

YETKİNLİKLERİN YAPISI VE İÇERİĞİ ÜZERİNE YENİDEN DÜŞÜNMEK

Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU¹

Araş. Gör. Hakan ERKAL²

ÖZET

Bilinçli veya bilinçsiz olarak insan belirli biçimlerde yaşama ve çevresine motifler veya özellikleri ile tepki verirler. Yaşam ve çevresi üzerine düşünmesi nedeniyle çevresinde oluşan bilgilere karşı duyarlıdır. Bireylerin eylemleri kapsamında sergilediği davranışlar bazı performans hedefleriyle ilişkili ve tutarlı olduğu ve bireylerin bir kabiliyet sergilediği ifade edilir. Bireylerce sergilenen davranış işin görüldüğü çevre ve görevinin gerektirdiği talepler veya uyarıcı kapsamda seçtiği sosyal roller, öz imajı ve mizacının bir fonksiyonudur. Bu çalışmada, yetkinlik ve işleyiş mekanizmalarının kapsamı ve aralarındaki ilişkiler ayrıntılı ve derinlemesine araştırılmıştır. Tanımlardan yola çıkarak içerik ve öz analizi gerçekleştirilerek yaşamdaki karşılıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu tip araştırmaların derinleştirilmesi ve yaygınlaştırılması yetkinliğin üzerine örten “gizi” aralamamıza olanak sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik yapısı, sosyal roller, öz imaj, insan kaynakları yönetimi.

Jel Kodları: M12, M51

THE RETHINKING UPON STRUCTURE AND CONTENT OF COMPETENCIES

ABSTRACT

People with the conscious disposition represented by the motives or traits respond to their environment and events in life specific ways. This occurs because they think about their environment and life in certain ways and re sensitive to information in these events in a particular manner. To the extent that the individuals' actions, for example demonstrated behavior, are consistent and are related to some performance goals, these individuals can be said to be demonstrating a skill. The behaviour demonstrated by individuals is a function of these dispositions, their self-images and social role chosen in the context of stimuli or demands from their jobs and the environment in which the jobs exist. In this study, the Notion of competence, the extent of its operational mechanisms and their interrelationship are studied in dept and in detail in this study. Studying through conceptual definitions, corresponding real-life experiences are delienated by means of content analysis and

¹ Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

² Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, hakan.erkal@ege.edu.tr

core analysis. Dissemination of similar detailed work in this field will help uncover the anomalies surrounding the notion of competence.

Key Words: Competencies structure, social roles, self-image, human resource management.

Jel Clasification: M12, M51

GİRİŞ

“Yetkinlik” kavramı, performansın önemli farklılaştırıcısı olarak ilk defa McClelland’ın yaptığı çalışma (1973) ile ortaya konmuştur. Çalışmada geleneksel anlamda gerçekleştirilen akademik ve bilgi testleri üzerinde durulurken, yaşamdaki başarı ve görev performansının tahminleyicisi olmadığı, alt sosyo-ekonomik durumdaki azınlıktaki kadınlara karşı eğilimleri göz önüne serdiği, zekâ testlerinin geçerliliği konusundaki şüpheler, işe alım ve üniversite girişteki adaylarda kullanılan testlerin uygunluğu ve geçerliliği üzerinde durulmuştur. Barrett ve Depinet (1991) ise psikolojideki yetkinlik hareketinin hayata geçirilmesi üzerine bir yorum yazısı kaleme almışlardır.

Boyatzis (1982: 1) örgütlerin hedeflerine ulaşırma yapabilirliğine sahip yöneticilere ihtiyaç duyduklarını ifade ederken, “yetkin yöneticiler” ifadesini etkin ve etkili olarak bu hedeflere ulaştıracak kişilere duyulan ihtiyaç anlamında kullanmıştır. Yazarın çalışması yöneticilerin karakterlerinin örgüt ve görev çeşitliliğinde etkin performansla ilişkisini belirlerken, özellikle yüksek seviyede performansın önceden tahmin edilmesi üzerine bir çalışma olmadığı, yönetimle ilgili bir yetkinlik modeli kurarak yetkinliklerin birbirleriyle ilişkisi ve etkileşimi için bir çerçeve oluşturulmasını önermektedir. Ginzberg ve Vojta (1981) insan sermayesi kavramından bahsederek çalışanların kabiliyet, ustalık ve bilgisi olarak tanımlarken, çalışanların refahı ve ekonominin büyüme hızını belirleyen kritik bir girdi olduğunu, örgütlerin insan sermayesi veya insan kaynaklarından yola çıkarak yöneticilerin yetkinliklerinin belirlendiğini ortaya koymuşlardır. McClelland (1973) davranışın kişi ve çevresinin bir fonksiyonu olduğunu ifade ederken, Campbell ve arkadaşları (1970: 79) örgütsel çevre elemanları ve görev talepleri elemanları için çevrenin incelenmesi gerektiğini öne sürmektedirler.

