

Subject Area
Business Administration

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 98
PP: 1789-1801

Arrival
09 April 2022

Published
30 May 2022

Article ID Number
62346

Article Serial Number
22

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.2922/8/sss.62346>

How to Cite This Article

Çiğerci, E. (2022).
"Hizmet İşletmelerinde
Çalışan Yetkinliği
Müşteri Memnuniyetini
Artırır mı?" International
Social Sciences Studies
Journal, (e-ISSN:2587-
1587) Vol:8, Issue:98;
pp:1789-1801



Social Sciences Studies
Journal is licensed under
a Creative Commons
Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

Hizmet İşletmelerinde Çalışan Yetkinliği Müşteri Memnuniyetini Artırır mı?

Does Employee Competence In Service Businesses Increase Customer Satisfaction?

Esra ÇİĞERCİ¹ 

¹ Dr. Öğrt. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bayat MYO, Yönetim Ve Organizasyon Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye

ÖZET

Günümüzde organizasyonlar müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızla değiştiği dinamik ve rekabet yoğun pazarlarda faaliyet göstermektedir. Yaşanan teknolojik gelişmeler her ne kadar insan kaynağına duyulan ihtiyacı azaltmakta olsa da, organizasyonları başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge hatta sermaye insan gücüdür.

Bir işletmenin insan kaynaklarının niteliği, o işletmenin fark yaratma, yenilik yapma ve dolayısıyla rekabet edebilmede en önemli unsurudur. Bunun farkında olan işletmeler kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, yetkinlik yönetimi gibi kavramlara daha çok önem vermeye başlamıştır. Çağımızda rekabet edebilmek için, insan gücünün önemini kavramış, yeniliklere açık ve yaratıcı işletmelere ihtiyaç vardır. Bunun için en önemli görev hiç kuşkusuz yönetime düşmektedir. Yani diyebiliriz ki yetkin bir insan kaynağı yapısına sahip olabilmek için öncelikle yetkin bir yönetime ihtiyaç vardır.

Modern pazarlamanın gereği müşteri odaklı hareket etmek durumunda olan örgütler, her daim yetkin çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yetkin çalışanlara sahip olabilmek için ise örgütlerin bunu birer kurum kültürüne dönüştürerek öncelikle memnun çalışanlara sahip olması gerekir. Bir başka deyişle memnun müşteriler yaratmanın yolu genellikle memnun çalışanlardan geçmektedir. Memnun çalışanlara sahip olmak ise onlara gerekli gücü kazandırarak yetkin hale getirmekle mümkün olacaktır.

Akademik çalışmalar incelendiğinde yetkinlik kavramının genellikle çalışan memnuniyeti ve işletme performansı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışan yetkinliği ile müşteri memnuniyeti ilişkisini araştıran çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla çalışmanın kaynak niteliği oluşturarak sonraki çalışmalarda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada; hizmet sektöründe çalışanların yetkinliklerinin müşteri memnuniyetine olan etkisi kuramsal yaklaşımla ele alınmış ve literatür taramasıyla açıklanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yetkinlik, Çalışan Yetkinliği, Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT

Today, organizations operate in dynamic and competitive markets where customer demands and needs change rapidly. Although the technological developments experienced reduce the need for human resources, the most important element that leads organizations to success or failure is even capital manpower. The quality of the human resources of an enterprise is the most important element of that enterprise in making a difference, innovating and therefore in being able to compete. Being aware of this, businesses have started to give more importance to concepts such as career management, talent management, and competence management. In order to compete in our age, there is a need for innovative and creative businesses that understand the importance of human power. The most important task for this is undoubtedly the administration. In other words, we can say that in order to have a competent human resource structure, first of all, a competent management is needed.

Organizations that have to act customer-oriented as a requirement of modern marketing always need competent employees. In order to have competent employees, organizations must first have satisfied employees by transforming this into a corporate culture. In other words, the way to create satisfied customers is usually through satisfied employees. Having satisfied employees will be possible by giving them the necessary power and making them competent.

When academic studies are examined, it is seen that the concept of competence is generally associated with employee satisfaction and business performance. Studies investigating the relationship between employee competence and customer satisfaction are scarcely any. Therefore, it is thought that the study will constitute a source quality and will guide the future studies. In this study; The effect of the competencies of the employees in the service sector on customer satisfaction is discussed with a theoretical approach and explained with a literature review.

Key Words: Competence, Employee Competency, Customer Satisfaction

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile beraber bilgi çağında yaşanan değişim hızı işletmeleri rekabette zora sokmaktadır. İşletmelerin bu değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için araştırmacı, yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir.

Bir işletmenin başarı veya başarısızlığı üzerinde direkt etkili olan en önemli faktör insan gücü olarak tanımlanır. İnsan gücüne olan bağlılığın çok net olması, kurumları çalışan yetkinliklerinin ne düzeyde olduğu veya yeterli olup olmadığı açısından araştırmalara yöneltmiştir.

Artık şirketlerde performansın yüksek seviyelere çıkartılabilmesi için yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır.

İşletmelerin varlık nedeni kar maksimizasyonu için müşteri memnuniyeti, müşterilerin memnun olabilmesi için ise düzgün işleyen süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. Bütün bunların yapılabilmesi ise yetkin çalışanlar seçmek

ve çalışanları eğitmek ile olabilir. Bu açıdan bakıldığında yetkinlikler özellikle de hizmet sektörü için kritik bir başarı faktörüdür.

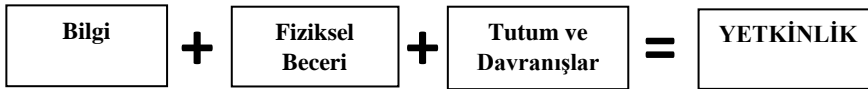
Bu duruma bir örnek olarak yine akıllı cep telefonlarını verebiliriz. Günümüzde hemen hemen her bireyin elinde akıllı cep telefonları mevcuttur ve bu telefonlar ile çok kolay olarak video veya fotoğraf çekimi yapılabilmektedir. Kullanıcı olan herkes belli bir düzeyde fotoğraf çekebilir ancak uygun açı ve zamanlama ile çekim kalitesi yakalanması herkesin değil ancak belli bir yetkinlikte olan kişilerin yapabileceği bir iştir. Burada teknoloji bireylere yardımcı olarak fotoğraf çekim için gerekli olan teknolojik kaynağı sunmuştur ancak bu kaynağı doğru şekilde kullanabilmek yetkin insanlar tarafından mümkündür. Yetkinlikler; bir işin mükemmel düzeyde yapılabilmesi için gerekli olan özellikler bütünüdürler.

