



## TEMEL YETKİNLİKLERİN ALGILANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA (ŞİRKETLER GRUBU ÖRNEĞİ)

Ömer Faruk ÜNAL

Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Isparta, omerunal@sdu.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmada temel yetkinliklerin algılanmasının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmaktadır. Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren on beş şirketin bağlı bulunduğu bir şirketler topluluğunda gerçekleştirilmiştir. Veriler yapılandırılmış anket yöntemi ile toplanmıştır. Odak grup çalışması sonucu belirlenen 20 temel yetkinlik kurum çalışanları tarafından önem derecesine göre puanlanmıştır. Verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre temel yetkinliklerin algılanması çalışanların statü, ücret ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Temel yetkinlikler, yetkinliklerin algılanması

### A RESEARCH ON PERCEPTION OF CORE COMPETENCIES (AN EXAMPLE OF A GROUP OF COMPANIES)

**ABSTRACT:** This study examined 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. Twenty core competencies determined in a focus group study. These competencies were rated by incumbents according to their importance. Parametric methods were used for the analyses of data. The findings indicate that perceptions of the core competencies differ according to status, salary and education level of the incumbents.

**Keywords:** Core competencies, perception of competencies

### GİRİŞ

Dünyanın öncesine göre daha küresel olması, iş süreçlerinin bütün yönleriyle hızlanması, gelişmiş ekonomilerin hızla üretim sektöründen hizmet sektörüne geçmesi, yoğun rekabete bağlı olarak müşteri sadakatinin azalması, küçülmeler, ortaklıklar ve birleşmeler gibi çağdaş iş eğilimlerinin artması, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve bilgi ekonomisinin doğuşu gibi iş dünyasında meydana gelen bir kısım değişimler işin insan kaynağı yönüne daha büyük bir dikkat gösterilmesini gerekli kılmıştır (Bell vd., 2006, Brockbank vd., 2002; Mohrman ve Lawler III, 1997: 157-162; Beer, 1997: 49-56). Bu değişimlerin sonucu olarak işletmeler daha fazla verimli olma, daha az bürokratik ve hiyerarşik olma, daha hızlı ve çevik olma, daha kaliteli üretme, yenilikleri hızlandırma, daha iyi hizmet sunma ve bu değişimlere cevap vermede çalışanlarından tam istifade etme baskısı altında bulunmaktadır (Brockbank vd, 2003; Beer, 1997: 49-56). Dolayısıyla bu değişimler örgütlerin başarısında insan kaynakları yönetimini eksen alanlardan biri konumuna getirmekte ve şirketlerin rekabet edebilme yeteneklerinin temel kaynağı olarak insan kaynağının kapasitesini ve etkinliğini zorunlu kılmaktadır (Ulrich vd., 2007: 1-12; Wooten ve Elden, 2001: 231-257; Lawler ve Mohrman, 2003: 15-29; Blancero vd. 1996: 383-403).

Küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisini yoğun olarak hissettirdiği günümüzde yetkinliklerle yönetim özel ve kamu sektöründe 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).

Araştırmanın amacı temel yetkinliklerin algılanmasının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçtan hareketle araştırmanın temel sorusu; “çalışanların temel yetkinliklerin önemini algılamasında demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, ücret, statü, görev ve kıdem) farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilebilir.

Bu çalışma temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yetkinlik kavramı, yetkinliklerin önemi, yetkinlik çeşitleri ve yetkinliklerin İKY’de kullanım alanları açıklanmaktadır. İkinci bölümde araştırma sonuçları



analiz edilmektedir. Veri analizi için Faktör Analizi, Bağımsız İki Örnek T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

## YETKİNLİK KAVRAMI

Psikolog McClelland tarafından 1970’li yıllarda geleneksel zeka testlerine alternatif olarak geliştirilen yetkinlik modeli 1980’li yıllarda Boyatzis tarafından popülerleştirilmiştir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Klink ve Boon, 2002: 411-424; Mansfield, 2000: 3-17). Yetkinlikler 1990 yılından itibaren stratejik yönetim, seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme uygulamalarında anahtar kelime olmuştur (Enis, 2008, 1-25).

Yetkinliklerle ilgili yazın incelendiğinde çok farklı tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlamaların birçoğu yetkinliğin ne olduğunu ifade etmekten çok yetkinliklerin özelliklerini açıklamaktadır. Aşağıda verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere yetkinlik tanımları birçok soyut öğeyi içermekte ve üstün performansa ya da etkinliğe yol açan “her şey” yetkinlik kavramı içinde ele alınmaktadır.

Yetkinlikler kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını göstermektedir (Brockbank vd., 1999:111-118). Yetkinlikler sadece işle ilgili sonuçlarla değil aynı zamanda liderlik, kişiler arası ilişkiler yeteneği gibi sosyal yaşamla da ilgilidirler (McClelland, 1973: 1-14). Yetkinlikler; güdü, karakter, yetenek, kişisel imaj, sosyal rol ve bilgi birikimi gibi kişinin belirgin özellikleridir (Boyatzis, 1982, 16 aktaran Gangani vd., 2006: 127-140). Kısacası, yetkinlikler üstün ya da etkin performansa sebep olan önemli kişisel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Yeung, 1996: 119-131).

