler (Denison, 1996).

Denison'ın modeli örgütsel kültürü açıkça performansa bağlar ve uyum sağlama, misyon, tutarlılık ve katılımın işgücü yeterliliklerini nasıl etkilediğini inceler. Son derece yetenekli, uyum sağlayabilen liderlere sahip kuruluşların esnek, inovasyon odaklı bir kültür geliştirme olasılığı daha yüksektir. Güçlü analitik ve stratejik planlama yeterliliklerine sahip bir işgücü, misyon odaklı bir kültürü teşvik eder. Misyon odaklı kültürler, çalışanları stratejik düşünme ve hedef belirleme yeterlilikleri geliştirmeye teşvik eder. Uyum sağlama odaklı kültürler, değişim yönetimi ve dayanıklılık becerilerini teşvik eder. Tutarlı kültürler, esneklikten ziyade süreç verimliliği ve standardizasyondaki yeterliliklere öncelik verir.

3.5. Örgütsel Kültür Envanteri

Cooke ve Lafferty (1989) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Envanteri, örgüt kültürünü çalışanların davranış normları ve beklentileri üzerinden ölçen bir modeldir. Bu model, kültürün çalışanların nasıl düşünmesi ve davranması gerektiğine dair algılarını nasıl şekillendirdiğini analiz eder. Buna göre yapıcı kültür, pasif kültür ve agresif/savunmacı kültür şeklinde üç farklı yapı vardır.

Yapıcı kültürde çalışanların kendilerini geliştirmesi, iş birliği yapması ve yüksek motivasyonla çalışması teşvik edilir. Başarı, yenilikçilik ve öğrenme ön plandadır. Örgüt, çalışanları liderlik, yaratıcılık, empati ve problem çözme becerileri açısından destekler. Yapıcı kültüre sahip organizasyonlar, çevik ve yenilikçi yetkinlikleri teşvik eder.

Pasif kültürde çalışanlar statükoya uyum sağlamaya ve hata yapmaktan kaçınmaya teşvik edilir. Çatışmadan kaçınma ve yönetime bağımlılık yaygındır. Çalışanlar inovasyon ve liderlik gibi yetkinliklerden çok, prosedürlere uyum ve kurumsal ilişkiler geliştirme konusunda öne çıkar. Özgün düşünme ve girişimcilik gibi yetkinlikler ise bastırılır.

Agresif ve savunmacı kültürde rekabet, bireysel başarı ve otorite vurgulanır. Çalışanlar, hızlı sonuç almak, güç kazanmak ve diğerlerini geçmek için çalışır. Çalışanlar analitik düşünme, rekabetçilik ve karar verme becerilerini geliştirir. Ancak, iş birliği, güven ve takım çalışması gibi yetkinlikler geri planda kalabilir.

Tablo 1, beş model arasındaki farklılıkları ve kültür yetkinlik ilişkisini özetlemektedir:

Tablo 1. Beş Büyük Kültür Modeli Farklılıkları ve Kültür/Yetkinlik İlişkisi

Model	Yetkinlikler mi	Kültür mü	En İyi Uygulama
Rekabetçi Değerler Modeli	Kültür türüne göre açıkça tanımlanmış	Değerli yeterlilikleri güçlü şekilde vurgular	Kültür temelli İK, liderlik gelişimi
Schein'in Örgütsel Kültür Modeli	Liderlik ve işgücü yeterlilikleri varsayımı etkiler	Derin köklü varsayımlar öğrenmeyi ve gelişimi şekillendirir	Kültür dönüşümü, organizasyonel değişim
Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi	İşgücü becerileri yapıyı etkiler (örneğin, düşük/yüksek belirsizlikten kaçınma)	Kültürel boyutlar işyeri davranışlarını belirler	Çokuluslu şirketler, kültürlerarası yönetim
Denison Örgütsel Kültür Modeli	Liderlik ve çalışanların uyum yeteneği kültür evrimini yönlendirir	Performans odaklı kültür stratejik yeterlilikleri şekillendirir	Strateji uyumu, yüksek performanslı organizasyonlar
Örgütsel Kültür Envanteri	İşgücü yeterlilikleri davranış normlarını tanımlar	Davranışsal kültür tipleri belirli becerileri güçlendirir	Kültür değerlendirmesi, örgütsel davranış çalışmaları