Çalışanların sahip olması gerekli olan genel yetkinlikler var olduğu gibi, yapılan işe göre spesifik yetkinlikler de gereklidir. Artık, organizasyonların başarısı, “yetkin” insan kaynağına sahip olabilmeleri ile ölçülmektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde genel olarak işletmelerde insan gücüne olan ihtiyaç azalsa da, insanlarla etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe her daim insan kaynağı önemli olacaktır. Diğer taraftan teknolojik yeniliklerin kısa sürede taklit edilebilir nitelikte olmasına karşın; işletmelerin işe uygun olan yetkinliklere sahip nitelikli personeli bünyesinde çalıştırması kolayca taklit edilemeyecek bir değer oluşturur. Bu açıdan otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe en önemli rekabet silahı kalifiye ve yetkin çalışanlar olacaktır.

Organizasyonlar içinde “insan” en önemli ve taklit edilmesi zor olan değerdir. İşletmeler çalışanlarında görmek istedikleri yetkinlikleri kazandırmak üzere çalışanlarına çeşitli eğitimler düzenlemekte ve çalışanlarına yatırımlar yapmaktadır. Yetkin olan insan kaynağı rakip işletmeler arasında fark yaratacak ve öne geçirecek olan unsurdur.

2. YETKİNLİK NEDİR?

Birçok kaynakta ‘yetkinlik’, ‘mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar’ olarak tanımlanmaktadır. Daha ayrıntılı olan başka bir tanımda ise: *Yetkinlik; ‘kişinin görevindeki performansı ile ilgili, kişinin işteki rolü ve sorumluluklarının etkileyen, standartlar vasıtası ile ölçülebilen, eğitim ve geliştirme aracılığıyla geliştirilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır’* (Biçer, Düztepe, 2003: 13-14).



Şekil 1: Yetkinlik Kavramı

Yetkinliklerin geçmişte farklı yöntemler kullanılarak incelenmişlerdir. İlk olarak eğitim alanında; eğitimci ile öğrenci arasındaki davranışları tanımlayabilmek için kullanılmıştır. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla, Yönetim ve İnsan Kaynakları alanında da yoğun şekilde kullanım alanı bulmuştur. Her alanda farklı bakış açıları ile yapılan tanımlamalardan bir kaç örnek aşağıda verilmiştir.

Yetkinlikler belli bir görevde çalışanın gösterdiği ve başarılı olmasına yarayan beceri, bilgi, bireysel karakter ve kabiliyet özelliklerinin birleşimidir (Güner, 2005).

Psikologlar da yetkinlik kavramı üzerinde ilgilenmiş ve çalışanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların insanların kendi özellikleri ile birlikte kapasitelerini de ne derecede yansıttığını bulmaya çabalamışlardır.

Yönetim alanındaki uzmanlar, çalışanların performanslarını arttırmak ve kurumun amaçlarına en iyi biçimde nasıl ulaşılacağını göstermek amacıyla yetkinliklerden faydalanmış ve halen yararlanmaktadırlar.

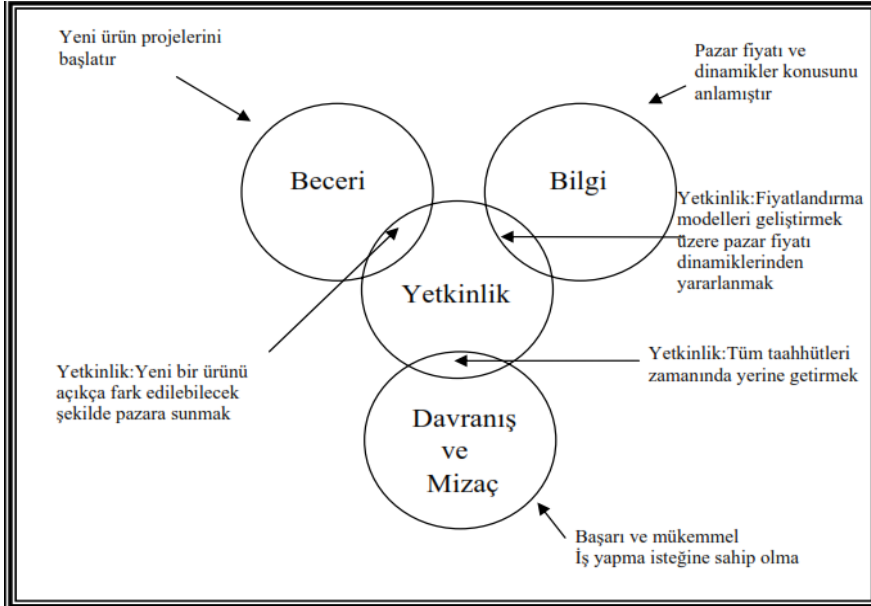
Eğitim alanında yetkinlikler, bütün eğitim tasarımı ve değerlendirme süreçlerinde hareket noktası olarak görülmüştür. Daha geniş çerçevede, iş hayatı ile okul hayatı arasındaki ilişkinin kurulmasında ve öğrencilere gelecekte görev alacakları alanla gerekli olan ilgili becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesi esnasında yardımcı bulunmuştur.

Yetkinlik kavramı literatürde farklı farklı şekillerde tanımlansa da yapılan tanımlarda bir kaç ortak nokta ve kavram olduğu görülür;

- ✓ Gözlemlenebilir Davranışlar: Bir yardımcı araç olarak kullanılabilmesi için yetkinliklerin ölçülebilmesi, ölçülebilmesi için ise gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Bu sebeple tüm yetkinlik tanımları gözlemlenebilir davranışlar üstüne kurulmuştur.

- ✓ **Bilgi, Beceri ve Tutumlar:** Bilgi (neyin nasıl yapılacağını bilme), beceri (yapabilme yeteneği) ve tutum (yapmaya istekli olma ve seçme) yetkinlikleri oluşturan bileşenler şeklinde de bilinmektedir.

Bilgi: Belli bir konu üzerinde yetkin sayılabilmek için ilk gereklilik konu hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, “takım çalışması” konusunda yetkin olmayı isteyen bir kişinin ilk önce takım çalışmasının özellikleri, önemi ve faydaları gibi konular hakkında bilgili olması gereklidir. Gerekli olan bilgi tecrübe yoluyla ya da eğitim ve gelişim vasıtası ile kazanılabilir.



Şekil 2: Yetkinlik Bileşenleri

Kaynak: S.C Schoonever, “Competency Based System”, 2001, [www.shoonover.com/Resource center/QA.htm](http://www.shoonover.com/Resource%20center/QA.htm)

Beceri: Bir işi iyi yapabilme yetisidir. Bir konu hakkında becerikli olabilmek için o konuda yetenekli olmak gerekmektedir. Bu yetenek kişide doğuştan var olabileceği gibi, sonradan öğrenmeyle de geliştirilebilir. Sonradan geliştirilen becerilerde tecrübe ve deneyimin payı büyüktür. Bilgi genelde eğitim vasıtası ile kazanılırken, beceri; tecrübe ederek, kısaca farklı deneyimler ile elde edilir ve geliştirilir.

