

Temel Yetkinlik Açığının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Şirketler Grubu Örneği)

Ömer Faruk ÜNAL¹

Abstract

Bu çalışmada örgütsel düzeyde temel yetkinlik açıkları ve temel yetkinlik açığının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmaktadır. Çalışma, merkezi İstanbul'da bulunan, on beş şirketin bağlı bulunduğu bir şirketler topluluğunda gerçekleştirilmiştir. Veriler yapılandırılmış anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre temel yetkinliklerde çeşitli düzeylerde değişen yetkinlik açığı görülmektedir. Örgütsel düzeyde algılanan temel yetkinlik açığı çalışanların yaş, kıdem, statü, ücret ve eğitim değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Keywords: Temel yetkinlikler, algılanan temel yetkinlik açığı

A Research on Identifying Core Competency Gap (A Sample of Group of Companies)

Özet

This study examined core competencies' gaps at organizational level and whether perceptions of the core competencies change according to the demographic variables of the incumbents. The research was carried out in a group of companies which contains fifteen firms in Istanbul. Data were gathered by the structured questionnaire. Parametric methods were used for the analyses of data. The findings indicate that there are some gaps in all core competencies at various degrees. Perceptions of the core competencies' gap at organizational level differ according to age, job tenure, status, salary, and education level of the incumbents.

Anahtar Kelimeler: Core competencies, perceived competency gap

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta-TÜRKİYE
E-posta: omerunal@sdu.edu.tr

Giriş

Küresel ölçekte yaşanan teknolojik, sosyo-kültürel ve iktisadi değişimler, insan kaynakları yönetimini örgütlerin başarısında eksen alanlardan biri konumuna getirmekte ve şirketlerin rekabet edebilme yeteneklerinin temel kaynağı olarak insan kaynağının kapasitesini ve etkinliğini ön plana çıkarmaktadır (Ulrich ve ark.,2007: 1-12; Wooten ve Elden, 2001: 231-257; Lawler ve Mohrman, 2003: 15-29; Blancero ve ark., 1996: 383-403). Küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisini yoğun olarak hissettirdiği günümüzde yetkinliklerle yönetim, kamu ve özel sektörde giderek daha da önem kazanmakta (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64) ve yetkinlikler örgütün başarısını belirleyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Raja ve Swapna, 2010: 71-76).

Örgütteki yetkinlik açıklarının tespit edilmesi ve yetkinlik açıklarının giderilmesi için uygun stratejilerin belirlenmesi yetkinliklerle yönetimin başarıya ulaşması için önemli bir adımdır. Çünkü yetkinliklerle yönetim döngüsel bir süreç olarak ele alınmalıdır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64). Yetkinlik haritalarının geliştirilmesi bu döngünün sadece başlangıcıdır. Yetkinlik açıklarının bulunması, yetkinliklerin geliştirilmesi ve sonuçların izlenmesi yetkinliklerle yönetimin döngüsel süreç takip etmesi için gereklidir.

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi incelenen örgüt bazında temel yetkinliklerdeki yetkinlik açıklarını ortaya çıkarmaktır. İkinci amaç ise, çalışanların algıladıkları örgütsel yetkinlik farkının çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini anlamaktır.

Çalışma, merkezi İstanbul'da bulunan ve 15 şirketi bünyesinde barındıran bir şirketler grubunda gerçekleştirilmiştir. Verilerin elde edilmesinde anket yönetiminden faydalanılmıştır. Veri analizi için Faktör Analizi, Bağımsız İki Örnek t Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yetkinlik ve yetkinlik açığı kavramları açıklanmakta; ikinci bölümde araştırma yöntemi açıklanmakta, bulgular analiz edilmekte ve sonuçlar tartışılmaktadır.

Yetkinlik Kavramı²

Yetkinlik kavramı ilk olarak Selznick tarafından işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek için kullanılmıştır (Budak, 2008: 50). İlk yetkinlik

²Bu bölüm yazarın "Temel Yetkinliklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç ve Model Önerisi", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(2): 185-205, 2012 çalışmasından alınmıştır.

modeli ise Psikolog Mc Clelland 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 bilişeldir. 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 ve ark., 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 ve ark., 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 ve ark., 2011).