Tablo 1'de de görüldüğü üzere, Rekabetçi Değerler Modeli, yetkinlikleri kurumun kültür tipine göre açıkça tanımlayarak insan kaynakları ve liderlik gelişiminde pratik avantajlar sunar; ancak bu yaklaşım, kültürün değişkenliğine karşı esneklik konusunda sınırlı kalabilir. Schein'in Örgütsel Kültür Modeli, liderlik ve işgücü yeterliliklerinin derin kültürel varsayımları şekillendirmesini vurgular; bu sayede kültür dönüşümüne güçlü bir zemin sağlar fakat değişim süreçleri genellikle uzun ve karmaşıktır. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi, işgücü becerileriyle örgüt yapısını ve işyeri davranışlarını kültürel boyutlar üzerinden analiz ederek çokuluslu şirketlerde kültürlerarası yönetimde avantaj sağlar; ancak yerel farklılıkları göz ardı etme riski taşır. Denison Örgütsel Kültür Modeli, liderlik ve çalışan uyumunun kültür evrimini yönlendirmesiyle strateji uyumu ve yüksek performanslı organizasyonlar için güçlü bir çerçeve sunar; fakat performans odaklı yaklaşım, insan faktörünü ikinci plana atabilir. Son olarak, Örgütsel Kültür Envanteri, işgücü yeterliliklerini davranış normlarıyla ilişkilendirerek kültür değerlendirmesi ve örgütsel davranış analizlerinde esneklik sağlar; ancak davranışsal tiplerin sınırlı tanımı, karmaşık kültürel yapıları tam olarak yansıtamayabilir.

4. Seranit Örnek Olayı: Araştırma ve Yöntemi

Bu çalışmanın uygulama kısmı, bir şirketin temel yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik sistematik bir sürecin Türkiye'nin önde gelen seramik firmalarından biri olan Seranit'e tatbik edilmesi şeklindedir. Amaç, Seranit bünyesinde "başarı" ve "başarılı çalışan" kavramlarının tanımlanarak Seranit'e özgü bir yetkinlikler ölçeği geliştirilmesi ve örgüt kültürü temelli bu ölçeğin belli başlı insan kaynakları işlevleri için kullanılmasının sağlanmasıdır.

Çalışma arama toplantısı, yönetici odak grup görüşmeleri, çalışan odak grup görüşmeleri, yetkinlikler ölçeği geliştirilmesi ve ölçeğin uygulanması şeklinde beş aşamadan oluşmaktadır:

4.1. Arama Toplantısı

Uygulamanın ilk adımında, "Mevcut kurum kültüründe başarı ve başarılının tanımı nedir?" sorusuna cevap aramak üzere bir Arama Toplantısı düzenlenmiştir. Bu toplantıya genel müdür (GM), genel

müdür yardımcılarını, fabrika müdürleri ve diğer yöneticilerden oluşan toplam 11 Seranit mensubu ile iki araştırmacı katılmıştır. Toplantı, açık uçlu sorular ve beyin fırtınası teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiş ve kurumdaki başarı kavramına ilişkin ortak bir anlayış geliştirilmiştir. Bu süreç sonunda, Seranit'in hem mevcut çalışanlarının gelişimi hem de adayların değerlendirilmesi için sistematik ve kuruma özgü bir yetkinlik yönetimi altyapısı oluşturulmuştur.

4.2. Yönetici Derinlemesine Görüşmeleri

Arama toplantısından elde edilen bulgular doğrultusunda, "başarı" ve "başarılı" kavramlarının somutlaştırılması amacıyla GM onayı ile seçilen 5 yönetici ile derinlemesine birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, yöneticilerin başarıyı nasıl tanımladığı, başarılı çalışanların hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi sorulara odaklanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış formatta yapılmış ve her görüşme yaklaşık bir saat sürmüştür.

4.3. Çalışan Derinlemesine Görüşmeleri

Bir sonraki aşamada, derinlemesine görüşme sonuçlarına göre belirlenen "başarılı" tanımına uygun mevcut Seranit çalışanlarıyla birebir görüşmeler yapılmıştır. Çalışan seçimi, birim ve yönetici onayları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, çalışanların kendi başarı algıları, kurumdaki deneyimleri ve yetkinlikleri hakkında bilgi toplanmıştır.

4.4. Seranit Yetkinlikler Ölçeği Geliştirilmesi

Arama toplantısı ve derinlemesine görüşmelerin analizinden elde edilen veriler ışığında, Seranit'e özgü temel yetkinlikler belirlenmiştir. Bu yetkinlikler temel alınarak, adayların seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullanılmak üzere bir "Seranit Yetkinlikler Ölçeği" geliştirilmiştir. Ölçek, davranış göstergeleri ve derecelendirme kriterlerini içerecek şekilde yapılandırılmıştır.