Tutum: İnsanın belirli şahıs, kuruluş ve objelerle alakalı olarak aklında oluşturduğu düzenlenmiş bir düşünce ve inanç sistemidir. Çalışanın belli bir konuyla alakalı olan tutumu, o konu üzerindeki davranışını etkileyen önemli bir öğedir. Örnek vermek gerekirse, çalışanın takım çalışması hakkında gerekli bilgiye ve tecrübeye sahip olması ve konu üzerinde beceri kazanmış olması, takım çalışması için yetkinleşmesi için yeterli olmayabilir. Çünkü takım çalışması hakkında bilgi ve becerisini gözlemlenebilen davranışlara dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ön plana çıkan konu takım çalışması hakkındaki tutumdur.

Yetkinlikler aynı zamanda çalışanların yeteneklerini organizasyon içinde değer üretecek veya değere katkısı olacak biçimde kullanabilme becerileri olarak kabul edilir. Yetkinlikler, mükemmel performansın ortaya çıkmasını sağlayan davranışları ve tavırları içerirler. Bu sebeple, yetkinlik kavramını ele alırsak, sadece bilginin değil, bilginin başarıyı yakalatacak biçimde uygulanmasını sağlayan davranışlarıdır. Benzer şekilde başarılı olabilmek için becerilerin nasıl kullanılacakları önem kazanır (Acar, 2000: 51).

Yetkinlikler insan kaynakları uygulamalarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Seçme ve yerleştirme başta olmak üzere, ücret ve ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi fonksiyonlarda kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bir iş mülakatı esnasında, sadece adayın iş bilgisi yanında geçmişte tecrübe ettiği iş deneyimleri de önem arz eder. Özellikle adayın bazı anlarda ne şekilde davrandığını göstermesi bakımından bu alanda veri toplanması önemlidir. Adayın daha önceki davranışları genellikle gelecekteki benzer konularda nasıl davranış sergileyeceğini gösterir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Yetkinlik kavramı uzun yıllardır popülaritesini arttırmaktadır. Literatürdeki tanımlar incelendiğinde yetkinlik kavramının benzer farklı tanımlarla karışabildiği görülmektedir. Mesela bir kaynaktan “yetkinlik” ‘kişinin gösterdiği davranışlar’ şeklinde tanımlanırken başka bir kaynaktan ‘kişilerin performansındaki minimum beklenen standart’ olarak tanımlanabilmektedir. Bu tarz tanımlar incelendiğinde aslında “yetkinlik” ve “yeterlilik” kavramlarının birbirleri ile karıştırıldığı anlaşılır. Her iki tanımda belli bir performans göstergesi olmakla beraber gerçekte farklı

kavramlardır. Yetkinlik kavramı daha çok davranışlar ile ilgili iken, yeterlilik kavramı ise beklenen belli standartlar ile ilgilidir.

Genellikle, özel sektör firmalarında yetkinlik modelinin kullanımı daha yaygın olarak kullanılıyor iken, kamu sektörü firmalarında yeterlilik modeli kullanımı daha sıklıkla görülmektedir (Hoffmann, 1999; 275). Yeterlilikler daha çok bilgiyi kapsarken, yetkinlikler bilgiyi etkin kullanabilmeyi ve uygulamayı kapsamaktadır.

Kritik vaka yönetimi ve genellikle 1950'lerde kullanılmış olan davranışsal rating ölçekleri yetkinlikler için lazım olan alt yapıları oluşturmaktadır. Organize olarak ilk yetkinlik kavramı, R. White (1959) ve D. McClelland (1973-1976) yapmış olduğu çalışmalarda gündeme gelmiştir. White; yetkinlik kavramının bireylere ait bir aktör olarak ele alınması gerekliliğini ortaya atarak gerçekleştirdiği çalışmada; insan açısından yetkinliğin çok yönlü bir eğilimi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hızla kavramsallaşan yetkinlik kavramı zaman zarfı içerisinde daha çok İnsan Kaynakları Yönetiminde ve İşletme Bilimi açısından ele alınmaya başlanmıştır. Bu açıdan ilk önemli çalışmayı Dünya bilimine katan ve diğer akademik çalışmalara rehber olacak çalışma, McClelland'ın 1973'te yayımladığı "Testing for Competence Rather Than Intelligence" (Zekâ Yerine Yetkinliği Ölçmek) adlı makalesidir. David Mc Clelland yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında yirmi yetkinlik belirlemiştir. Bunlar (Ünsar, 2009:46):

- ✓ Başarı yetkinlikleri (başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı).
- ✓ Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (empati, müşteri odaklılık).
- ✓ Etki yetkinlikleri (etki yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği).
- ✓ Yönetimsel yetkinlikler (başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği).
- ✓ Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri (analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği).
- ✓ Kişisel etkinlik yetkinlikleri (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik).

McClelland yetkinlikler ile alakalı olan teori ve uygulamalar üzerine sonraları da çalışmış ve geliştirmiştir. İç güdüleri temsil eden davranışların yetkinlikler ile alakalı olduğunu ve performansı mükemmel olan çalışanları, performansı daha az olan çalışanlardan ayırdığını belirtmiştir.

Aynı zamanda farklı çalışma ortamlarında başarılı performans gösteren çalışanlar için gerekli olan yetkinlikleri belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntem bulmuştur.

Klemp (1982), Boyatzis (1982) ve Spencer (1993) gibi diğer uzmanlar McClelland'ın yapmış olduğu temel çalışmasını, farklı çalışanlara uyarlamak ve başarı kriterleri oluşturmak için genişletmişlerdir.

Yetkinlikler konusunu incelemiş olan en kapsamlı çalışma ise Boyatzis'in (1982) "The Competent Manager" (Yetkin Yönetici) adlı kitabının yayınlanması ile olmuştur. Boyatzis, geliştirmiş olduğu yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin, yönetimsel düzeyler ile olan ilişkisini incelemiştir. Tüm farklı düzeyler için ayrı bir model geliştirmemiş fakat modelinde kullandığı yönetimsel yetkinliklerin yönetimsel düzeylerdeki dağılımlarını açıklamaya çalışmıştır.

Boyatzis'in (1982) yönetimsel yetkinlikleri; astları yönlendirme, insan kaynakları, liderlik, amaç ve eylem ve diğerleri üstünde odaklanmak üzere beş farklı küme altında toplamış 21 adet yetkinlikten oluşmaktadır.

Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinliklere uygun genel bir yetkinlik modeli oluşturma çalışması yapmışlar ve tanımlamış oldukları toplam 18 farklı yetkinliği altı küme altında tekrar gruplandırmışlardır. Bunlar;

- ✓ 'yardım ve hizmet odaklı olma'
- ✓ 'başarı ve eylem'
- ✓ 'kişisel etkililik'
- ✓ 'etki ve etkileme'
- ✓ 'yönetimsel beceriler'
- ✓ 'kavramsal beceriler'

Robertson vd. ise 1999'da yapmış olduğu çalışmada yetkinlikleri beş farklı faktör altında gruplamıştır:

- ✓ 'eylem'

- ✓ ‘esneklik ve duyarlılık’
- ✓ ‘motivasyon ve yaratıcılık’
- ✓ ‘İletişim ve liderlik’
- ✓ ‘özelleştirme ve analiz’

Cheng, 2003 yılında yapmış olduğu çalışmalarında çok boyutlu olan bir “yetkinlik modeli” geliştirmiş ve yetkinlikleri 3 farklı grup altında tanımlayarak iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler üzerinde çalışmıştır.

Literatürde yer alan örnekleri çoğaltmak mümkündür. Yönetmel düzeyler açısından yönetmel yetkinlikler üzerine yapılmış olan çalışmalar literatürde oldukça azdır. Örneğin; Scullen çalışmasında sekiz bileşenden oluşan yönetmel yetkinlik modeli oluşturmuştur. Bunlar;

- ✓ kişilerarası ilişkiler
- ✓ liderlik,
- ✓ iletişim,
- ✓ kişisel uyum,
- ✓ motivasyon ve sözleşme,
- ✓ mesleki-teknik bilgi ve
- ✓ kavramsal beceriler bileşenleridir.

Levenson vd. 2006 yılında yapmış olduğu çalışmalarda yönetmel yetkinlikleri 1-) teknik, 2-) genel yönetim 3-) liderlik yetkinlikleri olmak üzere üç başlık altında toplamıştır. Russel (2000) ise, yönetmel yetkinlikleri üç grup altında toplamış ve bunları;

- ✓ teknik yetkinlikler,
- ✓ kavramsal yetkinlikler
- ✓ kişilerarası yetkinlikler şeklinde tanımlamıştır.

Söz konusu kişisel yetkinlikleri etkileyen dışsal ve içsel 2 faktör mevcuttur. Bunlar (Reşitoğlu, 2011:19) :

- ✓ Dışsal Faktörler (işin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi)
- ✓ İçsel Faktörler (yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu)

Bu faktörlerin işteki mevcudiyeti veya eksikliği çalışanların yetkinliklerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Önemli olan yöneticilerin adı geçen faktörleri kontrol altına alarak ve yönlendirerek çalışanların yetkinliklerini üst derecede sergileyebilecekleri ortamı oluşturmalarıdır.

4. YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ ve YARARLARI

İnsan gücünün ve yeteneklerini önemi günümüz şirketleri için rekabet şartları ve küresel ekonomi faktörlerini de düşündüğümüzde eskiye göre çok daha oneli duruma gelmiştir. Öyle ki üretilen ürünlerin kaliteleri ve küresel ekonomi etkisi ile de maliyetler birbirlerine çok yakın duruma gelmiştir. Maliyet ve ürün kaliteleri arasında farkın kapanması şirketleri daha rekabetçi bir yapıda varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı alanlarda gelişime zorunlu hale getirmiştir.

Bu değişimin ilk örnekleri örgütsel yapılarda görülmektedir, artık şirketler klasik dikey bürokratik yapılardan yatay ve katılımcı yönetim anlayışlarına geçmeye başlamışlardır.

İkinci değişim ise ürün ve üretim odaklılık anlayışından uzaklaşıp müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmış olmasıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteriyi iyi dinleyen ve müşterilerinin isteklerini tam anlamıyla yerine getirebilen şirketler ayakta kalabileceklerdir.

Nitelikli personel kaynağı şirketlerin rekabette öne çıkabilmelerinde en önemli faktör olarak tanımlanmaktadır. Daha nitelikli ve yetenekli personele sahip şirketler rekabette öne geçebileceklerinin farkına varmışlardır. Bu sebeple kurumların işe odaklanmanın yanında, çalışanlara ve çalışan yetkinliklerine doğru ilgilerinin arttığı görülmektedir. İş bazlı yaklaşımdan yetkinliklerin bazlı yaklaşıma doğru olan bu değişimde, tüm fonksiyonlarda ve

sistemlerde değişim gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu ise çalışanların kariyer yönetimine daha çok önem vermekle mümkündür.

Şirketlerin yönetim anlayışındaki değişimler ile beraber çalışanların da kurumlardan beklentileri değişime uğramıştır. Artık, alışanlar sadece maaş değil bunun yanında eğitim, kariyer fırsatları, kendini geliştirme gibi fırsatlar da sunulmasını beklemektedirler. Bir başka deyişle çalışanlar, örgütün kendisini güçlendirerek yetkin kılmasını beklemektedir.

Bu gereksinimlerin farkında olan şirketler ise bu tarz kariyer uygulamalarına daha çok önem vermeye başlayıp kalifiye ve nitelikli çalışanlarının şirkete bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde yetkinlik bazı sistemler, insan kaynakları fonksiyonlarının yardımı ile çalışanların yaptığı iş ile bağlılık kurmasını sağlayan ve kurum kültürü olgusunu çalışanların günlük davranışlarına yayan bütünsel bir anlayış oluşturmuştur. Kurumların başarılarının sırrı da bu bütünsellikte gizlidir (Acar, 1999: 20).

Önceleri yalnızca bilgi ve beceri ölçütlerinin olması yeterli görülürken, katılımcı yönetim yaklaşımlarıyla beraber insan kaynağı ile ilgili kararların karmaşıklık seviyesinde artış olmuştur. Artık bilgi ve beceri ölçütlerinin yanında, tutumlar, davranışlar, motivasyon gibi kişisel yönetim unsurların da değerlendirme içine alınması gerekli olmuştur.

Yetkinliklerin kurumlara olan katkılarını ise şöyle özetleyebiliriz (Lucio, Lepsinger, 1999;123):

Performansın Yükselmesi: Yetkinlikler, en iyi performansı belirleyen davranışların üzerine oluşturulduğu için, çalışanlara hedef belirlemek çok daha kolay hale gelmiştir. Böylece alışanların performans düzeylerini artırmıştır.

Bireysel Hedeflerin Kurum Hedefleri ile İlişkilendirilmesi: Yetkinliklerden kurum stratejilerine kadar uzanan yol haritaları vasıtasıyla, çalışanların sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların sonucunda oluşan performanslarının, şirketin başarısı üzerindeki sonuçlarını görmelerini sağlamaktadır.

