



YETKİNLİĞE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR: İNGİLİZ - AMERİKAN MODELLERİ KIYASLAMASI VE TÜRK İŞ YAŞAMINA DAİR ÇIKARIMLAR

CULTURAL DIFFERENCES IN COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A COMPARISON OF ENGLISH - AMERICAN MODELS AND IMPLEMENTS ON TURKISH BUSINESS LIFE

Nurettin GÜRCAN¹

Öz

Günümüz örgütlerinde değişen ve gelişen insan kaynakları, rekabetin en önemli ve stratejik girdilerinden biri haline gelmiştir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelirlerini yüksek düzeyde tutabilmeleri örgütte çalışan insan kaynağının yetkin olup olmadığı konusuyula da yakından ilgilidir. Bu bağlamda örgütsel alanda başarıyı hedefleyen gerek yöneticiler gerekse örgütler yetkinlikler çerçevesinde etkin bir yetkinlik modeli oluşturmak durumundadır. Nitekim örgütün etkin performansa sahip yetkinlik modeli tasarlayabilmesi için öncelikle örgütsel bağlama uygun yetkinlikler belirlemesi gerekmektedir. Söz konusu yetkinliklerin belirlenmesi süreci ise örgütlerin içerisinde faaliyet gösterdiği kültürel ortam ve bu ortamda bulunan kültürel değerlerle yakından ilgili görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, değişen ve dönüşen iş ortamları ve kültürel bağlamın bir sonucu olarak yeni yetkinliklerle zenginleşen insan kaynakları yönetimi alanına ilişkin bir değerlendirme yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada; öncelikle yetkinlik kavramı ve bileşenleri tanımlanmış ve yetkinlik alanına temel oluşturan çalışmalar incelenmiştir. Ardından yetkinlik modeli kavramı detaylı olarak ele alınarak, yetkinlik modellerinin insan kaynakları alanına yansımaları üzerinde durulmuştur. Son olarak ise kavramın kültürler arası bağlamda değişen anlamlarına değinilmiş ve Türk çalışma kültürü içerisinde yetkinliklerin nasıl şekillendiği farklı çalışmaların bulguları üzerinden değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Yetkinlik, Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kültürel Farklılıklar

Jel Kodlar : M 10, M12, M14, M19

Abstract

Changing and developing human resources in today's organizations has become one of the most important and strategic inputs of competition. The ability of organizations to survive and keep their income at a high level is closely related to whether the human resources working in the organization are competent or not. In this context, both managers and organizations aiming for success in the organizational field have to create an effective competency model by using the competencies framework. As a matter of fact, in order for the organization to

¹ Doktora Öğrencisi Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, nurettingurcan50@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5361-4351

design a competency model that will provide effective performance, it must first determine competencies suitable for the organizational context. The process of determining these competencies is closely related to the cultural environment in which organizations operate and the cultural values found in this environment. In this direction, the aim of the study is to make an assessment of the field of human resources management, which is enriched with new competencies as a result of the changing and transforming business environments and cultural context. For this purpose, in the study; first of all, the concept of competence and its components were defined and the studies that formed the basis of the competence area were examined. Then, the concept of competency model was discussed in detail, and the reflections of competency models in the field of human resources were emphasized. Finally, the changing meanings of the concept in the intercultural context were mentioned and how the competencies were shaped in the Turkish work culture was evaluated through the findings of different studies.

Key Words : Competence, Management, Human Resources Management, Cultural Differences

Jel Classification : M 10, M12, M14, M19

GİRİŞ

Kültür kavramı, insan yaşamının birçok alanını etkilediği ve şekillendirdiği gibi insanın sahip olduğu ve zaman içerisinde geliştirdiği yetkin davranışlarının da önemli bir belirleyicisi olabilmektedir. Bu doğrultuda bağlama dayalı olarak ortaya çıkan yetkinlik kavramının içeriği ve bileşenleri insanı stratejik kaynak olarak gören örgütler için de kritik bir hal almıştır. İnsanın sosyalleşmesi için temel alanlardan birini temsil eden çalışma yaşamında, rakiplerin gücünün ölçülmesi yetkinliklerine bağlıdır. Bu anlamda başarılı yetkinliklerin belirlenmesi örgütün çalıştığı çevreye uygun kişisel veya örgütsel yetkinlik modellerinin seçimi ile mümkün olmaktadır. Söz konusu modellerin doğru tasarlanmasında ise iş yaşamında en stratejik kaynaklardan birini temsil eden insanın, yaşadığı kültürel koşullar içerisinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Böylelikle örgütler ve yöneticiler, iş görenlerinin çalışma alanlarındaki olumlu örgütsel iklimi ve performansları da arttırabilecektir. Bu doğrultuda yetkinlikler, örgütsel alanlarda tüm taraflarca benimsenen ortak bir anlayış ve kültürün ortaya çıkmasına temel hazırlamaktadır.

Örgütte ortak bir çalışma kültürünün oluşmasında önemli bir yeri olan yetkinliklerin, küresel ölçekte benimsenen önemli benzerlikleri olduğu gibi kültürler arası alanda farklılaşan yanlarına rastlamak da mümkündür. Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim konusunun da temel bileşenlerinden biri sayılabilecek kültürel yetkinlikler, farklı kültürler içerisinde işaret edilen başarı kriterlerini de etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel başarı ve performansın önemli bir yordayıcısı bireyin yetkinlikleri haline gelmekte ve bu yetkinlikler de toplumun sahip olduğu kültürel değerlerin etkisiyle şekillenmektedir. Bu nedenle çalışmada yetkinliklerin kültürle olan ilişkisi, bu ilişkiye dayalı olarak ortaya çıkan farklı anlamları ve konunun Türk iş yaşamına yansımaları incelenmeye çalışılmıştır.

1. YETKİNLİK KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

"Yetkinlik" sözcüğü TDK'ya göre "yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet" anlamına gelmektedir. Klemp tarafından ortaya atılan ve Richard E. Boyatzis tarafından benimsenen tanıma göre yetkinlik; bir işte etkili ve/veya üstün performansla sonuçlanan, kişiye ait temel özellikler şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Boyatzis, 1982: 21). Spencer ve Spencer (1993: 9)'a göre ise yetkinlik kavramını; bir işte veya bir durumda etkin ve/veya üstün performans ile nedensel olarak ilişkili görülen bireyin temel özellikleri şeklinde ifade edilmiştir. Athey ve Orth (1999: 216) ise yetkinliği; yüksek performans ile ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları içeren gözlemlenebilir performans boyutlarının bir seti olarak tanımlamışlardır.

