



İNOSUİT

COVID-19
SÜRECİNDE VE SONRASINDA
YETKİNLİK KORUNUMU,
DAYANIKLILIK VE ESNEKLİK
ÇALIŞMA GRUBU
SONUÇ RAPORU

www.tim.org.tr



© İnoSuit Programı 2020, tüm hakları korunmuştur.



COVID-19 Sürecinde ve Sonrasında Yetkinlik Korunumu,
Dayanıklılık ve Esneklik Çalışma Grubu Sonuç Raporu'nun dijital
versiyonuna ulaşmak için **QR kodu** okutabilirsiniz.

Çalışma Grubu Katılımcıları

Grup Moderatörü

Doç. Dr. Mehmet Aydın

Grup Katılımcıları

Prof. Dr. Ahmet Fenercioğlu

Dr. Ceyda Ovacı

Dilara Okut

Enver Selçuk Karaata

Elif Kahvecioğlu

Emre Nacır

Gülçin Yetkin

Doç. Dr. Mihriban Arslan

Tuğba Dalgıçer

Zafer Işıldaklı

Yetkinlik Korunumu, Dayanıklılık ve Esneklik için Genel Bir Çerçeve

- ✓ Şirketler için yetkinliğin önemini ortaya çıkarmak ve analizi için bu kavramın genel bir çerçeveden ele alınması gerekir. Türleri itibarıyla insan kaynağı ilk akla gelse de diğer türleri dikkate alınmalıdır. Bu amaçla jenerik türler tanımlanmalı ve bunların şirketlere özgü hale getirilerek detaylandırılması gerekir.
- ✓ Salgın süreci, şirketlere "Elimizdeki yetkinlikleri etkin kullanarak krizin üstesinden nasıl gelebiliriz?" sorusunu en güçlü şekilde hatırlattı.
- ✓ Bir yanda kritik yetkinliklerin (en sınırlı anlamıyla nitelikli işgücünün) korunması şirket özelinde bir mesele olarak ele alınması gerekirken öte yandan bazı kritik yetkinlikler sektörel, ulusal hatta küresel bakış açısıyla ele alınması yararlı olacaktır.
- ✓ Yetkinliklerin korunmasında regülasyonlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Bazı yetkinliklerin regülasyonlar nedeniyle esnekliği diğer bir değişle farklı iş alanlarına kaydırılması çok sınırlı ya da mümkün değildir.
- ✓ Yetkinlik korunumunda ilgili meslek örgütleri, uluslararası kuruluşların öneri, uygulama ve iş birliği noktasında katkı sunması yararlı olacaktır.
- ✓ Yetkinlikler konusunda iyi örneklerin, uygulamaların derlenmesi ve paylaşılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.
- ✓ Yetkinlikler arasında esnek geçişler, çoklu yetkinlik (birimler arasında homojenliğin sağlanması), yetkinlik göçü konularının ve bununla ilgili saha deneyimlerinin irdelenmesi önemlidir.
- ✓ Yetkinliklerin esnekliği ve dayanıklılığı konusunda THY Kargo deneyimi örnek olarak ele alınmıştır.
- ✓ «Yetkinliğin devir hızı» ölçüm için (yetkinlik, kişi, şirket özelinde) zaman dilimin belirlenmesini ifade eder.
- ✓ Şirket üst yöneticilerinin ve karar vericilerin kritik yetkinliklerin önemini ve aciliyeti anlaması ile sahiplenmesi sağlanmalıdır. COVID-19 süreci bunu kısmen sağlamış görünmektedir. Ancak bunun şirketin temel meselelerinden biri olarak el alınması ve kritik yetkinlik konusunda farkındalık ötesinde bir bilincin inşa edilmesi gerekir.
- ✓ «Kritik yetkinliği kaybettiğimizde ne kaybederiz?» sorusu dikkate değer bulunmuştur.
- ✓ Söz konusu bilincin gelişmesinde, kritik yetkinlik ve şirket performansı ilişkisini öne çıkarmak yararlı olacaktır.
- ✓ Diğer önemli bir konu da Yetkinlik korunması için kaynak oluşturmanın (Fon) gerekliliğidir. Raporun ilerleyen kısımlarında bu konuda öneriler sunulmuştur.
- ✓ Kritik Yetkinliklerin şirketler için değerlendirilmesi ve karar sürecine destek sunmak için yetkinliklerin tanımlanması, tespiti, özgün teknikler kullanılarak kapsamlı analize ihtiyaç bulunmaktadır. Tüm bunların pratikte kullanımı kolay, etkin hale getirilmesi gerekir.



Yetkinlik Korunması için Fon Geliştirme (Entellektüel Sermaye Yedekleri)

Entellektüel Sermaye ve Firma Performans ilişkisi için dikkate alınarak bir Fon geliştirme fikrinin incelenmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda, aşağıdaki entellektüel sermaye unsurlarının tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir.

