

Sağlık hizmetlerinde mükemmeye ulaşmada popüler araçlar: Yetkinlik modelleri

Dr. Haluk Şengün



1990 yılında GATA Tıp Fakültesinden mezun oldu. 400 Yataklı Tahliye Hastanesi Baştabipşigi, Hakkari Askeri Hastanesi Baştabipliği, GATA Haydarpaşa Asker Hastanesi Baştabip Yardımcılığı görevlerinde bulundu. Halen M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı'nda Doktora eğitimine devam etmektedir.

Dr. Deniz Kaplan



2005 yılında GATA Tıp Fakültesinden mezun oldu. Halen TSK bünyesinde Askeri Tabip olarak çalışmaktadır.

Günümüzde sağlık yöneticilerinden beklenen, uzun vadede belirsizlikler içeren ekonomik parametreler ve sağlık politikalarının sunduğu kaygan zeminde, pazarın rekabet faktörünü de göz önüne al-

arak, sağlık hizmetini mükemmeye taşımalarıdır. Emek yoğun yüksek teknoloji kullanan hastanelerde farkı yaratan, işletmenin stratejik hedefleri ve amaçları benimsetilip bunun doğrultusunda çalıştırılan, yetkin insan unsurudur. İnsanların yetkinliklerinden tam olarak faydalanmak ise sadece yetkinlik bazlı insan kaynakları sisteminin oluşturul-

ması ile sağlanır.

Yetkinlik kavramı, giderek artan bir ivmeyle gelişmiş ülkelerdeki hastanelerde insan kaynakları alanında kullanılmaya başlanmıştır. Bugün yetkinlik bazlı modeller özellikle seçme-yerleştirme, gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme





gibi insan kaynakları süreçleri aracılığıyla çalışanların işle bağlantısını sağlayan ve kurum kültürünü, çalışanların günlük davranışlarına aksettiren bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır (1).

Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, yetkinliklerin kendi içinde amaç olmadığı ancak başka amaçlar için araç olduğudur. Tüm işletme çalışanları için mükemmel yetkinlik ifadeleri yazmak, kusursuz bir desene sahip olan modeller oluşturmak tek başına bir anlam ifade etmemektedir. O halde yetkinlikleri anlamlı ve değerli hale getiren, yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinin altyapısı olarak kullanılmalıdır (2).

İş analizleri İKY'nin temel yapı taşıdır. İş analizinin sağladığı bilgilerin sistematik hale getirilip düzenlenmesi ile organizasyonlarda yetki ve sorumluluk alanlarını tanımlayan iş tanımları oluşturulur. Tanımlanan işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri belirleyen iş gerekleri; işlerin birbiriyle kıyaslanmasını sağlayan ve kendi aralarında önem sırasını belirleyen iş değerlendirme gibi temel iş analizinin ilk ürünleri, iş analizi bilgileriyle oluşturulur. Kısaca İK sistemlerinin alt yapısı iş analizinden elde edilen bilgilerle inşa edilir. İş analizi sürecinde titiz davranılmaz ve profesyonellikten uzaklaşırsa bütün insan kaynakları sistemleri sekteye uğrayabilir.

Geleneksel iş analiz metotları veri toplama, ayrıntı düzeyi, pozisyon niteliklerinin belirlenmesi ve araştırma süreçlerinin dokümantasyonu bakımından oldukça faydalı bir metotken, değişimin çok hızlı yaşandığı ve işin kendisinin sürekli evrim geçirdiği günümüzde ise bir o kadar kullanışsız olabilmektedir (3). İşletmeler rekabete dayalı küresel iş dünyasının sürekli değişen dinamiklerine ayak uydurmaya çabalarken, refleks olarak daha yatay, daha çevik ve yenilikçi yapı ve organizasyonlar geliştirmişlerdir (4). Bu yüzden işletmelerin işgücü esnekliğine giderek daha fazla ihtiyaç duyduğu günümüzde, geleneksel iş analizlerinin insan kaynakları uzmanlarına ve diğer yöneticilere yeterince yardımcı olamadığı görüşü ileri sürülmektedir. İşverenler ve çalışanlar açısından esneklik çeşitli nedenlerle tercih edilmekte olup, bu yeni çalışma düzeninde yetkinliklere dayalı iş analizlerinin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir (5).