Genel olarak yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olarak görülen bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmıştır. Yetkinliğe dair bu tanımların yetkinliğin beş temel özelliğine de atıfta bulunduğu belirtilmektedir (Budak, 2013: 57-58):

- **Bilgi:** Her yetkinlikte var olan kavramsal bir bilgi düzeyidir.
- **Beceri:** Yetkinliğin doğasında var olan ya da deneyimleyerek kazanılan yeteneği ifade eder.
- **Tutum:** Kişisel özellikler, karakter, inanç ve değerlerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirmesini ifade eder.
- **Gözlemlenebilir Davranış:** Yetkinliğin gözlemlenebilen (ve ölçülebilen) bir davranışa dönüşmesi sürecidir.
- **Üstün Performans:** Davranışın sonuçlarının ortalama performansın üzerinde bir başarı sağlamasıdır.

Yetkinlik ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların ardından, yetkinliğin temel bileşenlerinin açıklanmasında önemli görülen ve yetkinliğin temelini oluşturan yaklaşımlara değinilmesi önem arz etmektedir.

2. YETKİNLİK ALANINA TEMEL OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR

Yazında yetkinlik alanına temel oluşturan iki önemli çalışmaya yer verilmektedir. Bu çalışmalar Boyatzis'in Etkin İş Performansı Modeli (1982) ve Spencer'ların Buzdağı Modeli (1993) olarak dikkati çekmektedir. Söz konusu öncü çalışmaların yetkinlik alanına getirdiği temel açıklamalara aşağıdaki alt başlıklarda değinilmektedir.

2.1 Boyatzis'in Çalışmaları ve Etkin İş Performansı Modeli

Boyatzis, çalışmalarında özellikle yönetsel yetkinliklerin önemine odaklanmıştır. Yazar, McClelland'ın çalışmalarından hareketle, üstün performansı sağlayan kişilik özelliklerinin saptanmasına

odaklanmış ve doğru kişileri seçme, geliştirme ve ödüllendirme yöntemiyle organizasyonları daha etkin hale getirme ihtiyacı doğrultusunda araştırmalarını yürütmüştür (Özçelik ve Ferman, 2006: 74). Boyatzis'in Etkin İş Performansı Modeli'ne göre, etkin performansın gerçekleşmesi için önem taşıyan üç değişken bulunmaktadır (Boyatzis, 1982: 13):

1-Bireysel yetkinlikler

2-İş talepleri

3-Örgütsel Çevre

Uzunogulları'na göre (2006: 31), Boyatzis'in modeli doğrultusunda; bir işte etkin performans, politikalar, prosedürler ve örgütsel çevre ile uyumlu belirli faaliyetlerle ortaya çıkan ve iş için gerekli olan sonuçların elde edilmesidir. Ve bu ancak modelin üç bileşeninin uyumlu olduğu noktada oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, iş talepleriyle örgütsel çevre unsurları çatıştığında, etkin performans maliyetli ve verimsiz olarak sonuçlanmaktadır (Boyatzis, 1982: 12-14). Buna göre, bireyin çevresi ile arasındaki etkileşim, belirli bir davranışla sonuçlanır. Bireyin yetkinlikleri ise ortaya koyduğu davranışları etkilemektedir. Benzer şekilde işin talepleri de davranışları ve bunların ortaya konuş şekillerini etkiler. Burada organizasyonel ve kültürel çevre, uygun eylemin ne olduğu ile ilgili bir safhayı oluştururken, bireysel eylemi de işin fonksiyonel ve durumsal talepleri üzerinden etkilemektedir. Bu bağlamda, bir yönetici, örgütsel ve/veya kültürel taleplerin tersi yönde olmasına rağmen yetkinliğini kullandığı taktirde, kendisinin bağlama uygun olmayan bir davranış sergilediği düşünülebilmektedir (Boyatzis 1982'den aktaran Mayatürk Akyol, 2011: 22).

2.2 Spencer'ların Buzdağı Modeli

Spencer ve Spencer (1993) tarafından yetkinlik kavramının unsurlarının detaylı anlatılması yazına büyük katkı sunmaktadır. Söz konusu unsurlar şu şekilde gruplara ayrılmıştır (Mayatürk Akyol, 2011: 22-24; Spencer ve Spencer, 1993: 9-11):

- **Güdüler:** Kişinin davranışını yönlendiren ve seçen bir amaca yönelik olarak tekrarlanan ilgidir. Burada önemli olan ilginin yinelenen başka bir ifadeyle istikrarlı oluşudur. Örneğin başarı güdüsü yüksek kişiler kendilerine sürekli zorlayıcı amaçlar edinmekte bunları tamamlamak için sorumluluk almakta ve bunlarla ilgili geri bildirim almak istemektedirler.

- **Özellikler:** Fiziksel özellikleri ve durumlara gösterilen tepkileri ortaya koymaktadır. Örneğin keskin görüş ve tepki süresinin kısaltığı savaş pilotlarının fiziksel özellik yetkinliğidir. Duygusal öz denetim ve inisiyatif kullanma başarılı yöneticilerin kişisel özellik yetkinliğidir.

- **Benlik:** Kişinin tutumları, değerleri ve öz farkındalığından oluşmaktadır. Örneğin özgüven bireyin her koşulda ve her durumda etkili olabileceği inancıdır ve benlik kavramının bir parçasıdır. Yönetim kadrosunda olmaya değer veren fakat güdüsel olarak diğerlerini etkilemekten hoşlanmayan çalışanlar yönetici olsalar dahi başarısız olurlar.

• **Bilgi:** Kişinin belirli bir alanla ilgili bilgisidir. Bilgi için bir cerrahın insan vücudundaki kas ve sinirler üzerine olan bilgisi örnek verilebilir.

• **Beceri:** Belirli bir görevi yerine getirmeye yarayan yetenektir. Örneğin bir diş hekiminin sinirlere zarar vermeden diş operasyonu yapmasına ilişkin fiziksel yeteneği (el-göz koordinasyonu gerektirir) ya da bir bilgisayar programcısının binlerce kod satırını mantıksal bir düzen içerisinde organize edebilme yeteneğidir. Zihinsel yetkinlikler analitik düşünmeyi (bilgiyi işlemeyi, sebep sonuç ilişkisi kurmayı, bilgiyi organize etmeyi ve planlamayı ifade eder) ve kavramsal düşünmeyi kapsar.

Spencer ve Spencer (1993)'ın Buzdağı Modeli'ne göre, bilgi ve beceri yetkinlikleri, insanların daha yüzeysel özelliklerine işaret ederken; benlik algısı, kişisel özellikler ve güdeleri daha gizli ve derinde varolarak kişiliğin merkezini oluşturur. Bu bağlamda, yüzeyde yer aldığı ifade edilen bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi daha kolay olurken; çalışanların bu yetkinliklerini korumalarında eğitim, en az maliyetli yol olarak görülmektedir. Öte yandan buzdağının temellerini oluşturan güdü ve bireysel özellik yetkinliklerinin ise, değerlendirme ve geliştirmesi daha zorlu olmakta ve burada en az maliyetli yöntem bu özelliklere sahip kişilerin seçimi olarak gösterilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 24; Spencer ve Spencer, 1993: 11).