4.5. Eğitim ve Gelişim İhtiyaç Tespiti

Son aşamada, geliştirilen Seranit Yetkinlikler Ölçeği kurumun mevcut çalışanlarına uygulanmış ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim ihtiyaçları ile performans yönetim sistemi için gerekli ön bilgiler tespit edilmiştir. Bu ihtiyaçlar ışığında, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek amacıyla gerekli eğitim planlamaları yapılmış ve performans ölçümüne yönelik uygulama adımları planlanmıştır.

4.6. Bulgular ve Tartışma

Yönetici mülakatları, Seranit'in dört fabrika yöneticisiyle uzaktan, sekiz yöneticiyle şirket merkezinde şifahi, iki yöneticiyle ise telefonla yapılan görüşmelerden oluşmuştur. Bu süreçte elde edilen bulgular, yöneticilerin kurumsal başarı algıları, iletişim sorunları, eğitim ihtiyaçları ve örgütsel yapıya ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

4.6.1. Başarı ve Mutluluk İlişkisi

Seranit yöneticilerine göre başarı; mutluluk, marka değerini yükseltmek ve doğru hedefleri gerçekleştirmektir. Aynı yöneticilere göre başarısızlık; marka bilinirliğinin olmaması, plansızlık, potansiyeli kullanamama ve amaçsızlıktır.

Yöneticiler kendilerinin öne çıkan başarılarını; çalışkanlık, kararlılık ve sonuç odaklılık, öğrenmeye yatkınlık, çok yönlülük ve gelişime açıklık, iletişim becerisi, tutku, gözlem ve analiz kabiliyeti olarak belirtmişler, çalışanlarda olması gereken başarıları ise; takım çalışmasına uyum, işi zamanında yapmak, fikir üretmek/öneri geliştirmek, yetkinlik ve iletişim becerisi olarak tanımlamışlardır.

Mutluluğun, çalışanların iş performansı ve kurumsal bağlılığı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, güven ortamı oluşturma ve ekip ruhunu geliştirme çabalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, çalışanların başarı algısını bireysel hedefler yerine ortak amaçlar üzerinden tanımlamanın daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Başarısızlıkların tanımını başarıya göre daha kolay yapabilen yöneticilerin kendi aralarında ahenkli ve uyumlu bir iletişim içinde oldukları gözlenmiştir.

Mutluluk, yöneticiler tarafından başarının temel unsuru olarak ifade edilse de başarının sadece mutlulukla tanımlanmasının bazı sınırlamaları bulunabilir. Mutluluk kavramının bireyler arası farklılık göstermesi başarıyı ölçmeyi zorlaştırabileceği gibi yalnızca mutluluğa odaklanmak, daha somut performans ölçütlerinin göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu nedenle, mutlulukla birlikte ölçülebilir hedefler, verimlilik oranları ve müşteri memnuniyeti gibi ek başarı metriklerinin dikkate alınması gereklidir. Böylece daha dengeli ve kapsamlı bir başarı tanımı oluşturulabilir. Yöneticiler, çalışanların başarı algısını bireysel hedefler yerine ortak amaçlar üzerinden tanımlamanın daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Mutluluğun, çalışanların iş performansı ve kurumsal bağlılığı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, güven ortamı oluşturma ve ekip ruhunu geliştirme çabalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

4.6.2. Yöneticilerin Deneyimsel Ayrımları

Uzun süreli yöneticiler, geçmişteki yönetim yaklaşımlarıyla son üç yılın performansını kıyaslayarak, yenilikçi süreçlerin genel olarak olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, bu grubun bir kısmı değişim sürecinde iletişim ve ilgi eksikliğinden şikayetçi olmuştur. Yeni katılan yöneticilerden bir kısmı yüksek motivasyon ve enerji sergilerken, diğerleri destek mekanizmalarının eksikliğinden dolayı yalnızlık hissi yaşamaktadır.

Üst yönetim ile orta kademe yöneticiler arasındaki iletişimde ortak dil ve kavram birliğinin eksikliği dikkat çekmektedir. Bu durum, farklı yönetim yaklaşımlarından kaynaklanabileceği gibi, organizasyonel şeffaflık eksikliğinden de kaynaklanabilir. İleriye dönük olarak, üst yönetimin düzenli olarak sahadan geri bildirim alması ve empati odaklı bir yaklaşım benimsemesi, bu sorunun çözümüne katkı sağlayabilir. Ayrıca, düzenli toplantılar ve ortak değerler üzerine inşa edilen bir iletişim stratejisi geliştirilmesi önerilmektedir.