Etkin ve etkin olmayan görev performansının belirlenmesi ve bir görevdeki bir kişinin performansının değerlendirilmesindeki sorun, aynı anda çok sayıda faktörün (görevin talepleri, kişilerin karakterleri, görevin çevresi) birbirleriyle ilişkisinin anlaşılması, hedefler doğrultusunda yönetilmesi ve etkinliğinin ölçülmesini gerektirir. Görevin taleplerinin örgütsel çevre koşullarıyla uyumlu ve tutarlı olması etkin performansın sürdürülmesi açısından önemlidir. Bireylerin ulaşmak istediği sonuçlar

örgütteki diğer görevlerin sonuçlarına ve bütünde örgütsel sonuç ve hedeflere katkıda bulunması gerekir. Bireylerce üstlenilecek eylemlerin belirli iş sonuçlarına neden olması, öncülük etmesi ve yürütmesi gerekir, bunları güçlendirecek kavram “yetkinlik” adıyla ortaya konan bireylerin yapabilirlikleri veya karakterleridir. Bireylerin çalışma ortamına taşıdığı yapabilirliklere yetkinlik ismi verilir. Bireylerin yetkinlik elemanları ve içerikleri bir kişinin bir görevdeki yapabilme kavramının derecesini ve bu kavramın altını dolduran davranışlara işaret eder (Prien, 1977).

Davranışlar bir ölçüt oluşturduğunda başarılı bir kişiyle birlikte giden karakterlerin belirlenerek daha az başarılı bir kişi ile karşılaştırılmasını oluştururken davranışların başarılı iş sonuçlarıyla nedensel ilişki kurulmasını sağlar. Bu noktada bir görevdeki üstün performansın mevcut nedenlerini oluşturan ölçütlerin geçerliliği önem taşımaktadır. Bir görev genellikle üretmesi beklenen iş sonuçları, bu sonuçları oluşturmada alınması gereken kararlar ve sorumlulukları içerir. Görev gereksinimleri görevdeki bir kişinin fonksiyonu ve performansı açısından yerine getirilir. Fonksiyonel gereksinimler ve sonuçların diğer fonksiyonel görevleri ve sonuçları tamamlaması, katkıda bulunması ve örgütsel sonuçlarla birlikte yürütülecek biçimde tasarlanması önem taşımaktadır.

Bu tasarım “görünmez bir el” biçiminde örgütün hedeflerine ulaştırmasını sağlamalıdır. Örneğin bir yönetim görevi genellikle değişik rollerin (rol yönetim görevlerindeki bir kişiden beklenen sorumluluklar ve faaliyetler kümesinin bileşimidir) bütünleştirilmesi veya diğer bir ifade ile takımyıldızını çağırır (McGregor, 1960; Hodgson ve arkadaşları, 1965; Schoenfeldt, 1979, Brush ve Manners, 1979). Eylem ve sonuçların doğrudan bağlantılı olması gerektiği Spencer ve Spencer’in (1993) çalışmasında yetkinlik nedensel akış (nedensel ilişkinin anlamı, yetkinliklerin bir nedene dayanması veya davranış ve performansın önceden tahmin edilmesidir.) modeli ile kanıtlanmıştır. Yazarlar motivasyon, özellik, öz içerik ve bilgiyi içeren kişilik özelliklerinin niyet, yetenek olarak davranışları eylem ve görev performansını sonuç olarak saptayarak davranışların altındaki kişilik özelliklerini ve davranışsal sonuçlar yaratan yetkinliklerin her zaman bir niyet içermesi gerektiği, niyet olmaksızın davranışların sözü edilecek yetkinliği tanımlayamayacağını öne sürmüşlerdir. Görevlerdeki gereksinim duyulan fonksiyonlar, sorumlulukları ve bunların dereceleri gerçekleştirilen fonksiyonel göreve göre bir farklılık sergileyebilir. Yetkinlik kavramının oluşmasındaki diğer bir önemli konu örgütün çevresi ve özellikle içsel çevresidir. İçsel çevre örgütleri birbirinden ayıran ayırıştırıcı özelliğini örgütlerin sahip olması gereken yetkinliklerde, dış çevre açısından da dinamik bir iş stratejisiyle kendini hissettirmektedir.

İçyapı olarak kültür ve dış yapı olarak strateji yetkinlikleri ve içerik omurgasını besleyen iki önemli kaynaktır. Bu kaynakların yeterince dikkate

alınmaması örgütün çevresel ortamında başarısız olmasını sağlar. Örgüt çevresinin bireylerin performansında önemli bir katkısı ve ilişkisi vardır. Çevre açısından kültürün zor değiştirilebilir ve ayrıştırıcı özelliğinin yanında görünmezlik özelliği örgütlerce yaratılan, biçimlendirilen kavramı içinde barındırırken örgütlerde yaşayan üyelerin performansını da doğrudan etkiler. Stuart ve Lindsay (1997) örgütün içerdiği kültürü ve çevresine iliştirilen yönetsel yetkinlik modeli çerçevesi geliştirmişlerdir. Görünür özellik açısından örgüt yapıları, politikalar, prosedürler, ücret ve terfi politikalarını içine alırken kazanmaya yönelik uygun ve kabul edilebilir davranışların sergilendiği kültürün oluşturulması veya değiştirilmesi konusunda özellikle örgüt kurucuları ve daha sonra çevresinde yer alacak çekirdek takım sorumlu olmaktadır.