Geleneksel iş analizleri ile karşılaştırıldığında yetkinliklere dayalı iş analizlerinin daha esnek, daha stratejik ve işletmelerin performans yönetimine daha uygun olduğu görülmektedir. Esneklik özelliği, yetkinliklere dayalı iş analizlerinin işin süreçler ve projeler bazında düzenlenmesine olanak sağlarken, stratejik özelliği de işletme stratejilerine uygun iş davranışlarının örgütte benimsenip yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca iş, iş gören ve organizas-

Organizasyonlar, yetkinlik modellemesi sürecinde kullanacakları yaklaşımı seçerken çalışmanın hedefi olan grubun yapısı, organizasyonun hedef gruba biçtiği mali değeri, kurum kültürünü ve özellikle kalifiye işleri yapanların beceri ve entelektüel düzeyleri gibi faktörleri dikkate alırlar.

yon arasındaki bağlantıyı sağlayan ortak bir dil oluşturmaktadır (3).

Yetkinliğe dayalı metodolojinin doğuşunun kökleri 40 yıl önce yayınlanan Harvard Davranış Psikologu David McClelland'ın "zekâ yerine yetkinliğin test edilmesi" isimli makalesine ve yönetim teorisyeni Richard Boyatzı'nın 1980'lerdeki araştırmalarına dayanır. Bu süreçte, işletmelerde mükemmel performansa ulaşmak için ihtiyaç duyulan davranışların belirlenmesinde ve bu yolla değişimin yönetilmesinde yetkinlik modelleri ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yetkinliklerin bunca zamandır kullanımda olmasına karşın, ABD'de popülerliğinin ivme kazanması, kısmen de organizasyonların yüzleştiği artan değişim hızına tepki olarak, 90'lı yılların başına rastlar (6).

Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki çoğu organizasyonda insan kaynakları uygulamalarının önemli bir bölümünde Geleneksel İş Analizi'nin (Traditional Job Analysis) yerini Yetkinlik Modellemesi (Competency Modelling) almıştır. Geleneksel iş tanımlarının giderek daha az kullanıldığı bu organizasyonlarda yetkinlik modelleri çalışanlardan ne beklendiğini açıkça ortaya koyması yoluyla, geleneksel iş analizinde ortaya çıkan boşluğu doldurur (3).

Yetkinlikle ilişkili kavramları şu başlıklarda inceleyebiliriz (7):

1. Yetkinlik
2. Çekirdek Yetkinlikler
3. Yetkinlik Modeli
4. Yetkinlik Modellemesi

Yetkinlik

Kişinin üstün performans göstermesine neden olan bilgi, beceri, davranış,



Gelişmiş ülkelerde hastaneler, odağında yetkinliklerin olduğu insan kaynakları süreçlerinin örgüt içinde yerleştirilmesine, tutundurulmasına ve işlevsel bir şekilde çalışmasına olanak sağlayarak, mükemmelliğe giden yolda bir hayli yol alabilmişlerdir. Yetkinlik yoluyla bireysel davranışların hastane stratejileriyle ilişkilendirilmesi ve yeni bir öğrenme kültürü yaratılması, yetkinlik modellemelerini bir rekabet silahı haline getirmektedir.

yetenek, kişilik özellikleri, motifleri v.b.'den oluşur. Aslında bu tanım geleneksel iş gereklilerinin kapsamından (bilgi, beceri, yetenek) farklı görülmesi de, bazı yazarlar yetkinlikleri kişinin gözlemlenebilen ve ölçülebilen davranışları olarak tanımlarlar. Bir başka görüşe göre asıl farklılık tanımlarda değil, her iki yaklaşımın odaklandığı hususlardadır. Örneğin, geleneksel iş analizlerinde önemli olan çalışanın "ne" yap-

tığı olup odak noktası iştir. Yetkinliklere dayalı iş analizinde ise kişinin ne yaptığından çok nasıl yaptığı önemli olup, çalışanın kendisine odaklanılır. Kişi işinde başarılı olabilmek için ne tür yetkinliklere sahip olmalıdır sorusuna yetkinliklere dayalı iş analizlerinde yanıt aranır (8).