3. YETKİNLİK MODELLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel bir performansı sağlamak için gereken temel davranışları kapsayan bir dizi başarı faktörünü ifade edilmekte (Acar, 2000: 50) ve bir işletme, fonksiyon, süreç, iş ailesi veya özel bir işte etkili performans gösterilmesi için gerekli bir iskelet olarak görülmektedir (Reşitoğlu, 2011: 45). Bu anlamda yetkinlik modelleri özellikle örgütsel çıktılar açısından gerekli görülen birçok yeteneği ifade etmeleri itibarıyla önemli görülmektedir. Yetkinlikler birey, ekip veya örgüt düzeyinde çok çeşitli yetenekleri içerebilmektedir. Bunlar sırasıyla; mevcut iş performansına ilişkin bilgi veya beceriler; gelecekteki başarı için gerekli olarak ortaya çıkan bilgi veya beceriler, yüksek performanslı kişi veya ekiplerin entelektüel veya davranışsal en iyi uygulamaları, örgüt veya çalışma performansının artmasını sağlayan süreç yetenekleri ile ayırt edici rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme veya davranış biçimleri şeklinde ifade edilmektedir (Athey ve Orth, 1999: 216).

Günümüz örgütlerinde bilgi çağı ve küreselleşme aynı anda yaşanmaktadır. Bugünün örgütlerinde ortak bir dil ve iklim oluşturmada, çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yeterlilik düzeyleri, diğer bir ifadeyle yetkinlikleri önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda; farklılıkların hoşgörüsü ile karşılandığı, uzlaşma, çoğulculuk ve katılımcılığın teşvik edildiği kültürel bir ortamın yaratılması, insan kaynaklarının yetkinliklerini de arttıracaktır. Değişimin hızlı olduğu bu süreçte, örgütlerin ve işgörenlerin bazı ortak özelliklere sahip olması beklenmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Mc Clelland (1973), örgütsel alandaki yetkinlik yaklaşımının temel avantajları ve endüstride

yaygın olarak benimsenmesinin nedenlerini şu şekilde özetlemiştir (Aktaran Ayhey ve Orth, 1999: 216):

1. Performansı anlamak için en iyi yol, kişilerin başarıya ulaşmak için ne yaptıklarını (yani yeterlilikleri) gözlemlemektir.

2. Performansı ölçmenin ve tahmin etmenin en iyi yolu, altta yatan özellikleri veya nitelikleri değerlendirmek için bir test uygulamak yerine, ölçmek istediğiniz yetkinliğin temel yönlerini gerçekleştirmelerini sağlamaktır.

3. Yetkinlikler, doğuştan gelen ve büyük ölçüde değişmez olarak görülen özelliklerin ve niteliklerin aksine zaman içinde öğrenilebilir ve geliştirilebilirler.

4. Yetkinlikler, kişisel özellikler ve zekâ faktörlerinin ardına gizlenmek yerine, gerekli performans düzeyini anlayıp geliştirebilmeleri için insanlar için görünür ve erişilebilir hale getirilmelidir.

5. Yetkinlikler, yalnızca psikologların anlayabileceği ezoterik zihinsel özellikler veya yapılardan ziyade, insanların gerçek dünyada nasıl performans göstermeleri gerektiğini tanımlayan anlamlı yaşam sonuçlarıyla bağlantılı olmalıdır.

Örgütsel alanda yetkinliklerin uygun ve faydalı olabilmesi için önemli kriterlerden biri de dikkate değer ve ölçülebilir davranışlara uyarlanabilmeleridir. Bu bağlamda işgörenlerin yetkinlikleri, örgütün iş stratejilerini gerçeğe dönüştürme yeteneğini göstermektedir. Yetkinliklerin en önemli yararlarından biri örgütte ortak bir dil kullanımını sağlamasıdır. Hem bireysel düzeyde, hem de takım düzeyinde ortak bir standartta analizler yapılması ve bunların sistematikleştirilmesi örgütsel açıdan ikinci bir kazanç haline gelmektedir. Bunun yanı sıra yetkinlikler, başarının tanımını herkes için standartlaştırmakta ve herkes tarafından bilinmektedir. Böylelikle yetkinliklerin kullanımıyla; çalışanların iş yaşamlarında ve işlerine bakışlarında bir farkındalığın yaratılması amaçlanmaktadır. Ayrıca yetkinlikler; yeni bir işgören-işveren ilişkisinin oluşması, başarı ölçülerinin değişmesi ve yeni bir öğrenme kültürünün yaratılması gibi birçok alana katkı üreten çıktılar da sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 18-19).

Genel olarak değerlendirildiğinde örgütlerde yetkinlik modelleri insan kaynakları yönetimi alanının önemli başarı kriterlerinin başında gelmektedir. Nitekim yazındaki; örgütlerde yetkinliğe dayalı yönetim (Draganidis ve Mentzas, 2006; Klett, 2010; Tripathi ve Agrawal, 2014), örgütsel alan için yetkinlik modeli geliştirme çabaları (Bhatia, Rao ve Bhatia, 2019; Marrelli, Tondora ve Hoge, 2005; Megahed, Heijden, Shaker ve Wahba, 2012; Russo, 2016; Suhairom, Musta'amal, Mohd Amin ve Johari, 2014), yetkinliğe dayalı öğrenme modelleri (Voorhees, 2001), jenerik yetkinlikler çerçevesi (Young ve Chapman, 2010) ve yetkinliğin kişisel ve yönetsel performansla ilişkili görüldüğü

çalışmalar (Hunt ve Wallace, 1997; Kolibacova, 2014; Kurz ve Bartram, 2002) bu savı destekler niteliktedir.

