

**Temel Yetkinliklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç ve Model Önerisi
(Vaka Çalışması)**

Ömer Faruk Ünal¹

Özet

Bu çalışmada temel yetkinlikleri belirleme süreci ve temel yetkinlik modeli önerilmektedir. Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren bir şirketler topluluğunda gerçekleştirilmiştir. Çalışma için öncelikle pilot bir şirket belirlenmiştir. Odak grup çalışmasına pilot şirketin üst yönetimi, bölüm yöneticileri, insan kaynakları profesyonelleri ve danışmanlar katılmıştır. Model geliştirme çalışması tüm çalışanlarla yapılan anketle sonlandırılmıştır. Çalışma ile kurumun değerlerini yansıtan 20 temel yetkinlik belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Temel yetkinlikler, Temel yetkinlik modeli, Yetkinlik geliştirme süreci

**A Process and Model Suggestion for Determining Core Competencies
(A Case Study)**

Abstract

This article presents a detailed process and a model for core competencies. The study tested the development of core competency model at a group of companies in Istanbul. At the very beginning a pilot firm is selected for the study. The focus group study was carried out in partnership with the firm's top executives, line managers and human resource professionals and consultants. The model was completed with a survey among all incumbents. The core competency model consists of 20 competencies representing core values of the company.

Key Words: Core competencies, Core competency model, Process of competency development

1. GİRİŞ

Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımı, örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün çalışanların geliştirdiği yetkinliklere bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Tak vd., 2007: 233-266). Çalışanların yetkinlikleri örgütün yapılabirliklerini

¹ Yrd.Doç.Dr., Süleyman Demirel Ü. İktisadi İdari Bilimler Fak. Sosyal Hizmet Böl., Isparta, omerunal@sdu.edu.tr

belirleyen entelektüel sermayenin temel unsurlarından biridir (García-Barriocanal vd., 2012, 12310–12318). Entelektüel sermaye, yetkinlik ve adanmışlığın etkileşiminden oluşmaktadır (Ulrich, 1998: 15-26). Örgütlerin misyonlarını başarmaları yetkinliklerin stratejilerle uyumlu olmasına bağlıdır. Yetkinlikler olmaksızın oldukça iyi kavramlaştırılmış ve konumlandırılmış stratejiler bile başarılı bir şekilde uygulanamaz ve gerçekleştirilemez (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Sayılı ve Ağca, 2009, 345-364). Çalışanın yetkinlikleri ile işin gerekleri ne kadar iyi örtüşürse çalışanın iş tatmini ve performansı o kadar yüksek olacaktır (Heinsman, 2008: 3).

Örgütün diğer kaynaklar ve yapılabirlikleri ile birlikte, çalışanların yetkinlikleri rekabetçi avantaj için önemli bir kaynaktır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Kaynak olmanın ötesinde örgütün diğer kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılabilmesi için çalışanların da uygun yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Nordhaug ve Grenhaug, 1994: 89-106).

Yetkinlikler, insan kaynakları (İK) alanında önemli bir kavram haline gelmiş (Çetinkaya, 2009: 219-238) ve oldukça yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Yetkinlikler; seçme, yerleştirme, terfi, ücret, ödüllendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, koçluk, kılavuzluk (mentorluk), yedekleme, kurumsal stratejik planlama ve değişim yönetimi gibi alanlarda kullanılmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003: 17-25; Rodriguez vd., 2002: 309-324; Mansfield, 2000: 3-17; Draganidis and Mentzas, 2006: 51-64; IDAS, 2006: 14).

Yetkinliklerle yönetim İK profesyonellerinin değişik ihtiyaçlarına cevap vermekte (Mansfield, 2000: 3-17) ve kurumda insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi için bütünlük bir çerçeve sunmaktadır (Chung-Herrera vd., 2003: 17-25). İK uygulamalarında ortak bir dilin oluşturulması işin gereklerinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü, yetkinlik modeli sayesinde bir işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için hangi yetkinliklere hangi seviyelerde ihtiyaç olduğu bilinmektedir (Mansfield, 2000: 3-17).

Yetkinlik yönetimi, dahili bireysel davranış ve yeteneklerin örgütün stratejik yönelimleri ile uyumlaştırılmasına yardımcı olan temel İK stratejisidir. Yetkinlik modelinin öncelikli çıktısı; örgütsel stratejileri, amaçları ve değerleri spesifik davranışlara dönüştürerek, bireysel davranışları strateji, amaç ve değerlerle uyumlaştırmasıdır. Bu bakımdan, yetkinlik yaklaşımı uygun şekilde tasarlandığında seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme gibi İK süreçlerini bir birleriyle entegre ederek bireysel ve örgütsel performansa katkı sağlayabilir

(Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91).

Bu çalışma temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yetkinlik kavramı, yetkinlik çeşitleri, yetkinlik belirleme yaklaşımları, yetkinlik belirleme yöntemleri ve yetkinlik modeli belirlerken dikkate alınması gerekenler açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise yetkinlik geliştirme süreci vaka çalışması bağlamında açıklanmakta ve temel yetkinlik modeli önerisi sunulmaktadır.

2. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı ilk olarak Selznick tarafından işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanılmıştır (Budak, 2008: 50). İlk yetkinlik modeli ise Psikolog McClelland tarafından 1970'li yıllarda geleneksel zeka testlerine alternatif olarak geliştirilmiştir (Mansfield, 2000: 3-17; Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Yetkinlik kavramı Boyatzis tarafından popülerleştirilmiştir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Klink ve Boon, 2002: 411-424). Yetkinlikler 1990 yılından itibaren stratejik yönetim, seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarında anahtar kelime olmuştur (Enis, 2008, 1-25).

McClelland'a göre yetkinlikler sadece işle ilgili sonuçlarla değil aynı zamanda liderlik, kişiler arası ilişkiler yeteneği gibi sosyal yaşamla da ilgilidirler. Yazma, okuma ve hesaplama yetenekleri gerektiren bazı yetkinlikler geleneksel olarak bilişseldir. Diğer yetkinlikler ise kişilik göstergeleri ile ilgilidir (McClelland, 1973: 1-14). Bu tanım, yetkinliği başarıyla bütünleşmiş herhangi bir psikolojik davranış veya tutum olarak görmektedir. Yetkinlik kavramın zamanla olgunlaşmasıyla birlikte bilgi, yetenek, kabiliyetler ve kişiyle ilgili diğer karakteristikler de tanımın içine alınmıştır (Athey ve Orth, 1999: 215-226).