Ölçüm ve değerlendirme parasal olmayan ve parasal ölçme/değerleme modelleri olmak üzere iki ayrı grupta sınıflandırılabilir. Parasal olmayan modelleri arasında Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator), Sveiby'nin Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli (Sveiby's Intangible Asset Monitor-IAM), Entellektüel Sermaye Endeksi (IC Index™) dikkate alınabilir. Parasal modeller için yaygın örnekler Teknoloji Brokeri, Piyasa Değeri/ Defter Değeri Oranı, Tobin'in Q Oranı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi (Calculated Intangible Value Method-CIV), Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added- EVA), Piyasa Katma Değeri (Market Value Added-MVA), Entellektüel Katma Değer Katsayısı (Value Added Intellectual Coefficient -VAIC) olacaktır.

Entellektüel Katma Değer Katsayısı, Entellektüel sermaye ölçümünde, muhasebe kayıtlarında bulunan gerçek değerlerin kullanılması VAIC'in diğer yöntemlere göre üstün tarafıdır. Bu yöntem, yönetim kademelelerinin, hissedarların ve diğer çıkar gruplarının, firmanın toplam kaynaklarının ve bu toplamı meydana getiren her bir temel bileşenin yarattığı katma değer ve bunun etkinliğinin ölçülebildiği analitik bir yöntemdir. Entellektüel Katma Değer Katsayısı

Yöntemi, aşağıda belirtilen üç göstergenin toplamıdır:

1 HCE: İnsan Sermayesi Etkinliği (Human Capital Efficiency) - (insan sermayesinin katma değer yaratma etkinliğinin göstergesidir). En basit ifadeyle; çalışanlar tarafından temsil edilen örgütün bireysel bilgi stokudur. Bu çalışanların eğitim, yetenek ve gelecek ilgili yatırımlarının biriken değeridir. İnsan sermayesi buluş ve stratejik yeniliğin bir kaynağı olduğu için önemlidir.

2 SCE: Yapısal Sermaye Etkinliği (Structural Capital Efficiency) - (Yapısal sermayesinin katma değer yaratma etkinliğinin göstergesidir). Örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurları arasında Patentler, Telif hakları, Dizayn hakları, Yönetim süreçleri sayılabilir.

3 CEE: Kullanılan Sermaye Etkinliği (Capital Employed Efficiency) - (Kullanılan sermayenin katma değer yaratma etkinliğinin göstergesidir.)

Bilançolar, işletmelerin entellektüel sermayelerinin değerini göstermede yetersiz kalmaktadır. Tek Düzen Hesap Planında (TDHP) boş bırakılan hesaplar kullanılarak bu eksiklik giderilebilir. Örneğin; hesaplama sonucunda entellektüel varlıklar 50.000 TL tespit edilmiş olsun. Hesaplanmış ve kayıt altına alınmış entellektüel sermaye üzerinden belli bir oranda (%5-%10) «entellektüel sermaye yedekleri» ayrılabilir. Bu yedek de dönem karı üzerinden ayrılacak yasal yedeklere ek olarak hesaplanabilir. Ancak hesaplanan yedek tutarı da dönem karının belli bir yüzdesinden (%1- %5 gibi) fazla olamaz şeklinde belirlenebilir.

Kritik Yetkinliklerin Tespiti, Değerlendirilmesi ve İş ve İnovasyon Stretejileri ile İlişkilendirilmesi

Kritik yetkinliklerin mevcut ve kısa-orta-uzun vadede analizi için yandaki şekilde belirtilen soruların dikkate alınması önerilir. Kritik yetkinliklerin mevcut ve kısa-orta-uzun vadede analizi için yandaki şekilde belirtilen soruların dikkate alınması önerilir.

Kriz dönemleri veya çok daha hızlı tepki verilmesi gereken koşullarda (COVID-19 vb. Öngörülmeyen durumlarda) söz konusu zaman dilimi aylar olarak ifade edebiliyoruz. Ancak önerilen sorular rehber niteliğinde dikkate alınabilir.

Şekil 1. **Strateji ve Kritik Yetkinlikler**

- 1- 5 sene sonrasının **ihtiyaçları** neler olacak?
- 2- Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek **kritik teknolojiler/yetkinlikler** neler olacak?
- 3- Her bir kritik teknoloji/yetkinlik için **stratejik hedefim** nedir?
- 4- Bu hedeflere ulaşabilmek için **teknoloji/yetkinlik stratejilerim** nelerdir?
- 5- Bu stratejileri hayata geçirmemi sağlayacak **inovasyon projeleri** nelerdir?

