

# QNB Türkiye’de Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi: Unvanların ötesinde yeni yollar



QNB Türkiye İnsan Kaynakları  
Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar

İş dünyası dönüşürken kurumların ihtiyaç duyduğu beceriler, çalışanların kariyer beklentileri de değişiyor. Kariyeri yalnızca bir üst unvana geçiş olarak tanımlamak, çalışanların uzmanlıklarını derinleştirme ve farklı alanlarda değer üretme potansiyelini anlatmaya yetmiyor. QNB Türkiye, bu değişime Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi ile yanıt veriyor; çalışanların becerilerini, gelişim alanlarını ve farklı kariyer seçeneklerini daha görünür kılıyor. **QNB Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar** ile bu yeni yapının nasıl tasarlandığını, geri bildirim ve terfi süreçlerini nasıl etkilediğini ve çalışanların kariyer yolculuğunda nasıl yeni seçenekler açtığını konuştuk.

**QNB Türkiye olarak Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi’ni hayata geçirme ihtiyacı nasıl ortaya çıktı? Bu projeye kariyer ve yetenek yönetiminde neyi değiştirmeyi hedeflediniz?**

Değişen çalışma modelleri, yetenek piyasasındaki rekabet, upskilling–reskilling ihtiyacı ve kariyer adımlarının daha kısa vadeli planlamalara dönüşmesi insan kaynaklarında uygulanan modellerin değişimini de kaçınılmaz kıldı. Bugünün iş dünyasında kurumların ihtiyacı da çalışanların katkısı da artık unvanların ötesine geçiyor. Geldiğimiz nokta, çalışanların becerilerini sürekli geliştirmelerini, kurumların da bu becerileri doğru yerde değerlendirmelerini zorunlu kılıyor. Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi’ne duyduğumuz ihtiyaç, tam da bu noktada ortaya çıktı. Biz bu dönüşüme, çalışanları mevcut rolünün sınırları içinde tutarak değil, geliştirebileceği ve kuruma katabileceği değerlerle birlikte yanıt vermek istedik. Hedefimiz kariyer yollarını daha görünür,

gelişim beklentilerini daha anlaşılır ve fırsatları daha erişilebilir kılmak. Böylece çalışan kendi yolculuğunda daha fazla söz sahibi olurken, QNB Türkiye de ihtiyaç duyduğu becerileri kurum içinde keşfedip geliştirebiliyor. Bizim için bu, bir kariyer projesinden öte; çalışma arkadaşlarımızın potansiyelini kurumun geleceğiyle buluşturan yeni bir çalışma zemini.

Bu proje ile kariyeri yalnızca bir üst unvana geçiş olarak tanımlamıyoruz. Çünkü bir unvan, kişinin sorumluluk alanını anlatabilir ancak hangi becerilerle fark yarattığını, uzmanlığını nerede derinleştirebileceğini ya da başka hangi alanlarda değer üretebileceğini tek başına göstermez. Değiştirmeyi hedeflediğimiz şey net: kariyeri unvan odaklı sıralı yapıdan, beceri odaklı bir gelişim yolculuğuna çevirmek. Kurumun ihtiyaçlarıyla insanların becerileri ve gelişim hedefleri arasında daha anlamlı bir bağ kurmak; şeffaflık, adalet ve sürekli gelişimi aynı çatıda toplamak.

**Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi’ni oluştururken nasıl bir yol izlediniz? İşleri beceri diliyle tanımlamak, bu becerileri roller ve unvanlarla ilişkilendirmek ve çalışanlara görünür kılmak nasıl bir dönüşüm yarattı?**

Her bir çalışanımızı bir yetenek olarak kabul edip devam ettiğimiz bu yolda, çalışanlarımızı şimdinin ve geleceğin gerektirdiği beceriler doğrultusunda kapsamlı dijital ve teknolojik ortamlara hazırlıyoruz. Bu projede de çalışmaya; bugün yaptığımız işleri ve yarın ihtiyaç duyacağımız becerileri birlikte anlamlandırarak başladık. İş birimleriyle yakın çalışıp görevleri beceri diliyle tanımladık; ardından becerileri roller ve unvanlarla ilişkilendirerek her seviyede hangi beceri düzeyinin beklendiğini netleştirdik. Becerileri temel ve tamamlayıcı bilgiler olarak ele aldık. Unvan yapısındaki yatay kademelerle beceri gelişimini daha yakından izleme fırsatı bulduk. Uzmanlığın kariyer içinde daha görünür

hale gelmesini sağladık. Çalışanların ilerlemesini yalnızca yönetici rolüne geçişle ölçen bir anlayış yerine, teknik derinliğin de değer ürettiği farklı gelişim yolları açtık.