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

Yetkinlik Açığı Analizi

Draganidis ve Mentzas (2006:51-64)'a göre, *yetkinlik hayat döngüsü*; yetkinlik haritaları, yetkinlik teşhisi, yetkinlik geliştirme ve yetkinlik izleme olmak üzere dört makro safhadan oluşmaktadır:

Yetkinlik haritaları iş planları, proje, takım ve iş-rol gereklerinde tanımlanan örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan bütün yetkinliklerin genel görünümünü ortaya koymaktadır. Her bir iş profili için gerekli yeterlilik seviyesi de bu aşamada tanımlanmaktadır.

Yetkinliklerin teşhisi ikinci aşamadır. Bu aşamada yetkinliklerin mevcut durumu ve bireylerin yeterlilik seviyeleri ortaya konmaktadır. Bu aşamada, mevcut durumu örgütün tanımladığı rol gerekleri ile karşılaştırarak, yetkinliklerin sayı ve seviye bakımından farkını ortaya çıkarmak için yetkinlik açığı (gap) analizi gerekmektedir.

Yetkinliklerin geliştirilmesi üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşama, ilk iki aşamayı dikkate alarak bireylerin sahip oldukları yetkinliklerin sayısını ve yeterlilik seviyelerini artırmak için faaliyetlerin planlanmasını kapsamaktadır.

Son aşama yetkinliklerin izlenmesidir. Bütün bu aşamalar kişisel ve örgütsel yetkinliklerin sürekli güçlendirilmesini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Yetkinlik açığı analizi belirli bir durumda, istenilen belirli düzeylere ulaşmak için gerek duyulan yetkinlik miktarlarını hesaplama sürecidir (Barriocanal ve ark., 2012: 12310–12318). *Yetkinlik açığı*, mevcut yetkinlik seviyesi ile istenilen yetkinlik seviyesi arasındaki farktır (Rao, 2010: 68-94). Yetkinlik açığı analizi yapılabilmesi için örgütün yetkinlik haritası (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64) çıkarmış olmasına ya da yetkinlik modeli oluşturmasına gerek vardır (Ashkezari ve Aeen, 2012: 59-68). Yetkinlik haritası ya da yetkinlik modeli örgütün mevcut durumunu ideal durumla karşılaştırabilmesi için bir standart ölçü ortaya koymaktadır.

Üç çeşit yetkinlik açığı bulunmaktadır: Negatif açık (mevcut yetkinlik düzeyinin olması gerekenden daha az olması), pozitif açık (mevcut yetkinlik seviyesinin gerekenden daha fazla olması) ve açık olmaması (mevcut yetkinlik seviyesinin gereken düzeye oldukça yakın olması; farkın -0.05 ile 0.05 arası bir değer alması durumudur) (Agut ve ark., 2003: 906-918; Agut ve Grau, 2002: 31-51).

Yetkinlik açığı analizi örgütte bireysel ve örgütsel düzeyde faydalar sağlamaktadır. Bireysel açıdan; çalışanlara öğrenme hedefleri koyma ve çalışanların kariyer yollarını belirleme bakımından faydalı bulunmaktadır.

Yetkinlik açığı analizi ile bireylerin mevcut pozisyonunda yetkinlikleri yeterli olmayan çalışanlar tespit edilerek onlara öğrenme hedefleri koyulabilir. İkinci olarak, bireyler kendi kariyer yollarına göre yetkinlik açıklarını tespit ederek gelecekte ihtiyaçları olan yetkinlikleri bilirler ve bu konuda kendilerini geliştirme yolunu seçebilirler (Barriocanal ve ark., 2012: 12310–12318).Örgütsel seviyedeki yetkinlik açığı analizi; işgücü planlama stratejileri için temel bilgi kaynağı (Rodriguez ve ark., 2002: 309-324; Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64) ve yetkin işgücü oluşturmak için gerekli bir çaba olarak görülmektedir (Kellie, 1998:259-275). Yetkinlik açığı analizi, yetkinlik ihtiyaçlarını belirleyerek örgütsel eğitim planlamasının yapılmasına ve öğrenme hedeflerinin belirlenmesine veri sağlamaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64; Milicevic, 2010: 247-253). Aynı zamanda yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin sonuçları eğitim ve geliştirme planlarının hazırlanması için veri sağlamaktadır.