Özetle, insan kaynakları yönetimi bölümünün stratejik önemini koruyabilmesi için yenilik ve teknolojiyi yakından takip etmesi gerekliliğinin yanında yetkinlik olgusu ve örgütlerin geliştirdiği yetkinlik modelleri de önem arz etmektedir. Ülkemizde temelleri henüz yeni sayılabilecek yetkinlik alanının, bütün insan kaynakları departmanlarının; işe alma, performans ölçme ve ücretlendirme gibi birçok alanlarına bütünleştirilebilmesi önem taşımaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin başarısı için ihtiyaç duyduğu beceri ve uzmanlığa sahip kişileri istihdam edebilmesi, personel seçim ve yerleştirme aşamasının dikkatli bir şekilde yürütülmesiyle mümkün olmaktadır. Ayrıca insan kaynakları bölümünün etkin işleminde bir diğer önemli hususta, yetkinliğe dayalı iş gören seçimi ve yerleştirilmesini de kapsayan, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. Böylece, insan kaynakları bölümünün doğru verilerle, doğru biçimde kaynak temin edebilmesinde, iş için belirlenen yetkinliklerin yanı sıra personelin yetkinliklerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması süreçleri de tasarlanmış olacaktır. Nitekim bu yetkinlik modelinin insan kaynakları yönetimi ile entegrasyonu ve sürecin profesyonel bir şekilde yönetilmesi stratejik insan kaynaklarının nasıl kullanılacağı konusunda da önemli bir rehber niteliği taşıyacaktır. Örgütsel bağlamda yetkinliğe ve yetkinlik modellerine atfedilen bu önemli anlamların yanı sıra yetkinliğe dair önemli görülen bir diğer nokta ise kültürel farklılıklardan kaynaklanan ve bağlamsal olarak değişen yetkinlik kavramsallaştırmalarına ilişkindir. Bu doğrultuda yetkinlik olgusu ve yetkinlik modellerinin daha doğru anlaşılabilmesi için kültürler arası bağlamda yetkinliğin farklılaşan anlamlarına odaklanmak önem taşımaktadır.

4. KÜLTÜRLER ARASI BAĞLAMDA YETKİNLİĞİN DURUMSALLIĞI VE FARKLILAŞAN ANLAMLARI: İNGİLİZ - AMERİKAN MODELLERİ KİYASLAMASI

4.1 Yetkinliklerin Genellenebilirliği, Durumsallığı ve Kültürel Yetkinlikler

Yönetim yazınlarındaki hakîm görüş, yetkinlik kavramının anlamlarının özel bağlamdan bağımsız olarak evrensel yapılar olduğu varsayımı üzerinedir. Söz konusu “Evrenselci” yaklaşım, yetkinlik kod kitaplarının standartlaştırılması yoluyla yüksek derecede verimlilik sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşımın etkinliğinin sıklıkla sorgulandığı belirtilmektedir. Buradaki aşırı genelleme, yetkinliklerin tanımını belirsiz hale getirmekte ve insan kaynakları yöneticilerine yeterli pratik bilgi sağlamamaktadır. Alternatif bir “durumsalcı” yaklaşım ise yetkinlikleri; örgüt kültürü ve insanların işlerini anlamlandırma yollarından etkilenen yerleşik, kendine özgü yapılar olarak tanımlamaktadır (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006: 429). Bu bağlamıyla yetkinlikleri, örgütlerdeki diğer birçok alan gibi kültürel ve durumsal bağlamdan etkilenen önemli insan kaynakları yönetimi araçlarından biri olarak görmek mümkündür. Nitekim konu üzerinde çalışarak yetkinlik yönetimine durumsal bir perspektif kazandırmaya çalışan Capaldo ve arkadaşları (2006), yetkinliği durumsallık çerçevesi içerisinde değerlendirecek olanlara iki önemli görüş sunmuştur. Buna göre, ilk görüş

yetkinliklerin anlamlarıyla ilgili nüanslara dikkat edilmesiyle, bir diğer görüş ise bağlamsallığın arttırılması yoluyla belirsizliği azaltmaktır. Ayrıca, kişisel olmayan bir nesnel standart dayatmak yerine, mevcut örgütsel kültür ve dil ile ilgili yetkinliklerin öznelarası geçerli temsilleri etrafında fikir birliği yoluyla özneliğin ortaya konması önemli görülmüştür (Capaldo vd., 2006: 445). Kültürel bağlamda söz konusu özneliğin ortaya konması ise yönetimi, insan kaynaklarının etkili kullanımı konusunda çalışmaya yönlendirmektedir.

Yetkinliklerin, insan kaynakları yönetiminin personel seçim ve eğitim alanlarından başlayarak birçok alanında etkili bir ölçüm aracı haline gelmesi, ülkelerin yetkinlik anlayışlarının incelenmesini de gerekli kılmıştır. Bu bağlamsal yönüyle yetkinlik yaklaşımı, çalışanların ortak bir dil üzerinde anlaşmalarına ve üstün performanstan ne anlaşıldığını anlamalarına yardımcı olan etkili bir ölçüm aracı olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, yetkinlik yönetimi, içerideki davranış ve becerileri bir bütün olarak örgütün stratejik yönü ile uyumlu hale getirmeye yardımcı olan temel bir insan kaynakları stratejisi olarak görülür. Nitekim Türkiye bağlamında da gösterildiği gibi yetkinlik modellerinin geliştirilmesinde sistemin; yerel normlar, tutumlar ve davranışlarla uyumlu hale getirilme şeklinin yanı sıra örgütün kültürel ortamlarının da dikkate alınması önemli görülmektedir. Bu bağlamda yetkinlik modellerinin örgütlerdeki birincil sonucu, örgütteki bu değerleri ve stratejileri belirli davranışlara çevirerek, bireysel davranışları kurumsal stratejiler, hedefler ve değerlerle uyumlu hale getirmektir. Nitekim günümüzde de örgütlerin farkında olduğu önemli bir nokta, bireysel ve kurumsal performans artışlarının, örgüte uygun olacak şekilde tasarlanan ve ustaca ele alınan yetkinlik yaklaşımına bağlı olduğudur. Bu doğrultuda yetkinlik modellerinin tüm insan kaynakları uygulamaları ile entegrasyonu da mümkün hale gelmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006: 88).

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminde, yetkinliklerin genel geçer olduğuna dair görüşler bulunmakla birlikte (Bakınız Sanchez ve Levine, 2009), söz konusu yaklaşımın farklı kültürel özellikle sahip örgütsel alanlarda zorluklara sebep olabileceği ve bu yüzden yetkinlik çerçevesinin sektör ve bağlama özgü olduğu görüşünün de (Virtanen, 2000; Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016) yaygınlık kazandığı ifade edilmektedir (Aktaran AYTEKİN, 2022: 128). Nitekim örgütlerde yetkinlik yaklaşımının bu yönlü bir ilerlemesi de Reimers (2009)'ın da ifade ettiği küresel yetkinlik kavramsallaştırmasının tam aksine Sue (2006)'nin çalışmasında açıkladığı 'kültürel yetkinlik' kavramını gündeme getirmektedir. Kültür, bir toplumun üyesi olan kişilerin edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve görenekler ile her tür beceri ve alışkanlıkları kapsayan bir bütün olarak ifade edilmektedir (Tylor, 1871'den Aktaran Turan, 2005: 17). Kültür kavramı toplumsal, tarihsel, öğrenilebilir, değişebilir, soyut ve bütünleştirici bir kavram olarak görülmektedir (Çağlar, 2001; Çağlar, 2015; Çeçen, 1985; Dörtyol, 2014; Erben, 2004; Güvenç, 2010; Hofstede, 2001; Kağıtçıbaşı, 2012; Nakata, 2009; Oğuz, 2011; Sargut, 2015; Schwartz, 1999; Turan, 2005).