İşçi ve işveren ilişkisinin geliştirilmesi: İşveren tarafının adil ücret ve iş garantisi sözüne karşılık, çalışanların bağlılık ve verimlilik sözünü verdiği sözleşmeler artık geçerliliğini kaybetmektedir. Artık şirketler çalışanlarına emeklerinin karşılığı olarak, eğitim ve becerilerini geliştirme gibi kariyer olanakları sunmaktadır. Bu kurumlar açısından, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları uygulamaları, çalışan ihtiyaçlarının ve gerekli olan yetkinliklerin belirlenip geliştirilmesi için önemli bir araçtır.

Başarının ölçütlerindeki değişimler: Çalışanların terfilerini bir nevi “basamak tırmanma” olarak gören geleneksel yaklaşımlarda, istenilen gelişimin ne tür kriterlere göre olacağı net ifade edilememektedir. Yetkinlikler, bir bireyin gelişimi ve performansı için; ölçülebilir ve açık şekilde anlaşılır ölçüt ve göstergeler sunmaktadır.

Sürekli öğrenme kültürü oluşturmaları: Yetkinlikler sayesinde, bireylerin öğrenmeye ve gelişmeye hevesli olduğu sürekli öğrenmeye dayalı bir kültür oluşturulmuştur.

5. YETKİNLİK TÜRLERİ

5.1. Temel Yetkinlikler

Günümüzde temel yetkinlikler, stratejik hedefleri belirleme ve bunlara ulaşma açısından en güçlü silahlar arasındadır. Temel yetkinlikler hem örgüt hem bireyler için kullanılır. Aslında temel yetkinlikler, bir işletmenin rekabet gücünü artırma ve sürdürülebilir rekabet kazanma açısından oldukça önemli bir araç olmaktadır. Çünkü bu yetkinlik tarzı; işe ya da departmana göre değişmeksizin tüm örgüte bütün olarak değer katar.

Örneğin müşteri odaklılık işletmenin stratejik hedefleri içinde yer alıyorsa, müşteri odaklı davranma tüm çalışanlarda aranan temel yetkinliklerden biri olacaktır (Decker vd., 1997). Temel yetkinlikleri işletme bazında güçlendirmek, işletmelere taklit edilemez bir rekabet avantajı sağlar.

Çalışanlar açısından temel yetkinliklere örnek olarak (Erkoç, 2008: 161);

Yeniliğe ve Değişime Açık Olmak,

İnisiyatif Kullanma / Risk Alma,

Proaktif Olma,

Esneklik / Değişen Koşullara Adapte Olma,

Kaynakları Etkin Kullanabilme sıralanabilir.

Üst düzey yöneticiler açısından temel yetkinliklere örnek olarak ise;

Planlama/ Uygulama

Temsil Yeteneği

Vizyonerlik

Takım Yönetimi /Liderlik

Analitik Düşünme

Hızlı ve Doğru Karar Verme sıralanabilir.

5.2. Teknik (Fonksiyonel) Yetkinlikler

Bu yetkinlikler fonksiyonel veya mesleki yetkinlikler diye de isimlendirilmektedir. İşten işe değişen, bireylerden iş ile ilgili yapmaları beklenen standartlar ve temel rollerle ilgili yetkinliklerdir. Sektöre ve iş türüne göre oldukça değişkenlik gösterirler. Teknik yetkinlikler, işin gerektirdiği tüm önemli görevleri, işin yerine getirilebilmesi için şart olan bilgi ve becerileri kapsar. Birtakım fonksiyonel analizlerle geliştirilen bu tür yetkinlikleri, mesleki başarı standartları olarak da kabul edilebiliriz. Teknik yetkinlikler, buldukları fonksiyon içindeki tüm çalışanlar için geçerlidir (Budak, 2016: 62). Her iş, kendine özgü ve farklı niteliklere ve gereklere sahiptir. Örneğin bir otel işletmesinde müşteri hizmetleri departmanındaki bir çalışanın sorun çözme yetkinliği ile endüstriyel bir işletmedeki müşteri hizmetleri çalışanın sorun çözme yetkinliği için gerekli beceri ve davranışlar farklı olacaktır.

Teknik yetkinlikler, departman ve bölüm bazında belirlenir. Örneğin;

- ✓ Finansman Bilgisi
- ✓ Satış Sonrası Teknik Destek Sağlama
- ✓ Müşteri Şikayetlerini Giderme
- ✓ Pazar Araştırması Yapma
- ✓ Müşteri Odaklılık
- ✓ Rekabet Analizi ve Plan Yapma
- ✓ Strateji ve Taktik Geliştirme
- ✓ Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme gibi.

Ancak bu yetkinliklerin her birinin gerektirdiği beceri ve davranışlar sektöre ve iş koluna göre değişkenlik gösterecektir.

5.3. Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler

Bireylerin kişilik özellikleri açısından sahip olduğu, hayatlarına ve iş hayatlarına da yansıttıkları davranış özellikleridir. Doğuştan geldiği ve öğrenilerek kazanıldığına dair iki farklı görüş vardır (Anderson ve Brown, 1998). Duyusal, fiziksel ve bilişsel öz-düzenleme, muhakeme etme, problem çözme, fikir geliştirme, strese dayanıklılık, ilişki kurma, iletişim, liderlik, analitik beceriler ve başarı yönelimli olmak davranışsal yetkinlik örnekleridir. Davranışsal yetkinlikler genel bir çerçevede yaşam becerileri olarak da adlandırılır (Bayraktar, 2018:309). Sektörüne ve iş pozisyonuna göre değişiklik gösterse de çoğu iş için ortak veya benzer davranışsal yetkinlikler beklenmektedir. Dolayısıyla, farklı iş gurupları için ortak davranışsal yetkinlik tanımlanabilirler. İletişim ve ikna, sorun çözme gibi.

Davranışsal yetkinlikler, birebir ilişkilerin önemli olduğu hizmet sektörü için ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle de bazı davranışsal yetkinliklerin, - örneğin, etkili iletişim kurma, müşterilerin isteklerini hızlı anlayabilme, strese karşı dayanıklılık gibi- doğuştan gelen kişilik özellikleri ile ilgili olduğu düşünülürse hizmet sektöründeki çalışan performansına büyük katkısı olacağı düşünülebilir.

5.4. Yönetimsel Yetkinlikler

İşletmelerin yapısı ve türüne göre yönetim düzeylerine göre yöneticilerin yerine getirmesi beklenen sorumluluklar da değişmektedir. Yönetim düzeyleri üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olarak sınıflandırılır.