Şekil 2. **Yetkinlik Değerlendirme Matris Örneği**

Yönetici seviyesi	Kişi sayısı	Yetkinlik 1	Yetkinlik 1	Yetkinlik 2	Yetkinlik 2	Yetkinlik 3	Yetkinlik 3	Yetkinlik 4	Yetkinlik 4
3	6	0	0	0	3	3	1	2	1
		2,67		2,00		2,17		1,67	
		-2,67		-2,00		0,83		0,33	
3	9	3	3	3	3	3	2	1	2
		1,11		1,44		1,11		0,67	
		1,89		1,56		1,89		0,33	
3	7	4	1	1	0	2	1	0	0
		2,29		1,43		1,43		1,86	
		1,71		-0,43		0,57		-1,86	
4	1	1	0	2	0	1	0	0	0
		1,00		1,00		1,00		1,00	
		0,00		1,00		0,00		-1,00	
3	13	3	1	2	1	3	1	4	1
		1,69		1,23		1,69		1,92	
		1,31		0,77		1,31		2,08	
3	5	3	1	3	1	4	1	3	1
		1,80		2,00		2,00		2,00	
		1,20		1,00		2,00		1,00	

Kritik yetkinliklerin tespiti ve değerlendirilmesinde örnek olarak verilen Şekil 2'de gösterilen matris kullanılabilir. Bu matriste gerek yönetici gerekse çalışanların beyanlarıyla altılık bir ölçüt kullanılarak mevcut ve ihtiyaç arasındaki fark belirlenebilir. Belli bir eşik üzerinde yöneticiler için öncelikle dikkate alınma-

sı gereken ve farkın kapatılması için neler yapılabileceğinin irdelenmesi gerekir. Bu noktada dikkate alınabilecek seçenekler örneğin; eğitim ile şirket içi mevcut yetkinliklerin geliştirilmesi, danışmanlık hizmetiyle hızlı kazanım, hatta stratejik seviyede diğer şirketlerle işbirliği ile yetkin transferinin sağlanmasıdır.

Stratejik Yetkinlik Geliştirme



Gelecek iş yaşamının gereklilikleri, dijitalleşme ile oluşturulan yeni iş tanımları, pandemi ile farklılaşan çalışma ortamlarına bağlı olarak stratejik yetkinliklerin geliştirilmesi işletmeler için önemli hale gelmiştir. Yeni iş dünyasının sunmuş olduğu ekonomik ve sosyal refah, toplumsal ilerleme ve bireysel gelişim olanakları tüm taraflar için tehdit olarak değil, fırsat olarak değerlendirilmelidir. Değişime ayak uydurmak üzere işletmeler; yaşam boyu öğrenme perspektifi ile mevcut işgücünde bazı yetkinliklerin kazandırılmasında aktif rol oynamalıdır. İşletmeler insan sermayesi yatırımlarını maliyet olarak değil varlık olarak değerlendirerek işgücü stratejileri ve politikaları oluşturmalıdırlar. Yeni çağa uyum sadece teknoloji adaptasyonu ile mümkün olmayıp yetkin ve çevik bir işgücüne sahip

olmayı da gerektirmektedir. Bu farkındalık ile yol haritaları oluşturan işletmeler oluşacak yetkinlik boşlukları, teknoloji ile örtüşen insan becerilerine sahip olmayan işgücü gibi problemlerin önüne geçmiş olacaktır.