4.6.3. Eğitim Süreçleri ve Etkinlik

Eğitim programlarının etkili planlanması, kurumsal performans açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Üniversite eğitimlerinin teorik yapısı, pratik uygulamalara yönelik bir eksiklik olarak algılanmaktadır. Yöneticilerin aktif olarak eğitim süreçlerine dahil olması, hem eğitim kalitesini artırmakta hem de çalışan motivasyonunu yükseltmektedir. Ancak, bu süreçlerin daha verimli olabilmesi için eğitim materyallerinin geliştirilmesi, eğitmenlerin hazırlanması için zaman tanınması ve geri bildirim mekanizmalarının devreye alınması gerekmektedir.

Fabrikalarda norm kadronun daha esnek olması gerektiği belirtilmiştir. Özellikle salgın döneminde yaşanan iş gücü dalgalanmaları, bu ihtiyacı daha da artırmıştır. Yalın üretim süreçlerinin etkin şekilde uygulanması için mavi yakalı çalışanların katılımını teşvik eden kalite çemberleri önerilmiştir. Bu çemberler, çalışanların süreçlere doğrudan katkıda bulunmalarını sağlayacak ve önerilerinin uygulamaya alınması durumunda ödüllendirme mekanizmalarıyla desteklenecektir. Böylece hem çalışan bağlılığı hem de süreç verimliliği artırılabilir.

Uzun süreli yöneticiler, yenilikçi süreçlerin genel olarak olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmekte ancak bir kısmı itibarıyla değişim sürecinde iletişim ve ilgi eksikliğini ifade etmektedirler. Düzenli geri bildirim toplantıları önerisi, bu deneyimli yöneticilerin bilgi ve katkılarının daha etkin faydalanma potansiyelini taşımaktadır. Bununla birlikte, düzenli geri bildirim oturumlarının zaman alıcı olabileceği ve yöneticiler arasında yorgunluğa neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu tür olası dezavantajları azaltmak için geri bildirim toplantılarının iyi planlanması, kısa ve odaklı tutulması, ayrıca dijital platformlar kullanılarak esneklik sağlanması önerilmektedir. Böylece, hem zaman yönetimi sağlanabilir hem de yöneticilerin etkin bir şekilde katılımı teşvik edilebilir.

Fabrikalarda esnek norm kadro ve kalite çemberleri uygulamasına geçilmesi çalışanlar arasında başlangıçta direnç oluşabilir ve bu durum, ilave eğitim ihtiyaçları doğurabilir. Ayrıca, bu tür süreçler, ilave işletme kaynakları ve zaman tahsisini gerektirebilir. Bu zorlukları aşmak için, kalite çemberlerinin başlangıcında kapsamlı bir eğitim programı sunulmalı ve süreç boyunca devam eden bir destek mekanizması sağlanmalıdır. Çemberlere katılımın gönüllülük esasına dayanması ve uygulanabilir öneriler getiren çalışanların ödüllendirilmesi, sürecin başarısını artırabilir. Çalışanların süreçlere doğrudan katkıda bulunmalarını sağlayacak kalite çemberleri, çalışan önerilerinin uygulamaya

alınması durumunda ödüllendirme mekanizmalarıyla desteklenmelidir. Böylece hem çalışan bağlılığı hem de süreç verimliliği artırılabilir.

Eğitim programlarının etkili planlanması, kurumsal performans açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin aktif olarak eğitim süreçlerine dâhil olması, hem eğitim kalitesini artırmakta hem de çalışan motivasyonunu yükseltmektedir. Ancak, bu süreçlerin daha verimli olabilmesi için bazı potansiyel zorluklar dikkate alınmalıdır. Örneğin, eğitim materyallerinin hazırlanması ve eğitimcilerin hazırlanması için zaman ve kaynak ayırma gereksinimi, operasyonel yükü artırabilir. Ayrıca, geri bildirim mekanizmalarının uygulanması, çalışanlar arasında başlangıçta dirençle karşılaşabilir. Bu tür zorlukları aşmak için, eğitim programlarının daha esnek ve iş ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanması gerekir. Eğitimcilerle daha fazla hazırlık süresi tanınması, geri bildirim mekanizmalarının etkin bir şekilde planlanması ve dijital araçların eğitim süreçlerine entegre edilmesi, bu süreçlerin etkinliğini artırabilir.