Aynı zamanda bu davranışsal oluşumlara sahip olması gereken yetkinlikler ve içerikleri de gruplanır. Bunun içinde yetkinliklerin çalışanlara ortak ve zorunlu bir dil terminolojisi çerçevesi sunması nedeniyle örgüt kültürü içyapı ve strateji ise dış yapı olarak yetkinliğin ve omurgasının oluşturulmasında “dikte” ettirici özelliğini korumalıdır. Özellikle insan kaynaklarının “işe alım” aşamasında istenen yetkinlik ve içerikleri ile seçilen kişiler, kültür ile tutarlı ve uyumlu davranırken stratejinin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlarlar. Heffernan ve Flood (2000) insan kaynaklarının gelişen ve yeni temalarından biri olan yetkinliklerin, örgütlerin insan kaynakları stratejisi ve iş stratejileriyle bütünleştirilmesine duyulan ihtiyaç ve değişen çevre ile örgütlerin mücadele etmesine yardımcı olan rolü üzerinde durmuşlardır. Boam ve Sparrow (1992) çok sayıda iş baskısının örgütlerde yeni yetkinliklere duyulan ihtiyacı arttırdığını, bu baskılar arasında yeni teknolojiler, daha esnek ve tepkici örgütler, yeni rekabetçi düzenlemeler, bilginin gücü ve işlerin küresel hale gelmesinin sayılabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bireysel davranışlardaki zorunlu değişiklikleri sağlamada geniş ölçekli değişim programlarının başarısızlığı ve iyileştirilen yönetim yapabilirliği yoluyla ulaşılmak istenen sürdürülebilir iş performansı ile çalışan kabiliyetleri arasındaki artan bağlantı yetkinlik temelli yaklaşımların öne çıkmasına neden oluşturmuştur. Örgütsel hedeflere ulaşılması açısından yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Bu açıdan baktığımızda yetkinlikler çalışanları örgütsel hedeflere doğru çabalarını yoğunlaştırmaya da yardımcı olmaktadır. Başarıyla geliştirilecek yetkinlik modelleri rekabetçi avantajı beslerken, rekabetçi avantajla birlikte yürütülmesi de sağlanmalıdır (Campion ve arkadaşları, 2011). Literatürlerden yola çıkarak bazı zamanlar yetkinlikler örgütsel hedeflerin doğrudan bir dönüşümüdür.

Bergenhengouwen ve arkadaşları (1997) temel yetkinlikler biçiminin ve içeriğinin, çalışanların yönetim tarafından takdir edilme derecesi, çalışanlarının deneyimleri ve yönetim kavramları kadar örgütlerin hedef, strateji, yapı ve kültürü arasındaki bağlantı yoluyla yaratıldığını ifade

etmişlerdir. Çeşitli yazarların ifadeleri ile yukarıda ifade ettiğimiz kavramlar bir tutarlılık içindedir. Kültür ve strateji açısından biçimlendirilen yetkinliklerle uyumlu olan örgütler, sürdürülebilir bir performans sergilemekte, örgütsel karakterlerin yetkinliklerle uyumu olumlu yönde etkilemekte iken yetkinliklerin özellikle insan kaynakları süreçlerinde merkezi bir konuma gelmesi yine literatür okumalarımız arasında yer almaktadır.

1.YETKİNLİK TANIMLARINDAN YOLA ÇIKARAK YAPILACAKLAR

Yetkinlik tanımı“Bir görev veya koşulda üstün ve/veya etkin performansla nedensel olarak ilişkilendirilen bireylerin altı çizilecek karakterleridir” (Spencer ve Spencer, 1993: 9), bu tanıma Klemp’in yaptığı tanımlama çok yakındır, bir görevde etkin ve /veya üstün performanslı sonuç almada bir kişinin altı çizilecek karakterleridir (Klemp, 1980: 34). Altı çizilecek karakterler kişinin kişiliğinin bir parçası olan derinlerde yatan ve değişik görev sorumlulukları ve koşullarda başarının tahminleyicisi olarak yetkinlikleri tanımlarken yetkinliği davranış ve performans nedeni ve tahminleyicisi anlamında kullanılmaktadır.