Alt yönetim düzeyinde, genellikle teknik bilgi ve sorumluluk ön planda olurken üst yönetim düzeyinde ise işletmenin bütünü ilgilendiren, daha önemli ve kavramsal yetkinlikler daha önemli olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. Genel anlamda tüm yöneticilerin görevi stratejik plan yapma ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak işletmenin temel hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.

Ancak bu temel hedeflere ulaşmak için gerekli olan beceriler ve bunların önem derecesi yönetim kademelerine göre değişkenlik göstermektedir. Bir başka deyişle alt düzey yöneticilerden beklenen beceriler ile üst ve orta düzey yöneticilerden beklenene beceriler farklılaşmaktadır. Örneğin üst yönetim için daha çok kavramsal beceriler önem arz ederken alt yönetim için ise daha çok teknik beceriler önem arz etmektedir.

Teknik beceri, örneğin mühendislik bilgisi gibi teknik işlerin yürütülmesinde gerekli olan yöntem ve teknikleri bilme ve kullanmaya yönelik beceridir. Kavramsal beceri ise örgütü bir bütün olarak değerlendirebilme ve örgütü başarıya ulaştıracak stratejiler belirleyebilme becerisidir. Tüm düzeyler için eşit derecede öneme sahip insan ilişkileri (beşeri ilişkiler) becerisi ise tüm çalışanlar ve departmanların koordineli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan bir beceridir. Analitik düşünme becerisi ve insan ilişkileri becerisinin tüm organizasyon kademelerinde eşit derecede önemli olduğu görülmektedir.

Yönetimsel yetkinliklerin;

- ✓ Olumlu Kişilerarası İlişkiler
- ✓ Yenilikçi Olma
- ✓ Yaratıcı Olma
- ✓ Karar Verme
- ✓ Takım Çalışması
- ✓ Stratejik Düşünme
- ✓ Planlama/Organize Etme
- ✓ Kalite Odaklılık olarak sıralandığı görülmektedir (Sağır, 2006:9).

Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta yetkinliklerin “evrensel” olarak inşa edilmesidir, yani herhangi bir örgüt kültüründen bağımsız olarak tüm örgütler için geçerli olabilecek şekilde oluşturulmalıdır. Evrensel yaklaşımı benimseyen araştırmalara bakılırsa; McClelland, yetkinlikleri belirlerken istatistiksel yöntemler kullandığı ve yetkinlikleri, ortalama performanstan ayıran üstün performans davranışları olarak tanımlamıştır. Spencer’lar ise araştırmalarında, standart figürler açısından genel birtakım yetkinlik profilleri oluşturmayı hedefledikleri görülmektedir (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006: 430). Prahalad ve Hamel ve bazı diğer yazarlar yetkinlikleri kurumsal yetkinlikler olarak görürken, Boyatzis, Burgoyne gibi yazarlar da yetkinlikleri çalışanlar yetkinlikleri olarak ele almışlardır. Temel yetkinlikler genel olarak kişisel yetkinlikler olarak kabul edilirken, yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikler ise “yönetimsel yetkinlikler” olarak kabul edilmektedir (Abraham vd, 2001: 842).

Firmaların performansı, genellikle yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler ve yönetim kalitesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bu durum şirketleri son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme üzerine daha çok odaklanmalarına sebep olmuştur. Ünlü Amerikalı akademisyen ve aynı zamanda danışman olan Richard Boyatzis, her yıl bu amaç için yaklaşık 37 milyon dolar harcama yapıldığını ancak yapılan araştırmalarda üstün performans gösteren yönetici oranının henüz yeterli olmadığını (%10–15 arasında) belirtmektedir.

Luthans (1988) ise etkin olma ve başarılı olma arasındaki farktan bahsetmiştir. Etkin yönetici, çalışanlarıyla iletişim içinde, onların memnuniyet ve performanslarından sorumlu, toplam kaliteyi artırmaya çalışan yöneticidir. Buna karşın başarılı yönetici ise terfi eden yöneticidir. Bu iki yönetici profili arasında hedef ve başarı kriterleri açısından farklılıklar vardır. Mesela etkin yönetici; çalışanları güdüleme, onları bilgilendirme ve danışmanlık etme gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri yani beşeri ilişkiler becerisi üzerine daha çok odaklanır ve uzun dönemli başarılı sonuçlar üretir. Başarılı yönetici ise hedeflerine kısa zamanda ulaşma üzerine odaklanır.

6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Oliver (1997) memnuniyeti, “müşterilere hizmetin yerine getirilmesi esnasındaki tatmin ya da tatminsizlik düzeyinin derecesi” şeklinde ifade etmiştir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün veya hizmetten umduğunu ya da beklediğini elde etmenin verdiği iyi hissetme veya hoşnutluğu ifade eden psikolojik bir kavramdır (Pizam ve Ellis, 1999:327). Müşteri, beklentileri ile deneyimlerini kıyasladığında iyi ve tatmin olmuş hissediyorsa memnun olmuş, bir hoşnutsuzluk hissediyorsa memnun olmamış demektir (Reisinger ve Turner, 2003). Müşteri memnuniyeti, evrensel bir değer değildir. Her müşterinin aynı veya benzer hizmetten eşit derecede memnun olması beklenemez. Bu farklılığın temelinde yatan nedenleri anlayabilmek için, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri ile beklentilerini etkileyen farklı geçmiş deneyimleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Pizam ve Ellis, 1999:328).

Çağdaş pazarlama anlayışı gereği müşterinin memnuniyeti pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Müşterinin memnuniyeti doğrultusunda stratejiler geliştirmek ve bunları uygulamak ancak müşteri davranışları hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır. Artık işletmeler müşterilerini tanımak ve onların istek ve beklentilerine göre ürün ve hizmetleri sunabilmek için müşteri veri ve bilgilerini devamlı takip etmeye başlamışlardır (Eroğlu, 2005:10).

Müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle işletme ve çalışanlara yönelik çalışmalar yapmamız gerekir. Hizmete yönelik bir kurum kültürü oluşturmak ve işletmenin tüm çalışanlarına, en önemli görevin koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamak olduğu bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmenin mükemmel hizmet ve müşteri memnuniyetine dayalı hizmet vizyonuna sahip olması ve bunun tüm çalışanlarca benimsenmesi önemlidir. Bir başka deyişle, müşteri odaklılık kurum kültürü haline getirilmelidir. Bunlarla birlikte çalışanların eğitimi ve gelişimi oldukça önemli diğer bir konudur. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda verilecek eğitim ve kazanımlarla çalışanlara mükemmel müşteri memnuniyeti için müşterilere nasıl davranılacağı ve beklentilere ne şekilde karşılık verileceği öğretilir. Bunlara ilaveten iletişimin önemini kavrayarak işletmeler mutlaka müşteri etkileşimine açık olmalı, yaşanan sorunlar varsa yetkililer ulaşılabilmelidir ve sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Şahin ve Şen, 2017:1178).

