İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:17 Sayı:33 Bahar 2018/1 s.301-314

ÇALIŞAN YETKİNLİKLERİNE KAVRAMSAL BİR YAKLAŞIM

Geliş Tarihi:08.01.2018 Kabul Tarihi:12.02.2018

Osman BAYRAKTAR*
ORCID: 0000-0002-8491-674X

ÖZET

Yetkinlik kavramı ilk defa 1959'da White tarafından kullanılmış, insan kaynakları yönetimi alanında kullanımı ise McClelland'ın 1973'deki deneyimleri ve kavramsallaştırması ile gündeme gelmiştir. Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer (1993)'ların çalışmaları bu yaklaşımın hem içeriğinin derinleşmesini hem de sistemleştirerek yaygınlaşmasını sağlamıştır. Geldiğimiz aşamada yetkinlikler, çalışanlara ilişkin olarak bütün dünyada insan kaynakları alanında yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bu makalede yetkinlik kavramının ortaya çıkışı, yetkinlik türleri, farklı yazarlar ve uygulamacılar tarafından geliştirilmesi ve günümüzdeki kullanım durumu incelenmiştir. İlave olarak yetkinlik kavramına yönelik eleştiriler saptanmış ve sunulmuştur. Bazı eleştiriler olmasına rağmen yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetimi yazını ve uygulamalarında geniş biçimde kabul görmüş durumdadır. Makale, literatür taraması niteliğindedir.

***Anahtar Kelimeler**: Yetkinlik, Yeterlilik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlik Eleştirileri*

A CONCEPTUAL APPROACH TO EMPLOYEE COMPETENCIES

ABSTRACT

The concept of competency was first used by White in 1959 and its use in the field of human resources management came to mind with McClelland's experience and conceptualization in 1973. The work of Boyatzis (1982) and Spencer and Spencer (1993) has enabled this concept to both deepen and systematize its content. It is a concept widely used in the world of human resources all over the world. In this article, the development of the concept of competence, the types of competence, the development by different authors and practitioners, and the current use situation are examined. In addition, criticisms about the concept of competence have been identified and presented. Despite some criticisms, the notion of competence has been widely accepted in human resource management literature and practice. The article is in the nature of literature review.

Key words: Competence, Capabilities, Human Resources Management, Criticism of Competence

* *Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletmesi Fakültesi, obayraktar@ticaret.edu.tr*

GİRİŞ

Kavram, bir düşüncenin zihnimizdeki soyut veya genel tasarımıdır. Bir ifade kavram niteliği kazandığında, konuyla ilgilenen herkes, bu kavramı kullandığında zihinlerinde ortak bir resim belirir. Bilimsel çalışmalar kavramlar üzerinden yürür. İfadeler aynı kalmak kaydıyla o alanadaki gelişmelere göre kavramların içeriği farklılaşabilir. Bu nedenle bilim insanları bazı durumlarda, herkesin aynı içeriği anlaması amacıyla kullandıkları ifadelerin kavramsal boyutunu tanımlama gereksinimi duyarlar. Yetkinlik, insan kaynakları alanında çalışanların yetenek, bilgi, beceri ve tutum durumunu belirtmek amacıyla geliştirilmiş kavramsal bir ifadedir. Diğer birçok kavram gibi yetkinlik kavramının içeriği de zaman içinde, kullanıcılara ve kültürel çerçeveye göre farklılık göstermiştir. Bu çalışmada, değişen iş ilişkileri ve yüksek esneklik talebi ile birlikte her gün biraz daha yaygın hale gelen yetkinliklerin, ortaya çıkış süreci ve insan kaynakları alanındaki uygulamaları üzerine odaklanılmıştır. İlk olarak, yetkinlik kavramının doğuşu, yetkinlikle benzer, bazen onu ikame eder nitelikte bir kavram olan yeterlilik ile arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuş, daha sonra yetkinlik kavramını yönetim bilimi alanında kullanıma sokan öncü araştırmacılar McClelland, Boyatzis, Spencer ve Spencer'ın çalışmaları incelenmiştir. Bu bağlamda yetkinlik yaklaşımının ABD dışındaki uygulamaları hakkında bilgi verilmiş, yetkinlikler türlerine göre sınıflandırılmıştır. Yetkinliklerin iş hayatında heniş kabul görmesinin nedenlerinden birisi de iş tanımlarının yetenek ve becerilere getirdiği sınırları aşma imkanı vermesidir. Bu nedenle iş tanımları ile yetkniliklerin ilişkisi de incelemeye konu olmuştur. Son olarak yetkinlik sistemine yönelik eleştiriler incelenmiştir.