Boyatzis, yetkinlikleri kişinin belirgin özellikleri olarak tanımlamıştır: Güdü, karakter, yetenek, kişisel imaj, sosyal rol ve bilgi birikimi (Boyatzis, 1982, 16 aktaran Gangani vd., 2006: 127-140). Boyatzis'in bu geniş tanımı iş performansı ile ilgili farklı kişisel özelliklere atıfta bulunmakta (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245) ve hemen hemen her şeyi kapsamaktadır (Currie ve Darby, 1995: 11-18).

Brockbank'a göre yetkinlikler kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını göstermektedir (Brockbank vd., 1999:111-118). Dessler'e göre yetkinlik, işi etkin bir şekilde yapan kişinin gösterilebilen karakteristikleridir

(Dessler, 2007: 154). Yeung'a göre yetkinlik, üstün ya da etkin performansa sebep olan önemli kişisel özelliklerdir (Yeung, 1996: 119-131). Yetkinlik; bilgi, yetenek ve kabiliyetlerin sonucu olabileceği gibi kişilik, davranış ve güdüler de yetkinliklerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynayabilir(Heinsman, 2008, 2).

Yetkinlik; “Belirli bir iş bağlamında bir aktivitenin yapılabilmesi için gerekli olan ve insanların elde edebilecekleri spesifik, belirlenebilir, tanımlanabilir ve ölçülebilir bilgi, yetenek, beceri ve/veya diğer işlerle ilgili karakteristiklerdir (tutum, davranış, fiziki beceri)” (HR-XLM, 2001, 3; Petersen vd., 2011: xx).

Tanımlamalardan anlaşılacağı ve araştırmacıların (Heinsman, 2008, 2; Deist, 2005: 27-46; Lahti, 1999: 59-75; Nordhaug ve Grenhaug, 1994: 89-106) da belirttiği gibi yetkinlik kavramının tanımında birlik yoktur.

3. Yetkinlik Çeşitleri

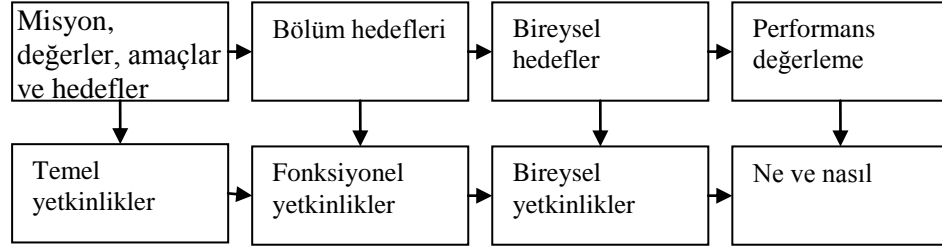
Temel yetkinlikler: Organizasyonun misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejik planını gerçekleştirmeye yönelik yapılacak işleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için kurum içindeki bütün çalışanların gerek duyduğu, diğer yetkinliklere göre daha baskın ve yönlendirici yetkinliklere temel yetkinlikler denilmektedir (IDAS, 2006, 2; Gangani vd., 2006: 127-140; Biçer ve Düztepe, 2003: 13-20).

Fonksiyonel yetkinlikler: Fonksiyonel yetkinlikler mevcut işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesine yardımcı olmaktadır (Gangani vd., 2006: 127-140). Herhangi bir pozisyon için bazı yetkinlikler diğerlerine göre daha önemli ya da daha gerekli olabilmektedir. Örnek olarak, satış elamanı ve kasiyerin ihtiyaç duydukları kişiler arası ilişkiler, hesaplama ve konuşma kapasitesi derece bakımından birbirinden farklı olacaktır (Enis, 2008, 1-25).

Kişisel yetkinlikler: Kişisel yetkinlikler çalışanın bireysel amaçlarını gerçekleştirmesi ve bir sonraki seviyeye ya da geleceğe hazırlanmasına yardımcı olan yetkinliklerdir (Gangani vd., 2006: 127-140). Bireysel yetkinlikler işyerinde eğitim ve tecrübe ile kazanılabilmektedir. Tecrübeyle kazanılan yetkinlikler kısmen kazanıldığı firmaya özgüdür (Nordhaug ve Grenhaug, 1994: 89-106).

Şekil 1'de örgütün misyonu, değerleri, amaçları ve hedefleri ile yetkinlikler arasındaki ilişki gösterilmektedir. Örgütün temel yetkinlikleri örgütün değerlerini desteklemektedir. Bölümlerin amaçlarına dayanarak bireysel amaçlar geliştirilmiştir. Fonksiyonel yetkinlikler (teknik yetkinlikler, finansal uzmanlık) bölüm amaç ve hedeflerinden türetilmiştir. Bireysel

yetkinlikler (sonuç odaklılık ve uyum gösterebilme gibi) çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye ve gelecek için hazır olmasına yardımcı olmaktadır.



Kaynak: Gangani, N., McLean, G.N. ve Braden, R. A. (2006), "A Competency-Based Human Resource Development Strategy", Performance Improvement Quarterly, 19(1), 127-140.

Şekil 1. Örgütsel Hedefler ve Yetkinlik İlişkisi

4. Yetkinlik Belirleme Yaklaşımları

Cardy ve Selvarajan, yetkinlikleri belirlemede dört yaklaşım olduğunu belirtmektedirler: İş temelli, gelecek temelli, kişi temelli ve değer temelli. Bunlardan ilk ikisi geleneksel diğer ikisi ise alternatif yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

İş temelli yaklaşım: Oldukça yaygın olarak kabul gören bu yaklaşımda yetkinlikler iş gereklilerinin analizi sonucu elde edilmektedir. Bu yaklaşımla belirlenen yetkinlikler örgütte işleri yapmak için gerekli olan yeteneklerdir ve kaynağı iş analizleridir. Yetkinlikler mevcut işin yapılması, işin içeriği ve ne yapıldığı ile ilgilidir. Bu yaklaşım, hiyerarşik yapıdaki organizasyonların kültürüne uygun görülmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Gelecek temelli yaklaşım: Bu yaklaşım gelecekte başarılması gereken stratejilere ve yapılacak olan işlerin analizlerine odaklanmaktadır. Örgütün gelecek stratejileri yetkinlikleri türetmektedir. Yetkinlikler, örgütün gelecek stratejileri ile insan kaynakları arasında bağlantı kurmakta ve İKY fonksiyonları için temel oluşturmaktadır. Günümüzde organizasyonlar dinamik bir çevrede faaliyet gösterdiğinden bu yaklaşım değişimin planlandığı örgütlere uygun görülmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Geleneksel yaklaşımlar, buluşçuluğu destekleyen yetkinlikleri ortaya çıkarmada aşırı mekanik olabilmektedir. Çünkü, geleneksel yaklaşımlar bireysel ilgi ve özellikleri ihmal etmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Kişi temelli yaklaşım: Bu yaklaşım görevden çok kişilik