Yetkinlikle ilgili diğer tanımlar ise şöyledir:

- “Görünen bilgi, yetenek ya da kabiliyetler” (Ulrich vd.,1995: 473-495),
- “İşin etkin bir şekilde yapan kişinin gösterilebilen karakteristikleri” (Dessler, 2007: 154),
- “Bir işte başarılı olma ile ilgili yetenek, bilgi, davranış, kişisel karakteristikler ve motivasyon” (Gangani vd., 2006: 127-140),
- “İş performansında etkinlik sağlayan gizli veya açık bilgi, davranış ve yeteneklerin kombinasyonu” (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64),
- “Başarılı bir iş performansı için gerekli olan karakteristikler, davranışlar ve karakterler (trait)” (Abraham, 2001: 842-852),
- “Yüksek performansla ilişkili olan ve organizasyona rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve organizasyonel yapılabirlikler (capabilities) gibi bireysel bilgi, yetenek, nitelik ve davranışları da içine alan gözlemlenebilir performans boyutları” (Athey ve Orth, 1999: 215-226),
- “Organizasyonun hedefleri ile uyumlu sonuçları başarmada kullanılan gözlemlenebilir ve ölçülebilir bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar” (IDAS, 2006, 23),
- “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 işle ilgili karakteristikler (tutum, davranış, fiziki beceri)” (HR-XLM, 2001, 3; Petersen vd., 2011).

Powers’a göre yetkinlikler yetenek, bilgi ve karakteristikler olarak ortaya çıkmaktadır (Powers, 1992’den aktaran NSDTA/APHSA, 2002: 1-35);

- Yetenek: Birinin bir işi yapmada beceri sahibi olması, mahir olması veya yapabilecek kapasitede olmasıdır. Örnek olarak; bir tenis oyuncusunun raketi kullanırken mahir olması, bir müzisyenin müzik aletini çalarken mahir olması.
- Bilgi: Bir şey hakkında bilgi sahibi olma veya bir şeyi anlayabilme. Örnek olarak; tenis sporu hakkında bilgi sahibi olma veya müzikten anlama.
- Karakteristikler: Bireyin karakterini oluşturan kişisel özelliklerdir. Örnek olarak; heyecanlı olma, doğruluk, dürüstlük.

Yukarıda verilen 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 ve bir kısım belirsizlikler söz konusudur. Ancak bütün bu tanımlamalardan hareketle yetkinlik kavramının özellikleri ile ilgili bazı çıkarımlar yapılabilmektedir (HR-XLM, 2001, 4; Hoffmann, 1999: 275-286):

- Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir.
- Yetkinlik bir işin yapılmasına ve performansa atıfta bulunmaktadır.



- Yetkinlikler kişilik özelliklerine atıfta bulunmaktadır.
- Yetkinlikler işle ilgili genel karakteristikler olabilir; taşınmaya hazır olmak, sigara içmemek gibi
- Bir yetkinlik başka yetkinlikleri kapsayabilir.

### **YETKİNLİKLERLE YÖNETİMİN ÖNEMİ**

Yetkinliklerle yönetim, örgüt içi bireysel davranış ve yeteneklerin örgütün stratejik yönelimleri ile uyumlaştırılmasına yardımcı olan temel İK stratejisidir (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91). Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımı, örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün çalışanların geliştirdiği yetkinliklere bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Tak vd., 2007: 233-266). Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımı, örgütte insan unsurunu dikkat merkezine koymakta ve örgütün amaçlarını başarmada insan kaynağının önemini vurgulamaktadır (Wickramasinghe ve Zoyza, 2008: 337-354). Yetkinlikleri tanımlayan ve uygulayan bir örgüt önemli davranış, tutum, bilgi, yetenek ve kabiliyetlerle ilgili önemli bir mesaj vermektedir. Böyle bir örgüt entelektüel sermaye oluşturmanın ve temel yetkinlikleri korumanın sürdürülebilir bir başarı için önemini kavramıştır (Carrol ve McCrackin (1998: 45-63).

Diğer kaynaklar ve yapılabirliklerle birlikte çalışanların yetkinlikleri örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesinin kaynağı olarak görülmektedir. Bir örgütün misyonunu başarabilmesi ve rekabetçi avantaj elde edebilmesi için çalışanların yetkinlikleri stratejik yönelimlerle uyumlu olmalı ve onları desteklemelidir. Gerekli yetkinlikler olmadan iyi kavramlaştırılmış ve konumlandırılmış stratejilerin uygulanması ve gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245; Sayılı ve Ağca, 2009, 345-364).

Yetkinliklerle yönetim; yetenekli çalışan geliştirmede ve yetenekleri örgüte çekmede, pozisyonlara doğru çalışanı belirlemede, yedekleme planlarını yapmada, eğitim analizlerinde ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarında örgüte yardımcı olmaktadır. Yetkinliklerle yönetim, örgütün ve bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi için sahip olması gereken temel bilgileri belirleyerek, örgüt ve birey düzeyinde önemli katkı sunmaktadır. Yetkinlik temelli yaklaşımlar insan kaynaklarının stratejilerle ve örgütsel önceliklerle ilgili mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyduğu yeteneklerin, bilgilerin, davranışların ve yapılabirliklerin belirlenmesini kolaylaştırabilmektedir (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64). Bu bakımdan 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).

Yetkinlik modelinin öncelikli çıktısı; örgütsel stratejileri, amaçları ve değerleri spesifik davranışlara dönüştürerek, bireysel davranışları strateji, amaç ve değerlerle uyumlaştırmasıdır. Yetkinliklerle yönetim uygun şekilde tasarlandığında İK süreçlerini birbirleriyle entegre ederek bireysel ve örgütsel performansa katkı sağlayabilir (Özçelik ve Ferman, 2006: 72-91). Yetkinlik modeli sayesinde bir işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için hangi yetkinliklere hangi seviyelerde ihtiyaç olduğu tespit edilebilir (Mansfield, 2000: 3-17). Bu nedenlerden dolayı yetkinlikler insan kaynakları sisteminde ortak bir dil olmalıdır (Hayes vd. 2000: 92-105; Woodruffe, 1991; aktaran Wickramasinghe ve Zoyza, 2008: 337-354).