“Genel” anlamda kullanılan bir deyim olarak görev yetkinlikleri farklı eylem çeşitliliği ve çok sayıda davranış biçiminde görülebilir. Boyatzis (1982) bireylerin yetkinliklerinin zorunlu fakat bir görevdeki etkin performans için yeterli olmadığını ifade etmiştir. Zemke (1982: 28) yetkinlik, yetkinlikler, yetkinlik modelleri ve yetkinlik bazlı eğitim kavramlarının ne anlama gelmesi istendiğine göre birbirinin yerine geçebileceğini, gelecekte arzulanan davranışları başarmada ihtiyaç duyulan bilgi, kabiliyet, yapabilirlik ve diğer atıflar (Blancero, Boroski ve Dyer, 1996: 387), bireylerin sergilediği bilgi, kabiliyet veya yapabilirlikler (Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake, 1995: 474), tanımlanan görev içerisinde üstün performansı yürüten ve altında yatan bilgi, kabiliyet, davranış, inanç, değerler, özellikler ve motiflerin karakteristik ve ölçülebilir kalıpları (Linkage, Inc., 1996: 6), çalışanın görevinde etkin olması için ihtiyaç duyulan kabiliyet ve özellikler (Mansfield, 1996), üst düzey performans için zorunlu davranışlar ve karakterler (Hay/McBer, 1997), etkin performansın altında yatan bilgi ve kabiliyetler (McLagan, 1996), görevde başarılı performans için gereksinilen bilgi, kabiliyet, yapabilirlik ve davranışlar (Mirable, 1985: 32), bir görevdeki etkin veya üstün performansla nedensel olarak ilişkilendirilen bireylerin altı çizilen karakteristikleri (Mitrani, Dalziel ve Fitt, 1992: 34), ortalama performans gösterenden çok daha tutarlı davranışlar sergileyen üstün performanslılar (Klein, 1996) biçiminde tanımlar getirmişlerdir.

Klein’in tanımı diğer yazarlardan farklı olup yetkinlikler gözlemlenebilir davranışlar veya davranışsal göstergelerin toplamıdır.

Davranışsal göstergeler bir merkezi temaya göre gruplandırılır ve daha sonra yetkinlikler oluşturulur. Bu oluşum yetkinlik temelli insan kaynakları yönetiminde “ yetkinlik sözlüklerinin” hazırlanmasında kullanılmaktadır. “Kümelenme/Cluster” kişinin yapabilirliği veya gruplandırma kavramı özellikle Boyatzis ve McBer’de gerçekleştirilen yetkinliklerin ölçeklendirilmesi ve bir görevdeki üstün performans da ayrıştırıcı özellikler için kullanılmış her bir yetkinlikte anlatıcı tanımlar ve üç-altı davranışsal gösterge veya görevdeki yetkinlikte sergilenen özgün davranışlar bulunur.

Çeşitli yazarlar (Bray ve arkadaşları, 1974: 49; Kotter, 1982: 71; Luthans ve arkadaşları, 1988: 123; Howard ve Bray, 1988: 35; Campbell ve arkadaşları, 1970: 85; Goleman, 1998: 91) performansı farklılaştırıcı yetkinlikleri üç kümeye bölmüşlerdir: sistemsel düşünme ve tanıma kalıbı gibi “bilimsel” yetkinlikler, duygusal öz farkındalık ve duygusal öz denetim gibi “kendi kendini yönetme” yetkinlikleri, empati (gerçekçi öz değerlendirmenin temelidir, Goleman, 1998) ve takım çalışması gibi ilişki kuran ve sosyal farkındalığı içeren “sosyal zeka” yetkinlikleri. New (1996) ise yaptığı sınıflandırmada göreve özgü, yönetim kültürüne ve şirkete özgü yetkinlikler olmak üzere üç tip yetkinlik olduğunu üstün performansın belirleyicisi olarak yüksek puanlamanın altında kalanlar açısından değerlendirmenin önemli olduğunu ifade etmiştir.

2.İÇERİK ANALİZİ

Yetkinlik davranışları bir veya daha fazla sosyal motiflerin bileşimiyle yönlendirilir. Yetkinlikler kişilerin niyetlerinin altında yatanları temel alırken, davranışlar ve derinlikte yatan sosyal motifler arasındaki analizleri gerçekleştirir. Rowell (1995) yetkinliği başarmada ihtiyaç duyulan davranışlar olarak tanımlamış, performans standartı ve bir kabiliyet açısından yetkinlik kavramını tartışmıştır. Klein (1990) ise benzer bir ifadeyle yetkinlikleri psikolojik bir yapı olarak değil üstün ve ortalama performans arasındaki ayrımı ortaya koyan, sergilenen gözlemlenebilir davranışlar grubu olarak görürken, yazara göre davranışların varsayımlara ve yorumlamalara ihtiyacı yoktur.