karakteristiklerine; örgüte en büyük potansiyeli sağlayacak bireysel özelliklere ve yeteneklere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel yeteneklerin pazarlanabilir ürün ve hizmetleri üretebileceği bir ortam oluşturmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel etkinlik için çalışanların buluşçuluğuna vurgu yapan bilgi temelli örgütler için uygun görülmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Değer temelli yaklaşım: Bu yaklaşım örgütün değerlerini esas almakta, örgütün bilmek ve teşvik etmek istediği temel değerleri belirlemektedir. Bu değerler işlerin nasıl yapılacağını belirlerken hangi işlerin yapılması gerektiğini belirlemezler. Yetkinlikler örgütteki iş süreçlerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmaya çalışılmaktadır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Bu yaklaşım etik yetkinlikler geliştirmede etkilidir. İş temelli yaklaşım da her bir pozisyon için spesifik davranış kodları belirlemede kullanılabilir. Fakat, etik davranışları değerlendiren, ödüllendiren ve teşvik eden destekleyici bir örgüt kültürünün olmadığı durumlarda iş temelli yaklaşım, etik davranışları ortaya çıkarmada başarısız olacaktır. Bundan başka her olası durum için etik kodlar ve kurallar geliştirilemeyeceğinden dolayı değer temelli yaklaşım geleneksel yaklaşımlara göre etik yetkinlikler geliştirmede daha avantajlıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda çok kültürlü ya da kültürler arası yetkinlikler geliştirmede geleneksel yaklaşımlara göre daha etkindir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Capaldo vd. göre ise yetkinlikleri belirlemede evrensel ve durumsal olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Durumsal yaklaşım, yetkinlikleri duruma özel olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik tanımı kurum kültüründen, sosyal etkileşimlerden ve çalışanların işi algılama biçiminden etkilenmektedir. Yetkinliklerle ilgili diğer görüşe göre yetkinlikler evrenselidir. Diğer bir ifadeyle yetkinlikler spesifik kurumsal bağlamdan bağımsızdır. Evrensel yaklaşım yetkinliklerin standardizasyonu ile yüksek derecede etkinlik öngörmektedir (Capaldo vd., 2006: 429-488). Ancak evrensel yetkinlik katalogları oluşturmak yetkinliklerin sayısı ve tanımların karmaşıklığı dikkate alındığında zor bir görev olarak kabul edilmektedir (García-Barriocanal vd., 2012, 12310–12318)

5. Yetkinlik Modeli Geliştirmede Veri Kaynakları (yöntemler)

Odak grup çalışmaları: Özellikle sayısal verilere ulaşamadığı durumlarda, odak grup çalışması yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılacak

etkin bir yol olarak görülmektedir. Bu yöntemde, yapılan oturumlarda karşılıklı görüş birliğine varılarak yetkinliklerin belirlenmesi mümkün olmaktadır (Budak, 2008:142).

Odak grup çalışmasına; çalışanlar, yöneticiler, İK yöneticileri ve eğitim uzmanları katılabilmektedir. Odak grup çalışması genellikle yapılandırılmış bir süreci takip etmektedir. Konu üzerinde yapılan tartışmalardan sonra katılımcılar oluşturulan listeyi veya alınacak kararları puanlamaktadır. Konu uzmanlarından oluşan uygun bir grupla daha kısa sürede yetkinlik modeli geliştirilebilir. Fakat, model yeni yetkinlikleri ve teknik yetenekleri açıklayamayabilir (Mansfield, 2000: 3-17).

Kritik Olay Mülakatı: Yetkinlikler, üstün performans gösterenler üzerinde araştırma ya da mülakat yapılarak da tespit edilebilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Bu yöntem, çalışanların bazı spesifik yetkinlikleri nasıl gösterdikleri ile ilgili oldukça değerli ve detaylı bilgi sunmaktadır. Bu değerinden dolayı mülakatlar bazı spesifik ve kritik işlerle ilgili yetkinlik modellerinin oluşturulmasında kullanılmaktadır (Mansfield, 2000: 3-17).

Bu yöntemde, mülakatların araştırmacı tarafından kaydedilmesi gerekmektedir. Kaydedilen verilerin çözümlenmesi zaman alan ve maliyetli bir çalışmadır. Bu nedenle, bu yöntem çoklu model geliştirilmede sınırlı kullanım alanına sahiptir. Ayrıca, araştırmalar üstün performans gösterenlerin yetenek ve karakteristiklerinin çalışanların çoğunluğu tarafından anlaşılmadığını göstermektedir (Mansfield, 2000: 3-17).

Jenerik Yetkinlik sözlükleri: Bazı araştırmacılar ve İK profesyonelleri, yetkinlik modeli geliştirmedeki engin tecrübelerine dayanarak yetkinlik sözlükleri geliştirmişlerdir. Yetkinlik sözlükleri, genel olarak karşılaşılan yetkinlikler ve davranış göstergeleri hakkında kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Yetkinlik sözlükleri her biri 5 ila 15 davranış göstergesinden oluşan 20 ila 40 arası yetkinlikten oluşmaktadır (Mansfield, 2000: 3-17).

Yetkinlik modellerinin oluşturulmasında jenerik yetkinlik sözlüklerinin kullanılmasının bir kısım faydaları bulunmaktadır. Birincisi, yetkinlik sözlükleri çalışma grubuna kavramsal bir çerçeve sunar ve nereden başlanacağı konusunda fikir verir. İkincisi, odak grup çalışmalarında katılımcılardan jenerik yetkinliklerin önemine göre puanlanması istenebilir. Üçüncüsü, kavramsal çerçeve kritik olay mülakatlarının analiz edilmesinde yol gösterici olarak kullanılabilir (Mansfield, 2000: 3-17). Ayrıca, yetkinlik sözlükleri kurum içinde genel bir dil veya iletişim aracı oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Heinsman,

2008, 118).