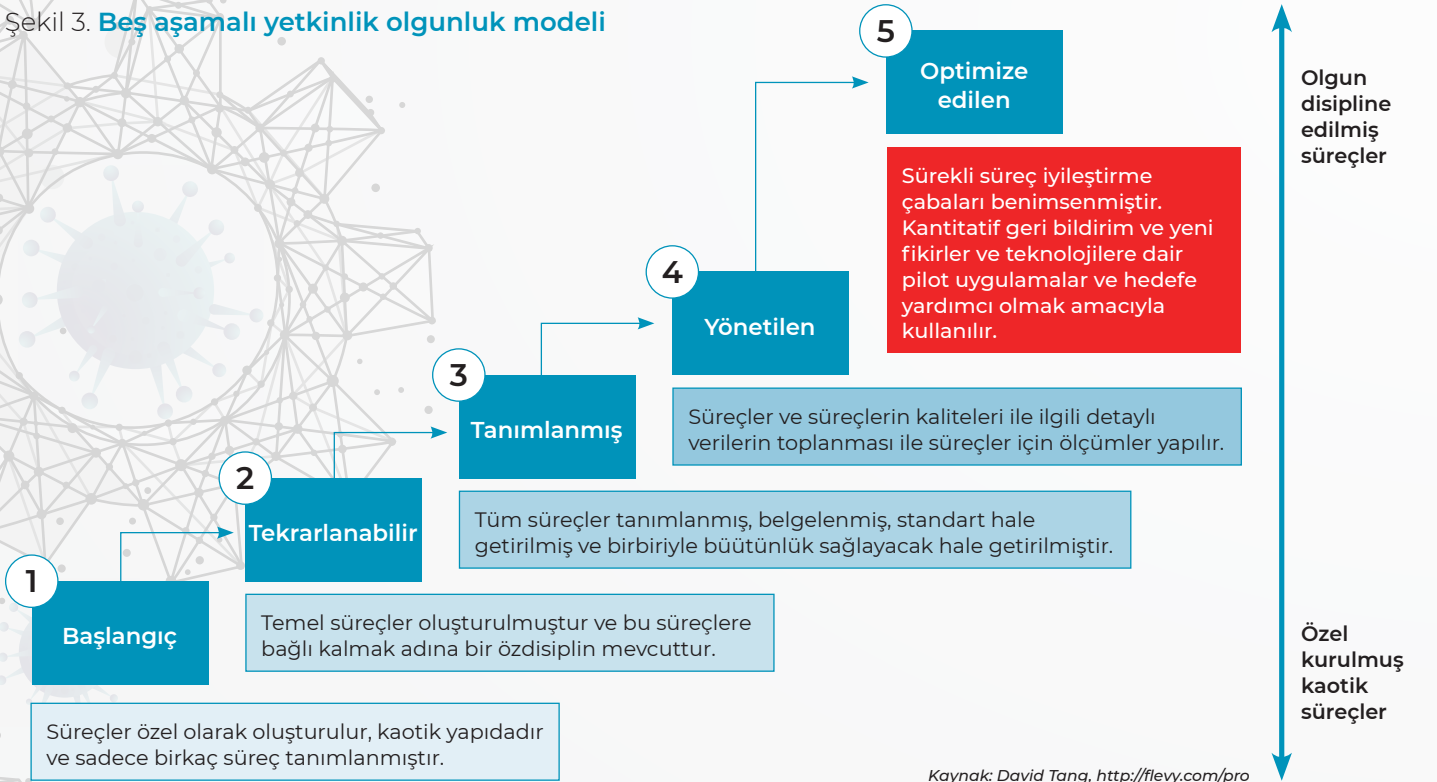
Yapılan çalışmalar incelendiğinde teknolojik, sosyal ve duygusal, iş yönetimi, dijital, inovasyon, metodolojik, fiziksel ve bilişsel yetkinlikler olmak üzere farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. İşletmeler faaliyet gösterdiği sektöre, dijital olgunluk seviyesine, rekabet gücüne ve diğer birçok faktöre bağlı olarak hangi yetkinliklerin stratejik olacağını belirlemeli, insan kaynağında gerekli yetkinlik ölçümlerini uygun metodolojiler ile yapmalıdır. Bu çalışmada önerilen jenerik yetkinlik indeksi firmalara bu doğrultuda yol gösterici olacaktır.

Yetkinlik Olgunluk Modeli

Yetkinlik Olgunluk Modeli, bir örgütlenme modelidir ve 5 adet evrimsel aşamayı – kademeyi tanımlar. Bu model iş süreçlerinin yönetiminin ortaya konduğu 5 evrimsel aşamayı anlatan bir örgütlenme modelidir. Olgunluk ifadesi süreçlerin resmiyet düzeyi ve optimizasyonu ile ilgilidir. Bu model ilk aşamada yazılım geliştirme amaçlı geliştirilmiştir. Model, yazılım kurumlarına yazılım süreçlerini olgunlaşma düzeylerini geliştirmek amaçlı olarak yapılandırılmıştır. Bununla beraber aslında model diğer iş süreçlerine de uygulanabilir

özellikler barındırmaktadır. Bir kurumun yönetiminin hangi kademede yönetimi başarabildiğini tanımlar. Model, bir kurumun 5 evrimsel kademeden oluşan belirgin adımları ve faaliyetleri ortaya koyarak kurumun gelişimine yardımcı olur. Olgunluk modeli yapılandırılmış katmanlar setidir. Bu set, bünyesinde davranışların, uygulamaların ve süreçlerin güvenli ve sürdürülebilir bir biçimde arzu edilen sonuçları elde etmek için ne denli güvenilir ve sürdürülebilir özellikte oluşturulduğunu tanımlar.

Şekil 3. Beş aşamalı yetkinlik olgunluk modeli



Yetkinlik Olgunluk Modeli'nin odaklandığı konu; anahtar süreç alanlarını tanımlamak ve disipline edilmiş bir iş süreç sistemi oluşturmak adına örnek olacak uygulamaları ortaya koymaktır. Yetkinlik Olgunluk Modeli (YOM) anahtar süreçleri aşağıdaki şemada tanımlanmaktadır.

Şekil 4



Kaynak: David Tang, <http://flevy.com/pro>

Model 4 anlam-unsur barındırır: Olgunluk Düzeyleri, Anahtar Süreç Alanları, Hedefler, Anahtar Uygulamalar olmak üzere..aşağıda bu bağlam hakkında açıklamalar mevcuttur.