Projenin en önemli adımlarında biri de bu çalışmayı kurum içinde görünür kılmak oldu: kurum içi herkese açık bir platform-da Beceri Kütüphanesi’ni oluşturduk, tüm bölüm ve görevlerin becerilerini herkes ile paylaştık. Beceri Kütüphanesi, çalışanlarımıza yalnızca mevcut rolünün beklentilerini değil, farklı roller için gereken becerileri ve gelişim seçeneklerini de gösteriyor. Bunu bir harita gibi düşünüyorum. Harita herkesin aynı yere gitmesini söylemez; nerede olduğumuzu ve bir sonraki adımda farklı yollarla nerelere gidebileceğimizi gösterir. Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi de kişinin güçlü yönleri, hedefleri ve kurumun ihtiyaçları arasında yeni bağlantılar kurmasına ve yeni yollar keşfetmesine yardımcı oluyor.

**Bu yapının devamında hayata geçirdiğiniz Beceri Bazlı Geri Bildirim Modülü, yönetici ve çalışan arasındaki geri bildirim ve gelişim görüşmelerini nasıl değiştiriyor? Sistemin terfi süreçlerine ve çalışanların kendi gelişimlerini yönetmelerine katkısı nedir?**

Beceri dilini tanımlamak önemliydi, bu dili yöneticiyle çalışan arasında bir diyaloga dönüştürebilmek ise esas fayda sağlayacak kısımdı. Geri Bildirim Modülü tam buraya yerleşti. Yönetici ve çalışanın aynı rolün beklentilerine aynı yerden bakmasını sağladı.

Yöneticiler; terfi edecek çalışanların yeni rollerindeki becerilerini güçlü, pekiştirilecek ya da gelişim alanı olarak değerlendiriyor; çalışan da aynı başlıklarda kendi öz değerlendirmesini yapıyor. Böylece geri bildirim, genel izlenimlerden çıkıp gözlemlenebilir beceriler ve somut örnekler üzerinden ilerliyor. “Bir sonraki rol için henüz hazır değilsin” demek yerine, hangi becerinin hangi düzeyde beklendiğini, çalışanın bugün nerede durduğunu ve aradaki farkın nasıl kapatılabileceğini konuşabiliyoruz. Terfi değerlendirmelerinde bu yaklaşım, beklentilerin daha tutarlı ve anlaşılır biçimde ele alınmasına zemin hazırlıyor; modül tek başına terfi kararı vermiyor, diğer terfi kriterleri ile birleşiyor. Modülün esas amacı

terfi sürecini gelişim ve değerlendirme diyalogu ile birleştirebilmek. Çalışan da becerilerini, kritik deneyimlerini ve öğrenme seçeneklerini görerek gelişiminde daha etkin rol alabiliyor. Böylece geri bildirim, yılda bir kez tamamlanan bir form değil; kariyer adımlarını besleyen, sürekliliği olan bir yönetici–çalışan diyaloguna dönüşüyor.

**Modülde yönetici değerlendirmesi ile çalışanın öz değerlendirmesinin aynı zeminde buluşması dikkat çekiyor. Bu iki bakış açısının yan yana gelmesi, güçlü yönlerin ve gelişim alanlarının daha görünür hale gelmesini nasıl sağlıyor?**

Projenin bizim için en kıymetli bölümlerinden biri burası diyebiliriz. Yönetici değerlendirmesini yaptıktan sonra çalışan da kendi öz değerlendirmesini tamamlıyor; ardından iki görüş aynı ekranda, gelişim farkındalık tablosunda yan yana geliyor. Öz değerlendirme ile yönetici değerlendirmesini yan yana getirmek, çalışanın kendini nasıl gördüğüyle iş ortamında sergilediği beceriler arasındaki resmi görünür kılıyor. Ortaklaşan noktalar güçlü yönleri teyit ediyor; farklılaşan noktalar ise gelişim görüşmesi için anlamlı bir başlangıç sunuyor.