Yetkinlik ihtiyacı analizi, yetkinlik ihtiyaçlarını belirleyerek performansı artırmayı amaçlamaktadır. Bu bakımdan yetkinlik açığı analizleri eğitim ihtiyacı analizi olarak da adlandırılmaktadır. Ancak eğitim, performans artırmayı (yetkinlik açığını kapatmayı) sağlayan yöntemlerden sadece biridir. İş zenginleştirme, iş genişletme, iş tasarımı, örgüt ikliminin geliştirilmesi vs. bu konuda uygulanacak diğer yöntemlerdir (Agutve Grau, 2002: 31-51). Yetkinlik açıkları doğru bir şekilde belirlendikten sonra bu açıklar en uygun strateji ile giderilebilir ve sonuçta performans artışı sağlanabilir (Agutve ark., 2003: 906-918). Yetkinlik ihtiyacı analizi ile ilgili çalışmalar yönetsel yetkinliklere odaklanmaktadır. Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada (Agutve Grau, 2002: 31-51) yönetici yetkinlikleri; teknik yetkinlikler ve jenerik (genel) yetkinlikler olarak iki grupta toplanmıştır. Araştırma sonuçları yöneticilerin en fazla iktisadi –finansal yönetim ve pazarlama-pazarlama analizi konularında bilgi açıkları, dil ve bilişim konularında yetenek açıkları ve duygusal durumlarda kendini kontrol etme gibi konularda davranış açıkları olduğunu göstermektedir. Çevre ve yer bilgisi, konaklama yönetimi ve yönetimde etik değerler açığın en az olduğu yetkinliklerdir. Telekomünikasyon sektörü ile ilgili bir çalışmada, 31 yetkinlik arasında en yüksek yetkinlik açığı teknik yetkinliklerde, en düşük açık ise insanlarla empati kurma yetkinliğinde görülmüştür. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum ve kendine bağlı çalışanların sayısı bireysel yetkinlik ihtiyacını belirlemede ilişkili bulunmuştur(Wickramasinghe ve Zoyza, 2008: 337-354). Agut ve ark. (2003: 906-918)'ninyöneticilerin bireysel yetkinlik ihtiyaçları ile ilgili çalışmaya göre eğitim seviyesi yetkinlik ihtiyaçları ile negatif korelasyon içindedir. Fakat iş tecrübesi yetkinlik ihtiyacı ile olumlu korelasyona sahiptir. Yaş ve bağlı bulunan çalışan sayısı ile yetkinlik ihtiyacı arasındaki ilişki ise belirsizdir.

Temel Yetkinlik Açıklarına İlişkin Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birinci amacı, incelenen örgüt bazında temel yetkinlik açıklarını ortaya çıkarmaktır. İkinci amacı ise algılanan temel yetkinlik açığının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H1-1: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların cinsiyetine göre değişmektedir.

H1-2: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların medeni durumuna göre değişmektedir.

H1-3: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların yaşlarına göre değişmektedir.

H1-4: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların statülerine göre değişmektedir.

H1-5: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların çalıştıkları şirketlere göre değişmektedir.

H1-6: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların kıdemlerine göre değişmektedir.

H1-7: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların eğitim seviyelerine göre değişmektedir.

H1-8: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların ücret seviyelerine göre değişmektedir.

Araştırma Yöntemi

Araştırmanın evreni ve örneklem

Bu çalışmada, merkezi İstanbul'da bulunan bir şirketler topluluğunda (isminin açıklanması istenmemiştir) gerçekleştirilen temel yetkinlikleri belirleme faaliyeti kapsamında elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan şirketler topluluğu bünyesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 15 şirket ve Kurumun 2500 çalışanı bulunmaktadır. Anket uygulamasında tüm şirket çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, şirket çalışanlarının bir kısmının internet erişiminin olmamasından ve bunlara ulaşmanın uzun zaman alacağından dolayı bu çalışanlar hedef kitleden çıkarılmıştır. Dolayısıyla araştırma internet erişimi olanlar üzerinden yürütülmüştür. Anket linki, şirketin internet erişimi olan 2000 çalışanına elektronik posta ile gönderilmiş ve e-postada, çalışmanın amacı ve katılmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir. Bir haftalık sürede toplam 1054 çalışandan geri dönüş sağlanmış ancak 44 anketçilerin

demografik bilgileri olmadığından dolayı dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla 1009 anket analiz edilmiştir. Geçerli anketlerin geri dönüş oranı %50.45'tir.