4.6.4. Stratejik Planlama Eksikliği

Organizasyonda uzun vadeli bir stratejik planlamanın eksik olduğu belirtilmiştir. Bu eksiklik, kaynakların etkin kullanımını, hedeflerin netleştirilmesini ve departmanlar arası koordinasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Önerilen yıllık stratejik planlama toplantıları, kurumun vizyonunu belirginleştirmek ve departman hedeflerini uyumlu hale getirmek için bir fırsat sunacaktır. Bu toplantılar sırasında, pazar analizi, rekabet stratejileri ve performans ölçütleri gibi temel konular ele alınmalıdır. Ayrıca, bu sürecin bir parçası olarak, çalışanların geri bildirimlerinin toplanması ve planların bu geri bildirimlerle şekillendirilmesi önerilmektedir.

Ürün yönetimi süreçlerinde işbirlikçi ve katılımcı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Stratejik pazarlama biriminin işlevselliği artırılarak, organizasyon içindeki rolü daha belirgin hale getirilmeli ve bu birimle diğer departmanlar arasındaki etkileşim kanalları güçlendirilmelidir. Bu doğrultuda, düzenli koordinasyon toplantıları ve ortak projeler önerilmektedir.

Üretim ve satış birimleri arasındaki iletişim eksikliği, organizasyonel koordinasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Üretim çalışanlarının satış süreçlerini daha iyi anlamaları ve satış ekiplerinin üretim ortamına daha aşina olmaları, bu sorunun çözümünde etkili olacaktır. Bu doğrultuda, üretim çalışanlarının belirli projelerde satış ekipleriyle birlikte çalışması ve satış personelinin düzenli fabrika ziyaretleri yapması önerilmektedir. Ayrıca, karşılıklı deneyim paylaşımı oturumları düzenlenerek bu iki birim arasındaki iş birliği artırılabilir.

Organizasyonda uzun vadeli bir stratejik planlamanın eksikliği ciddi bir sorun olarak tespit edilmiştir. Bu eksiklik, kaynakların verimsiz kullanımına, hedeflerin belirsizleşmesine ve bölümler arası koordinasyonun zayıflamasına neden olabilmektedir. Stratejik planlamanın yokluğu, örgütsel esnekliği azaltarak kurumun değişen piyasa koşullarına ve rekabet ortamına hızlı bir şekilde adapte olmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, stratejik yönlendirme eksikliği, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını da olumsuz etkileyebilir, çünkü net bir vizyon ve hedefler olmadığında çalışanlar kendilerini belirsizlik içinde bulabilirler.

Bu durumun çözümü için öncelikli olarak yıllık stratejik planlama toplantıları düzenlenmelidir. Bu toplantılar, kurumsal vizyonun yeniden tanımlanmasına, departmanların uyumlu hedefler belirlemesine ve performans ölçütlerinin netleştirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu süreçte, pazar analizi, rekabet stratejileri ve risk yönetimi gibi kritik unsurlar ele alınmalıdır. Ayrıca, planlama sürecine çalışanların dahil edilmesi ve geri bildirimlerinin toplanması, stratejilerin daha kapsayıcı ve uygulanabilir olmasını sağlayacaktır.

Stratejik planlama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bazı olası zorluklar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, bu süreç, önemli miktarda zaman ve kaynak gerektirebilir. Ayrıca, farklı bölümlerin önceliklerinin uyumlaştırılması sırasında çatışmalar yaşanabilir. Bu zorlukları aşmak için, planlama sürecinin profesyonel bir şekilde yönetilmesi, tüm paydaşlara net sorumluluklar atanması ve iş birliğini teşvik edecek araçların kullanılması önerilmektedir. Dijital planlama araçları ve analitik modeller, süreçleri kolaylaştırmak ve daha veri odaklı kararlar almak için kullanılabilir. Stratejik planlama eksikliğini gidermek, yalnızca örgütsel verimliliği artırmakla kalmayacak, aynı zamanda kurumsal kültür ve çalışan bağlılığını da güçlendirecektir.