1. Olgunluk Katmanları: Sürekli iyileşmeyi başarabilmek için disiplin sahibi bir yapı ve bu yapı için de katmanlardan oluşan bir çerçeveye ihtiyaç duyulur. Önemli olan bir kurumun yeni bir uygulamanın, yeni bir teknolojinin veya belirli bir faaliyet için geliştirilmiş bir aracın yarattığı etkiyi ölçme yeteneğini geliştirebilmesidir. Bu nedenle, konu sadece aktarılanları benimsemek değil, daha çok mevcut uygulamaları etkileyebilmek için netür yenilikçi çalışmaların olduğunu ortaya koyabilmektir. Anlamlandırılmış olan seçeneği ortaya koymak-oluşturmak için projelerin oluşumu, takımların inşa edilmesi ve örgütlenmenin ortaya konması desteklenir.

2. Anahtar Süreç Alanları: Anahtar Süreç Alanları (ASA) bütünsel olarak performans sergilendiğinde kurum için önemli olduğuna inanılan hedefler bütününe ulaşmakta ilgili faaliyet alanlarını tanımlar.

3. Hedefler: Anahtar süreç alanı hedefleri, ilgili anahtar süreç alanı için oluşturulan koşulların durumunu özetler. Hedeflerin ne denli başarılabilirliği kurumun ilgili olgunluk düzeyinde ne ölçüde yeteneklerini geliştirebildiğinin göstergesidir. Hedefler her bir süreç alanı için vizyonun, sınırların ve amaçların ne ölçüde önemli olduğunu ifade eder

4. Anahtar Uygulamalar: Anahtar uygulamalar, anahtar uygulama alanlarının en etkin bir biçimde uygulanması ve kurumsallaştırılması için gereksinim duyulan altyapıyı ve uygulamaları tanımlar.

Yetkinlik Korunumu, Dayanıklılık ve Esneklik Analizi Raporu

Raporun geliştirilmesinde dikkate alınması gereken unsurlar:

- ✓ Yetkinlik ölçümü nasıl yapılır ve firma özelinde karşılığı nasıl hesaplanır?
- ✓ Ölçümlerde, sektörel risk etkisi vb. parametreler dikkate alınabilir
- ✓ Saha uygulaması nasıl yapılır? Orta ölçekli ve entelektüel sermaye yoğun şirketlerle ile başlamak yararlı olabilir.
- ✓ Raporla, entelektüel sermaye ile İnovasyon ilişkisi nasıl vurgulanmalıdır?
- ✓ Şirketlerin tercihine bırakılması yerine zorunlu/yasal kaynak yedeklerin ayrılması mümkün olabilir. İlgili bakanlıkların görüşü dikkate alınmalıdır.
- ✓ Yasal düzenleme uzun soluklu bir çözüm olacağına, bunun yanında daha hızlı sonuç alabilmek için İnoSuit Programı kapsamında pilot uygulamalar önerilir.
- ✓ Raporu oluşturulması için takım çalışması önerilir. Ekipte, İnovasyon, Finans, İK, Üst Yönetimi temsil eden kişiler olması önerilir.
- ✓ Düzenli Rapor Üretimi için 6 ay veya maksimum 1 yıl önerilir.
- ✓ Ölçüm ve değerlendirme için 360 veya 180 derece bakış açısı ya da tespit çalışmasını hızlandırmak için çalışan ve yönetici beyni veri kaynağı olarak dikkate alınabilir.
- ✓ Strateji, Sosyal ve Değer Vurgusu
- ✓ Sürdürülebilir rekabet için işletme içi tüm kaynak ve yetenekler kilit öneme sahip temel stratejik varlıklar olarak kabul edilmelidir
- ✓ Entelektüel sermayenin stratejik yenilikler için kullanılması ve unsurlarının ölçülmesi ile değer yaratacaktır
- ✓ Entelektüel sermayenin yönetimi, ölçülmesi ve raporlanması işletmeler ve ekonomik yaşam için temel bir gerekliliktir.
- ✓ Rapor 2 temel boyutu içermelidir. 1. Boyut: Sosyal ve Stratejik Bakış Açısı, 2. Boyut: Değer Bakış Açısı
- ✓ Sosyal ve Stratejik Boyut kapsamında; işletmenin personel bilgisi (yetkinlik, sayı, performans), çevresel bilgi ve etik faaliyet bilgisi gibi başlıklar açıklanmalıdır.
- ✓ Değer Boyutunda: Entelektüel sermaye unsurları olan; insan sermayesi (insan kaynakları ile maddi olmayan değerlerin ilişkilendirilmesi), yapısal sermaye (işletmenin iç süreçleri ile maddi olmayan değerlerin ilişkilendirilmesi), ilişkisel sermaye (dış ilişkilerden doğan maddi olmayan değerler) açıklanmalıdır.