Jenerik yetkinlik modellerinin çekici görünmelerine rağmen önemli dezavantajları bulunmaktadır. Şöyle ki, bir örgütte etkinliği sağlayan karakteristikler başka bir örgütte aynı fonksiyonu sağlamayabilir. Bundan başka jenerik yetkinliklerin uygulanması çalışanlar tarafından tepki ile karşılanabilir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245).

Araştırma (survey): Yetkinliklerin belirlenmesi araştırma çabası gerektirebilir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Bazı araştırmacılar yetkinlik modeli geliştirmek için örgütün tüm çalışanlarının katıldığı araştırmalar yapmaktadırlar. Fakat, bütün çalışanların görüşlerinin yetkinlik modeli için uygun bir temel oluşturup oluşturmadığı şüphelidir (Mansfield, 2000: 3-17).

İK uygulamaları: Yetkinliklerin örgütlerde başlıca kullanım alanı İK uygulamalarıdır. Ayrıca, İK uygulamalarında dikkate alınan kriterler de yetkinlikleri belirlemede önemli ipuçları verebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13-20). Örnek, olarak iş duyuruları, performans kriterleri, ücret kriterleri ve terfi kriterleri örgütte hangi yetenek, beceri ve özelliklere önem verildiğini göstermektedir (Özden, 331,332).

6. Yetkinlik Modeli Oluştururken Dikkate Alınması Gerekenler

Yetkinlikler, yetkinlik modelinin yapı taşlarıdır (Draganidis and Mentzas, 2006: 51-64). Yetkinlik modeli ise örgütteki bir iş veya rolle ilgili yetkinlikler setidir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Yetkinlik modelinin oluşturulması örgütün yetkinlik durumunu ve ihtiyacını anlamak bakımından önem taşımaktadır (Leyking vd., 2009, 14-25). Aşağıda yetkinlik modeli oluştururken dikkate alınması gereken bir kısım konulara değinilmektedir:

- Bir örgütte yetkinlik temelli yaklaşımların başarılı olabilmesi için İK profesyonellerinin örgütsel ihtiyaç değerlendirmesi, planlama, veri toplama, değişim yönetimi ve iletişime önemli bir zaman ayırmaları gerekmektedir. Yetkinliğe dayalı insan geliştirme stratejisinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için üst yönetimin desteği sağlanmalıdır. (Gangani vd., 2006: 127-140).

-Yetkinliklerin örgütün vizyonu ve stratejik yönelimleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Ulrich, 1998: 15-26).

- Yetkinliklerin geliştirilmesi aşamalarında çalışanları bilgilendirmek ve katılımını sağlamak yetkinlik modelinin daha iyi anlaşılmasına katkı

sağlayabileceği gibi adanmışlığı da attirabilir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Gangani vd., 2006: 127-140).

- Yetkinlik modeli geliştirirken uygun bir metodoloji geliştirilmelidir (Gangani vd., 2006: 127-140). Model yeterli büyüklükte olmalıdır. Her bir yetkinlik kavramsal olarak tutarlı ve diğerlerinden farklı olmalı ve davranış göstergeleri açıkça ifade edilmelidir (Mansfield, 2000: 3-17).

- Yetkinlikler “istek listesi” olmaktan öte, pazarın ve örgütün mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını yansıtan, kavramsal bir çerçevede şekillendirilmelidir (Currie ve Darty, 1995: 11-18; Gangani vd., 2006: 127-140; Conway, 1994: 7-12). Yetkinlikler, kullanıcılarının ihtiyaçlarına cevap verebilmeli ve İK uygulamalarına değer oluşturacak unsurlar içermelidir (Mansfield, 2000: 3-17). Özellikle, performans değerlendirme ve ücretlendirmeyi etkileyecek yetkinliklerin doğru belirlenmesi gerekmektedir (Tak vd., 2007: 233-266).

- Yetkinliklerin sosyal boyutu bulunmaktadır. Çalışanların birbirleriyle etkileşimi yeni ve kolektif yetkinliklerin geliştirilmesine yardımcı olur. (Nordhaug ve Grenhaug, 1994: 89-106).

- Yetkinlik modeli oluşturmanın dinamik bir süreç olduğunu dikkate almak gerekmektedir. Yetkinlikleri belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevre dinamik bir çevre olduğuna göre, baskı faktörleri ve baskının şiddeti sürekli değişmektedir. Dolayısıyla çevrede ve örgütte meydana gelen değişime paralel olarak yetkinliklerin de gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gerekmektedir (Tak vd., 2007: 233-266).

- Örgütsel bağlam ve çevresel koşullar dikkate alınmadan başarı sadece bireysel yetkinliklere endekslenmemelidir. İnsanların başarılı performans göstermeleri farklı zamanlarda, farklı koşul ve nedenden kaynaklanabilir. Belirli bir ortamda başarılı olan bir çalışan başka bir ortamda başarılı olamayabilir (Currie ve Darby, 1995: 11-18).

7. Temel Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

7.1. Çalışmanın Yapıldığı Kurum Hakkında Bilgi

Vaka çalışmasına konu olan kurum İstanbul merkezli bir şirketler topluluğudur. Kuruma bağlı 15 şirket faaliyet göstermektedir. Kuruma bağlı şirketlerin ikisi ilk 500 firma arasında yer almaktadır. Bağlı şirketler üretim ve hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Kurumda 2500 kişi çalışmaktadır (Kurumun adının açıklanması kurum yetkilileri tarafından istenmemiştir).

Kurumda, bir İKY danışmanlık firması tarafından ihtiyaç analizi

çalışması yapılmıştır. Çalışmada iş ihtiyaçları ve artan rekabetçi baskıların kurumu insan sermayesinin performansını yükseltmeye zorladığı tespitine yer verilmiş ve yetkinliğe dayalı stratejilere yönelmesi önerilmiştir. Bu öneri, çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

7.2. Araştırma Yöntemi ve Kısıtları

Temel yetkinliklerin belirlenmesinde önceki bölümlerde bahsedilen yöntemlerden (veri kaynağı) üçü birlikte kullanılmıştır. Yetkinlikler insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi, odak grup çalışması ve anket uygulaması sonucunda belirlenmiştir. Odak grup çalışmasına veri teşkil edecek yetkinlikler çalışma grubu tarafından kurumun İK uygulamaları incelenerek elde edilmiştir. Odak grup çalışması sonucu 20 yetkinlik belirlenmiş ve tüm çalışanlar tarafından önem derecesine göre puanlanacak yetkinlik listesi oluşturulmuştur.