Üretim ve satış birimleri arasındaki iletişim eksikliği, organizasyonel koordinasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu durum, özellikle talep tahminlerinde hatalara ve müşteri beklentilerinin karşılanamamasına yol açabilmektedir. Örneğin, yüksek talep dönemlerinde üretim kapasitesinin yetersiz kalması ya da düşük talep dönemlerinde stok fazlalığının oluşması gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bir satış ekibinin, piyasa talebini yanlış tahmin ederek üretim ekibine fazla miktarda sipariş iletmesi durumunda, üretim ekibi gereksiz bir şekilde fazla mesai yapmak zorunda kalabilir ve bu durum hem maliyetlerin artmasına hem de çalışan memnuniyetinin düşmesine neden olabilir. Öte yandan, satış ekibi, üretimin kapasite sınırlarını bilmeden bir kampanya başlatırsa, ürün teslimatında gecikmeler yaşanabilir ve bu da müşteri ilişkilerini olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler bu ve benzeri senaryolara rastlanıldığını ifade etmişlerdir.

Bu sorunları gidermek için, üretim çalışanlarının satış süreçlerini daha iyi anlamaları ve satış ekiplerinin üretim ortamına daha aşina olmaları sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, üretim çalışanlarının belirli projelerde satış ekipleriyle birlikte çalışması ve satış personelinin düzenli fabrika ziyaretleri yapması önerilmektedir. Ayrıca, karşılıklı deneyim paylaşımı oturumları düzenlenerek bu iki birim arasındaki iş birliği artırılabilir. Bunlara ek olarak, dijital araçlar ve ortak bir talep tahmin sistemi kullanılarak veri paylaşımı ve şeffaflık sağlanabilir. Bu yaklaşımlar, üretim ve satış arasındaki uyumu artırarak örgütsel verimliliği güçlendirecektir. Etkili iletişim, bir organizasyonun işleyişinde üst yönetim ile orta kademe yöneticiler arasında kritik bir köprü görevi görmektedir. Bu iletişimin eksik olduğu durumlarda, örgütsel hedeflerin netleşmemesi, kaynakların yanlış kullanılması ve çalışanların motivasyonunun düşmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Seranit yetkinliklerini belirleme amaçlı çalışmanın bundan sonraki kısımda insan kaynakları, yetkinlik, performans yönetimine ilişkin değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir. Bunlar Seranit yetkinliklerine ilişkin öneriler, insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasına ilişkin öneriler ve performans yönetimine ilişkin öneriler üç temel başlıkta ele alınmıştır:

Seranit Yetkinlikleri Önerileri

Yöneticiler kurumsallaşma ihtiyacını ve sistem arayışını vurgulamakla beraber, özellikle ana rakiplerle yapılan kıyaslamalarda Seranit'in "üretimde butik, yönetimde çevik" doğası öne çıkarmaktadır. Bu ifade, şirketin operasyonel ve yönetsel karakteristiğini tanımlayan güçlü bir metafor olmakla birlikte, birim analizleri yapılmadan ulaşılan bu tür genellemeler dikkatle ele alınmalıdır. Bununla birlikte, bu özellikler şirketin temel yeteneğini oluşturma potansiyeline de sahiptir.

Temel yetenek, bir şirketin kaynaklarını kullanma konusundaki benzersiz becerisidir ve diğer yeteneklere kıyasla şirkete rekabetçi bir avantaj sağlayan, taklit edilmesi zor bir özelliktir. Temel yetenek, genellikle açık bir şekilde tarif edilemez; çünkü bu, şirket kültürü, insan kaynakları, ilişkiler ve finans gibi pek çok unsurun dinamik bir bileşkesidir. Bu nedenle, temel yeteneğin ortaya çıkışı kadar çözülmesi ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi de zaman ve çaba gerektirir.

Seranit'in temel yeteneği, üretim boyutundaki butik yaklaşımı ile yönetimdeki çevikliğinin bir araya gelerek hız, esneklik ve uyum yeteneği oluşturduğu bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu temel yetenek, yöneticilerin işbirliği, açıklık, şeffaflık ve sonuç odaklı bir mesai anlayışı sergilemesiyle daha belirgin hale gelmiştir. Son üç yıl içerisinde bu özellikler etrafında oluşan çevik ekipler, uyum, aidiyet ve çalışkanlık gibi temel vasıflar ile dikkat çekmektedir.