Yetkinlik Korunumu Raporu Sosyal ve Strateji Boyutu

Pandemi süresince ve sonrasında işletmeler yeni fırsatlar ve tehditler ile karşı karşıya kalmışlardır. Yeni normal olarak adlandırılan ekonomik ve sosyal çevre üzerinde farklı etkileri bulunan bu dönemde işletmeler sürdürebilir rekabet için değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma koşullarının, örgüt kültürünün, yönetim biçimlerinin, iş süreçlerinin, insan kaynağının dönüşüm sürecinin kilit kaynaklarından biri olması nedeniyle süreç içerisinde yeniden tasarlanması ve değişim politikaları oluşturulması gerekmektedir. Tüm bunlar örgütsel değişimin ana hatlarını oluşturmaktadır. Örgütsel değişim işletmelerin çevrelerinde olup bitenlere kayıtsız kalamamaları sonucu yaşadıkları dönüşümleri kapsamaktadır. Bu dönüşüm sırasında örgütün tüm fonksiyonlarına yayılmış bir yapının benimsenmesi ile başarıya ulaşılabilmektedir.

Özellikle işletmeler için stratejik değer taşıyan insan kaynağının sahip olduğu yetkinlikleri tanımlayabilmeli, yetkinlik ağlarını oluşturabilmelidir. Bu nedenle şirkete özgün yapılar dikkate alınarak kurumsal yetkinlik indeksinin oluşturulması ve yetkinliklere ait değerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Dijitalleşme ile başlayan pandemi ile yeniden şekillenen çalışma ve rekabet ortamlarına uyum sağlayabilmek için strateji çalışmaları güncellenmesi önerilmektedir. Güncel iş stratejileri ve iş stratejilerine bağlı inovasyon stratejilerine hizmet edecek yetkinlik ağlarının oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler jenerik yetkinlik indeksi olarak yarı yapılandırılmış şekilde sunulan yetkinlik derecelendirme sistemlerinde iş stratejileri göz önünde bulundurularak ağırlan-

dıracakları yetkinlikleri bireysel bazda ölçümleyerek korunması gerekenleri önceliklendirebilecektir. Bu ölçümlerinin periyodik olarak güncellenmesi kritiktir. Yetkinliklerinde, kullanıcı dostu, bilgiyi hızla anlama olanağı sağlayan ağ analizine ait bazı araçlar ile görselleştirilebilmesi mümkündür. Böylelikle işletmenin kurumsal yetkinlik ağı, bireysel yetkinlik ağı veya yetkinlik bazlı birey sınıflandırması yapılabilecektir.

Kurumların kritik yetkinliklerini belirlemiş olması ile hem kriz dönemlerinde hem de güncel koşullarda yetkinlik korunumu, dayanıklılığın sağlanması ve gerekli hallerde yetkinlik transferlerine olanak sağlayacak altyapı çalışması gerçekleşmiş olacaktır.

Dijitalleşme ile başlayan ve pandemi ile yeniden şekillenen iş yaşamında bireylerin katma değer yaratmak üzere ihtiyaç duydukları yetkinlikler giderek çeşitlenmektedir. Bu yetkinliklerin indeksi olarak oluşturulabilmesi için yapılan literatür taraması ve meta analiz sonrası kurumsal yetkinlik indeksi çeşitli başlıkları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. İndekste yer alan yetkinlik sınıflandırmaları firmaların kuruma özgü yapılarını yansıtmalarını sağlayacak şekilde yarı yapılandırılmış olarak hazırlanmıştır. İş tanımlarına, endüstriye, değişim alanlarına ve iş stratejilerine bağlı olarak firma tarafından özelleştirilmesi beklenen yetkinliklerin yanı sıra küresel rekabette katkı sağlayacağı düşünülen jenerik yetkinliklere de yer verilmiştir. Oluşturulan "Kurumsal Yetkinlik İndeksi" Aracının kullanımda öncelikle firmanın yetkinlik listesini tamamlaması ve sonrasında stratejilerine uyumlu olarak her bir yetkinliği puanlanmasını sağ-

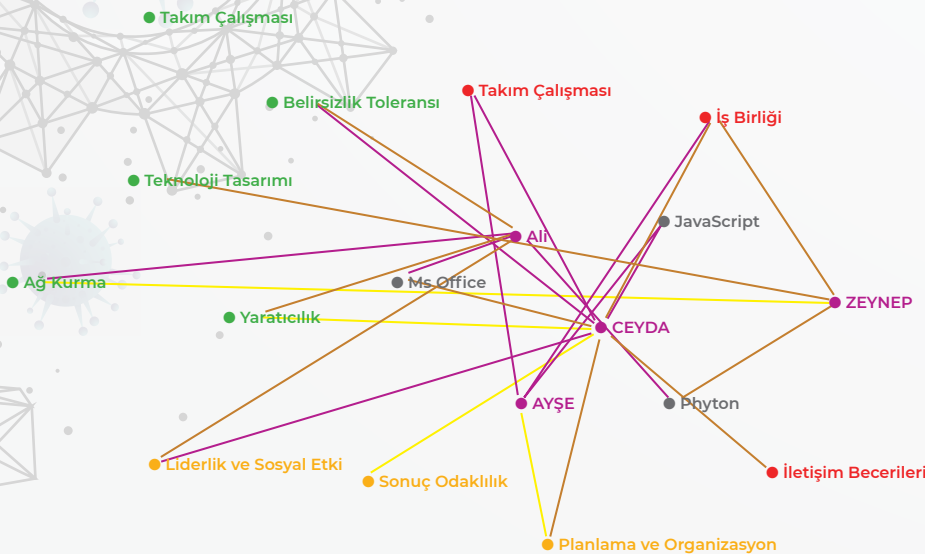
layacak şekilde ağırlıklandırması gerekmektedir. Uygun görülen değerlendirme metotlarından birini kullanarak (180 derece, 360 derece veya bireyin kendini değerlendirmesi vb.) her bir yetkinlik için puanlama yapılmalıdır. Ağırlık oranlarına bağlı olarak bireylerin elde edeceği skorlar yetkinlik haritalarını oluşturacaktır. Bu haritalara göre yetkinlik gelişimi, yetkinlik transferi veya yetkinlik korunumu konularında stratejik kararlar verilebilecektir.