Kültürel yetkinlik kavramı ise bir kişinin belirli bir bağlamın içerisinde bulunan kültürel bilgi ve becerilerine sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu kavramsal çerçeve içerisinde;

kültürel farkındalık ve inançlar, kültürel bilgi ve kültürel beceriler olmak üzere üç temel alana işaret edilmektedir (Sue, 2006: 237-238). Diğer bir ifadeyle kültürel yetkinlik, bireylerden oluşan gruplara ilişkin bilginin, hizmet kalitesini yükseltmek için uygun kültürel alanlarda kullanılan belirli standart, politika, uygulama ve tutumlara dönüştürülmesi ve böylelikle daha iyi sonuçların ortaya konması anlamında kullanılmaktadır (Uzunaslan ve Gökçearslan Çifci, 2019: 219). Bu doğrultuda örgütsel çıktılarının daha iyi ortaya konabilmesi için yetkinlikle ilgili kültürel bağlama hâkim olmak insan kaynakları yöneticileri için önemli hale gelmektedir. Yazında yetkinliğin kültürel temelleri olup olmadığı, durumsallığı ve temel itibarıyla genellenebilirliği konusu, Amerikan ve İngiliz merkezli yetkinlik yazınının kavrama yüklediği farklı anlamlarla da kendisini göstermektedir. Yetkinliğin kültürel bağlamını anlayabilmek için bu iki yaklaşımın açıklamalarına değinmek gerekmektedir.

4.2 İngiliz ve Amerikan Modellerinde Yetkinliğin Farklılaşan Anlamları

Amerikan ve İngilizlerin yetkinliklere farklı yaklaşımları, kavrama yüklenen içerikten kaynaklanmaktadır. Amerikalı araştırmacıları yetkinlik konusunu incelemeye yönlendiren temel sebep yüksek başarı sahibi bireylerin sahip olduğu özellikleri saptamaktır. Bu başarılabilirdiği takdirde, gelecekte örgütlerin, seçme ve terfi süreçlerinde olumlu sonuçlar elde edebilmesi amacıyla daha doğru kararlar alacağı ifade edilmektedir. İngiliz araştırmacıların yetkinliklere ilgisi ise daha kurumsal ve standart düzeyde ele alınmaktadır. Onlar standardı belirlenen herhangi bir işi, belirlenen standarda uygun olarak yerine getirebilmesi için bireylerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesini ön planda tutmaktadır. Bu bağlamda Türkçede, Amerikalı araştırmacıların yüklediği anlamı “yetkinlik”, İngiliz araştırmacıların yüklediği anlamı ise “yeterlilik” kavramları ile açıklamak uygun görülmektedir. Nitekim çıkış yeri Amerika olarak görülen yetkinlikler yüksek başarılı kişileri belirlemeyi amaçlarken odak noktasına kişiyi almaktadır. Bu bağlamda kişisel özelliklerle hedef kitle olarak kabul edilen yöneticileri etkilemek esastır. Öte yandan çıkış yeri İngiltere olarak görülen yeterlilikler asgari standartları belirlemeyi amaçlarken role odaklanmaktadır. Burada ise ortaya çıkan sonuçların hedef kitle olarak bütün çalışanlara olan etkisi önem taşımaktadır (Bayraktar, 2018: 306). Diğer bir deyişle yetkinlikte odak noktası başarılı bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış tanımlarıdır. Burada başarılı bireylerin bilgi, beceri ve davranış gibi özelliklerini gören diğer kişiler için bu özelliklerin güdüleyici olacağı düşüncesi hareket edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde istenen çıktı; işe alım, eğitim, geliştirme programları için başarılı kişisel yetkinliklere sahip bireyleri daha az başarılı olanlarla yer değiştirmektir. Yeterlilikte ise odaklanılan nokta; ölçülebilir, spesifik ve amaçsal aşamaların tanımlanmasında birey, takım ve örgüt düzeyinin yanı sıra kendi rollerinde de hedefleri aşmak veya onlara devamlı bir şekilde ulaşmayı başarmak için tanımların yapılmasıdır (Seçgin, 2009: 11-12).

Amerikan yaklaşımı, yetkinliği kişiyle ilişkili olarak algılarken kişilerin belirli bir iş ya da rolü yerine getirmek için gereken yetenek ve bilgiyi taşıyıp taşımadığını değerlendirir. İngiliz bakış açısında ise daha kapsamlı şekilde ele alınan yetkinlik algısı, yalnızca işgörenlerin bireysel özellikleri

ile değil, bunun yanı sıra işin yapılması için gereken ilkeleri de içermektedir. Burada yetkinlik; görevler, görev yönetimi ve iş çevresi şeklinde ifade edilen üç değişkeni içerecek şekilde tanımlanır. Bununla birlikte Amerika’ da yetkinliği tanımlarken amaç, üstün performansa sahip kişileri belirlemek iken, İngiltere’de minimum standartların ne olduğunu tespit etmektir (Mayatürk Akyol, 2011: 26).

Genel olarak değerlendirildiğinde, kültürler arası bağlamda yetkinliğin durumsallığı ve farklılaşan anlamlarına, İngiliz ve Amerikan modelleri önemli bir örneği temsil etmektedir. Bunların yanı sıra farklı kültürel bağlamlarda farklı yetkinlik tanım, sınıflandırma veya modellerine rastlamak mümkündür. Bu çalışma bağlamında yetkinliğin anlamlandırılması için bir önemli çerçeve de Türk iş yaşamı bağlamında yetkinliklerin nerede konumlandırıldığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda Türkiye’de yetkinliğe dayalı olarak şekillendirilen insan kaynakları yönetimi süreçleri ve bu süreçlerde yetkinliklerin kullanım alanlarına dikkat çekmek gerekmektedir.