Bu tanımların ortak paydalarından birincisi, ortalamadan ziyade “etkin veya üstün performansın” temel alınarak buna yol açan faktörlerin yetkinlik olarak ortaya konması; ikincisi altı çizilerek atf yapılan faktörlerin “gözlemlenebilir ve ölçülebilir” nitelik taşıması (bu konuda özellikle Boyatzis’in (2008) duygusal sosyal zekâ’nın eğitimi konusunda verdiği örnekler dikkat çekicidir) ve üçüncüsü yine bu faktörlerin performanslar arasında “ayırıcı” niteliği barındırmasıdır. Bir diğer önemli nokta yetkinliğin sürdürülebilir nitelik taşımasıdır, üstün veya etkin performans sergilerken bunun altında yatan faktörlerin “sürekli tekrarlanması” gerekir. Üstün performansa yol açan faktörlerin sergileyen kişiler tarafından “bilinçli”

olarak kavranılması gerekir. Bu bilinç yetkinliklerin gerçek yaşamda ve iş sonuçlarında karşılığının bulması, gözlemlenmesi ve geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu sava karşılık McClelland (1951: 17) yetkinlik kavramının özelliklerinin kişilik teorisinden geldiği, kişinin bilinçsiz motifleri, öz imajları ve gözlemlenebilir davranış kalıpları arasındaki ilişkiden kaynaklandığı hatta sinir devreleri ve hormonal seviyenin bilinçsiz davranışlara yol açtığı konusunda bütünleşik daha geniş kavramsal bir yaklaşım söz konusu olup bunun da “nedensel ardışıklık” olarak kişilik teorisinin altında yattığını öne sürmektedir. Özellikle bu son ifade Spencer ve Spencer’ın (1993: 11)” buz dağı” ve Boyatzis’in (1982: 34-37) “soğan zarı” modeli ile tutarlılık içerisindedir. Soğan zarı modelinin tam ortasında özellik ve motifler, dışarıya doğru gidildikçe sırasıyla kişinin kendisiyle ilgili öz imajı, sosyal rolü, tutumlar, değerler, kabiliyet ve bilgi (tecrübe, deneyim ve bilgi görevin seviyesinin ihtiyaç duyduğu fakat performans ayırıştırıcı özelliği olmayan “eşik” yetkinliklerdir) görülmektedir. En son kısım ise örgütsel ve kültürel çevredir. İç oluşum insanlar arasındaki etkileşimi, dış oluşum ise sergilenen davranış ve eylem neticesinde kişinin çevresini yansıtır. Boyatzis’e göre bir kişinin yetkinlikleri özgün eylemleri nasıl sergilediğini doğrudan etkilerken geribildirim kişilerin yetkinlikleri ve özgün eylemler arasında oluşur. “Niyet” olarak isimlendirebileceğimiz kavramın altında yatan organize ve eş güdümlenmiş birbirleriyle ilişkili fakat farklı davranış kümeleridir.

“Niyet” ve buna ulaşmak için “eylemin” var olması yetkinlik yapısının inşasını gerekli kılar. Sergilenen eylem zamanı ise görevin fonksiyonel veya koşulsal taleplerini bazen etkiler. Bu elemanların her biri birbirlerini benzer biçimde etkilerken görev performansı da ilişkilidirler. Bu etkinin doğası ve kuvveti örgütsel ve kültürel çevreye göre değişkenlik gösterebilir. Zaman içerisinde bu etkilerin kendi içerisindeki tutarlılığı da, soğan zarının en ortasında yer alan motif (yönlendirme, yürütme ve seçici davranışlar) ve özellikler (tutarlı tepkiler sergileme) yetkinliği hemen üstünde yer alan kavramları doğrudan etkiler, öz imaj ise -psikolojik yapımızda gizli olup geliştirilmesi, gözlemlenmesi ve keşfedilmesi zor olan kavram- kişinin kendisi ile ilgili tutumlar, değerler ve kendine bakış açısını yansıtır.

Bir kişinin değerleri diğerlerince yüklenilen farklı ve zorlu koşullarda ve kısa vade de yapılabilecekleri önceden tahminleyecek tepkici veya etkin tepkici motiflerdir (McClelland, Koester ve Weinberger, 1990). Soğan zarından dış kabuğa doğru yöneldikçe gözlemlenebilirlik ve geliştirilebilirlik göreceli olarak kolaylaşır, bunların geliştirilmesindeki eğitim maliyetleri de düşerken işe alımda sorgulanmaları daha da etkinlik kazanır. Dış kabuğa doğru giderken birbiri üzerine etkileşim gerçekleşir. Altı

çizilen kavramların “genellik” içermesi farklı eylemlerin geniş çeşitliliğini veya çok sayıda davranış biçiminde kendini göstermesi anlamına gelir. Davranışların altında çok sayıda ve karmaşık güdülerin yattığını düşünürsek eylem/sonuç ve davranış bağlantısını tutarlı ve sürdürülebilir olarak kurmanın son derece zor bir süreç olduğunu görürüz. Diğer bir zorluk görev ve örgütsel-kültürel çevre dinamiklerinin değişmesi karşısında aynı tutarlı ve sürdürülebilir performans sonuçlarına ulaşıp ulaşılmayacağıdır.