Çevik ekiplerin en belirgin özelliklerinden biri, işbirliği ve sürekli iyileştirme arzusudur. Bu yaklaşım, günlük iş süreçlerinde yoğunlaşan etkili iletişim, ekip çalışması, sonuç odaklılık ve problem çözme becerilerini gerektirir. Bu özellikler, Seranit'in insan kaynağında belirginleşen işbirliği kültürünün temel yapı taşlarıdır ve aşağıdaki yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Tablo 2 ve Tablo 3 bu yetkinlikleri göstermektedir:

Tablo 2. Seranit'in Temel Yetkinlikleri ve Başlıca Özellikleri

Temel Yetkinlikler	Başlıca Özellikleri
--------------------	---------------------

İletişim becerisi	• Fikirleri etkili bir şekilde ifade eder. • Bilgileri uygun şekilde düzenler ve iletir. • Aktif olarak dinler.
Ekip çalışmasına yatkınlık	• İnsanlarla etkili bir şekilde etkileşime girer. • Bilgi paylaşmaya ve almaya kabiliyetli ve isteklidir. • Grup içinde ve gruplar arasında işbirliği yapar. • Grup kararlarını destekler ve grup hedeflerini kendi hedeflerinin önüne koyar.
Sonuç odaklılık	• Toplanan ve analiz edilen bilgilere dayanarak iyi kararlar vermek için sağlam muhakeme kullanır. • En uygun eyleme karar vermeden önce tüm ilgili gerçekleri ve alternatifleri göz önünde bulundurur. • Kararı verir ve ilerler.
Problem Çözme	• İlgili tüm bilgileri toplayarak ve düzenleyerek sorunları analiz eder. • Sebep ve sonuç ilişkilerini tanımlar. • Uygun çözümlerle gelir.

Bu yetkinliklere üst yönetimin beklentileri doğrultusunda iki ilave daha yapılabilir:

Tablo 3. Seranit'e İlave Edilmesi Önerilen Temel Yetkinlikleri ve Başlıca Özellikleri

Temel Yetkinlikler	Başlıca Özellikleri
Güvenilirlik	• İş performansı için kişisel sorumluluk alır. • Zamanında ve tutarlı bir şekilde işi tamamlar. • Taahhütlerine bağlı kalır.
Yenilikçilik	• Değişim için inisiyatif alır ve harekete geçer. • İyileştirme için fikirler üretir, fırsatlardan yararlanır, yenilikler önerir. • Beklenenden fazlasını yapar.

Seranit yetkinlikleri aday insan kaynaklarının tümüne mavi ya da beyaz yaka olduğuna bakılmaksızın uygulanabilecek birinci düzey ya da giriş yetkinlikleridir. Bununla birlikte birim, bölüm ya da uzmanlık bazlı ikinci düzey yetkinlikler de geliştirilmelidir. Bunun için her birimde şu an genel planda yapılan çalışmanın benzeri, ilgili yönetici eşliğinde yürütülebilir.

Seranit teknik yetkinlikleri de temelde dört alandaki yetkinliklerdir:

1. Ürün bilgisi
2. Pazar bilgisi
3. Teknik analiz kabiliyeti
4. Analiz sonucu öneri geliştirme kabiliyeti.

İnsan Kaynakları Önerileri

Seranit'te insan kaynakları birimi en zayıf birim olarak göze çarpmaktadır. İK, GMY düzeyinde bir temsile kavuşmalı. İşe alım ve yerleştirmede standartlar geliştirilmeli, insan kaynağı temininde dış kaynaklardan daha ziyade iç kaynaklar tercih edilmelidir. Mevcut kültürün, içeriden tercih edilenlere karşı dışarıdan gelenleri daha zor benimsediği dikkati çekmektedir.

Temel ve teknik yetkinliklerin belirlenmesinden sonra İK'nın eleman alma süreci Tablo 4'te şöyle kurgulanabilir:

İK Seçme Süreci	Sorumlu Birim	Ne Amaçlanmalı	Kim Görüşmeli
Birinci Aşama	İK	Temel Yetkinlikler Ölçeğinin uygulanması	İK'dan sorumlu yönetici
İkinci Aşama	İlgili Birim	Birim yetkinliklerin oluşturulması	Birim yöneticisi
Üçüncü Aşama	İK	Kültür ve temel yetenek uyumunun oluşturulması	Panel (İK, ilgili birim ve üçüncü bir yönetici)

Tablo 4. Seranit'e Önerilen Yetenek Edinimi Süreci

İnsan kaynaklarına ilişkin önemli bir diğer öneri de işletme kariyer haritası oluşturulmasıdır. Bu harita yöneticilerin hedefleyecekleri "route (yol harita)"ları ve yedekleme planlarını içeren, farklı birimlerde rotasyon usulü bulunmayı gerektiren, böylece en üst yetkinlikleri hedefleyen, en önemlisi de yeni başlamış bir çalışanın bütün kariyer hayatını kapsayacak bir genişlikte olmalıdır. Mevcut yöneticilerden birçoğu Seranit'in böyle bir kariyer haritasını ortaya çıkartabilecek büyüklük, potansiyel ve ilişkiler ağına sahip olduğunu düşünmektedir. Böyle bir kariyer haritası her pozisyona ait yetkinliklerin belirlenmesi ile adayların gelişim gereksinimlerini görüp, ona göre aksiyon almalarını da sağlayacaktır.