YETKİNLİK YAKLAŞIMI

Sözlüklerde yetkinlik karşılığı olarak; "Kişilerin bir işi yapmak için gereksinim duydukları yetenek, güç, yetki, bilgi ve beceriye sahip olma durumu'' tanımı verilmektedir. Türkçe yönetim yazınında bu içeriği karşılamak üzere; yeterlilik (HR, 1996); yetkinlik, (Erdoğan, 1988:72) ve liyakat (Eryılmaz, 2010:248) ifadeleri kullanılmıştır. 'Yetkinlik' kelimesinin sıfat biçimi olan 'yetkin' kelimesine, Türkçe Sözlükte "gerekli olgunluğa erişmiş, mükemmel" karşılıkları verilmektedir. Türkçe'deki yetkinlilik, yeterlilik ve liyakat kelimeleri, insan kaynakları yönetimi açısından henüz birbirinden kolaylıkla ayırt edilecek derecede özgün anlam derinliği kazanmamıştır.

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları alanında ilk defa White (1959) tarafından kullanmıştır. Ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımladığı makaleden sonra almıştır (Kierstead, 1988). İzleyen yıllarda Boyatzis, Spencer ve Spencer'in uygulamaya dayanan çalışmaları yetkinlik kavramının içeriğini geliştirmiş ve zenginleştirmiştir. Uygulama yaygınlaştıkça kavramın şekillenmesine diğer araştırmacıların da farklı katkıları olmuştur. Yetkinlik yaklaşmının şekillenmesinde birbirini tamamlar nitelikte oldukları için

McClelland, Boyatzis ve Spencer ve Spencer'in çalışmalarıyla ilgili ayrıntılar verilmesi uygun olacaktır.

1.1. McClelland'ın Öncü Çalışmaları

McClelland (1973), "Akademik yetenek ve bilgiyi esas alan zeka testleri iş başarısında etkili olan yetenekleri öngörebiliyor mu?" sorusuna cevap aradığı makalesinde, bu tür testlerde elde edilen derecelerle iş başarısı arasında bir koşutluk olmadığı sonucuna varmıştır. Bu tür testler sadece kimliğin değerli olduğu az sayıda prestijli işlerde kimlerin öne çıkabileceğini öngörmektedir. McClelland'ın geleneksel sisteme yönelik ikinci eleştirisi, bu yöntemin azınlıkların, kadınların ve düşük toplumsal katmanlara ait kişilerin aleyhine sonuçlar vermeye eğilimli olduğu noktasındadır.

McClelland, personel seçim sürecinde adayların iş başarısını öngörebilecek; ırk, cinsiyet veya düşük toplum katmanlarından olan kişilerin aleyhine işleyemecek bir yöntem geliştirmiştir. Geliştirdiği yöntemin iki özelliğini şöyle belirlemiştir:

(a) *Ölçme aracı olarak gerçek örneklerin kullanımı*: Bu yöntem, başarıyı öngörebilecek özelliklerin saptanması için işinde yüksek başarı gösteren kimselerle, işlerinde daha az başarılı olan kimseleri karşılaştırılmasını öngörür. (b) *Başarılı sonuçlarla neden-sonuç ilişkisi olan uyarımsız düşünce ve davranışların belirlenmesi*: Yetkinlik değerlendirmesinde, örtük tutum ve davranışları ortaya çıkarabilmek için adaylara çoktan seçmeli testler yerine açık uçlu sorular sorulmasıdır.

Gerçek hayatta, iş hayatında test ortamındaki koşullara benzer durumlarla çok nadiren karşılaşılır. Bir kişinin iş hayatında neler yapabileceğine ilişkin en önemli gösterge, onun yapılandırılmamış bir durumda anlık olarak ne düşündüğü ve yaptığı, veya geçmişte benzer durumlarda hangi davranışları sergilediğidir.