Çekirdek yetkinlikler

Temel yetkinlikler olarak da adlandırılan ve organizasyonun başarısıyla ilişkili olduğu varsayılan yetkinliklerdir. İşletmedeki herkesin sahip olması beklenen ve işletmelerin değerlerinden, vizyonundan, yani nereye ulaşmak istediklerinden yola çıkılarak belirlenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler işletme değerleri olarak da kabul edilebilir. Takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma, yenilikçilik gibi yetkinliklerdir.

Yetkinlik modeli

Genel olarak işletmeler, yetkinliklerini çeşitli modeller etrafında şekillendirirler. Yetkinlik modelleri, çeşitli iş unsurlarına göre tanımlanmış, anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde çeşitli konulara göre organize edilmiş ve mükemmel performansı tarif eden davranış gruplarıdır. Kısaca yetkinlik modelleri, üstün performansla ilişkili yetkinliklerin derlenip gruplandırıldığı, çeşitli başlık ve düzeyler altında tanımlandığı ve yetkinlikleri kullanılabilir ve yönetilebilir hale getiren platformdur (2).

lik yıllarda yetkinlik modelleri performans yönetimi ve kariyer gelişimi olmak üzere iki alana odaklanmıştır. Bu modellerin uygulaması için tipik olarak üst-düzyer yöneticiler seçilmiştir (9). Bu-

nunla beraber, özellikle son on yılda, işletmeler yetkinlik modellerini yeni şekillerde kullanmaya başlamışlardır. Birçok işletme yetkinlik modellerini geliştirerek iş süreçlerini yeniden şekillendirmiş ve işlerini yeniden yapılandırmıştır. Bazı işletmeler "bir model hepsine uyar" yaklaşımıyla bir yetkinlik modeli geliştirmişler ve genellikle liderler için kullanmışlar fakat bazen de bu modeli yönetsel olmayan geniş yelpazedeki iş gruplarına bile uygulamışlardır. Diğer işletmeler farklı bir yönde ilerleyerek farklı işler için benzer yetkinlik modelleri geliştirerek kullanmışlardır (10).

Yetkinlik modellemesi

Hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde yetkinliklerin ortaya çıkartılması ve ayrıntılı olarak açıklanmasına yönelik sistematik bir süreçtir.

Yetkinlik modellemesi yaklaşımları

Organizasyonlar, yetkinlik modellemesi sürecinde kullanacakları yaklaşımı seçerken çalışmanın hedefi olan grubun yapısı, organizasyonun hedef gruba biçtiği mali değeri, kurum kültürünü ve özellikle kalifiye işleri yapanların beceri ve entelektüel düzeyleri gibi faktörleri dikkate alırlar. Organizasyonlar kavramsal olarak yetkinlik modellerini, modellenen işlerin gerektirdiği karakteristikleri taşıyan çalışanları, kadrolamak amacıyla oluştururlar. Yetkinlik modelleri bir defa oluşturulduktan sonra güncelliklerini ebediyen korumazlar. Tam aksine, yetkinlik modelleri onları geliştiren organizasyonun dış çevresindeki ani değişikliklerle yeni zorluklara maruz kalması, organizasyonun ürün veya hizmetlerinin çeşidini değiştirmesi veya değişik ürün

yahut hizmetlere yönelik müşteri tercihlerini karşılamaya çalışması halinde, de-mode hale gelebilirler. Organizasyonun yetkinlik modellemesinde seçeceği yaklaşım, ortaya koyduğu çabanın doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması açısından önemlidir. Gelişmiş ülkelerde bu yönde kullanılan yetkinlik modellemeleri çeşitli olmakla birlikte geleneksel yetkinlik modellemeleri üç ana yaklaşım altında özetlenebilir (7).