Örgüt çalışanları doğru yetkinliklere sahip değilse örgütün misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Çalışanın yetkinlikleri ile işin gerekleri ne kadar iyi örtüşürse çalışanın iş tatmini ve performansı o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla çalışanların yetkinlikleri örgütlerin performansını artırarak sonuçta rekabetçi avantaja sebep olmaktadır (Heinsman, 2008: 3; Zainal ve Ahmad, 2012). Çalışanların yetkinlikleri kaynak olmanın ötesinde örgütün diğer kaynaklarının da verimli bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli görülmektedir (Nordhaug ve Grenhaug, 1994: 89-106).

### **YETKİNLİK ÇEŞİTLERİ**

Turner ve Crawford (1994) yetkinlikleri kişisel ve kurumsal olarak iki geniş grupta toplamaktadır. Kişisel yetkinlikler bireylerin sahip olduğu yetkinliklerdir ve bilgi, yetenek, beceri, tecrübe ve kişilik gibi karakteristikleri kapsamaktadır. Kurumsal yetkinlikler örgütsel süreçler ve yapılarla ilgilidir. Bu iki kategori birbirinden tamamen bağımsız değildir. Kurumsal karakteristikler örgüte uyumlu ya da en iyi işlev görecekt kişisel yetkinlikleri belirleyebilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Murray (2003) da benzer şekilde yetkinlikleri örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırmaktadır. Bireysel (yönetmel) yetkinlikler bir işi veya bir fonksiyonu belirlenen şekilde



yapmak için gereken kişisel özellikler, yetenekler ve davranışlardan oluşmaktadır. Örgütsel yetkinlikler; süreçler, sistemler ve uygulamalar (örnek olarak eğitim metotları, performans değerlendirme görüşmeleri, motivasyon teknikleri, teknik süreçler) tarafından belirlenmektedir. Bunlar, örgütün bireysel yetkinliklerinin örgüt düzeyinde yetkinliklere dönüştürmesine yardımcı olmaktadır (Stokes ve Oiry, 2012: 4-23).

Yetkinlik kavramı farklı bakış açılarına rağmen hem stratejik yönetim hem de insan kaynakları yönetiminin ilgi odağındadır. Stratejik yönetim perspektifinden yetkinlikler kaynakların ve yapılabirliklerin bir kombinasyonudur. Bu kombinasyon taklit edilmesi zor, kıt, değerli ve ikamesi zor olduğu zaman temel yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. Temel yetkinlikler örgütteki bir fonksiyon, süreç ve rutinler olabilir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Bu yaklaşım örgütün rekabetçi avantaj elde etmesi için örgütün mevcut hangi yetenek ve becerilere sahip olduğunu, gelecekte hangilerine ihtiyaç duyacağını ve bunların nasıl harmanlanacağını gözden geçirmektedir (Stokes ve Oiry, 2012: 4-23).

İnsan kaynakları perspektifinden yetkinlikler çalışanların yapabilirlikleri olarak görülmektedir. Örnek olarak; bir görevi istenilen performans düzeyinde yerine getirmek için belirli düzeyde bilgi, yetenek ve beceri gerekmesi (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Stratejik perspektif, yetkinlikleri örgüt düzeyinde ve kaynakların ve yapılabirliklerin soyut kombinasyonu olarak ele almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise yetkinlikleri etkin iş performansı ile ilgili kişisel karakteristikler olarak görmektedir. Örgüt düzeyindeki yetkinlikler çalışan yetkinlikleri ile bağlantılı olduğundan dolayı uygun çalışan yetkinliklerinin belirlenmesi yetkinlik bazlı yönetimin önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235-245). Çünkü temel yetkinlikler örgütün içsel yapılabirliklerine dayanmakta ve örgütün iş gücü ile bağlantılı bulunmaktadır (Clardy, 2008: 183-197).

İnsan kaynakları yönetimi bakış açısından bireysel yetkinlikler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Örnek olarak; temel yetkinlikler, genel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler (IDAS, 2006, 2), temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve kişisel yetkinlikler (Gangani vd., 2006: 127-140). Carrol ve McCrackin (1998: 45-63) yetkinlikleri; temel yetkinlikler, takım yetkinlikleri, liderlik/yönetici yetkinlikleri ve fonksiyonel (işe özgü) yetkinlikler olarak sınıflandırmaktadır.

**Yönetimsel yetkinlikler:** Başarılı yöneticiler tarafından sahip olunan yetkinlikler yönetimsel yetkinlik olarak adlandırılmaktadır (Abraham vd. 2001: 842-852). Bu yetkinlikler yönetimsel iş ve süreçleri yerine getirmek için gerekli olan yetkinliklerdir (Raja ve Swapna, 2010: 71-76). Yönetimsel yetenekler yöneticinin belirli bir örgüt sistemi bağlamında, düşünme ve hareket etme becerilerine atıfta bulunmaktadır. Bu yetenek örgütsel hedefleri başarmak için insanları, yapıları, süreçleri ve politikaları anlamayı gerektirmektedir. Yöneticinin insan (human skill) yetenekleri ise amaçlara ulaşmak için insanlarla ve insanların içinde çalışma becerisidir. Bu yetenek motivasyon, kişiler arası ilişkileri kurma ve koruma gibi insan davranışının genel prensiplerini anlamayı gerektirmektedir (Scullen vd., 2003: 50-66).

**Teknik/fonksiyonel yetkinlikler:** Çalışanın belirli bir alanda işlerini etkin yapabilmesi ya da üstün performans gösterebilmesi, teknik ve prosedürleri uygulayabilmesi için gerekli olan spesifik bilgi, yetenek ve becerilerdir (Raja ve Swapna, 2010: 71-76). 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).

**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; Blancero vd. 1996: 383-403). Temel yetkinlikler büyük ölçüde örgütün kültürüne, yönetim takımına, yasal düzenlemelerine ve bulunduğu sektöre göre durumsallık göstermektedir (Tricker ve Lee, 1997: 87-101).