5. TÜRKİYE’DE YETKİNLİKLERİN KULLANIMI

İnsan kaynakları yönetimi profesyonellerinin karşılaştığı en önemli zorluk, bu alandaki mevcut küresel trendleri takip ederken aynı zamanda verimli ve kişiye özel sistemler kurmaktır. İnsan kaynakları profesyonellerinin çoğu gerekli bilgi birikimine sahip değildir ve uygulamalara rehberlik edecek yeterli araştırma çıktısı da bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi departmanları ise temel insan kaynakları işlevlerinde daha nesnel ve verimli sistemler kurmakla uğraşırken, artan küreselleşmeden kaynaklanan kurumsal talepleri ele almak için de yenilik yapmak zorunda kalırlar. Mevcut ve gelecekteki talepleri karşılayan etkili insan kaynakları sistemleri kurmak için aşağıdaki konuların ele alınması gerekmektedir (Aycan, 2001: 258-259):

- **Küresel ve Yerel Arasındaki Denge:** Kuzey Amerika temelli insan kaynakları uygulamalarının kültürler arası uygulanabilirliği oldukça tartışmalıdır. Mevcut Batılı insan kaynakları yönetimi trendlerini yakalamaya çalışırken, Türkiye'nin Batılı sanayileşmiş toplumlardan farklı sosyal, ekonomik, politik ve kültürel özelliklere sahip olduğu unutulmamalıdır. Belirli bir insan kaynakları sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması beraberinde bir "adaptasyon" sürecini de gerektirmektedir. Bu bağlamda işgücünün yeni bir sisteme hazırlanması veya sistemin kültürel gerçeklere uyacak şekilde değiştirilmesi önerilmektedir.

- **Bilim ve Uygulama Arasındaki Denge:** Türk örgütlerinin bilimsel temelli bilgiyi kullanma konusunda olumsuz tutumları bulunmaktadır. Ayrıca, sorunların ve çözümlerinin adil bir şekilde araştırılması için gereken süre, kuruluşlar için oldukça “maliyetli” olarak kabul edilmektedir. Bunun yerine kuruluşlar, donanımsız bir danışmanın hizmetlerini kullanmayı tercih etmektedirler.

- **Yasal ve Etik Sorunlar:** İnsan kaynakları uygulamalarını düzenleyen iş kanunları mevcuttur. Buna göre, tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, eşit istihdam fırsatı sağlamak ve personel kararlarındaki önyargıları en aza indirmek için devlet veya özel kuruluşlar tarafından dikkatle denetlenmelidir. Ayrıca Amerika’da olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık ve

sertifikasyon gerektiren bir alan olarak belirlenmesi de önemli görülmektedir. Bu konu dikkate alındığında Türk örgütlerinin tamamında alanında eğitim almış ve uzmanlaşmış bir avuç insan olabileceği ve geri kalanların, deneme yanılma yoluyla bir şeyler yapmaya çalışan kendi kendini yetiştirmiş profesyoneller olduğuna dikkat çekilmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, Türkiye'de yüksek talep gören, gelişen, gelecek vaat eden ve heyecan verici bir alan olmasına rağmen uygulamaları sağlam bilimsel bilgi ve ulusal değerlere dayandıracak önlemler alınmadıkça söz konusu alanın; güvenilirliğini, çekiciliğini ve kaynaklarını kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğu ifade edilmektedir.

2000'li yılların başında, Türkiye'de yetkinliklerin insan kaynakları alanında kullanımına ilişkin söz konusu hususlara dikkat çeken Aycan (2001)'in ardından da yetkinlik konulu çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Türkiye açısından yetkinliklerin kullanımına ilişkin bir inceleme gerçekleştiren Aytekin (2022), yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları konusunda daha çok özel sektördeki bazı kurumların (Koç Holding, Koç Üniversitesi) yetkinlik bazlı çerçeveler geliştirdiği ve insan kaynakları uygulamalarında bunları dikkate aldığını ifade etmektedir (Aytekin, 2022: 130). Yazında ise Türk iş yaşamındaki yetkinlik çerçevelerini ve yetkinliğin kullanıldığı alanları belirlemeye yönelik farklı çalışmalara rastlamak mümkündür (Allahverdi, Alagöz ve Alagöz, 2021; Çetinkaya ve Özutku, 2012; Çiftçi ve Öztürk, 2013; İbicioğlu ve Ünal, 2014; Mayatürk Akyol ve Budak, 2013; Vatansever, 2011).

Yazında yetkinlik konusuna değinen çalışmalar arasında Allahverdi ve arkadaşları (2021), Vatansever (2011) ve Çetinkaya ve Özutku (2012) bulunmaktadır. Bunlardan Allahverdi ve arkadaşları (2021), çalışmalarında muhasebe mesleğinin değişen doğasında yetkinliği ele almışlardır. Çalışmaya göre, Türkiye'de muhasebe mesleği için önemli eksiklerinden birisini meslekî bir yetkinlik çerçevesinin olmayışı oluşturmaktadır. Bu yüzden muhasebecilik mesleği için tüm paydaşlarca benimsenen bir meslekî yetkinlik çerçevesinin oluşturması önerilir. Böylelikle meslek eğitiminde değişim ihtiyaçlarının net bir şekilde görülmesi ve değişimlerin müfredata entegre edilmesi sağlanacaktır. Ayrıca ortaya konulacak çerçeve ile yetkinlik tarzlarına yer verilmiş olması muhasebecilerin meslekî yetkinliklerini kolayca kazanmalarını ve geliştirmelerini sağlayacaktır. Bunun sonucunda örgütlerin, ortaya konulan hedef ve stratejiler için doğru yetkinliğe ulaşmaları da sağlanmış olacaktır (Allahverdi vd., 2021: 154). Türkiye'de bir yetkinlik olarak girişimciliği inceleyen Vatansever (2011), girişimcilik özelliklerini bir yetkinlik modeli içerisinde toplamının önemi üzerinde durmuştur. Buna göre girişimciliği yetkinlik modeli çerçevesinde incelemek öncelikle girişimcilerin farkındalık kazanmaları ve güçlü yönleri/gelişim alanları hakkında geribildirim almaları açısından önemlidir. Ayrıca bu konuda yürütülen eğitim ve gelişim programlarının etkinliğinin izlenebilmesi ve artırılması açısından da yetkinlikler önemli görülmüştür (Vatansever, 2011: 7). Çetinkaya ve Özutku (2012)'nin araştırması ise otomotiv sektöründe yöneticiler açısından aranan yetkinliklerin tespit edilmesi konusundadır. Araştırmanın bulgularına göre sırasıyla; güvenilirlik, düzenli, planlı ve kaliteli olmak, başarı odaklılık, özgüven, takım çalışması ve iş birliği, kişiler arası iyi ilişkiler kurma, kararlı

olma ve zaman yönetimini iyi yapma yetkinliklerinin öne çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 159).