Altı çizilen karakterlerin üstün/etkin performansla “nedensel” ilişkilendirme, performansın önceden tahmin edilmesi, bağımlı değişken olarak görev performansını ve bağımlı değişken olarak yetkinliği oluşturur. Kavramların algılanması ve aralarında ampirik/görgül bir ilişkinin kurulması, geçerliliğinin test edilmesini gerektirir. Yetkinlik tiplerini belirlemede ilk bakılacak konu strateji ve onun alt yapısını oluşturan örgütsel yapılabirliklerdir. Ayrıca her ikisi arasında seçilecek kişiler aracılığı ile yerine getirilecek dolaylı bir bağlantı söz konusudur. Yetkinlik seviyelerinin tespit ve tasvir edilmesi de yine önemli bir konudur. Değişik yetkinlik tipleri insanın çalıştığı farklı nüfuz alanlarını temsil eder.

Yetkinlik tipleri ve seviyeleri arasında kavramsal anlamda “ayrıştırma” yapabilme yeteneğine sahip olmamız gerekir. Bu yetenek bize insan kaynakları fonksiyonlarının düzgün ve tutarlı işlemesine yardımcı olacaktır. Her seviye yetkinliğe sahip olan kişilerin mizacı/karakterine etkisine göre değişebilirken kişinin görevindeki yetkinlikleri uygulama sıklığını da yansıtır. Eylemler, süreçler, stratejiler, kültür, performansla birbirleriyle etkileşimli, bütüncül bir bakış açısında kazandırılması, iyi performansın ne anlama geldiği ve nasıl ölçüleceğinin örgütçe anlaşılmasını kuvvetlendirecektir. Cardy ve Selvarajan (2006) örgütlerde yetkinliğin önemini abartılmadığını, rekabetçi avantajın temelini oluşturduğunu, örgütlerin misyona ulaşmasında örgütsel yetkinliklerin stratejik niyetle eşleşmesi gerektiğini, yetkinlik kavramının hem strateji hem de insan kaynaklarının nüfuz alanı içerisinde olduğunu, stratejik perspektif ve çalışan seviyesinde (örgüt yapısı anlamında) yetkinliklerin anlaşılması ve geliştirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Markus, Cooper-Thomas ve Allpress (2005), hem genel hem de belirgin yetkinlik girişimlerinin altında yatan önemli varsayımların geçerliliğinin acilen araştırılmasına ihtiyaç duyulduğunu, örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar için güvenilirliğin, algılanan örgütsel destekle ilişkisini, özellikle adillik, gözetim ilişkileri ve performans yönetim süreçleri ile tatmin açısından yine araştırılması gerektiğini, her örgüt içerisinde kullanılan yetkinlik modeli ölçütlerinin geçerliliği ve yapının iyileştirilmesinin eleştirel anlamda değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

SONUÇ

Yetkinlikler örgütlerin önünde bir engel değildir, fakat doğru bir perspektifle, bütüncül bir yaklaşımla ve örgütün özellikle insan kaynakları fonksiyonun merkezine yerleştirilerek kullanılması gerekir. Basit tutularak farklılaştırıcı birkaç yetkinlik elemanına odaklanılması sağlanırken strateji ve yapabilirlikler arasında ilişkinin de kurulması gerekir. Bir bakıma yetkinlikler yapabilirliklerin kişilere indirgenmesidir. Aralarında tutarlı ve bütünlüklü bir bağın kurulması önem taşır. Örneğin stratejimiz diğer şirketleri ele geçirme üzerine kurulu ise ele geçirilen şirketlerle bütünlüştürme üzerine güçlü bir yapabilirliğe sahip olmamız gerekir. Bu noktada ihtiyaç duyulan yetkinlikler arasında takım çalışması, ilişki kurma, sistemleri bütünlüştürme ve stratejik düşünme yer almalıdır. Bu aşama da karşımıza çıkan önemli bir konu genellikle yetkinlik çalışmalarının bugünün iş modellerine odaklanmasıdır.

Gelecekte yaşanacak değişimler stratejik ve kültürel dokuyu değiştirdiği gibi yetkinlik ve omurgasını da köklü olarak değiştirecektir. Örgütlerin bu değişim karşısında yetkinlik yapıları ve içeriklerinin de esnek olmasının yanında diğer insan kaynakları elemanları ile tutarlılık içersinde ortak bir dil yaratmalıdır. Yetkinlikler bir bakıma örgütün altı çizilen “insani öncelikleri” nin duyurulmasıdır. Kabiliyetler bir performans hedefine ulaşma ile ilişkilendirilen ardışık davranışları ve bir sistemi sergilemedeki yapabilirlikleridir. Bir kabiliyetten yararlanma tek bir eylemi içermez, belirli eylemler arasında yaşanan ilişki bir durumdaki etkin veya etkin olmayan fonksiyonlar da kişinin yapabilirliğine doğrudan katkıda bulunur. Bir kabiliyet ardışık davranışları ve sistemi sergileme yapabilirliği oluncaya kadar kişilerin çevresindeki birilerince “görülen” bir şeylerin gözlenmesi gerekir. Örneğin planlama yapabilirliği bir kabiliyettir. Bu kabiliyete sahip kimi insanlar belirli bir hedefe ulaşmada üstlenilecek belirli ardışık eylemleri tanımlarlar.