Müşteri memnuniyetine giden yol çalışan memnuniyetinden geçmektedir. Dolayısıyla işletmeler öncelikle, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi analiz etmeli ve bu doğrultuda onlara gerekli kariyer fırsatlarını sunmalıdır. Bu başarılı olduğu takdirde işini seven yetkin bir insan kaynağına ulaşılarak müşteri memnuniyetini sağlamak kolaylaşacaktır.

7. YETKİNLİK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Günümüz işletmeleri açısından en güçlü rekabet silahı olan “müşteri memnuniyeti” kavramıyla ilgili değişik sektör ve iş kollarında sayısız çalışmaya ulaşılabılır. Çalışan yetkinlikleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise nispeten daha azdır. Yapılan bazı çalışmalarda müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışan yetkinliklerinin önemli bir bileşen olduğu anlaşılmıştır.

Çalışan yetkinlikleri müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli bileşenler olmaktadır. (Abu-Elsamen et al., 2011) Bir başka deyişle müşteri taleplerini doğru tanımlamak ve müşteri şikayetlerini kısa zamanda çözüme kavuşturmak ancak yetkin çalışanlar ile başarılabilir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayacak düzeyde yetkin çalışanlara sahip olmak ise müşteri memnuniyeti ve müşteriyi elde tutma ile sonuçlanır. (Bove and Johnson, 2000).

Levesque and McDougall (1996) Kanada’daki bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti belirleyicileri üzerine araştırma yapmış ve müşteri memnuniyetini etkileyen pek çok faktörün yanı sıra banka çalışanlarının yetenek ve yetkinlikleri ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Naser et al. (1999), Ürdün’de yer alan İslami bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışan yetkinliklerinin hizmet teslim sürecinde ve kurum-müşteri etkileşiminde önemli bir role sahip olduğunu bulmuşlardır.

Evanschitzky et al. (2012), Peng and Moghavvemi, (2015), Choudhury (2014), Ngo and Nguyen (2016), Pakur_aret et al. (2019), Aslam et al. (2021) gibi çalışmalar da benzer konularda araştırma yapmışlardır.

Birtakım çalışmalar ise duygusal beceriler, sosyal ve teknik beceriler gibi belirli türdeki yetkinliklerin müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki rolünü araştırmıştır. Giardini and Frese, (2008), duygusal beceri ve yetkinliklerin hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik bir önemi olduğunu belirtmiştir. Da Camara et al. (2015), çalışanların öz-farkındalık, duygusal dayanıklılık, motivasyon, kişilerarası duyarlılık, etki, sezgisellik, vicdanlılık gibi duygusal ve davranışsal yetkinlik faktörlerinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine yönelik yapılan araştırmaların çoğunda ise bir yetkinlik değişkeni olan “empati” kavramı geniş bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin bankacılık sektöründe yapılan çalışmalarda, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında diğer hizmet kalitesi değişkenleriyle beraber empatinin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Al Karim, 2019; Ali and Raza, 2017; Dawit and Mesfin, 2019; Gajewska et al., 2019; Janahi and Al Mubarak, 2017; Kant and Jaiswal, 2017; Singh, 2020; Titko and Lace, 2010; Vasumathi and Subashini, 2015), Tien et al. 2021)

Guenzi and Pelloni (2004), İtalya’da yaptıkları araştırmada hizmet sektöründe çalışanların kişiler arası ilişki becerisinin müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında etkili olduğunu bulmuşlardır (Shanujas and Ramanan, 2021:4,5).

Müşteri Odaklılık Yetkinlik Örneği**Yetkinlik :** Müşteri Odaklılık**Tanım :** Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri memnuniyeti sağlamak.**Gösterilmesi Beklenen Davranışlar**

İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak.

Müşteri beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek.

Müşteri memnuniyeti konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek.

Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak.

Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.

Şekil 3: Müşteri Odaklılık Yetkinliği

Kaynak: Münire Çiftçi, & Umut Can Öztürk., (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 158

Otel işletmeleri açısından yetkinlikle ilgili yapılan akademik çalışmalara baktığımızda; İspanya'da gerçekleştirilen bir araştırmada otel işletmelerinde ve restoran işletmelerinde yaşanan yetkinlik ihtiyacı üzerine çalışıldığı ve araştırma sonucunda önemli noktalara değinildiği görülmektedir. Sonuç olarak; işletme bünyesine dahil edilecek iş görenlerin geliştirmesi gereken yetkinlikler şu şekilde sıralanmıştır; hizmet kitlesi açısından yabancı dil bilme, bilgisayar ve buna bağlı programları kullanabilme, iktisadi yönetim bilgisi, enformasyon yönetimi, kalite yönetimi ve yiyecek içecek bilgisi şeklindedir (Agut ve Grau, 2002: 46).

Sarıpek ve Gümüş (2018), Alanya otelleri üzerine yaptıkları araştırmasında işgörenlerin yetkinlik inancı ile performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yetkinlik inancı yüksek personel daha iyi performans sergileyerek sunduğu hizmetin kalitesi artmakta ve bu da müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Aynı şekilde Avcı (2015) 'nın otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmasında; yetkinliklerin yedi boyut altında şekillenildiği görülmüştür. Bu boyutlar sırasıyla; kriz yönetimi, yenilikçilik, yabancı dil, öz denetim, analiz, kişiler arası iletişim ve kişisel gelişim şeklindedir.

Şahin ve Şen (2017), yaptıkları çalışmada hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve hizmet kalitesi değişkenleri olarak da fiziksel koşulların yanı sıra güven, güvenilirlik, empati ve heveslilik gibi kavramların da kalite algısı ve müşteri memnuniyetini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; hizmet sektöründe çalışanlar için yetkinlik türleri sektöre göre değişkenlik göstermektedir. Ortak nokta ise çalışan yetkinliği için öncelikle yönetim yetkinliğine sahip olunması gerektiğidir. Bir başka deyişle, yetkin çalışanlara sahip olabilmek için bunu bir kurum kültürü haline getirmek gerekir. Çalışmalarda genellikle yetkinliklerin çalışan memnuniyetini ve işletme performansını arttırdığı görülse de, sektöre göre değişkenlik göstermekle beraber, bazı yetkinlik türlerinin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz çağda, rekabet hızla değişen çevre ve pazar şartları altında gerçekleşmektedir. Bu değişim müşteri beklenti ve tercihlerinin de günden güne değişmesine sebep olmuştur. Organizasyonların değişen bu şartlara ve müşteri beklentilerine cevap verebilmesi için yaratıcı ve yenilikçi insan kaynağına ihtiyaç vardır.