Araştırma aşamasında standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, anketi dolduran kişiye ait demografik bilgiler yer almaktadır. Bu kısmın doldurulması zorunlu değildir. İkinci kısım temel yetkinliklerin önem derecesinin belirlenmesine yöneliktir. Bu kısımdaki ifadelerin tamamının puanlanması zorunludur. Dolayısıyla sadece ikinci bölümü tam olarak doldurulmuş anketler sistem tarafından kabul edilmektedir. Cevap ölçeği olarak ise 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır: Çok önemsiz (1), önemsiz (2), orta düzeyde önemli (3), önemli (4), çok önemli (5). Anket sonuçlarının analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır.

Anket uygulamasında tüm şirket çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, şirket çalışanlarının bir kısmının internet erişiminin olmamasından ve bunlara ulaşmanın uzun zaman alacağından dolayı hedef kitleden çıkarılmıştır. Dolayısıyla yetkinlik belirleme çalışması "araştırma" kısmı internet erişimi olanlar üzerinden yürütülmüştür. Anket linki, şirketin internet erişimi olan 2000 çalışanına elektronik posta ile gönderildi. E-postada, çalışmanın amacı ve doldurmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtildi. Bir haftalık süre içinde toplam 1054 çalışandan geri dönüş sağlandı. Anketlerin geri dönüş oranı 52.7 dir.

Sonuçlarının genelleştirilememesi vaka çalışmalarının önemli bir kısıtı olarak kabul edilmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91). Anket uygulamasında internet erişimi olmayanların kapsam dışında bırakılması çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

7.3. Model Oluşturma Aşamaları

Temel yetkinlik modelinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılandırılmış bir süreç izlenmiştir. Bu süreç temel olarak dokuz adımdan oluşmaktadır.

1. Aşama: Çalışmanın amacının belirlenmesi: Kurum İnsan Kaynakları Merkezi, üst yönetimin kendisine vermiş olduğu rol kapsamında, tüm kurumda uygulanmak üzere yetkinlikleri belirleme çalışması başlatmış ve bu kapsamda çalışmanın amacını belirlemiştir. Bu amaçlar şunlardır:

- Tüm kurumda İK uygulamalarında aynı dilin konuşulmasını sağlamak,
- İşe alma, ücretlendirme, atama, performans değerlendirme, yedekleme ve kariyer geliştirme gibi İK uygulamalarında veri sağlayacak ve kullanılabilir standart ölçülebilen kriterler belirlemek ,
- Paylaşılan ve anlaşılabilir bir kurum kültürü oluşturmak,
- Çalışanlardan hangi yetkinliklerin beklendiğini ortaya koymak.

2. Aşama: Çalışma takımının oluşturulması: Yukarıda belirlenen amaçları gerçekleştirecek bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi için kurumun İK merkezi tarafından 9 kişilik bir çalışma takımı oluşturulmuştur. Çalışma takımında İK koordinatörü, İK koordinatör yardımcısı, eğitim koordinatörü, İK yöneticisi, İK uzmanları (üç kişi) ve danışmanlık hizmeti veren akademisyenler (iki kişi) yer almaktadır.

3. Aşama: Pilot çalışmanın yapılacağı şirketin seçilmesi: Şirketler topluluğunda yaklaşık 2500 kişinin çalıştığı ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren farklı ölçeklerde 15 şirket olduğu düşünüldüğünde tüm şirketlerde aynı anda yetkinlik çalışmasının yapılmasının getireceği maliyet dikkate alınarak öncelikle pilot çalışmanın yapılacağı bir şirketin seçilmesine karar verildi. Seçilecek şirketin işletme fonksiyonlarının (satış-pazarlama, üretim, halkla ilişkiler, insan kaynakları) bölümler şeklinde yapılmış olması koşulu arandı. Çünkü, bazı küçük ölçekli şirketlerde İK ve halkla ilişkiler fonksiyonu bölüm olarak yapılandırılmadığı gibi bazı büyük ölçekli şirketlerde bazı fonksiyonlar dışarıdan hizmet alma şeklinde gerçekleştirilmektedir (Örnek olarak, üretim yapan bir şirketin satın almasını başka bir bağlı şirket yapmaktadır.).

4. Aşama: Çalışmaya katılacak yöneticilerin belirlenmesi: Pilot çalışmanın yapılacağı şirketin belirlenmesinden sonra çalışmaya destek verecek yöneticilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak, pilot şirketin üst düzey yöneticilerine çalışma hakkında bilgi verilerek çalışmada yer alacak bölüm yöneticilerini görevlendirmeleri talep edildi. Söz konusu şirkette 7 bölüm bulunmaktadır. Bu bölümlerden ve üst yönetimden, çalışmaya 14

yönetici katılımı kararlaştırmıştır: Genel müdür, genel müdür yardımcısı, pazarlama bölüm yöneticisi, yurtdışı pazarlama bölüm yöneticisi, kurumsal iletişim bölüm yöneticisi, insan kaynakları bölüm yöneticisi, muhasebe bölüm yöneticisi ve ürün yöneticileri (7 kişi). Ayrıca çalışmada yer alacak bölüm yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve toplantıların organize edilmesi şirket İK yöneticisinin sorumluluğuna verilmiştir.

5. Aşama. Çalışmanın amacı ve yetkinlilerle ilgili eğitim verilmesi: Bu aşamada önemli olan, yönetsel bir kararla bölüm yöneticilerinin çalışmaya katılımını sağlamaktan öte bölüm yöneticilerinin çalışmaya katkı sunmalarını sağlamaktır. Bu amaca yönelik olarak, öncelikle yetkinliklerle yönetim konusunda çalışma gurubunun akademik üyeleri tarafından bölüm yöneticilerine eğitim verildi. Eğitimde; çalışmanın amacı, faydaları, çalışmanın pilot bir çalışma olduğu ve yetkinlik modelinin odak grup çalışması sonucunda oluşacağı anlatılmıştır ve bölüm yöneticilerinin katkı sunmaları istendi.