Veri toplama araçları

Araştırmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, anketi dolduran kişiye ait demografik bilgiler yer almaktadır (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu vs). Bu kısmın doldurulması zorunlu değildir. İkinci kısım iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, temel yetkinliklerin önem derecesinin belirlenmesine yöneliktir. Bu bölümde, çalışanlara 20 temel yetkinliğin örgüt için ne düzeyde önemli olduğu sorulmaktadır (olması gereken). Cevap ölçeği olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır: Çok önemsiz (1), önemsiz (2), orta düzeyde önemli (3), önemli (4), çok önemli (5). İkinci bölümde, çalışanlara şirketin 20 temel yetkinlik bakımından hangi düzeyde olduğu sorulmaktadır (mevcut durum). Cevap ölçeği olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır: Çok yetersiz (1), yetersiz (2), orta (3), yeterli (4), çok yeterli (5). Yetkinliklerin tamamının puanlanması zorunludur.

Hazırlanan anket öncelikle pilot seçilen bir şirketin 69 çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü (olması gereken) Cronbach Alfa ile analiz edilmiş ve anketin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür (0.917). Anket 15 şirkette uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünün (olması gereken) ve ikinci bölümün (mevcut durum) Cronbach Alpha değeri sırası ile 0.935 ve 0.967 olarak bulunmuştur.

Veri analizi araçları

Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Veri analizi için Faktör Analizi, Bağımsız İki Örnek t Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın kısıtları

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.

Analizler ve Bulgular

Katılımcıların yaklaşık olarak %95'i erkek, %79'u evli, %78'i 26-45 yaş gurubunda, %64'ü düşük statüde, %25'i on yıldan fazla kıdemli, %43.8'i lisans ve üzeri eğitime sahip ve %47'si 1500 TL altında ücret almaktadır (Çizelge 1).

Çizelge 1: Demografik Değişkenler

		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	959	95,04
	Bayan	50	4,96
Medeni Durum	Evli	799	79,19
	Bekar	210	20,81
Yaş	18-25	186	18,43
	26-35	549	54,41
	36-45	235	23,29
	46 ve üzeri	39	3,87
Statü	Sorumlu	359	35,58
	Görevli	290	28,74
	Yönetici	196	19,43
	Müdür	92	9,12
	Uzman	54	5,35
	Üst düzey yönetici	18	1,79
Çalışma alanı	Pazarlama ve satış	354	35,08
	Üretim	136	13,48
	Dağıtım ve lojistik	125	12,39
	İdari işler	105	10,41
	Bilgi sistemleri	87	8,62
	Muhasebe ve mali işler	84	8,33
	İnsan Kaynakları	38	3,77
	Satınalma	23	2,28
	Yönetim	21	2,08
	Denetim	20	1,98
	Halkla ilişkiler	16	1,59
Kıdem aralığı	1-3	276	27,35
	4-6	218	21,61
	7-10	267	26,46
	11-15	122	12,09
	15 üzeri	126	12,49
Eğitim Durumu	İlköğretim	49	4,86
	Lise	361	35,78
	Ön Lisans	157	15,56
	Lisans	381	37,76
	Lisans Üstü	61	6,05
Ücret aralığı	1500 ve altı	473	46,88
	1501-2500	363	35,98
	2501-3500	123	12,19
	3500 üzeri	50	4,96

Temel yetkinlik açıkları

Çizelge 2’de temel yetkinliklerin “mevcut” ve “olması gereken” düzeylerinin ortalama değerleri, standart sapmaları ve ortalama değerlerin farkları verilmektedir. Çizelgeden görüldüğü gibi temel yetkinliklerin tamamının olması gereken düzeyinin ortalama değerleri çok önemli ile önemli arasında (4-5) değişmektedir. Bu durum, temel yetkinliklerin ankete katılan çalışanlar tarafından önemsendiğinin göstergesidir. Temel yetkinliklerin bütününde mevcut durum ortalamaları olması gereken düzeyin ortalamalarından daha düşük seviyededir. Bu durumda bütün temel yetkinliklerde örgüt düzeyinde -1,23 ile -0.79 arasında değişen yetkinlik açığı ortaya çıkmaktadır. En yüksek açık sırasıyla objektif olma, sorumluluk alabilme ve verimlilik yetkinliklerinde görülmektedir. En düşük açık ise sırasıyla çevreye uyum, fedakârlık ve sabır yetkinliklerinde görülmektedir.