Sosyal ağ kuramından hareketle yetkinlik haritalarının işletmeler tarafından hızla ulaşılan bilgiye dönüşümünü sağlamak üzere ağ haritalama araçlarından faydalanılması önerilmektedir. Bu yöntem ile kurumda insan kaynağı-

Yetkinlik Değerlendirme Derecelendirme Formları (Kaslow et al., 2009)										
	Yetkinlik Seviyesi (Competence Level)						Ağırlık	Yetkinlik Dercisi (Seviyelere göre Davranış Göstergesi)		
	0 (Fikri Yok)	1 (Acemi)	2	3 (Yetkin Etil)	4	5 (Uzman)				
TEKNİK YETKİNLİKLER (Lütfen iş tanımına uygun gerekli teknik yetkinlikleri listeleysin.)										
MS Office						5	4	YETKİNLİK 1		
SAP							4			
-							4			
-							4			
-							4			
SOSYAL YETKİNLİKLER (CC)										
İletişim (CC)e										
İş Birliği							4	YETKİNLİK 2		
Takım Çalışması							4			
Bilgi Aktarma Yetkinliği							4			
Bilgi Aktarma Yetkinliği							4			
Duygusal Zeka?							4			
İŞ YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ (CC)										
Planlama ve Organizasyon										
Akil Yürütme, Problem Çözme							4	YETKİNLİK 3		
Sonuç Odaklılık							4			
Karar Verme							4			
Liderlik ve Sosyal Etki							4			
Sistem Analizi							4			
DİJİTAL OKURYAZARLIK YETKİNLİĞİ (CC)										
Dijital araçları kullanma										
Dijital içerik oluşturma							4	YETKİNLİK 4		
							4			
İNNOVASYON YETKİNLİKLERİ (CC)										
Yaratıcılık										
Takım Çalışması							4	YETKİNLİK 5		
Ağ Kurma Yetkinliği							4			
Girişkenlik Yetkinliği							4			
Değişime Açıklık							4			
Eleştirel Düşünme							4			
Belirsizlik Toleransı							4			
Tasarım Odaklı Düşünme (Design Mindset)							4			
Teknoloji Tasarımı							4			
SOMUT YETKİNLİKLER (Departman Bazlı)										
	0 (Hiç Yok)	1 (1 tane)	2 (2-3)	3 (3-4)	4 (6-7)	5 (8 ve Üzeri)	%		YETKİNLİK 6	

Şekil 5 Sosyal ve Stratejik Boyut için Kurumsal Yetkinlik İndeksi aracı

nın sahip olduğu tüm yetkinlikler kişi bazında, yetkinlik bazında veya genel yetkinlik dağılımını sağlayacak şekilde görselleştirilebilecektir. Ayrıca bireylerin elde ettiği skorları da harita üzerinden görüntülenmesi sağlanabilecektir. Ağ perspektifi ile yetkinlikler arasındaki bağlantıların ve kişiler arasındaki yetkinlik ilişki örüntülerinin anlaşılması sağlanacaktır. Yetkinlik bağlamı içerisinde firmanın ilişkiler ağı oluşturularak performans yansımaları ile korunacak, geliştirilecek, transfer edilecek yetkinlikler tespit edilebilecektir. Bu modelin kurumsal inovasyon sistemine katkı sağlayacak şekilde sosyal ağ bağlantılı inovasyon yayılımında katalizör görevi üstleneceği de düşünülmektedir.



Şekil 6 Kurumsal Yetkinlik Şeması (Ağ Haritası) Örneği

Entelektüel Sermaye Raporu ve Bileşenleri

İşletmelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıklar, tecrübeler ya da örgüt kültürü birbirinden farklıdır. Farklılık arz eden bu kaynakların ve yeteneklerin etkin şekilde kullanımı da işletme performansının belirleyicilerinden olmaktadır. Bir işletmenin yetenekleri, işletme çalışanlarının deneyim sonucunda kazandığı bilgileri ile kaynakların ayırt edici kombinasyonundan oluşmaktadır. Bu durumda sürdürülebilir rekabet için işletme içi tüm kaynak ve yetenekler kilit öneme sahip temel stratejik varlıklar olarak kabul edilmektedir. Rekabet avantajı sağlamanın kilit faktörü olarak görülen stratejik varlıklar içerisinde de özellikle işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan kaynaklarının bilgi temelli entelektüel sermaye olduğu ifade edilmektedir. Entellektüel sermaye, “değere dönüştürülebilir bilgi” ve “firmaya piyasada rekabet avantajı sağlayan tecrübe, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler” şeklinde literatürde tanımlanmaktadır.