Her ne kadar teknolojik gelişmelere ve dijitalleşmeye bağlı olarak pek çok sektörde otomasyonlaşmaya gidilse de, hizmet sektörü için örgütlerin en önemli sermayesi halen nitelikli insan kaynağıdır.

Bunun farkında olan örgütler nitelikli ve yetkin bir insan kaynağı elde etmek ve elinde tutmak için yatırımlarını arttırmışlardır. Çünkü, modern pazarlamanın gereği müşteri odaklı bir hizmet verebilmek için öncelikle bu anlayışta yetkin çalışanlara ihtiyaç vardır. Özellikle hizmet sektöründe genellikle müşterilerle birebir ilişkiler büyük öneme sahip olduğundan, müşterilerin temel istek ve ihtiyaçlarının yanı sıra hizmet algılarını ve potansiyel beklentilerini de belirleyip buna göre stratejiler belirleyen ve davranışlar sergileyen yetkin çalışanlara ihtiyaç vardır.

Yaşanan değişimlere bağlı olarak örgüt yapıları ve çalışanlardan beklenen yetkinlikler de değişime uğramaktadır. Buna göre örgütler; çağın gereklerine göre çalışanlarına gerekli yetkinlikleri kazandıracak eğitim, geliştirme ve diğer kariyer uygulamalarına önem vermelidir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından "Mesleklerin Geleceği 2020" raporuna göre, çalışanların yarısının beş yıla kadar yeni yetkinliklere sahip olması gerekecek. Yeni dünyada yer edinme, bu dünyaya hazır olma ve fark yaratma açısından; yeni teknolojilere ve koşullara hızlı ayak uydurabilme, adapte olabilme, hızlı algılayabilme ve

belirsizliklerle başa çıkabilme yetenekleri daha da önem kazanıyor. Eleştirel düşünme ve problem çözme, işverenlerin önümüzdeki beş yıl içinde öne çıkacağına inandıkları becerilerin başında geliyor. Yeni yetkinlikler arasında, aktif öğrenme, direnç, stres toleransı ve esneklik gibi kendi kendini yönetme becerileri de bulunuyor (Şener, 2020). WEF'in raporuna göre geleceğin yetkinlikleri şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ Karmaşık Problem Çözme Becerisi.
- ✓ Kişiler / Birimler Arası Koordinasyon Becerisi.
- ✓ Yönetim Becerileri.
- ✓ Analiz ve Kritik Düşünme Becerileri.
- ✓ Müzakere Becerileri.
- ✓ Kalite Kontrol Becerileri.
- ✓ Hizmet Odaklılık.
- ✓ Değerlendirme ve Karar Alma Becerisi.

Hizmet sektörü için de müşteri şikayetlerini hızlı çözümlenerek beklentilerinin üzerinde kaliteli bir hizmet sunmak ve iletişim becerileri gibi yetkinliklerin öncelikli olduğunu düşünürsek, geleceğin yetkinliklerinin etkin müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik bir öneme sahip olacağı söylenebilir.

Yetkinlik kavramıyla ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde; çoğunlukla insan kaynakları açısından ele alındığı, örgütler açısından ise genellikle performans ve çalışan memnuniyeti açısından araştırıldığı görülmektedir. Yetkinlik ile doğrudan pazarlama ve müşteri memnuniyeti ilişkisini araştıran çalışma sayısının çok az olması dolayısıyla bu alanda boşluk görülmüştür. Dolayısıyla yetkinlikle ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteriye elde tutma gibi konulara odaklanılması faydalı olacaktır. Yetkinlik ve müşteri beklentileri sektöre ve iş koluna göre farklılık gösterdiğinden bu alanda da farklı çalışmalar yapılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*.
- Abu-Elsamen, A.A., Akroush, M.N., Al-Khawaldeh, F.M. and AL-SHİBLY, M.S. (2011), "Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 349-380.
- Acar, F., "Duygusal zekâ ve liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002
- Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-52.
- Anderson, M. ve Brown, D., (1998), "Relating Competencies to Pay: the UK Experience", *Compensation and Benefits Review*, 30(3), 28-32.
- Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinin Yönetici Yetkinlikleri Üzerinde Bir Araştırma: İzmir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26.1, 7 – 16.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan yetkinliklerine kavramsal bir yaklaşım.,İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:17 Sayı:33, s.301-314
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Bove, L.L. and Johnson, L.W. (2000), "A customer-service worker relationship model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 491-511
- Boyatzis, R. (1982), "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", Wiley, New York.

Budak, G., (2016), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Nobel.

Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 429-448.

Cheng, M. Dainty, A.R.J. Moore, D.R. (2003). “The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America”, *Journal of Management Development*

Çiftçi, M., & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.

Decker, P. J., Strader, M. K. ve Wise, R. J., (1997), “Developing Competence Assessment Systems”, *Hospital Topics*, 75(2), 10-18.

Erkoç, Z. (2008). Rehber Öğretmenlerin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri. Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyum Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi, 159-161.

Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25.

Hoffmann. T. (1999). The Meanings of Competency, *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-285

Levenson, A. R., Van Der Stede, W. A., & COHEN, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360-380.

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*, 2(2), 127-132.

Mcclelland, D. (1973). “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, s. 1-14.

Oliver, R.L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Singapur: McGraw-Hill International Editions

Pizam, A. ve Ellis, T. (1999). “Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, s. 326-339

Reisenger, Y. and Turner, L. (2003). Cross-Cultural Behaviour in Tourism, Concepts and Analysis, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti-bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., Maciver, R., & Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British journal of management*, 10(1), 5-12.

Russell, C.J. (2000). “A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.

Sağır, H. (2006). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).

Sarıpek, S., & Gümüş, Ö. Ü. İ. Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Yetkinlik İnancı ile Performans İlişkisi: Alanya Otellerinde Bir Araştırma. *Bildiriler Kitabı-Proceeding Book*.

Scullen, S.E. Mount, M.K. Judge, T.A. (2003). “Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50-66

Schoonever, S.C, “Competency Based System”, 2001, [www.shoonover.com/Resource center/QA.htm](http://www.shoonover.com/Resource%20center/QA.htm)

Shanujas, V., & Ramanan, T. R. (2021). Do job competencies influence the satisfaction of customers? An investigation in the cooperative banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Spencer, L. and Spencer, S. (1993). "Competency at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Sons, Inc., New York. http://dengemerkezi.com/hazinemiz/index.php?route=blog/article&article_id=31

Şahin, A., & ŞEN, S. (2017). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(52).

Şener, E., 2025'in iş dünyasında öne çıkacak yetkinlikler, <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/yazarlar/ergisener/2025in-is-dunyasinda-one-cikacak-yetkinlikler-41662052>

Ünsar, S. (2009) "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1