Çizelge 2: Temel Yetkinlik Açığı

Sıra	Temel yetkinlikler	Mevcut		Olması gereken		Ortalama Farkı
		Ortalama	Std.Sapma	Ortalama	Std. Sapma	
1	Objektif Olma	3,38	1,12	4,61	0,63	-1,23
2	Sorumluluk Alabilme	3,40	1,07	4,61	0,65	-1,21
3	Verimlilik	3,61	1,05	4,79	0,50	-1,19
4	Esnek Düşünebilme	3,45	1,05	4,60	0,63	-1,15
5	Çözüm Odaklılık	3,55	1,03	4,65	0,59	-1,10
6	Gelişime Açıklık	3,61	1,05	4,70	0,56	-1,09
7	İlgi ve Heves	3,66	1,07	4,72	0,55	-1,07
8	Özgüven	3,62	1,01	4,69	0,56	-1,07
9	Başarma Azmi	3,63	1,03	4,70	0,57	-1,06
10	İletişim Becerisi	3,66	1,00	4,71	0,54	-1,05
11	Temsil Kabiliyeti	3,75	1,01	4,79	0,47	-1,05
12	Görev Bilinci	3,82	0,95	4,84	0,44	-1,02
13	İşbirliği	3,76	1,03	4,75	0,50	-0,99
14	Bilgi Paylaşımı	3,66	1,12	4,65	0,62	-0,99
15	İstikrar	3,67	0,97	4,59	0,64	-0,92
16	Ölçülü Davranma	3,87	0,97	4,79	0,48	-0,92
17	Güvenirlilik	3,98	0,91	4,88	0,42	-0,89
18	Sabır	3,75	1,08	4,62	0,64	-0,87
19	Fedakarlık	3,82	1,11	4,62	0,67	-0,80
20	Çevresiyle Uyum	3,90	0,93	4,70	0,55	-0,79

Faktör Analizi

Hipotezlerin test edilmesinde daha fazla açıklayıcılık özelliklerinin olmasından dolayı parametrik testler tercih edilmiştir. Ancak mevcut durum ve olması gereken düzey arasındaki farkların oluşturduğu veri seti normal dağılıma uymamaktadır. Bu nedenle faktör skorları kullanılarak analiz yapılmıştır. Çünkü faktör skorlarının normal dağıldığı varsayılmaktadır

(Govender ve Parumasur, 2010: 1-11; Özdamar, 2002: 251; Doğan ve Başokçu, 2010: 65-71).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu araştırmak için KMO ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir. Örneklemin yeterliliğini ölçen KMO değeri 0.978 bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonucu ($p=0.00$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu iki sonuç, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 322). Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra değişkenlerin ortak varyansları (communality) incelenmiştir. Değişkenlerin ortak varyansı bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarlarını göstermektedir. Düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (0.50'in altında) analizden çıkarılmaktadır (Kalaycı, 2008: 329). Ortakvaryanslar birbirlerine oldukça yakındır (en yüksek 0,647 ve en düşük 0,446). Bu nedenle varyanslara bakarak hiçbir değişkenin analizden çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Faktör analizine göre 20 değişken tek faktör altında toplanmaktadır. Tek faktör toplam varyansın %58.37'sini açıklamaktadır. Her bir değişkenin faktör yükleri çizelge 3'te gösterilmektedir.

Çizelge 3: Bileşen Matrisi

Yetkinlik farkı	Bileşen
Fark- Özgüven	0,804
Fark- İlgi ve heves	0,803
Fark- Esnek düşünme	0,803
Fark- İşbirliği	0,803
Fark- İletişim becerisi	0,794
Fark- Objektif olma	0,790
Fark- Görev bilinci	0,790
Fark- Çözüm odaklılık	0,787
Fark- Verimlilik	0,779
Fark- Gelişime açıklık	0,772
Fark- Başarma azmi	0,772
Fark- Ölçülü davranma	0,772
Fark- Çevreyle uyum	0,764
Fark- Temsil kabiliyeti	0,752
Fark- İstikrar	0,749
Fark- Sorumluluk alabilme	0,733
Fark- Bilgi paylaşımı	0,728
Fark- Güvenilirlik	0,708
Fark- Sabır	0,691
Fark- Fedakarlık	0,668

Hipotez Testleri

H1-1: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların cinsiyetine göre değişmektedir.

Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir ($t = -1.392$, $p = 0.164$). H1 hipotezi reddedilmiştir.

H1-2: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların medeni durumuna göre değişmektedir.

Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların medeni durumuna göre değişmemektedir ($t = -1,876$, $p = 0.061$). H1 hipotezi reddedilmiştir.