Temel yetkinlikler; müşteri hizmetleri, sürekli gelişim, çalışanların sorumlulukları ve takım çalışması gibi alanlarda örgütün değerlerini, arzulanan kültürü ve performans beklentilerini yansıtmaktadır (Carrol ve McCrackin, 1998: 45-63). Temel yetkinlikler genellikle çalışanların paylaşılan tutum, aksiyon, bilgi ve yeteneklerinde bulunan soyut ve



gizli (tacit) yapılabirliklere dayanmaktadır (Clardy, 2008: 183-197) ve örgütün temel yapılabirliklerini yansıtmaktadır (Raja ve Swapna, 2010: 71-76).

## YETKİNLİKLERİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA KULLANILMASI

Yetkinlikler, rollerin fonksiyonunu bir işi yapmak için gerekli olan spesifik yetenek, bilgi ve karakteristiklere dönüştürmektedir (NSDTA/APHSA, 2002: 11). Bu nedenle yetkinlik terimi insan kaynakları 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; Carroll and McCrackin, 1998: 45-63). Bunlardan bir kısmı aşağıda açıklanmaktadır.

**İşgücü planlaması:** İK profesyonelleri, günümüzün rekabetçi ve sürekli değişen iş çevresinde yetenek portföyünü geliştirmek ve iş gücünün etkililik seviyesini pazarın değişen talepleri ile uyumlaştırmak için yetkinlik modellerinden faydalanmaktadır (Gangani vd., 2006: 127-140). Yetkinlik açığı analizi; çalışanların, grupların ya da organizasyonun sahip olması gereken yetkinliklerdeki açığı açıklayarak işgücü geliştirme planlarının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64).

**Seçme yerleştirme:** Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlikler iki şekilde kullanılmaktadır. Birincisi aday bulma için verilen iş ilanlarında müracaat edecek adaylardan hangi yetkinliklerin beklendiği ve bu yetkinliklerin hangi seviyede bulunması gerektiği bildirilmektedir (IDAS, 2006: 14). Yetkinlikler adayın yapılabirlikleri ile pozisyonun ihtiyaçlarını karşılaştırmada kullanılmaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64). Bu da yetkinlik bazlı mülakat yöntemini gerektirmektedir. Ancak yetkinliklerin önemli bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenerek tespit edilebildiğinden dolayı seçme sürecinde kullanımları diğer İK süreçlerine göre daha kısıtlıdır. Çünkü İK uzmanları işe alım sürecinde adayları daha dar bir sürede gözlemlene imkanına sahiptir.

**Eğitim:** Yetkinlik açığı analizi, yetkinlik ihtiyaçlarını belirleyerek eğitim planlamasının yapılmasına veri sağlamaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64). Tespit edilen yetkinlik açıkları eğitimlerle giderilebilmektedir.

**Performans yönetimi:** Çalışanların işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olup olmadıkları öğrenmek için performans değerlemeden faydalanılabilir. Bu şekilde hem çalışanlardan hangi yetkinliklerin beklendiği açıkça ortaya konmuş olur hem de çalışanlar performans değerlendirme ile geri bildirim sayesinde kendi yetkinlikleri hakkında bilgi edinmiş olurlar (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64; NSDTA/APHSA, 2002: 11). Bu bakımdan düşünüldüğünde yetkinliğe dayalı performans değerlendirme bireysel amaçlarla örgütsel hedefleri uyumlaştırmaktadır (Gangani vd., 2006: 127-140). Aynı zamanda yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin sonuçları eğitim ve geliştirme planlarının hazırlanması için veri sağlamaktadır.

**Kariyer geliştirme:** Yetkinlikler, çalışanların kişisel kariyer gelişim planlarının oluşturulması için kullanılmaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 51-64). Yetkinlik matrisleri, mesleki gelişim ve ilerlemede hem yatay hem de dikey kariyer yolları belirtmek için kullanılabilir (NSDTA/APHSA, 2002: 11). Örnek olarak; her hangi bir pozisyondan başka bir pozisyona geçmek isteyen bir çalışan o pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri bilir ve kariyer gelişim planını pozisyonların gerektirdiği yetkinlikleri dikkate alarak yapar.

**Yedekleme planları:** Örgütler bazı önemli pozisyonlar için yedekleme planları yapmaktadır. Bu planlar yapılırken pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler de yedekleme planı dahilinde belirlenirse pozisyonu dolduracak alternatif çalışanlar yetkinliklerine göre değerlendirilerek belirlenebilir.

Yetkinliklerle yönetim sayesinde paylaşılan kavramsal çerçevenin ve ortak bir dilin oluşturulması personel seçmede, terfilerde, kariyer yollarının planlanmasında ve eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında yetenek profillerinin farklı işlerle eşleştirilmesini kolaylaştırır (Mansfield, 2000: 3-17). Yetkinliklerle yönetimin İKY sistemi ile bütünleştirilmesi, İKY sistemi içinde bir fonksiyonun çıktılarının başka bir fonksiyonun girdilerini oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Etkin bir iş gücü geliştirme sistemi; yetkinlik standartlarının belirlenmesi, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve sonuçlarının doğrulanması sürecini gerektirmektedir. Bunlar yapılmadan iş gücü



geliştirme başarısız olacaktır. Değerlendirme ve sonuçların doğrulanması olmadan çalışanlar kazandıkları yetkinlikleri işverene göstermek için bir araç bulamayacak ve işverenler sonuçları doğrulama imkanına sahip olmayacaktır (Sharon ve Wilson, 2002: 180-187).

## TEMEL YETKİNLİKLERİN ALGILAMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

### *Araştırmanın Amacı*

Araştırmanın amacı, temel yetkinliklerin çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçtan hareketle araştırmanın temel sorunu; “çalışanların demografik değişkenlerine göre temel yetkinliklerin önemini algılamaları değişmekte midir?” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

- H0-1: Çalışanların cinsiyetine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-2: Çalışanların medeni durumuna göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-3: Çalışanların yaşlarına göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-4: Çalışanların statülerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-5: Çalışanların çalışma alanlarına göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-6: Çalışanların kıdemlerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-7: Çalışanların eğitim seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- H0-8: Çalışanların ücret seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.