McClelleand, yetkinlik çalışmalarında, işi iyi yapmak için adayların hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği sorusuna cevap ararken analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başlaması gerekliliğini belirtmiştir. Yöntem olarak da işinde yüksek başarı sahibi kimselerle açık uçlu soruların kullanıldığı davranışsal vak'a görüşmelerinin yapılmasını önermiştir. Amacı, iş başarısıyla bağlantılı olabilir ümidiyle kişilerin sahip oldukları bütün nitelikleri güvenilir bir biçimde saptamak değildir. O özellikle, kişilerde, işte yüksek başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri saptamanın yöntemini araştırmıştır. Onun varsayımına göre yetkinlikler çevresel koşullara duyarlıdır. Örneğin bir bankacının başarısı için doğru yetkinlikler, bir maden mühendisi için geçerli olmayabilir (McClelland, 1988).

1.2. Boyatzis'in Yetkinlik Modeli

McClelland ile aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis, Spencer ve Spencer (1993) ise geliştirdikleri yöntemler ile yetkinlik çalışmalarını daha kolay anlaşılabilir ve uygulama kabiliyeti yüksek modeller haline getirmişlerdir. Boyatzis (1982), yetkinlikleri "kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler" olarak tanımlamıştır (Boyatzis, 1982:12). Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin, iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil eder. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinlilerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır. Boyatzis bunu "Etkili İş Performansı Modeli" olarak adlandırır. Modele göre etkili davranışlar; iş talepleri, örgütsel çevre ve bireysel yetkinliklerin kesimi ile ortaya çıkmar. İş talepleri bileşeni, yönetim işini uygularken yönetimin kişiden ne yapması gerektiğine dair beklentisini; ögütsel çevre bileşeni, yöneticinin, yöneticilik işlevini yerine getirirken çevresi tarafından ne yapması gerektiğine dair beklentiyi ifade eder; bireysel yetkinlikler bileşeni ise bir kimsenin iş yapabilme yeteneğini gösterir.

Yetkinlikler, işteki etkili ve/veya üstün performansla nedensellik bağlantısı olan özelliklerdir. Bunun altında yatan varsayım kişinin sahip olduğu bu özelliklerin, işte etkili ve/veya yüksek performansla sonuçlanan davranışa yol açtığıdır. Mizacın bağımsız, iş performansının bağımlı değişken olarak kabul edilmesi durumunda bu ikisi arasında nedensel bir ilişki bulunabilir. Boyatzis (1982:34-36), tanımladığı yetkinlik modelinin ikinci boyutunun üç düzeyi olduğunu varsayar: (1) Dürtü ve özellik düzeyi, (2) benlik düzeyi, (3) sosyal roller ve beceri düzeyi. Bu kategoriler yetkinliğin tanımında ortaya konulan bileşenleri yansıtır.

Benlik, kişinin dış görünüş, mizaç ve kişilik gibi bütün yönleri üzerine edindiği ve gerçeğe uygun olması gerekmeyen kendine dair karmaşık inançtır (Enç, 1974). Benlik, kişinin kendini nasıl algıladığını ve değerlendirdiğini gösterir. Benlik kavrayışı, kişinin kendisi hakkındaki kanaatini ve özgüvenini içerir. İnsanlar, çevresindeki diğer kişilerle karşılaştırarak kendilerine bir değer biçerler. Bu aynı zamanda başkalarının değer yargılarına göre kişinin kendisini nereye yerleştirdiğinin göstergesidir.

Toplumsal roller, bireyin ait olduğu grup ya da örgütte hangi davranışlar için hangi toplumsal normların uygun bulunduğuna dair algısına işaret eder. Bu nedenle toplumsal rol, başkalarının beklentilerine göre kişinin kendisinin ne kadar "uygun olduğuna dair" bakış açısını temsil eder.

Beceri, bir başarıya ulaşma amacına bağlı olarak, sistemli ve birbirini izleyen davranışlar ortaya koyma yeteneğidir. Bir becerinin kullanılması tek başına bir eylem değildir. Belirli eylemler arasında öyle bir bağlantı vardır ki bunların her biri doğrudan, insanların içinde bulundukları ortamda etkili ya da etkili olmayan bir

şekilde iş görme yeteneğine katkıda bulunur. Beceri, sistemli ve düzenli bir davranış sergileme yeteneği olduğuna göre bunun gözlemlenebilir, kişinin çevresi tarafından "görülebilir" bir takım sonuçlar ortaya çıkarması gerekir.

Yetkinliklerin güdü ve özellik düzeyleri, benlik kavrayışı ve toplumsal roller üzerinde doğrudan etkide bulunur. Onlar ayrıca benlik kavrayışı ve toplumsal rol düzeylerini etkilemek suretiyle beceri düzeyi üzerinde de etkili olur.