Eylemlerin önündeki potansiyel engeller tanımlanır. Bu kabiliyete sahip insanlar ardışık eylemlerin önüne çıkan sorunları yenmek veya engellerden kaçınmada yardımcı olacak kaynakları belirlerler. Farklı eylemlerin hiçbiri bir kabiliyet oluşturmazken aynı zaman da sergilenen davranış sistemini oluştururlar. Buradaki değişik davranışlar hep birlikte planlamadaki kabiliyeti çağırır, bir görevin başarılanması veya hedefe ulaşmada bireylere yardımcı olur. Bu kabiliyete sahip kişiler herhangi bir zorlu koşulda veya kapsamda bunu uygulayarak başarılı sonuçlara ulaşırlar. Görevler ve fonksiyonlar görev tarafından tekrarlanıyorsa kişi ya artan sıklıkta mutlak yetkinliklerini uygular veya teşvik ederek bu fonksiyonun performansının kalitesini iyileştirir ya da fonksiyonun performansına uygulanabilir yetkinliklerden herhangi birine sahip değilse görevin gerçekleştirilmesinden veya sorumluluğundan kaçınır. En son seçenek olarak

da kişi herhangi bir kişiye fonksiyonu delege edebilir. Benzer etkileşimler diğer elemanların her biri arasında zaman içerisinde oluşabilir.

Yetkinlik elemanları içerisindeki motif ve özellikler, yetkinliğin öz imaj ve sosyal rol seviyelerini çoğunlukla doğrudan etkiler. Bۆylece öz imaj ve sosyal rol seviyesini etkilemesi yoluyla yetkinliğin kabiliyet seviyesini de biçimlendirir. Benzer olarak ۆzgün anlamda sergilenen eylem veya davranışlar bir yetkinliğin kabiliyet seviyesini de çoğunlukla etkileyebilir. Zaman içerisinde sergilenen eylemler yetkinliğin sosyal rolü, öz imajı, motif ve özellik düzeyini etkileyebilirken yetkinliğin kabiliyet seviyesinde kendine yer açaabilir. Sosyal rol, var oldukları örgütler veya sosyal gruplardaki uygun ve kabul edilebilir davranışlar için sosyal normlar kümesinin kişilerce algılanmasıdır. Değişik sosyal rollerdeki insanların örgüt, iş, sosyal grup, aile, toplum veya ulusun bir üyesi olarak nasıl davranacağını belirlemede yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı bir sosyal rol diğerlerinin beklentilerine karşılık nasıl uyumlaştırılacağına bireylerin bakışını temsil eder.

Bireylerce uyarılanılan belirli sosyal rol hem diğerlerinin kişiye nasıl davranacağını belirlerken hem de sahip oldukları karakterlere diğerlerinin bakışının bir fonksiyonudur. Yetkinliğin sosyal rol düzeyi çok sayıda davranış biçimin de farklılık içerir. Yetkinliklerin sosyal rol seviyesi bireylerin yaşamlarında ve iş yerlerinde değişik gruplarda üstlendikleri rollerdeki tutarlılık derecesini sergileyebilecekleri ortamı hazırlar. Kişinin sergilediği rolün tutarlılığı belirli bir grubun belirgin özelliklerinden ziyade karakterleriyle bağlantılı olduğu ortaya konmuştur.

KAYNAKÇA

BARRETT, Gerald V. ve DEPINET, Robert L. (1991) "A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than Intelligence", *American Psychologist*, 46(10):1012-1024.

BERGENHENEGOUWEN, G.J., TEN HORN, H.F.K. ve MOOIJMAN, E.A.M. (1997) "Competence Development - A Challenge for Human Resource Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Deployment of Employees", *Industrial and Commercial Training*, 29(2):55-62.

BLANCERO, Donna., BOROSKI, John. ve DYER, Lee. (1996) "Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study", *Human Resource Management*, 35:383-403.

BOAM, Richard. ve SPARROW, Phillip. (1992) *Designing and Achieving Competency: A Competency-based Approach to Developing People and Organizations*, The McGraw-Hill Training Series, New York.

BOYATZIS, Richard E. (1982) *The Competent Manager*, New York: John Wiley and Sons.

BOYATZIS, Richard E. ve McBER (1986) *Executive Report of Jobs for Connecticut's future*, Somerville, MA.:Jobs for the Future.