### *Araştırma Yöntemi*

#### *Araştırmanın evreni ve örneklem*

Bu çalışmada, merkezi İstanbul’da bulunan bir şirketler topluluğunda (isminin açıklanması istenmemiştir) gerçekleştirilen temel yetkinlikleri belirleme faaliyeti kapsamında[1] elde edilen veriler kullanılmaktadır. Araştırmaya konu olan şirketler topluluğu bünyesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 15 şirket bulunmaktadır. 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 gönderildi. E-postada, çalışmanın amacı ve katılmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtildi. Bir haftalık süre içinde toplam 1054 çalışandan geri dönüş sağlandı. 44 anket çalışanların demografik bilgileri olmadığından dolayı dikkate alınmadı. 1009 anket analize alındı. Geçerli anketlerin geri dönüş oranı 50,45 dir.

#### *Veri toplanma araçları*

Temel yetkinliklerin belirlenmesi için söz konusu kurumda odak grup çalışması ile 20 temel yetkinlik belirlenmiş ve çalışanlar tarafından önem derecesine göre puanlanacak yetkinlik listesi oluşturulmuştur.

Araştırmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, anketi dolduran kişiye ait demografik bilgiler (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu vs) yer almaktadır. İkinci kısım temel yetkinliklerin önem derecesinin belirlenmesine yöneliktir. Yetkinliklerin tamamının puanlanması zorunludur. Cevap



ölçeği olarak ise 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır: Çok önemsiz (1), önemsiz (2), orta düzeyde önemli (3), önemli (4), çok önemli (5).

Hazırlanan anket öncelikle pilot seçilen bir şirketin 69 çalışanı üzerinde uygulandı. Anketin 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. Anket 15 şirkette uygulandı. Anketin güvenilirliği ile ilgili Cronbach's Alpha değeri 0.935 dir. Herhangi bir değişken silindiği takdirde anketin güvenilirliğinin artıp artmayacağı kontrol edildi ve ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığı anlaşıldı. Veriler normal dağılıma uymamaktadır.

#### ***Veri analizi araçları***

Elde edilen verilerin analizi için SPSS istatistik 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***

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı önemli özellikler şöyledir: Katılımcıların %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. Ayrıntılı bilgiler Çizelge 1'de gösterilmektedir.





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

Çizelge 2’de anket sorularına verilen cevapların (temel yetkinliklerin önem derecelerinin) ortalama değerleri ve standart sapmaları verilmektedir. Çizelgeden görüldüğü gibi yetkinliklerin tamamının ortalama değerleri çok önemli ile önemli arasında (4-5) değişmektedir. Bu durum, temel yetkinliklerin ankete katılan çalışanlar tarafından önemsendiğini göstermektedir.





Çizelge 2. Yetkinliklerin Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

Sıra	Yetkinlik adı	Ortalama	Std. Sapma
1	Güvenirlilik	4,88	0,42
2	Görev Bilinci	4,84	0,44
3	Temsil Kabiliyeti	4,79	0,47
4	Verimlilik	4,79	0,50
5	Ölçülü Davranma	4,79	0,48
6	İşbirliği	4,75	0,50
7	İlgi ve Heves	4,72	0,55
8	İletişim Becerisi	4,71	0,54
9	Çevresiyle Uyum	4,70	0,55
10	Gelişime Açıklık	4,70	0,56
11	Başarma Azmi	4,70	0,57
12	Özgüven	4,69	0,56
13	Bilgi Paylaşımı	4,65	0,62
14	Çözüm Odaklılık	4,65	0,59
15	Sabırlı olma	4,62	0,64
16	Fedakarlık	4,62	0,67
17	Objektif Olma	4,61	0,63
18	Sorumluluk Alabilme	4,61	0,65
19	Esnek Düşünebilme	4,60	0,63
20	İstikrarlı olma	4,59	0,64

Araştırma kapsamında çalışanların temel yetkinlik algılamaları faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi ile çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesin amaçlamaktadır.

#### *Temel yetkinlikler için faktör analizi*

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-imağ korelasyonuna bakıldı. Değişkenlerin anti-imağ korelasyonlarının hiçbirisi 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. Düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (0,50'in altında) analizden çıkarılmaktadır (Kalaycı, 2008: 329). Ancak, ortak varyanslar birbirlerine oldukça yakındır (en yüksek 0,6 ve en düşük 0,4). Bu nedenden varyansa bakarak hiçbir değişken analizden çıkarılmadı. İki faktör altında faktör ağırlığı birbirine 0,1 den daha yakın olan 7 değişken analizden çıkarılıp 13 değişkenle faktör analizi tekrarlandı. Verilerin faktör analizine uygun olduğu görüldü (KMO= 0,938). Faktör analizinin sonucuna göre 13 değişken 2 faktör altında toplanmaktadır. Bu iki faktör toplam varyansın %54,3'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 40,1'ini açıklamaktadır. İkinci faktör ise toplam varyansın % 14,2'sini açıklamaktadır.

Her bir değişkenin faktör yükleri ve hangi bileşen altında toplandıkları Çizelge 3'te gösterilmektedir.