6. Aşama. Temel yetkinliklerin belirlenmesi için odak grup çalışması: Çalışmanın odak gurubu pilot şirket tarafından görevlendirilen 14 yönetici ve çalışma grubu üyelerinden oluşmaktadır. Odak grup çalışmasının birincisinde yetkinliklerin belirlenmesinde yöntem sorunu, toplantı sıklığı ve süresi tartışıldı. Yetkinliklerin belirlenmesine yönelik iki görüş ortaya çıktı:

- Birincisi, çalışma grubu tarafından bir ön çalışma olarak yetkinlik listesinin hazırlanması ve odak grubu üyelerinin bunların arasından belirli sayıda yetkinliği belirlemesi,

- İkincisi, odak grubunun kendisinin yetkinlikleri belirlemesi,

Bu iki yaklaşımın da kendilerine göre üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Şöyle ki çalışma grubunun çeşitli kaynaklardan yetkinlik listesi oluşturması ve odak grubun bu listeden yetkinlikleri belirlemesi her şeyden önce daha kısa sürede yapılacak bir çalışma olacaktır. Ancak, kültürel değerlerin modelin oluşturulmasında dikkate alınması gerekmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91). Bu durumda kurum için önemli olan bazı yetkinliklerin gözardı edilme tehlikesi bulunmaktadır ve kurumu diğer kurumlardan ayıran bazı yetkinliklerin ortaya çıkmama riski bulunmaktadır. Ayrıca, yapılan çalışma tüm kurum tarafından kabullenilmeyebilir. Odak grubun yetkinlikleri belirlemesi ise daha uzun süre alacaktır. Ancak, odak gurubun yapacağı çalışmanın kurum tarafından kabullenilme ihtimali daha yüksektir ve kuruma özgü yetkinliklerin göz ardı edilme riski azdır.

İlk toplantının sonunda sözü edilen iki yöntemin birlikte ele alınması,

odak gurubu üyelerinin bir sonraki toplantıya taslak yetkinlik listeleri ile gelmeleri, toplantıların haftalık olarak yapılması ve bir ay içinde sonuçlandırılması kararlaştırıldı.

Çalışma grubu; kurumun işe almada, iş ilanlarında, görev tanımlarında, iş analizlerinde, ücretlendirmede, atamalarda ve performans değerlemede dikkate aldığı yetkinliklerden ve literatürden yapılan araştırmalardan ikinci toplantıda sunulmak üzere taslak bir yetkinlik listesi belirledi.

Odak gurubun ikinci toplantısında, üyelerin her birisinin bir kağıda diledikleri kadar yetkinlik yazmaları ve yazma işlemi tamamlandıktan sonra bütün üyelerin listelerini toplantı sekreterine vermeleri istendi. Üyelerden gelen yetkinliklerin tamamı toplantı sekreteri tarafından listelendi. Böylelikle 37 yetkinlikten oluşan bir liste elde edilmiş oldu. Liste üzerinde ilk çalışma, benzer ifadelerin birleştirilmesi oldu. Ayrıca, bazı yetkinlikler (aslarını geliştirtme gibi) yönetici yetkinliği olduğundan dolayı listeden çıkarıldı. Bu çalışmanın sonucunda 31 yetkinlikten oluşan bir liste oluşturuldu (Çizelge 1).

Çizelge 1. Temel Yetkinlikler (1. çalışma)

Sayı	Yetkinlik adı	Sayı	Yetkinlik adı
1	Aidiyet Duygusu	17	Öğrenme Açıklık
2	Basarma Azmi	18	Ölçülü Davranma
3	Bilgi Paylaşımı	19	Objektif Olma (nesnellik)
4	Görev Bilinci	20	Özgüven
5	Esnek Düşünebilme	21	Cözüm Odaklılık
6	Fedakarlık	22	Sabırlı Olma
7	Gelişime Açıklık	23	Savgılı Olma
8	Baskalarını	24	Sır Saklama
9	Güvenirlilik	25	Sorumluluk Alabilme
10	İletişim Becerisi	26	Talimatlara Göre İş Yapma
11	İlgi ve Heves	27	Temsil Kabiliyeti
12	İstikrarlı Olma	28	Yenilikçilik
13	İşbirliği	29	Cevresivle Uyum
14	İtaat Etme	30	Verimlilik
15	Kişisel Gelişim	31	Nezaket
16	Kurum Kültürü		

Üçüncü oturumda, yetkinliklerin sayısının azaltılması amacıyla katılımcıların yetkinlik listesinden en önemli gördükleri 15 adet yetkinliği seçmeleri istendi. Hiç tercih edilmeyenlerin elenmesi sonucunda mevcut listedeki yetkinlik sayısı yirmiye indirildi. Bu çalışma sonucu elde edilen liste Çizelge 2’de verilmektedir.

Çizelge 2. Temel Yetkinlikler (2. çalışma)			
Sayı	Yetkinlikler	Sayı	Yetkinlikler
1	Güvenirlilik	11	Başarma Azmi
2	Görev Bilinci	12	Özgüven
3	Verimlilik	13	Bilgi Paylaşımı
4	Temsil Kabiliveti	14	Cözüm Odaklılık
5	Ölçülü Davranma	15	Sabırlı Olma
6	İşbirliği	16	Fedakarlık
7	İlgi ve Heves	17	Sorumluluk Alabilme
8	İletişim Becerisi	18	Objektif Olma (nesnellik)
9	Gelişime Açıklık	19	Esnek Düşünebilme
10	Cevresiyle Uyum	20	İstikrarlı Olma

7. Aşama. Yetkinliklerin tanımlanması:

Odak grup çalışmasının dördüncüsünde yetkinlik tanımları belirlendi. Yetkinliklerin bu aşamada tanımlanmasının amacı, daha sonra yapılacak uygulamalarda herkesin aynı yetkinliği aynı anlamasını sağlamaktır. Tanımlanan yetkinliklere aşağıda örnek verilmektedir.

Gelişime Açıklık: Bireyin hem kişisel hem de iş yaşamı için mevcut becerilerini geliştirmeye, yeni beceriler edinmeye ve yeni bilgiler öğrenmeye açık olmasıdır.

Verimlilik: İşin en iyi biçimde, en uygun kaynak (zaman, para, enerji vs.) kullanımı ile yapılması ve israfın önlenmesidir.

Böylelikle tüm personelin görüşüne sunulacak yetkinlik listesi ve tanımları hazırlanmış oldu ve odak grup çalışması sonlandırıldı.

8. Aşama. Çalışanların görüşünün alınması (anket uygulaması): Yetkinlik çalışma grubu, pilot şirkette odak grup çalışması sonucunda oluşturulan temel yetkinlikler hakkında tüm şirketlerdeki çalışanların görüşlerini almak, çalışanların katılımını sağlamak ve gerekirse bir kısım yetkinlikleri listeden çıkartmak amacıyla bir anket uygulaması gerçekleştirdi. Ankette çalışanların yetkinlik listesindeki 20 yetkinliği önem derecesine göre [çok önemsizden (1) çok önemliye(5)] puanlamaları istendi.