H1-3: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların yaşlarına göre değişmektedir.

Çalışanların yaşları 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üzeri olarak gruplandırılmıştır. Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların yaşlarına göre değişmektedir ($F = 8.233$, $p = 0.00$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır ($p = 0.00$). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılık; 18-25 ile 36-45, 18-25 ile 46 ve üzeri ve 26-35 ile 36-45 yaş grupları arasındaki olumlu farklılıktan kaynaklanmaktadır. Düşük yaş grupları yüksek yaş gruplarına göre temel yetkinlik farkının daha az olduğunu düşünmektedirler (Çizelge 4).

Çizelge 4: Yaşa göre çoklu karşılaştırma

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
18-25	36-45	-0,440	0,098	0,000
	46 ve üzeri	-0,521	0,147	0,004
26-35	36-45	-0,244	0,075	0,007

H1-4: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların statülerine göre değişmektedir.

Statüler³; görevli, sorumlu, yönetici, uzman, müdür ve üst düzey yönetici şeklinde gruplandırılmıştır. Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların statülerine göre değişmektedir ($F = 2.714$, $p = 0.018$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır

³ Kurumda; görevli, sorumlu, yönetici, müdür ve üst düzey yönetici (genel müdür yardımcısı ve genel müdür) şeklinde aşağıdan yukarıya doğru yükselen hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Uzmanlar ise hiyerarşik yapının dışında yer almaktadır. Araştırmaya sadece 5 genel müdür katıldığı için genel müdür yardımcıları ile aynı grupta birleştirilmiştir.

($p=0.00$). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılık; görevli-müdür ve sorumlu- müdür arasındaki olumlu farktan kaynaklanmaktadır. Düşük statü grupları yüksek statü gruplarına göre temel yetkinlik açığının daha az olduğunu düşünmektedirler (Çizelge 5).

Çizelge 5: Statüye göre çoklu karşılaştırma

(I) Statü	(J) Statü	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Görevli	Müdür	-0,370	0,108	0,012
Sorumlu	Müdür	-0,365	0,106	0,012

H1-5: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların şirketlerine göre değişmektedir.

Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların şirketlerine göre değişmemektedir ($F=1.408$, $p=0.171$). H1 hipotezi reddedilmiştir.

H1-6: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların kıdemlerine göre değişmektedir.

Çalışanlar kıdemlerine göre 1-3, 4-6, 7-10, 11-15 ve 15 üzeri şeklinde gruplandırılmıştır. Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların kıdemlerine göre değişmektedir ($F=4.878$, $p=0.00$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır ($p=0.00$). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılık; 1-3 ile 7-10, 1-3 ile 11-15 ve 1-3 ile 15 ve üzeri arasındaki olumlu farktan kaynaklanmaktadır. Düşük kıdem grupları yüksek kıdem guruplarına göre temel yetkinlik açığının daha az olduğunu düşünmektedirler (Çizelge 6).

Çizelge 6: Kıdeme göre çoklu karşılaştırma

(I) Kıdem aralığı	(J) Kıdem aralığı	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
1-3	7-10	-0,270	0,084	0,013
	11-15	-0,345	0,104	0,011
	15 üzeri	-0,358	0,099	0,004

H1-7: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların eğitim seviyelerine göre değişmektedir. Eğitim seviyeleri ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak gruplandırılmıştır. Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların eğitim düzeyine göre değişmektedir ($F= 7.43$, $p=0.00$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır ($p=0.00$). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılık; ilköğretim-

lisans, ilköğretim-lisansüstü, lise-lisans ve lise lisansüstü arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre temel yetkinlik açığının daha az olduğunu düşünmektedirler (Çizelge 7).

Çizelge 7: Eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlköğretim	Lisans	-0,477	0,154	0,030
	Lisans Üstü	-0,576	0,194	0,038
Lise	Lisans	-0,327	0,071	0,000
	Lisans Üstü	-0,426	0,138	0,029

H1-8: Algılanan temel yetkinlik farkı çalışanların ücret düzeylerine göre değişmektedir.