**Çizelge 3. Döndürülmüş Bileşen Matris**

Sıra	Yetkinlikler	Bileşenler	
		1	2
1	Sabırlı olma	<b>0,77</b>	0,08
2	Esnek Düşünebilme	<b>0,75</b>	0,24
3	Bilgi Paylaşımı	<b>0,74</b>	0,15
4	İlgi ve Heves	<b>0,72</b>	0,17
5	Özgüven	<b>0,70</b>	0,27
6	İstikrarlı olma	<b>0,69</b>	0,16
7	Fedakarlık	<b>0,66</b>	0,18
8	Ölçülü Davranma	<b>0,64</b>	0,33
9	Objektif Olma (nesnellik)	<b>0,63</b>	0,27
10	İşbirliği	<b>0,59</b>	0,40
11	Çevresiyle Uyum	<b>0,58</b>	0,38
12	Güvenirlilik	0,14	<b>0,86</b>
13	Görev Bilinci	0,25	<b>0,81</b>

60

Aşağıda yer alan hipotezler faktör skorları kullanılarak yapılmıştır. Faktör skorlarının normal dağıldığı varsayılmıştır (Govender ve Parumasur, 2010: 1-11; Özdamar, 2002: 251; Doğan ve Başokçu, 2010: 65-71). Hipotez testlerini gerçekleştirmek için Bağımsız İki Örnek T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi uygulanmıştır.

H0-1: Çalışanların cinsiyetine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların cinsiyetine göre temel yetkinliklere ( $t=-0.28$ ,  $p=0.77$ ) verdikleri önem bakımından arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

H0-2: Çalışanların medeni durumuna göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların cinsiyetine göre temel yetkinliklere ( $t=0.57$ ,  $p=0.56$ ) verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

H0-3: Çalışanların yaşlarına göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların yaşları 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üzeri olarak gruplandırılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre temel yetkinliklere ( $F=0.503$ ,  $p=0.68$ ) verdikleri önem bakımında arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

H0-4: Çalışanların statülerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Statüler[2] görevli, sorumlu, yönetici, müdür ve üst düzey yönetici şeklinde gruplandırılmıştır. Statülere göre, temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=6.566$ ,  $p=0.00$ ). H0 hipotezi reddedilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanamamıştır ( $p=0.00$ ). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerinden Tamhane kullanılmıştır (Çizelge 4).

**Çizelge 4. Statülere göre çoklu karşılaştırma**

(I) Statü	(J) Statü	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Sig.
Görevli	Müdür	,48*	0,14	0,02
Görevli	Uzman	,54*	0,16	0,02
Müdür	Yönetici	-,47*	0,15	0,03
Uzman	Yönetici	-,54*	0,17	0,03



Çizelge 4'e göre görevli-müdür ve görevli-uzman arasında olumlu bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle görevliler müdür ve uzmanlara göre temel yetkinliklere daha büyük önem vermektedirler. Ayrıca müdür- yönetici ve uzman-yönetici arasında negatif bir fark vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler temel yetkinliklere uzman ve müdürlere göre daha büyük önem vermektedir. Örgütteki hiyerarşik yapıyı dikkate aldığımızda düşük statüdeki çalışanların temel yetkinliklere daha büyük önem verdiklerini söyleyebiliriz.

H0-5: Çalışanların çalışma alanlarına göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışma alanına göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=2.593$ ,  $p=0.004$ ). H0 hipotezi reddedilmiştir. Varyansların homojenliği sağlanmıştır ( $p=0.065$ ). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Ancak, bu test farklılığın kaynağını göstermemektedir. Bu nedenle Tamhane testine bakılmıştır.

**Çizelge 5. Çalışma alanına göre çoklu karşılaştırma**

I) Çalışma alanı	(J) Çalışma alanı	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Sig.
Halkla ilişkiler	İnsan Kaynakları	0,86*	0,21	0,01

Çizelge 5'de görüldüğü gibi temel yetkinlikleri algılamadaki farklılık insan kaynakları ve halkla ilişkiler çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Halkla ilişkiler çalışanları, insan kaynakları çalışanlarına göre temel yetkinliklere daha büyük önem vermektedirler. Halkla ilişkiler çalışanlarının kurum kültürünün açık göstergesi olan temel yetkinlikleri daha fazla önemsemelerinin nedeni halkla ilişkiler çalışanlarının kurumsal değerlerin dışı karşı temsilcileri olmalarından ve kurumsal değerlere verdikleri önemden kaynaklanabilir. Farklılığın insan kaynakları ile halkla ilişkilerden kaynaklanması ise konunun ilginç yönüdür. Çünkü araştırmaya konu olan örgütteki insan kaynakları yapılanmasında operasyonel faaliyetler ağırlıktadır. İnsan kaynakları çalışanlarının büyük bir oranı bordro ve özlük işleri çalışanlarından oluşmaktadır.

H0-6: Çalışanların kıdemlerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanlar kıdemlerine göre 1-3, 4-6, 7-10, 11-15 ve 15 üzeri şeklinde gruplandırılmıştır. Kıdemlerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=2.708$ ,  $p=0.029$ ). H0 hipotezi reddedilmiştir. Ancak varyansların homojenliği sağlanamamıştır ( $p=0.00$ ). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerden Tamhane ve Tukey testi yapılmıştır. Ancak, iki test de farklılıkların kaynağını göstermemektedir.

H0-7: Çalışanların eğitim seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim seviyeleri ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak gruplandırılmıştır. Eğitim seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=9.202$ ,  $p=0.00$ ). H0 hipotezi reddedilmiştir. Ancak, varyansların homojenliği sağlanamamıştır ( $p=0.00$ ). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerden Tamhane testi yapılmıştır.

**Çizelge 6. Eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma**

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Sig.
Lisans	Lisans Üstü	,58*	0,19	0,03
Lisans Üstü	Ön Lisans	-,81*	0,19	0,00
Lisans Üstü	Lise	-,74*	0,19	0,00

Çizelge 6'da görüldüğü gibi lisan ve lisan üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında olumlu bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle lisan mezunu çalışanlar lisansüstü mezunlarına göre temel yetkinliklere daha büyük önem atfetmektedirler. Ayrıca lisansüstü- ön lisans ve lisansüstü-lise arasında negatif bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir anlatımla ön lisans ve lise mezunu çalışanlar lisansüstü çalışanlara göre temel yetkinliklere daha büyük önem vermektedirler. Genel olarak eğitim düzeyi düştükçe temel yetkinliklere daha büyük önem verildiği söylenebilir.