Hazırlanan anket öncelikle pilot şirketin 69 çalışanı üzerinde uygulandı. Pilot uygulamada temel yetkinlik modelinin güvenilirliği Cronbach Alfa ile analiz edildi ve anketin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu görüldü (0.917). Herhangi bir değişken silindiği takdirde (If item deleted) anketin güvenilirliğinin artıp artmayacağı kontrol edildi ve ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığını anlaşıldı. Dolayısıyla anketin tüm

şirketlerde uygulanabileceğine karar verildi.

Anket linki kurumun internet erişimi olan çalışanlarına elektronik posta ile gönderildi. E-postada, çalışmanın amacı ve doldurmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtildi. Bir haftalık süre içinde toplam 1054 çalışandan geri dönüş sağlandı. Anketin güvenilirliği ile ilgili Cronbach's Alpha değeri 0.935 bulundu.

9. Aşama. Verilerin analizi ve temel yetkinliklerin belirlenmesi: Anketin tüm çalışanlara uygulanmasındaki amaçlardan birinin de temel yetkinliklerin sayısını azaltmak olduğu yukarıda belirtilmişti. Anket sonuçlarına göre temel yetkinliklerin aritmetik ortalamalarının yüksek ve birbirine çok yakın olduğu görüldü (Çizelge 3). Yetkinliklerin ortalama değerlerinin yüksek olması kurum çalışanlarının temel yetkinlikleri önemseydiğini göstermektedir. Ancak bu sonuçlara göre yetkinliklerin sayısının azaltılması olası görülmemektedir.

Çizelge 3. Temel Yetkinlikler ve Ortalama Değerleri

Sıra	Yetkinlikler Adı	Ortama	Sıra	Yetkinlikler Adı	Ortama
1	Güvenirlilik	4,88	11	Başarma Azmi	4,70
2	Görev Bilinci	4,84	12	Özgüven	4,68
3	Verimlilik	4,79	13	Bilgi Paylaşımı	4,65
4	Temsil	4,79	14	Çözüm Odaklılık	4,65
5	Ölçülü	4,78	15	Sabırlı Olma	4,63
6	İşbirliği	4,75	16	Fedakarlık	4,62
7	İlgi ve Heves	4,72	17	Sorumluluk Alabilme	4,61
8	İletişim Becerisi	4,71	18	Objektif Olma	4,60
9	Gelişime Açıklık	4,70	19	Esnek Düşünebilme	4,60
10	Cevresivle	4,70	20	İstikrarlı Olma	4,60

Yetkinlik çalışma gurubu tarafından temel yetkinliklerin gruplandırılması ve mümkünse sayılarının azaltılması amacıyla faktör analizi yapıldı. Aşağıda faktör analizinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu araştırmak için KMO ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Örneklemin yeterliliğini ölçen KMO değeri 0,964 bulunmuştur. Bu değer örneklemin büyüklüğünün mükemmel düzeyde faktör analizi yapmağa uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 322). Bartlett küresellik testi sonucu ($p=0,00$) istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu iki sonuç, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Değişkenlerin sayısını azaltmak amacıyla öncelikle anti-imaj korelasyonuna bakıldı. Değişkenlerin anti-imaj korelasyonlarının hiçbiri 0,5'in

altında olmamasından dolayı hiçbir değişken analizden çıkarılmadı. İkinci olarak değişkenlerin ortak varyansları (communality) incelendi. Değişkenlerin ortak varyansı bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarlarını göstermektedir. Literatürde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenlerin (0.50'in altında) analizden çıkarıldığı görülmektedir (Çetinkaya, 2009: 219-238; Çelikkol vd., 2012: 70-81; Kalaycı, 2008: 329). Ancak, bu modeldeki ortak varyanslar birbirlerine oldukça yakındır (en yüksek 0,6 ve en düşük 0,4). Bu nedenle modelden herhangi bir değişkenin çıkarılmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır.

Faktör analizinin sonucuna göre yirmi değişken 2 faktör altında toplanmaktadır. Bu iki faktör toplam varyansın %51,1'ini açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 31,1'ini açıklamaktadır. İkinci faktör ise toplam varyansın % 19,9'unu açıklamaktadır.

Her bir değişkenin faktör yükleri ve hangi bileşen altında toplandıkları Çizelge 4'te gösterilmektedir.

Çizelge 4. Döndürülmüş Bileşen Matris

	Bileşen	
	1	2
Sabırlı Olma	.753	.129
Bilgi Paylaşımı	.724	.199
Esnek Düşünebilme	.698	.357
İlgi ve Heves	.694	.232
İstikrar Olma	.673	.214
Özgüven	.659	.328
Fedakarlık	.648	.195
Ölçülü Davranma	.633	.328
Obiektif Olma	.595	.343
Cevresiyile Uyum	.559	.393
İşbirliği	.558	.414
Gelişime Açıklık	.529	.495
Cözüm Odaklılık	.491	.463
Verimlilik	.474	.472
Temsil Kabiliveti	.466	.459
Görev Bilinci	.155	.790
Güvenirlilik	.069	.774
Basarma Azmi	.397	.577
İletişim Becerisi	.464	.535
Sorumluluk Alabilme	.358	.521

Birinci faktör grubunda 15 yetkinlik, ikinci faktör grubunda ise 5 yetkinlik bulunmaktadır. Bu iki faktör grubu sırasıyla *uyuma yönelik* ve *amaca*

yönelik olarak adlandırılmıştır (Çizelge 5). Temel yetkinlikleri gruplandırmak, İK uygulamalarında her bir grup yetkinliğin farklı ağırlıklarla süreçlere sokulması bakımından fayda sağlayabilir.

Çizelge 5. Temel Yetkinlik Modeli	
Uyuma Yönelik	Amaca Yönelik
Sabırlı Olma	Görev Bilinci
Bilgi Paylaşımı	Güvenirlilik
Esnek Düşünebilme	Başarma Azmi
İlgi ve Heves	İletişim Becerisi
İstikrar Olma	Sorumluluk Alabilme
Özgüven	
Fedakarlık	
Ölçülü Davranma	
Objektif Olma	
Çevresiyle Uyum	
İşbirliği	
Gelişime Açıklık	
Cözüm Odaklılık	
Verimlilik	
Temsil Kabiliyeti	

Sonuç olarak, faktör analizi sonucunda temel yetkinlik modelinde yer alacak yetkinlikler kesinlik kazanmış oldu. Bundan sonraki aşama temel yetkinliklerin pozisyonlara ve görevlere göre yeterlilik düzeylerini belirlemek, performans düzeylerini belirlemek ve uygulama aşamasına geçmektir. Bu çalışmalar, yetkinlikleri uygulamaya yönelik olduğundan burada yer verilmedi.