Serbest Kopyalama Yaklaşımı (Borrowed Approach)

Serbest Kopyalama & Uyarlama Yaklaşımı (Borrowed & Tailored Approach)

Uyarlama Yaklaşımı (Tailored Approach)

Serbest Kopyalama Yaklaşımı: En kolay ve en ucuz yetkinlik modellemesi yaklaşımıdır. Kısaca, serbest kopyalama yapacak organizasyonun kendi kurum kültürü, müşteri portföyü ve pazar koşulları gibi özelliklerini göz önüne almaksızın, yetkinlik modellemesini birebir kopyalamasıdır. Herhangi bir ek metodolojinin uygulanmasını gerektirmez, bu sebeple hedef grubun kurum kültürü içindeki özgün yetkinliklerinin tanımlanmasına yönelik hiçbir çalışma da yapılmaz.

Serbest Kopyalama & Uyarlama Yaklaşımı: Serbest kopyalama yaklaşımının daha gelişmiş varyasyonu olup giriş seviyesinde metodoloji uygulanmasını gerektirir. Bu yetkinlik modellemesinin kopyalanan organizasyonun kurum kültürü dikkate alınarak değiştirilmesi "Uyarlama" kısmını oluşturur. Bu uyarlama nispeten basit ve düşük maliyetli olarak gerçekleştirilebilir.

Uyarlama Yaklaşımı: Organizasyonun özgün ihtiyaçlarına yönelik bir yetkinlik modelinin temelden yapılandırılmasını tanımlar. Modelleme yaklaşımları içinde en titiz araştırmayı gerektiren, maliyetli ve uzun zaman alan yaklaşımdır. Gelişmiş ülkelerdeki organizasyonlar, işe alma, işten çıkarma ve terfi gibi önemli karar alma süreçlerinde yetkinlik modellerini referans kabul edeceklerse, yasaların getirdiği sorumlulukları göz önüne alarak düzenlemelerini yapmalıdırlar.

Uyarlama Yaklaşımı başlığı altında birçok yaklaşım vardır. süreç-odaklı, ürün-odaklı, trend-odaklı ve iş sorumluluğu-odaklı yaklaşımlar sıkça kullanılan ve güncelliklerini korumuş yöntemlerden birkaçıdır. Ayrıca kullanımdaki yaklaşımların her biri eleştiriye açıktır veya kısıtlamalar içerebilir. Çalışmaların gerçekleştirilmesi ve doğrulanması kimi büyük organizasyonlarda birkaç yıl alabilmektedir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri kurulurken öncelikle işletme kültürü, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda yetkinlik modeli geliştirilmektedir. Geliştirilen yetkinlik modeli, kurulacak sistemlerin temelini oluşturacaktır. Yetkinlik modellerinin oluşturulması nihai amaç değildir. Yetkinlik modellerinin oluşturulmasından sonra işletmenin bu modeli iş süreçlerinde uygulaması gerekir. Bu nedenle yetkinlik modelleri, insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır. Altyapısını bu standartların oluşturacağı bütünleşik insan kaynakları sistemleri, etkili ve üretken bir işgücü için en önemli ön koşullardan birisidir.

Bu gün geleneksel iş analizi ile yetkinlik modellemelerinin arasındaki farklara yönelik varılmış profesyonel bir konsensüs bulunmamaktadır. Bir görüş, her yetkinlik modellemesinin özünde aynı zamanda bir iş analizi süreci olduğu kabul etmekteyken diğer bir görüş ise, yetkinlik modellemelerinin stratejik odaklı yeni yapıdaki iş analizlerinin başarımayaacağı hiçbir şeyi sunmadığını kabul eder (11). Son dönemdeki yaklaşımlar ise yön değiştirmekte ve temelden farklı bu iki yönteme "biri ya da öbürü" yaklaşımını uzatmak yerine birbirlerini tamamlayacak farklı bir çerçevede ele alınması gerektiği savunulmaktadır (3).