H0-8: Çalışanların ücret seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımında aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Ücret seviyeleri 1500 ve altı, 1501-2500, 2501-3500 ve 3501 üzeri olarak gruplandırılmıştır. Eğitim seviyelerine göre temel yetkinliklere verdikleri önem bakımından çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ( $F=12,714$ ,  $p=0.00$ ). H0 hipotezi reddedilmiştir. Ancak, varyansların homojenliği sağlanamamıştır ( $p=0.00$ ). Bu nedenle farklılığın nedenini araştırmak için Post Hoc testlerden Tamhane testi yapılmıştır.

**Çizelge 7. Ücret düzeyine göre çoklu karşılaştırma**

(I) Ücret aralığı	(J) Ücret aralığı	Ortalama farkı (I-J)	Std. hata	Sig.
1500 ve altı	3500 üzeri	0,747*	0,17	0,00
1500 ve altı	2501-3500	0,412*	0,12	0,01
1501-2500	3500 üzeri	0,612*	0,17	0,00

Tablo 7’de görüldüğü gibi alt düzey ücret grubu üst düzey ücret grubuna göre temel yetkinliklere daha büyük önem vermektedir. Bu durum, örgütün çalışan profilini çeşitli kriterler açısından değerlendirdiğimizde daha önce tespit edilen farklılıklarla tutarlı görülmektedir. Şöyle ki düşük düzeyli statüler yüksek düzeyli statülere göre, eğitim durumu düşük olanlar yüksek olanlara göre ve ücret düzeyi düşük olanlar yüksek olanlara göre temel yetkinliklere nispi olarak daha büyük önem vermektedirler. Bu sonuç düşük gelir, statü ve ücret gruplarının yetkinlik sisteminden beklentisini de ortaya koymaktadır.

Yetkinliklerin algılanması ile ilgili çalışmalar yok denecek kadar sınırlıdır. Ampirik araştırmalar yetkinlik ihtiyaçlarını belirleme yerine daha çok eğitim ihtiyaçlarını analiz etmektedirler. Eğitim ihtiyacı analizlerine odaklanan çalışmalar yöneticilerin yaş, tecrübe ve eğitim değişkenlerinin eğitim ihtiyacı ile negatif ilişkide olduğunu göstermektedir. Daha yaşlı ve daha yüksek eğitime sahip yöneticiler kendilerini diğerlerine göre daha eğitilmiş olarak algılamaktadırlar. Daha fazla iş tecrübesine sahip yöneticiler daha az eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Agut vd., 2003: 906-918).

Temel yetkinliklerin çalışanlar tarafından algılanması ile ilgili Xiao’nun yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanlar pozisyonlarına ve iş yerindeki tecrübelerine göre işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli temel yetkinlikleri algılamaları farklılık göstermektedir (Xiao, 2006: 371-402). Yönetsel yetkinliklerin algılanması ile ilgili çalışmalar kısmen daha fazladır. Agut vd. (2003: 906-918) yöneticilerin yetkinlik ihtiyaçları ile ilgili yapmış oldukları çalışmaya göre eğitim seviyesi yetkinlik ihtiyaçları ile negatif korelasyon içindedir. Fakat iş tecrübesi yetkinlik ihtiyacı ile olumlu korelasyona sahiptir. Yaş ile yetkinlik ihtiyacı arasındaki ilişki ise belirsizdir. Yöneticiler üzerine yapılan başka bir çalışma ise yaş, medeni durum ve cinsiyetin yetkinlik ihtiyacını yordamada önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Wickramasinghe ve Zoyza, 2008: 337-354). Yönetsel yetkinliklerin algılanması ile ilgili Türkiye’de yapılan bir çalışmada (Çetinkaya, 2009: 219-238) yöneticilerin kıdemlerine göre üst ve orta düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızın sonuçlarını temel yetkinlikler bakımından ilgili yazınla karşılaştırdığımızda Xiao’nun elde ettiği bulgularla pozisyon ve tecrübe kriterleri bakımından örtüşmektedir (Xiao, 2006: 371-402).

#### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Sonuç olarak bu çalışma ile ulaşılan bulgular, çalışanların statü, eğitim seviyesi, kıdem ve ücret düzeyi açısından temel yetkinliklere yönelik algılamalarının incelenen kurum bazında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ilgili üç çıkarıma yapılabilir. Birincisi, bu bulgular kendi içinde tutarlıdır. Şöyle ki incelenen kurum bazında bu dört değişken birbirleri ile yakından ilgilidir. İlgili kurumda temel belirleyici statüdür. Statünün artmasıyla ücretler artmaktadır. Statüler ise eğitim ve kıdemle ilintilidir. İkinci olarak sonuçlar temel yetkinliklerden çok yetkinlik sisteminden beklentileri yansıtıyor olabilir. Sahip olduğu yetkinliklerin örgüt içinde değerlendirilmediğini düşünen düşük statüdeki çalışanlar, yetkinlik sistemi kurulduğunda yetkinliklerinin değerlendirileceği beklentisiyle yetkinliklere daha büyük önem atfetmiş olabilirler. Üçüncü olarak statü ve eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak çalışanlar yönetsel ve işe özgü yetkinlikleri temel yetkinliklere göre daha fazla önemsiyor olabilirler. Çünkü temel yetkinlikler kurumdaki çalışanları ortak yönlerine yönetsel ve işe özgü yetkinlikler ise çalışanların farklı yönlerine (işe ve yöneticiliğe) vurgu yapmaktadır. Bu sebeple alt düzey statülerde çalışanların kendisinde bulunan özelliklere daha fazla önem vermesi durumu söz konusu olabilir.