Entelektüel sermaye rakipleri tarafından kolayca ikame ve taklit edilemediği için insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurların etkin ve verimli yönetimi rekabet avantajını kaynağı olabilmektedir. Başka bir ifadeyle entelektüel sermaye; işletmelerin temel çıktıları olan mal veya hizmet üretiminde bilginin, deneyimin ve diğer her bir maddi olmayan varlığın kullanımı anlamına gelmektedir. Entelektüel sermayenin kullanımı ve kullanım şekli işletmelerde daha fazla entelektüel sermaye yaratılmasını sağlamaktadır. Bu sebeple entelektüel sermayenin stratejik yenilikler için kullanılması ve unsurlarının ölçülmesi ile değer yaratacaktır. Sağlanan bu değer de; kazanç, kar veya ilave bir yarar ya da

değer olarak görülmektedir.

Entelektüel sermayenin işletmeye değer yaratma sürecinde etkin ve doğru kullanılmasının ötesinde gerçek manada yapılan yatırımlarla ya da proaktif olarak yönetilmesi sonucunda işletme performansını iyileştirici ve artırıcı bir etki yapacaktır. Dolayısıyla, entelektüel sermayenin yönetimi, ölçülmesi ve raporlanması işletmeler ve ekonomik yaşam için temel bir gerekliliktir.

Entelektüel sermaye raporu, bir firmanın bilgi yönetimi etkinliklerini gösterir. Başka bir ifade ile entelektüel sermaye raporları, organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesini mümkün kılan geniş bilgi kaynaklarının kombinasyonunu gösterir. Entelektüel sermayenin raporlanması, varlıkların daha açık bir şekilde tanınmasının sağlanması ile kaynak tahsisinin etkinliği ve içi yönetimin geliştirilmesi açılarından faydalar sağlar. Diğer faydalar ise şeffaflığın artması ile çıkar grupları için daha detaylı enformasyon ve kaynakların sermaye piyasasında daha etkili ve verimli tahsisini içermektedir. Bu raporda işletmenin;

1. Maddi olmayan sosyal rapor bilgileri

2. Değer oluşturan kapasite ölçüm bilgileri arasındaki ilişkinin iletilmesi amaçlanmaktadır.

Sosyal raporda; işletmenin personel bilgisi (yetkinlik, sayı, performans), çevresel bilgi ve etik faaliyet bilgisi gibi başlıklar açıklanmalıdır. Değer raporunda ise entelektüel sermaye unsurları olan; insan sermayesi (insan kaynakları ile maddi olmayan değerlerin ilişkilendirilmesi), yapısal sermaye (işletmenin iç süreçleri ile maddi olmayan değerlerin ilişkilendirilmesi), ilişkisel sermaye (dış ilişkilerden doğan maddi olmayan değerler) açıklanmalıdır.

Pilot Uygulama için Sektör Bakış Açısı



Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, kârını maksimize edebilmesi ve kurum içi ve dışı iletişim kolaylığı sağlayabilmesi için elinde bulunan ve değerlendirmesi gereken en önemli kaynak beşeri sermayedir. Nitelikli ve işe uygun çalışanlar kurumu her zaman bir adım öteye taşırlar. İşletmenin fonksiyonlarının doğru dürüst işlemesi de insan kaynağına bağlıdır.

K.F.C. GIDA olarak COVID-19 Sürecinde ve Sonrasında Yetkinlik Korunumu, Dayanıklılık ve Esneklik ile ilgili çalışma da pilot işletme olarak hareket etmemiz durumunda aşağıda ki süreçleri uygulamayı düşünebiliriz.

1. Kriz öncesi belirlenen kritik pozisyonların tekrar gözden geçirilmesi
2. Yedekleme planı ve matrisinin gözden geçirilerek kritiklik derecelerinin tekrar kontrol edilmesi
3. Bu kapsamda veri sağlanması konusunda kritik pozisyonlar: Üretim Direktörü, Satınalma Direktörü, Mali İşler Direktörü, Pazarlama ve Satış Direktörü, Kalite Müdürü, Muhasebe Müdürü, Finans Müdürü, Bütçe ve Raporlama Müdürü, İK Müdürü
4. Pozisyonlara yönelik yetkinlik matrisi gözden geçirilerek kriz yönetimi ile ilgili fonksiyonel ve temel yetkinliklerin pozisyon bazında değerlendirilmesi önerilir.