Seranit'te insan kaynağının teknik anlamda çift kanatlı olması ya da işletme tabiriyle sağ ve sol eli aynı anda kullanabilme becerisi (ambidexterity) hem ürün bilgisine hem de satış ve pazarlama kabiliyetine sahip olmaktır. Bunu temin için yeni alınan insan kaynağına kapsamlı bir oryantasyon programı uygulanmalı ve bu program bir aydan az olmamalıdır. Programın ilk aşamasında genel yapı ve işleyiş hakkında bilgi verilmeli, ikinci kısımda belli bayiler ziyaret edilmeli, üçüncü kısımda kısmi zamanlı rotasyonlarla adayların bütün birimlerde vakit geçirmesi sağlanmalıdır. Satışçılar ürünle ilgili, ürün ekibi de satışla ilgili oryantasyon eğitim almalı, ama bu eğitim grup eğitimi şeklinde değil mentorlar vasıtası ile birebir gerçekleştirilmelidir.

Uyumlaştırma programının kariyer haritası ile de bağlantısı kurulmalı ve yeni elemanların ikişer yıllık rotasyonlarla dört ana birimde (fabrika, satış-pazarlama, tasarım ve destek bölümleri) çalışmaları temin edilmelidir. Bu hem ortak kültürün zenginleşmesine hem de çalışanların kendilerini ve ilgilerini keşfetmelerine vesile olacaktır.

Performans Yönetim Sistemi Önerileri

Yetkinliklerin belirlenmesi ve insan kaynakları bölümünün yeniden yapılandırılmasından sonra yetkinliklere dayalı bir performans sistemi kurgulamak gerekmektedir. Bu, mevcut performans değerlendirme sisteminin istenen yetkinliklerle güncellenmesi olarak da anlaşılabilir. Önemli olan nicel ve nitel standartların eş zamanlı uygulanıyor ve izleniyor olmasıdır.

Performans yönetim sistemi, performans değerlemeden farklıdır. Performans değerlendirme, birim bazında belirlenmiş anahtar performans göstergeleri veya nicel standartların dönem sonunda ne kadar gerçekleştirildiğine ilişkin bir ölçme iken, performans yönetimi, söz konusu ölçmenin sonunda alınacak yönetsel eylemler, takip ve geri bildirimlerle hem dönemleri birbirine bağlamak, hem de eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek sürekli gelişimi temin etmeyi amaçlar. Bunun da temel şartı öğrenmenin ve gelişmenin örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmasıdır.

Üst yönetim desteği ile gerçekleşecek bu süreçte yöneticiler de kendilerini ve astlarını geliştirme öncelikli, eğitim odaklı, katılımcı ve yenilikçi bir yönetim tarzını benimsemelidirler. Performans yönetim sisteminde vakalar önemlidir. Kritik olay adı da verilen ve birçok açıdan eğitim ve gelişme fırsatı sunan olaylar üçer aylık dönemlerin sonunda not alınmalı ve çalışanların yetkinlik ölçümleri kritik olaylar üzerinden yapılmalıdır. Mevcut kültür buna uyum sağlayabilir ve performans değerlemenin ötesine geçerek Seranit yetkinlikleri temelinde bir performans yönetim sistemi oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Anvari, A. F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the applicable model of performance management with competencies oriented. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 190-197.
- Becker, B. E., Hunselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergetics.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction*. Harvard Business Review Press.
- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 28-32.
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1).
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1).
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2).
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Gangani, N., McLean, G.N., Braden, R.A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy, *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-163. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage.
- Khorasani, A., & Eydi, A. (2010). Applicable training need assessment technique. *Industrial Research & training center of Iran Publications*.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Improving employee performance through appraisal and coaching* (2nd ed.). AMACOM.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197. <https://doi.org/10.2307/2393104>

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Rizvi, F. (2018). *Integrating competency frameworks and goal setting in an individual development plan process*. Pepperdine University.

Rothwell, W. J. (2010). *The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day*. AMACOM.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3).

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Ünal, Ö. F. (2012). Temel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik süreç ve model önerisi (vaka çalışması). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 185-205.