Örneğin; yönetici bir beceriyi gelişim alanı olarak görürken çalışan bunu güçlü beceri olarak değerlendirebilir. Bu farkı hemen bir sonuca bağlamak yerine, iki taraf da somut örnekleri paylaşarak ne gördüğünü ve hangi koşullarda o becerinin ortaya çıktığını konuşuyor. Böylece değerlendirme, davranış ve iş sonuçları üzerine kuruluyor.

Modülde yer verilen destekleyici sorular da bu konuşmayı ileri taşıyor: “Güçlü becerilerimi daha fazla katkı için nasıl kullanabilirim? Hangi deneyim ya da destek gelişim alanımı güçlendirir? İlk adımım ne olacak?” gibi.

Yönetici ve çalışan notlarını aynı ekrana kaydettiği için görüşme bir değerlendirme formu olarak kapanmıyor; güçlü yönlerin, gelişim alanlarının ve üzerinde uzlaşılan adımların hatırlanabildiği bir gelişim hafızasına dönüşüyor. Sistem ortak bir dil ve zemin sunuyor; asıl değer yöneticinin somut örneklerle dinlemesi, çalışanın kendi bakışını paylaşması ve birlikte atılacak adımın netleşmesiyle oluşuyor.

**Bugünden geleceğe baktığınızda, beceri bazlı kariyer yaklaşımının QNB Türkiye’nin yetenek ve çalışan deneyimi stratejisindeki yeri nasıl şekillenecek? Değişen iş dünyasında çalışanların kariyerlerini geleceğe hazırlamak açısından bu yaklaşım size ne söylüyor?**

Son yıllarda dijital dönüşümün etkisiyle iş dünyasında çalışma biçimleri ve çalışan beklentileri önemli ölçüde değişti. İnsan kaynakları stratejilerimizi de bu dönüşüme paralel olarak sürekli gözden geçiriyor; çalışan deneyimini güçlendirecek uygulamaları hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi’ni bir İK projesi olarak değil, çalışma biçimimizin altyapısı olarak konumlandırmak istiyoruz.

Bugün beceriler kariyer hareketlerinden gelişime kadar birçok sürecin ortak dili haline geldi; bundan sonrası için bu dili sürdürülebilir kılmak ve beceri kütüphanesini değişen iş ihtiyaçlarıyla birlikte güncel tutmak önemli olacaktır.

Çünkü geleceğin ihtiyaçları sabit değil. Yeni teknolojiler ve iş yapış biçimleri bazı becerilerin önemini artırırken bazı rollerden beklenen becerileri de değiştirecek.

Bu nedenle çalışanların yalnızca mevcut işlerine değil, gelişebilecekleri yeni alanlara da hazırlanmasını desteklemek istiyoruz. Teknik uzmanlıkta derinleşmek ya da farklı bir alana geçmek, çalışanın becerileri ve hedefleriyle kurumun ihtiyaçlarının kesiştiği gerçekçi kariyer seçeneği haline gelmeli.

Değişen iş dünyasında verdiğimiz ana mesaj şu: “Çalışana verebileceğimiz en somut güvence, bir unvan değil, kendi yolculuğunun kontrolünü eline alabilmesi, hangi becerinin onu yarına taşıyacağını bilmesi ve bunu yöneticisiyle düzenli konuşabilmesidir.”

Mevcut yetenekleri daha iyi değerlendiren ve gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri içeriden geliştirme kapasitesini şimdiden güçlendiren şirketler yaşanan dönüşümü daha kolay ve hızlı atlatacaktır. Geleceğe hazırlık, bugünden kurulan bu beceri ve gelişim diyaloguyla başlamakta ve anlam bulmaktır.