Çiftçi ve Öztürk (2013) ise Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerini yetkinliğe dayalı olarak incelemişlerdir. Bulgulara göre sektörlerin personel seçiminde öncelikli olarak temel yetkinlikleri aradığı görülmektedir. Bu yetkinlikler ise genellikle sektörün gereksinim duyduğu ve mutlaka gerekli olarak nitelenen özelliklerdir. Temel yetkinlikler yanında kişinin yetkinlikleri de sektörlerin öncelikli olarak önemseydiği özelliklerdendir. Kişisel yetkinlikler; sorun çözme, kendini geliştirme, sosyal olma, iletişime açık olma, takım çalışmasına yatkın olma ve sorumluluk sahibi olma gibi özellikler şeklinde belirtilmiştir. Günümüzde işgücünü oluşturan kişilerin temel yetkinlikleri taşıması işe alınmaları için yeterli görülmemektedir. Bu kişilerin ayrıca bireysel yetkinliklerini de geliştirmeleri gerekmektedir. Öte yandan teknik yeteneklerin işe alım sürecinde öncelikli olarak dikkate alınmadığı görülmüştür. Bu yetenekler örgüt içi eğitim kanallarıyla kazanılmaktadır. Ayrıca örgütlerin yönetim becerilerine öncelik vermemeleri yöneticilerini örgütte yetiştirmeyi tercih ettiklerini göstermiştir. Araştırmaya katılan örgütlerin çoğunun yönetici eğitim programlarının bulunması bunun bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. İş görenlerin seçiminde kullanılan yöntemlere bakıldığında ise örgütlerin çoğunluğunun kişilik envanteri kullandıkları görülmüştür (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 168).

Yazında yetkinliğe dair ele alınan bir diğer çalışmada İbicioğlu ve Ünal (2014), yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimine odaklanmıştır. Karar verme aracı olarak analitik hiyerarşi prosesinin kullanıldığı araştırmada, önerilen modelin insan kaynakları yöneticilerinin seçiminde kullanılabilmesi gibi insan kaynakları yöneticisinin atanması sürecinde de kullanılabilmesi belirtilmektedir. Ayrıca önerilen karar modelinin örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak zamanla geliştirilmesi ve başka pozisyonlara uyarlanması da mümkün görülmüştür. Bulgular değerlendirildiğinde, analitik hiyerarşi prosesinin personelin seçilmesi ile ilgili kararlara önemli katkılar sağladığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda söz konusu aracın birden fazla adayın seçilmesi gereken durumlarda karar vericiler için fayda sağlayıcı bir araç olduğu ve personel seçiminde kullanılabilmesi savunulmuştur (İbicioğlu ve Ünal, 2014: 73). Mayatürk Akyol ve Budak (2013) ise Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu bir firmanın yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamasını örnek olay çalışmasıyla incelemişlerdir. Bulgulara göre söz konusu örgütte yetkinliklerin; performans, kariyer ve ücret-ödül yönetimi, eğitim ve geliştirme ve personel seçimi şeklindeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili fonksiyonlarda kullanıldığı belirlenmiştir. Yetkinliğe dayalı performans yönetimi fonksiyonunda ise; çalışanların insana saygı, dürüstlük, kalite, güç birliği ve liderlik olguları üzerinden değerlendirildiği gözlenmiştir (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 170). Ayrıca söz konusu çalışmanın bulguları ışığında kültürel bağlamda yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin incelenmeye çalışıldığı bu çalışmanın önemini destekleyen ifadeler yer verilmiştir. Buna göre çalışmadaki “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının daha etkin bir biçimde

uygulanmasında işletmelerde tepe yönetimin zamanının önemli bir kısmını yetkinliklere ilişkin stratejik bir altyapının oluşturulması doğrultusunda harcaması; konuya yönelik kültürel bir bakış açısının, destekleyici bir liderlik tarzının, katılım anlayışının oluşturulması; sağlam iş analizleri temeline yerleştirilecek kapsamlı yetkinlik analizleri ile uygulamaların daha sistematik hale getirilmesi gibi öneriler önemli rol oynayabilmektedir” (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013: 171) ifadeleri dikkat çekicidir. Bu bağlamda yetkinliklerin kültürel bağlamla ilişkisinin etkin yönetimin de bir anahtarı olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu noktadan hareketle Türkiye’de insan kaynakları alanında kullanılacak yetkinliklerin kültürel değerler bağlamına özgü olarak belirlenmesi önem taşımaktadır.

Nitekim yetkinlik konusu Türkiye açısından değerlendirildiğinde bazı özel sektör kuruluşların yetkinliğe dayalı yaklaşıma geçtikleri, öte yandan kamu alanının bu bakımdan daha geri kaldığı ifade edilmektedir. Kamu sektörünün sunmak zorunda olduğu hizmetlerin gittikçe çoğaldığı, buna karşılık kaynak artışının sınırlı olduğu günümüzde, kamu kuruluşlarının işgören performansını yükseltmeye, kıt kaynaklarla maksimum çıktı ortaya koymaya ve sundukları ürün ve hizmetlerde verimi artırmaya ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları da örgütlerdeki en önemli kaynak sayılan insan kaynaklarından en yüksek düzeyde verimin alınmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda kamu kuruluşları için bu yaklaşımın uygulamaya konması gerekmektedir. Nitekim bunun olması için de merkezi otoritelerin sürece öncülük rolünü üstlenmesi ve yöneticilerin yetkinliğe dayalı yaklaşım ile ilgili farkındalıklarının artırılması önerilmektedir (Aytekin, 2022: 132).

SONUÇ

Günümüz örgütlerinde rakipler arasında farkındalık yaratmanın ve stratejik rekabetin en önemli başat faktörlerinden birini insan kaynağı oluşturmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu stratejik bir kaynak olarak nitelendirilen insan kaynağının örgüte nasıl sağlanacağı konusu ise başlangıçta iş gören seçimi öncesinde belirlenen yetkinlikler ve yetkinlik modellerinin bileşenleri ile ilgilidir. Zira örgütte insan kaynakları yönetiminin etkin olarak sağlanması, işe ve örgüte uygun iş görenlerin kazanımıyla mümkün görünmektedir. Nitekim bunun yapılabilmesi için toplumsal kültürel değerlere ve örgütün kendi kültürüne özgü yetkinlik modeli ya da modellerinin ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Örgütte etkin insan kaynakları yönetimi sürecinin başlangıç noktasını temsil eden söz konusu modellerin oluşturulma evresi, aynı zamanda örgütsel alandaki yüksek performansın ve örgütsel başarının da temel dayanak noktalarından birini oluşturmaktadır.