BOYATZIS, Richard E. (2008) "Competencies in the 21 st Century", *Journal of Management Development*, 27(1):5-12.

BRAY, Douglas Wesley, CAMPBELL, Richard J. ve GRANT, Donald L. (1974) *Formative Years in Business: A Long Term AT&T Study of Managerial Lives*, John Wiley and Sons, New York.

BRUSH, Donald.H. ve MANNERS, George E. (1979) *The Nature of the Managerial Role*, Troy, N.Y.:Renssealaer Polytechnic Institute.

CAMPBELL, James P., DUNNETTE, Michael .D., LAWLER, Edward E. III ve WEICK, Karl E. Jr. (1970) *Managerial behaviour, performance and effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

CAMPION, Michael A., FINK, Alexis A., RUGGEBERG, Brian J., CARR, Linda, PHILLIPS, Geneva M. ve OMDAN, Ronald B. (2011) "Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling", *Personnel Psychology*, 64: 225-262.

CARDY, Robert L. ve SELVARAJAN, T.T. (2006) "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", *Business Horizons*, 49:235-245.

GINZBERG, Eli ve VOJTA, George J. (1981) "The Service sector of the U.S. economy", *Scientific American*, 244(3):48-55.

GOLEMAN, Daniel (1993) "The Emotional Intelligence of Leaders", *Leader to leader, Fall*:21-26.

GOLEMAN, Daniel (1998) *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.

HAY/MCBER. (1997) *Human Resource Planning and development*, Toronto: Hay Group.

HEFFERNAN, Margaret. ve FLOOD, Patrick C. (2000) "An exploration of the relationships between the adaptation of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations", *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4):128-136.

HODGSON, Richard C., LEVINSON, Daniel J. ve ZALEZNICK, Abraham (1965) *The executive role constellation*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

HOWARD, Anthony. ve BRAY, Dave (1988) *Managerial lives in Transition:Advancing Age and Changing Times*, Guildford Press, New York.

KLEIN, Allien L. (1996) "Validity and reliability for competency-based systems:Reducing Litigation Risk", *Compensation and Benefits Review*, 28:31-37.

KLEMP, Gregor O., Jr. (Ed.). (1980) *The Assessment of occupational competence, Report to the National Institute of Education*, Washington, D.C.

KOTTER, John Phillip (1982) *The General Managers*, New York: Free Press.

LINKAGE, Inc. (1996) *Building competency models: How to make the right choice among alternatives methods and approaches*, Particapant guide, Lexington:Linkage, Inc.

LUTHANS, Fred, HODGETTS, Richard Michael ve ROSENKRANTZ, Stuart A. (1988) *Real Managers*, Cambridge, MA.:Ballinger Press.

MANSFIELD, Richard S. (1996) "Building competency models", *Human Resource Management*, 35:718.

MARKUS, Leanne H., COOPER-THOMAS, Helena D. ve ALLPRESS, Keith N. (2005) "Confounded by Competencies? An evaluation of the Evolution and Use of Competency Models", *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2):117-126.

MCCLELLAND, David C. (1951) *Personality*, New York: William Sloane Associates.

MCCLELLAND, David C. (1971) *Assessing human motivation*, New York: General Learning Press.

MCCLELLAND, David C. (1973) "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28:1-14.

MCCLELLAND, David C., Koester, R. ve Weinberger, J. 1990. "How do implicit and self-attituted motives differ?", *Psychological Review*, 96:690-702.

MCGREGOR, David (1960) *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.

MCLAGON, Phillip (1996) "Great ideas revisited", *Training and Development*, 50:60-64.

MIRABLE, Richard J. (1985) "A Model for Competency-based Career Development", *Personnel*, 62:30-38.

MITRAINI, Allen, DALZIEL, Michael ve FITT, Daniel (1992) *Competency-based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward*, London:Kogan Page Ltd.

NEW, George E. (1996) "Reflections, A three-ties model of organizational competencies", *Journal of Managerial Psychology*, 11(8):44-51.

PRIER, Erich P. (1977) "The function of job analysis in content validation", *Personnel Psychology*, 30:167-174.

ROWE, Christopher (1995) "Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development", *Industrial and Commercial Training*, 27:12-17.

SCHOENFELDT, Lyndia F. (1979) *Some possible applications for knowledge of the managerial role*. Paper presented at the American Psychological Association Annual Convention, New York.

SPENCER, Lyle M. ve SPENCER, Signe M. (1993) *Competence at Work*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

STUART, Roger. ve LINDSAY, Phillip (1997) "Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations", *Journal of European Industrial Training*, 21(1):26-33.

ULRICH, Dave , BROCKBANK, Wayne, YEUNG, Jon ve LAKE, D.G. (1995) "Human Resource Competencies: An empirical assessment", *Human Resource Management*, 34:473-495.

ZEMKE, Richard (1983) "Job competencies: Can they help you define better training", *Training*, 19:28-31.