Boyatzsi'in yetkinlik yaklaşımının temel dürtüsü, işletmelerin seçme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarında doğru kişileri bulma gereksinimine dayanır. Bu nedenle o, yüksek başarı sahibi kişilerin özelliklerinin tanımlanması üzerinde odaklanmıştır.

1.3. Spencer ve Spencer'ın Yetkinlik Yaklaşımına Getirdikleri Açılımlar

Spencer ve Spencer (1993) yaptıkları tanımla, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan ögeleri daha ayrıntılı hale getirmişlerdir: "Yetkinlik, bireyin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir." Bu özellik; kişiliğin oldukça derin bir parçası, değişik durum ve koşullarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak olan bir göstergedir.

Yetkinlikler kişilerin değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan bir konudur. Yetkinlikler insan karakterinin yüzeyini oluşturur ve bu özelliği dolayısıyla gözlemlenebilir niteliktedirler. Benlik kavrayışı, özellik ve güdüler ise daha derinlerde olup kişiliğin merkezini oluşturur. Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri geliştirilmesi nispeten kolay olan özelliklerdir. Kişilik buzdağının temelinde bulunan temel güdü ve özellikleri ise hem değerlendirmek hem de geliştirmek oldukça güçtür.

Neden sonuç ilişkisinden amaç bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Nedensiz bir davranışı yetkinlik olarak tanımlamak mümkün değildir. Örneğin "işletmede dolaşarak yönetme" uygulamasını ele alalım. Bir yöneticinin işletmede niçin dolaştığını bilmezseniz, şayet oluyorsa, o anda hangi yetkinliği sergilediğini de bilemezsiniz. Yönetici belki can sıkıntısından, belki ayaklarını rahatlamak amacıyla, belki üretimin istenilen kalite düzeyinde gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek veya sadece çalışanlara varlığını hissettirmek için işletmede yürüyor olabilir.

Bütün bu aktarmalardan sonra bu çalışmada biçimlendirilen yetkinlik tanımı şöyledir: Kişinin, belirli bir işte, istenilen düzeyde başarı sağlaması için kritik değer taşıyan, kişiyi sıradan uygulayıcılardan farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir

kişisel özellikler ile; aynı nitelikte ve eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi, beceri ve tutumlar toplamıdır.

Yetkinlik kavramı, stratejik yönetim alanında örgütsel performansın bir ögesi olarak kullanılmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990; Drucker, 1994; Gallon vd., 1995). Ancak bu çalışmada sadece çalışan yetkinlikleri ile ilgilenildiğinden bu içerik ilgi alanı dışında kalmaktadır.

1.4. Yetkinlik Kavramının Ülkelere Göre Anlam Farklılıkları

Amerikan ve İngiliz bilim insanlarının yetkinliklere yaklaşım farkı, kavrama yükledikleri içerikten kaynaklanır. Amerikalı bilim insanlarını yetkinlik konusunu araştırmaya iten temel neden yüksek başarı sahibi kişilerin özelliklerini belirlemektir. Bu yapılabildiği takdirde işletmeler seçme ve terfi süreçlerinde gelecekte olumlu sonuçlara yol açacak daha isabetli kararlar alabileceklerdir. İngiliz bilim insanlarının yetkinliklere ilgisi ise daha kurumsal ve daha standart düzeydedir. Onlar standartları belirlenmiş herhangi bir işi belirlenen standartlarda yerine getirebilmesi için kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesini öncelemektedir (Berman, 1997:16). Bu nedenle Türkçede, Amerikan bilim insanlarının yüklediği içeriği "yetkinlik", İngiliz bilim insanlarının yüklediği içeriği ise "yeterlilik" kavramları ile karşılamak uygun gözükmektedir. Yetkinlik ve yeterklilik kavramları arasındaki farklılıklar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Yetkinlik ve Yterlilik Kavramları Anlam Farklılıkları

	Yetkinlikler	**Yeterlilikler**
Çıkış Yeri	ABD	İngiltere
Amaç	Yüksek başarılı kişileri belirlemek	Asgari standartları belirlemek
Odaklanma	Kişi	Rol
Özeti	Kişisel özellikler	Çıktılar
Hedef kitle	Yöneticiler	Bütün çalışanlar; yöneticiler daha az

Kaynak: Robert Wood ve Tim Payne (2008), *Competency Based Recruitment and Selection*, New York, John Wiley and Sons. s.27.