Bu çalışmanın, temel yetkinliklerin algılanmasında yazının sınırlılığı da göz önüne alınarak, diğer çalışmalara ışık tutacağı söylenebilir. Sektörel bazda ve daha geniş ölçekte, benzer çalışmaların yapılmasına gerek duyulmaktadır.



Notlar:

[1] Temel yetkinliklerin belirlenme süreci ile ilgili yazarın “Temel Yetkinliklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç ve Model Önerisi”, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(2), 185-205, 2012, çalışmasına bakılabilir.

[2] 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.

**KAYNAKLAR**

- Agut, S., Grau, R. ve Peiró, J.M. (2003), “Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs”, *Journal of Management Development*, 22(10), 906-918.
- Athey, T. R ve Orth, M. S. (1999), “Emerging Competency Methods for the Future”, *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Beer, M. (1997), “The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role”, *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Bell, B. S., Lee, S.W. ve Young, S.K. (2006), “The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals”, *Working Paper Series*, Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advances Human Resource Studies, 1-26, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=cahrswp>, (30.10.2012)
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Blancero, D., Boroski, J. ve 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., Sioli, A. ve Ulrich, D. (2002), “So We are at the Table! Now What”, Working paper, University of Michigan Business School, [http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/res\\_NowWhat.htm](http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/res_NowWhat.htm), (23.01.2013).
- 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
- Brockbank, W., Ulrich, D. ve Yakanich, D. (2003), The New HR Agenda: 2002 Human Resource Competency Study (HRCS) Executive Summary. University of Michigan Business School, <http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/HRCS2002ExecutiveSummary.pdf>, (23.01.2013)
- Cardy, R. L. ve Selvarajan, T. T. (2006), “Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage”, *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Carroll, A., ve McCrackin, J. (1998), “The competent use of competency-based strategies for selection and development”, *Performance Improvement Quarterly*, 11(3), 45-63.
- 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.
- Clardy, A. (2008), “Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment”, *Human Resource Development Review*, 7(4), 387-407.
- Clardy, A. (2008), “The Strategic Role of Human Resource Development in Managing Core Competencies”, *Human Resource Development International*, 11(2): 183-197.
- Çetinkaya, M. (2009), “Yöneticilerin Yönetimsel 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.
- Doğan, N. ve 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. ve 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)”, 1-25, [http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/info\\_documents/OPDRLiteratureReview.pdf](http://www.careeronestop.org/COMPETENCYMODEL/info_documents/OPDRLiteratureReview.pdf), (10.11.2012).



- Gangani, N., McLean, G. N. ve Braden, R. A. (2006), “A Competency-Based Human Resource Development Strategy”, *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.
- Hayes, J., Rose-Quirie, A. ve Allinson, W. C. (2000), “Senior Managers' Perceptions of the Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development”, *Personnel Review*, 29(1), 92-105.
- Heinsman, H. (2008), *The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice*, Academisch Proefschrift, Vrije Üniversitesi, PrintPartners Ipskamp BV, Enschede, <http://dare.uvu.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](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](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 ve 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.
- 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](http://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.
- Mohrman, S. A. ve Lawler III., E. E. (1997), “Transforming the Human Resource Function”, *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.
- Nordhaug, O. ve Grenhaug, K. (1994), “Competences as Resources in Firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
- NSDTA/APHSA, (2002), **Human Service Staff Development and Training Roles and Competencies: Administrative Support**, Fifth Annual National Human Services Training Evaluation Symposium, University of California, 2002, 1-35, [http://nsdta.aphsa.org/PDF/CompetencyGuides/Administrative\\_Support.pdf](http://nsdta.aphsa.org/PDF/CompetencyGuides/Administrative_Support.pdf), (10.11.2012).
- Özçelik, G. ve 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.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2*, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, aktaran Cengiz, D. ve Kılınc, B. (2007), “Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 351-371.
- Petersen, S. A., Heikurs, T., Cerinšek, G. ve 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.%20202.pdf](http://www.reachyourtarget.org/joom), (10.11.2012)
- Raja K. G. ve 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.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M. K. (2002), “Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices”, *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Saylı, H. ve 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
- Scullen, S. E., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2003), Evidence of the Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50-66.
- Stokes, P. ve Oiry, E. (2012), “An Evaluation of the Use of Competencies in Human Resource Development-a Historical and Contemporary Recontextualisation”, *EuroMed Journal of Business*, 7(1), 4-23.
- 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.
- Tricker, R. I. B. ve Lee, K. (1997), “Case Study Assessing Directors' Core Competencies - the Case of the Mass Transit Railway Corporation, Hong Kong”, *Corporate Governance*, 5(2), 87-101.



- Ulrich, D., Brockbank, W., Jahson, D., ve Younger, J. (2007), "Human Resource Competencies: Responding to Increase Expectations", *Employment Relation Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. ve Lake, D. G. (1995), "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment", *Human Resource Management Journal*, 34, 473-495.
- Wickramasinghe, V. ve Zoyza, N. (2008), "Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider", *Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 337-354.
- Wooten, K. C. ve Elden, M. (2001), "Cogenerating a Competency Based HRM Degree: a Model and Some Lessons From Experience", *Journal of Management Education*, 25(2), 231-257.
- Xiao, J. (2006), "Survey Ranking of Job Competencies by Perceived Employee Importance: Comparing China's Three Regions", *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 371-402.
- Yeung, A. K. (1996), "Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis", *Human Resource Management*, 35(1), 119-131.
- Zainal, R. M. ve Ahmad, N. A. (2012) "Identifying the Key Competencies of The Administrative Staff in a Higher Education Institution in Malaysia", 3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012) Proceeding, 12-13 March 2012, Bandung, Indonesia.