Yetkinlik modellemelerinin, İKY süreçlerine uygulanmasındaki zorlukları nedeniyle, tüm yönleri ile oturmuş bir uygulama olduğu iddia edilemez. Günümüzde işletmelerin bir kısmı İKY uygulamalarının adını "Yetkinliklere Dayalı İKY" olarak değiştirirken, yukarıdaki bölümlerde açıklanan çalışmaları yapmadan, değişen modelleri oluşturmadan sadece var olan İKY sistemlerinin adını bir gecede değiştirerek, sadece tabela değişiklikleri ile bu yeni uygulamaya geçmişlerdir. Bu sebeple yetkinliklere dayalı İKY yaklaşımından beklenen yararlı sonuçlara ulaşmak da mümkün olmamıştır (8).

Gelişmiş ülkelerde hastaneler, odağında yetkinliklerin olduğu insan kaynakları süreçlerinin örgüt içinde yerleştirilmesine, tutundurulmasına ve işlevsel bir şekilde çalışmasına olanak sağlayarak, mükemmelliğe giden yolda bir hayli yol alabilmişlerdir. Bu hastanelerde; yetkinliklerin mükemmel performansı ayırt eden davranışlar üzerine kurulması ve bireyin gelişimi ile performans başarısı için kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır ölçü ve göstergeler sunması değişen başarı ölçülerini getirmiş ve sürekli yükselen performans grafiği çizmelerine sebep olmuştur. Ayrıca yetkinlik yoluyla bireysel davranışların hastane stratejileriyle ilişkilendirilmesi

ve yeni bir öğrenme kültürü yaratılması, yetkinlik modellemelerini bir rekabet silahı haline getirmektedir (12). Birçok bilim adamının desteklediği görüşe göre, önümüzdeki yıllarda interaktif, süreklilik gösteren ve güncellenebilir yetkinlik modelleri, organizasyonların sık tercih ettikleri araçlar olacaktır (4).

Kaynaklar

1) Acar, N. (1999). *Sürekli Gelişme-Öğrenen Organizasyonlar ve Yetkinlikler*, İstanbul: Executive Excellence, Eylül (May Danışmanlık).

2) Sakıcı Z. (2003). *Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama*. M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. O Uras).

3) Sanchez JI, Edward LL. (2009). *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?*. *Human Resource Management Review*, 19: 53-63.

4) Sims RR. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resource Management*. *Quorum Books*, Westport, CT, USA, p.99-100.

5) Dessler G. (2005). *Human Resource Management*. 10th ed, Upper Saddle River, Prentice Hall Publishing, St. Paul, NJ, p. 140.

6) Garman AN. (2006). *Leadership competencies: An introduction*. *Journal of Healthcare Management*, 51(1):13-17.

7) Rothwell, W., & Lindholm, J. (1999). *Competency identification, modeling and assessment in the USA*. *International Journal of Training & Development*, 3(2), 90.

8) Uyargil C, Ataay İD, Adal Z, Acar AC, Özçelikle AO, Sadullah Ö, Dündar G, Tüzüner L. (Ekim 2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. baskı, Beta, İstanbul.

9) Rankin N. (2005). *The DNA of performance: the twelfth competency benchmarking survey*. *Competency & Emotional Intelligence*, 13(1), p.2-24, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18619211&site=ehost-live>.

10) Mansfield, R. (2000). *Practical Questions For Building Competency Models*, Ottawa: Competency Based Management For The Federal Public Service., http://www.tolead.com/_documents/Document64.pdf (Şubat 2009)

11) Barrett GV, Callahan CM. (April, 1997). *Competencies: The Madison Avenue approach to professional practice*. In R. C. Page (Ed.), *Competency models: What are they and do they work?* Practitioner Forum presented at the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, Missouri.

12) Lucia AD, Lepsinger R. (1999). *The Art And Science Of Competency Models, (Pinpointing Critical Success Factors in Organizations)* San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.