Ücret seviyeleri 1500 ve altı, 1501-2500, 2501-3500 ve 3501 üzeri olarak gruplandırılmıştır. Örgütte ortaya çıkan temel yetkinlik farkı çalışanların ücret düzeyine göre değişmektedir ($F= 10.219$, $p=0.00$). H1 hipotezi kabul edilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır ($p=0.00$). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır. Ortaya çıkan farklılık; 1500 ve altı ile 1501-2500, 1500 ve altı ile 2501-3500 ve 1501-2500 ile 2501-3500 ücret gurupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Düşük ücret düzeyine sahip çalışanlar yüksek ücret düzeyine sahip çalışanlara göre temel yetkinlik açığının daha az olduğunu düşünmektedirler (Çizelge 8).

Çizelge 8: Ücrete göre çoklu karşılaştırma

(I) Ücret aralığı	(J) Ücret aralığı	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
1500 ve altı	1501-2500	-0,240	0,070	0,003
	2501-3500	-0,509	0,091	0,000
1501-2500	2501-3500	-0,268	0,091	0,022

Sonuç

Araştırmanın yapıldığı örgüt bazında 20 temel yetkinlikte örgüt düzeyinde -1,23 ile -0.79 arasında değişen yetkinlik açığı ortaya çıkmaktadır. En yüksek açık sırasıyla objektif olma, sorumluluk alabilme ve verimlilik yetkinliklerinde görülmektedir. En düşük açık ise sırasıyla çevreye uyum, fedakarlık ve sabır yetkinliklerinde görülmektedir. Örgütsel düzeyde ortaya çıkan yetkinlik açığı çalışanlarının yaş, kıdem, statü, eğitim, ücret değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak; yaş, kıdem, statü,

eğitim ve ücret düzeyi attıkça örgütsel düzeyde algılanan yetkinlik açığı da artmaktadır.

Yetkinlik açığı analizi ile bir iş, rol, proje ya da strateji ile ilgili gerekli yetkinlikler sayı ve seviye olarak belirlendikten sonra yetkinlik açıklarının kapatılması için uygun örgütsel stratejiler takip edilmelidir. Yetkinlik açığı analizinden sonra yöneticilerin yapması gereken, Kaufman'ın (1998) belirttiği gibi, yetkinlik açığını gidermenin maliyetini dikkate almaktır. Problemin maliyeti onu çözmemenin maliyetinden daha küçükse problem ihmal edilebilir (Agutve Grau, 2002: 31-51). Yetkinlik açıklarının kapatılmasında birçok yöntem kullanılabilir. Rotasyon, iş zenginleştirme, iş geliştirme, örgüt kültürünü geliştirme, eğitim, iş başı eğitimi ve oryantasyon eğitimi gibi insan kaynakları uygulamaları temel yetkinlik düzeylerinin artırılmasında alternatif yöntemler olarak bir arada ve ayrı ayrı uygulanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin hangi yetkinlik açığının hangi tür uygulama veya uygulamalar ile giderileceği konusunda öngörüle bulunması gerekmektedir. Eğer eğitimler yetkinlik ihtiyacını karşılamada olası bir strateji olarak görülüyorsa bireysel eğitim planlarını bireysel yetkinlik açıkları ile bağlantısının kurulması daha faydalı olmaktadır (Wickramasinghe ve Zoyza, 2008: 337-354). Yetkinlik açığı analizi ile elde edilen bilgilerin sonuç olmadan öte, başka insan kaynakları uygulamaları için bir girdi olduğu insan kaynakları yönetimi tarafından dikkate alınmalıdır.

Aynı zamanda gruplar arasında ortaya çıkan algı farklılığı da araştırılmaya değer bir konudur. Bir üst statü, yaş, ücret, kıdem ve eğitim grubunda olanların örgütteki yetkinlik açığının daha fazla olduğunu düşünmelerinin sebebi algı ile ilgili bir problem olabileceği gibi geçekte işe alım, eğitim ve geliştirme sorunu da olabilir. İnsan Kaynakları yöneticileri problemin kaynağını keşfettikten sonra çözüme yönelik uygun adımlar atmalıdırlar.