8. Sonuç

Bu çalışmada, temel yetkinlik geliştirilme süreci ve temel yetkinlik modeli önerilmektedir. Temel yetkinliklerin geliştirilmesinde dokuz adımdan oluşan yapılandırılmış bir süreç izlenmiştir. İK uygulamaları, odak grup ve araştırma veri kaynakları (yöntemleri) birlikte kullanılarak temel yetkinlik modeli geliştirilmiştir. Odak grup çalışması sonucu 20 temel yetkinlik belirlenmiştir. Belirlenen yetkinlikler büyük ölçüde kurumun değerlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle, temel yetkinlik modelinin oluşturulmasında odak grup tarafından doğal bir şekilde vizyon yaklaşımının benimsendiği söylenebilir. Belirlenen yetkinlikler çalışanlar tarafından önem derecesine göre puanlanmıştır. Temel yetkinliklerin ortalama değerleri 4.5'in üzerinde bulunmuştur. Sonuçlar, odak grup çalışması tarafından belirlenen temel

yetkinliklerin çalışanlar tarafından da önemli bulunduğunu göstermektedir.

Çalışmanın her aşaması planlı bir süreç içinde yürütüldüğünden ve her aşamada taraflarla bilgi paylaşımı yapıldığından çalışmanın hiçbir aşamasında herhangi bir dirençle karşılaşılmamıştır. Çalışmanın, kurumun İK uygulamalarında bütünlüğün sağlanmasına ve ortak bir dil oluşumuna önemli bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Çalışmanın yetkinlik modeli oluşturmada, Türkçe yazının sınırlılığı da göz önüne alınarak, diğer çalışmalara ışık tutacağı söylenebilir. Sektörel bazda ve daha geniş ölçekte, benzer çalışmaların yapılmasına ve karşılaştırmaların yapılmasına gerek duyulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Athey, T.R., Orth, M.S. (1999), “Emerging Competency Methods for the Future”, *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Brockbank, W., Ulrich, D. ve Beatty, R. W. (1999), “HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School”, *Human Resource Management*, 38(2), 111-117
- Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İzmir, Barış Yayınları.
- Capaldo, G., Iandoli, L. ve Zollo, G. (2006), “A Situationalist Perspective to Competency Management”, *Human Resource Management*, 45(3), 429-488.
- Cardy, R.L., Selvarajan, T.T. (2006), “Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage”, *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A. ve Lankau, M.J. (2003), “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Conway, C. (1994), “Developing Senior Management Competencies at Ocean Group”, *Management Development Review*, 7(1), 7-12, ,
- Currie, G., Darby, R. (1995), “Competence-based Management Development: Rhetoric and Reality”, *Journal of European Industrial Training*, 19(5), 11-18

- Çelikkol E.S., Uçkun, C.G., Tekin, V.N. ve Çelikkol, Ş. (2012), “Türkiye’de İç Hatlardaki Havayolu Taşımacılığında Müşteri Tercihi ve Memnuniyetini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, 4(3), 70-81
- Çetinkaya, M. (2009), “Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(2), 219-238.
- Deist, F.D. ve Winterton, J. (2005): “What is Competence?”, Human Resource Development International, 8:1, 27-46.
- Dessler, G. (2007), Human Resource Management, 11 Baskı, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Draganidis, F., Mentzas, G. (2006), "Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches", Information Management & Computer Security, 14(1) 51-64
- Enis, M.E. (2008), Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/info_documents/OPDRLiteratureReview.pdf, (10.11.2012)
- Gangani, N., McLean, G.N., Braden, R.A. (2006), “A Competency-Based Human Resource Development Strategy”, Performance Improvement Quarterly, 19(1), 127-140.
- García-Barriocanal, E., Sicilia, M.A. ve Sánchez-Alonso, S. (2012), “Computing with Competencies: Modelling Organizational Capacities”, Expert Systems with Applications 39, 12310–12318.
- Heinsman, H. (2008), The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice, Academisch Proefschrift, Vrije Üniversitesi, PrintPartners Ipskamp BV, Enschede, <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/13216/5/7960.pdf>, (22.10.2012).
- HR-XLM, (2001), Competencies 1.0 (Measurable Characteristics) Recommendation 2001, Der: Chuck Allen, http://xml.coverpages.org/HR-XML-Competencies-1_0.pdf, (22.10.2012)
- IDAS, (2006), Competency Guide, Iowa Department of Administrative Service Human Resource Enterprise, http://das.hre.iowa.gov/documents/class_and_pay/competency_guide.doc, (22.10.2012)
- Kalaycı, Ş. (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

- Klink, M., Boon, J. (2002), "The Investigation of Competencies within Professional Domains", *Human Resource Development International*, 5(4), 411-424
- Lahti, R.K. (1999), "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59-75.
- Leyking, K., Angeli, R., Ag, I. S. (2009), "Model-based, Competency-Oriented Business Process Analysis", *Enterprise Modelling and Information Systems Architecture Journal*, 4(1), 14-25.
- Mansfield, R. S. (2000). "Practical Questions for Building Competency Models", *Competency-Based Management for the Federal Public Service Conference*. Ottawa, Canada, 3-17, www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf. (05.11.2012)
- McClelland, D.C. (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence", *American Psychologist*, (Ocak), 1-14.
- Nordhaug, O. ve Grenhaug, K. (1994), "Competences as Resources in Firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
- 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.
- Özden, C., *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlama Yöntemi*, Yayın no: 25, İstanbul, Ödül Yayınları.
- Petersen, S.A., Heikurs, T., Cerinšek, G. ve Bedek, M. (2011), *Competence Portfolios*, European Commission Seventh Framework Project (IST 231717), <http://www.reachyourtarget.org/joomla/attachments/article/156/D4.1%20Competence%20Portfolios,%20v.%202.pdf>, (10.11.2012)
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. and Gowing, M.K. (2002), "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Saylı, H., Ağca, V. (2009), "Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17) 345-364

- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007), “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”, İşletme Fakültesi Dergisi, 8(2), 233-266.
- Ulrich, D. (1998), “Intellectual Capital =Competence x Commitment”, Sloan Management Review, 39(Winter), 15-26.
- Yeung, A. K. (1996), “Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis”, Human Resource Management, 35(1), 119-131.