Temelde yetkinliklerden yola çıkılarak oluşturulan ve örgütlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını sağlama açısından önemli bir yere sahip olan yetkinlik modelleri, günümüz örgüt ve yönetim yazınında halen önemli bir inceleme konusudur. Yazında yetkinlik konulu çalışmalar incelendiğinde, yetkinliklerin örgütlerin en stratejik kaynaklarından biri olarak görülen insan kaynağının etkin yönetiminde kilit bir rolde oldukları görünmektedir. Bununla birlikte ülkemizde yapılan yetkinlik konulu çalışmaların bulgularından da hareketle bağlama özgü yetkinliklerin ve

yetkinlik modellerinin geliştirilmesi kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu anlamda, yetkinliklerin belirlenmesi sürecinde değerlendirilmesi ve dikkate alınması gereken önemli noktalardan biri de toplumsal kültürler içerisinde ortaya çıkan değerler olmaktadır.

Toplumsal kültürel değerler, ülkeler ve bölgeler arasında yetkinliğin durumsallığı ve farklılaşan anlamlarına ışık tutan bir çerçevelerdir. Batılı temel kavramsallaştırma ve uygulamaların farklı kültürlerde doğrudan uygulanıyor olması, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi alanında da eleştirilmektedir. Nitekim söz konusu eleştiriyi günümüzün hızla değişen ekonomileri ve toplumlarında haklı görmemek yanlış olabilecektir. Özellikle Amerikan ve Avrupa iş yaşamını dayanak gösteren yazındaki temel çalışmalar, farklı kültürel değerlere sahip olan Orta Doğu ve Asya toplumları gibi toplumlarda farklı yansımalarla ele alınmak zorundadır. Bu bakımdan söz konusu ülke ve bölgelerde toplumun sahip olduğu değer yönelimleri üzerinden o topluma özgü davranış ve iş görme biçimleri geliştirmeye çalışmak daha doğru olabilecektir. Burada da toplumun sahip olduğu kültürel değerler, örgütsel alanın o topluma özgü bir tasarımla oluşturulması ve işlemesi açısından şekillendirici görevi görmektedir.

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü ortamlarda şekillenen kültürel değerler, kültürler arası bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütsel alanda şekillenecek olan yetkinlik modellerinin etkinliğinin de temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ele alınan bu çalışma, yetkinlik kavramının oluşumundan kültürler arası anlamda nasıl farklılaştığına kadar birçok yönü değerlendirerek yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminde kültürel bağlamın önemine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda yetkinliklerin durumsallığını temel alan kültürel yetkinlik kavramı ön plana çıkmış ve Türkiye’de yetkinliklerin kullanımı açısından bir temel kavramsallaştırma olarak görülmüştür. Buna göre söz konusu kavram, hem doğru işe doğru çalışanın seçimi hem de kültüre uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması açısından önemli bir işleve sahiptir. Bu bağlamda yapılan çalışma, Türk iş yaşamında bu konuyu inceleyen çalışmaların da bulguları üzerinden, kültüre özgü bir yetkinlik anlayışının gerekliliğini öne sürmesi açısından önemli görülmektedir. Ancak günümüzün stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında ise kültürel bağlamın, yetkinlik modellerinin içeriğini nasıl değiştireceği konusunun detaylandırılması gerekmektedir. Söz konusu gereklilik, örgütler ve yönetim konulu ileride yapılacak çalışmalarda göz önünde bulundurulabilir.

KAYNAKÇA

Acar, N. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM.

Allahverdi, M., Alagöz, M., Alagöz, A. (2021). Muhasebe Mesleğinin Değişen Doğasında Yetkinlik Kavramı. Muhasebe ve Denetime Bakış, 21(63), 139-158.

- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. 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, 38(3), 215-225.
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey - Current Issues and Future Challenges. International Journal of Manpower, 22(3): 252 – 260.
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(25), 118-139.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(33), 301-314.
- Bhatia, S., Rao, D. N., & Bhatia, D. (2019). Competency Models for Training & Development: A Review. IITM Journal of Business Studies (JBS), 6(1), 56-64.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. Journal of Aeronautics and Space Technologies, 1(2), 13-20.
- Boyatzis, R. E. (1982). “The Competent Manager: A Model for Effective Performance”, John Wiley&Son, New York.
- Budak, G. (2013). “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- 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.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (3), 125-148.
- Çağlar, İ. (2015). Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çeçen, A. (1985). Kültür Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, 18(2), 113-140.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2012). Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(1), 142-161.

- 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.
- Dörtyol, İ. T. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. *Birinci Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (ss. 345-356), Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi. İstanbul. 17- 18 Nisan 2004.
- Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hunt, J. B., & Wallace, J. (1997). A Competency- Based Approach to Assessing Managerial Performance in The Australian Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 35(2), 52-66.
- İbicioğlu, H., Ünal, Ö. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 55-78.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Klett, F. (2010). The Design of A Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 2(3), 278-292.
- Kolibáčová, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315-1327.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modeling The World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (pp. 227–255). Chichester: Wiley.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Mayatürk Akyol, E., Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 155-174.

- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5), 533-561.
- Megahed, N., Van der Heijden, B. I. J. M., Shaker, M., & Wahba, K. M. (2012). A Framework for Developing A Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 42-55.
- Nakata, C. (2009). Going Beyond Hofstede Why We Need to and How. *Beyond Hofstede Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. (3-15). London: Macmillan.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Özçelik, G., Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in A Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Reimers, F. M. (2009). Global Competency: Educating The World. (PERSPECTIVES). *Harvard International Review*, Winter (2009), 22-26.
- Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Russo, D. (2016, May). Competency Measurement Model. In *European Conference on Quality in Official Statistics*, 29, 1-29.
- Sanchez, J. I., Levine, E. L. (2009). What is (or should be) The Difference Between Competency Modeling and Traditional Job Analysis?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Seçgin, M. (2009). Yetkinlik Yönetim Sistemi ve Bir Lojistik Firmasında Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). "Competence at Work", John Wiley & Sons Inc., New York.
- Sue, S. (2006). Cultural Competency: From Philosophy to Research and Practice. *Journal of community Psychology*, 34(2), 237-245.

- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M., & Johari, N. K. A. (2014). The Development of Competency Model and Instrument for Competency Measurement: The Research Methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300-1308.
- Tripathi, K., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Turan, Ş. (2005). *Türk Kültür Tarihi Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Uzunbaşlan, Ş., Çifci, E. G. (2019). Sosyal Hizmet Uygulamalarında Kültürel Yetkinliği Geliştirmenin Önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(1), 213-230.
- Uzunoğulları, S. (2006). *İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vatansever, Ç. (2011). Türkiye'de Bir Yetkinlik Olarak Girişimcilik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Voorhees, R. A. (2001). Competency- Based Learning Models: A Necessary Future. *New Directions for Institutional Research*, 2001(110), 5-13.
- Young, J., & Chapman, E. (2010). Generic Competency Frameworks: A Brief Historical Overview. *Education Research And Perspectives*, 37(1), 1-24.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2022). Güncel Türkçe Sözlük. [Erişim: 25.10.2022, <https://sozluk.gov.tr/>]