Araştırmanın tek bir şirketler grubunda yapılmış olması sonuçlarının genellenebilirliğini kısıtlamakla birlikte yetkinlik açıklarının tespitine yönelik yerli yazının yokluğu ve yabancı yazının sınırlılığı dikkate alınarak araştırmanın sonuçlarının literatüre katkı sağladığı söylenebilir. Bu konuda daha fazla kurumda araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Agut, S., Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: the Case of the Spanish Tourist Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 31-51.
- Agut, S., Grau, R., Peiró, J.M. (2003). Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs, *Journal of Management Development*, 22(10): 906-918.
- Ashkezari, M.J.D., Aeen, M.N. (2012). Using Competency Models to Improve HRM, *Ideal Type of Management*, 1(1): 59-68.
- Athey, T.R., Orth, M.S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future, *Human Resource Management*, 38(3): 215-226.
- Barriocanal, E.G., Sicilia, M.A., Alonso, S.S. (2012). Computing with Competencies: Modelling Organizational Capacities, *Expert Systems with Applications*, 39: 12310-12318.
- Blancero, D., Boroski, J., Dyer, L. (1996). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study, *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Brockbank, W., Ulrich, D., 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.
- Cardy, R.L., Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, *Business Horizons*, 49: 235-245.
- Currie, G., Darby, R. (1995). Competence-based Management Development: Rhetoric and Reality, *Journal of European Industrial Training*, 19(5): 11-18.
- Deist, F.D., 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.
- Doğan, N., Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının

Karşılaştırılması, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 1(2): 65-71.

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.

Govender, P., Parumasur, S. (2010), Evaluating the Roles and Competencies that are Critical Considerations for Management Development, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 1-11.

Heinsman, H. (2008). The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice, *Academisch Proefschrift, Vrije Universiteit, Print Partners 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).

Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Kaufman, R. (1998). Strategic thinking: A Guide to Identifying and Solving Problems (Rev. ed.), Arlington, VA, and Washington, DC., American Society for Training and Development and the International Society for Performance Improvement, aktaran, Agut, S., Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: the Case of the Spanish Tourist Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1): 31-51.

Kellie, D. (1998). Catching a Wave: an Australian Case Study on Building Competence in Search of Competitive Advantage, *International Journal of Training and Development*, 2(4): 259-275.

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 CoreCompetencies, *Journal of Business and Psychology*, 14(1): 59-75.
- Lawler III, E. E., Mohrman, S. A., (2003). HR as a Strategic Partner: What does it Taketo Make it Happen?, *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Mansfield, R.S. (2000). Practical Questions for Building Competency Models, *Competency-Based Management forthe Federal Public Service Conference*. Ottawa, Canada, 3-17, [www.lexonis.com/ resources/practical%20questions%20building%20models.pdf](http://www.lexonis.com/resources/practical%20questions%20building%20models.pdf). (05.11.2012)
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Ratherthan for Intelligence, *American Psychologist*, (Ocak), 1-14.
- Milicevic, M.S., Mikanovic, M.B., Supic, J.T., Vasic, V. (2010). Competencies Gap of Management Teams in Primary Health Care, *European Journal of Public Health*, 21(2): 247-253.
- Nordhaug, O.,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: Outcomesand Contributions in a Turkish Cultural Context, *Human Resource Development Review*, 5(1): 72-91.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2*, 2. Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi, aktaran Cengiz, D.,Kılınç, B. (2007). “Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası’na Katılan Takıların Sıralamasının Belirlenmesi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2): 351-371.
- Petersen, S.A., Heikurs, T., Cerinšek, G., Bedek, M. (2011). Competence Portfolios, *European Commission Seventh Framework Project (IST 231717)*, <http://www.reachyourtarget.org/joom”la/ attachments/article/156/D4.1%20Competence%20Portfolios,%20v.%202.pdf>, (10.11.2012)
- Raja, K.G., Swapna, R. (2010). Evaluating the differences between Managerial and Executive Level Personal Competencies -A Critical analysis of Select IT Companies, *Bhavan’s International Journal of Business*, 4(2): 71-76.
- Rao, P.H. (2010). A Framework for Building Competency: Improving the Quality of Care at the Primary Health Level, *ASCI Journal of Management*, 39(2): 68-94.

- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M.K. (2002). Developing Competency Modelsto Promote Integrated Human Resource Practices, *Human Resource Management*, 41(3): 309-324.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Jahnsn, D., Younger, J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increase Expectations, *Employment RelationToday*, 34(3): 1-12.
- Wickramasinghe, V., Zoyza, N. (2008). Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidencefrom a Sri Lankan Telecommunication Service Provider, *Gender in Management: An International Journal*, 23(5): 337-354.
- Wooten, K. C., Elden, M. (2001). Cogenerating a Competency Based HRM Degree: a Model and Some Lessons From Experience, *Journal of Management Education*, 25(2): 231-257.
- Yeung, A.K. (1996). Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis, *Human Resource Management*, 35(1): 119-131.