Avrupa'da yeterlilik hareketinin başlama noktası Alman Teknik Eğitim Programları olmasına karşın asıl kurumlaşmasını İngiltere'de gerçekleştirmiştir. İngiltere'de yeterlilik hareketi iki yönde gelişme göstermiştir. Birincisi, kamu idaresinin, Eğitim, Girişimcilik ve Öğretim Bölümü'nü, ulusal mesleki nitelikleri geliştirmek ve yeterlilik temelli milli eğitim bir modeli kurmakla görevlendirmesi olmuştur (Weightman, 1994:19). Yeterlilik standartları, öğrencilerin başarısını değerlendirmeye esas alınan Ulusal Mesleki Niteliklerin belirlenmesinin temelini

oluşturmaktadır. Ulusal mesleki yeterlilikler, belirli bir kariyere sahip olmak isteyen kimseler için ulaşılması gereken bir hedeftir. İkincisi ise, 1980'lerde gündeme gelen ve daha çok belirli fonksiyonların asgari standartlarının belirlenmesi ve ulusal düzeyde başarı standartları oluşturulmasıdır (Gay vd.,1996).

Avusturya'daki yetkinlik standartlarının yapısı büyük ölçüde İngiltere standartlarına benzemektedir. İngiltere'den farklı olarak yetkinlik standartları daha ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır (Boritz ve Carnaghan, 1999:16). Türkiye'de 2006'da kurulan Mesleki Yeterlilik Kurumu da İngiltere ve Avusturya'daki kurumlara benzer niteliktedir (MYK, 2017).

YETKİNLİKLER VE İŞ TANIMLARI

İş tanımları, bir işe ilişkin bütün ayrıntıları içerir. Bu çerçevede biri, işi yapacak olan personelin görev ve sorumluluklarını gösteren diğeri ise personelin bu yükümlülükleri yerine getirebilmek için sahip olması gerekli bilgi ve becerileri içeren iki ayrı liste oluşturulur. Seçme ve yerleştirme aşamasında adaylar bu listede istenilen özellilere göre değerlendirilir. Ancak bu aşamada adayların, beceri kontrol listesinde yer alan özelliklerin tümüne sahip olup olmadığını ölçmek hem zahmetli hem de oldukça maliyetlidir. Yetkinlik yaklaşımı ise iş tanımlarına dayanarak oluşturulan beceri kontrol listelerinden farklı olarak, o işte çalışan kişinin başarısı için kritik değer taşıyan davranışlara odaklanır. Bu nedenle yetkinlik listesi hazırlanırken, başarı için sergilenecek davranış sayısını asgari düzeye indirmek gerekir. Yoksa beceri listesinde yer alan ve bütün çalışanların yerine getirdikleri davranışlar yetkin çalışanları yetkin olmayanlardan ayırma konusunda katkı sağlamaz (Decker vd., 1997).

Geleneksel yönetim uygulamaları gittikçe daha fazla karmaşıklaşma eğilimindedir ve bu durum yalın bir işleyiş gerektiren yeni örgütsel çevrelerle uyum sağlamamaktadır. Dar iş tanımları işin doğasındaki dinamik değişimle uyumlu değildir. Yetkinliğe dayalı yönetim, temel yetkinlikler üzerinde yoğunlaşması dolayısıyla karmaşıklığı azaltan bir yaklaşımdır (Decker vd., 1997). Yetkinliğe dayalı uygulamalarda rol profilleri, ayrıntılı iş tanımlarının yerine geçmekte, böylece her iş için çok ayrıntılı yetkinlik ihtiyacı ölçümü ortadan kalkmaktadır (Anderson ve Davidson, 1996). Yetkinlikler, iş tanımları esas alınarak hazırlanan iş gereklerinden iki noktada farklılık göstermektedir. Birincisi, yetkinlik yaklaşımında, yetkinlikler ile örgütün stratejik amaçları ve yeterlilikleri arasında bağlantı kurulmasıdır. İkincisi ise yetkinlilerin; eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve yedekleme planlaması gibi İK süreçlerinin bütün alanlarında kullanılabilmesidir (Boak, 1991). McLagan (1997), stratejilerin durmadan değiştiği, bireylerin çoklu takımların üyesi olduğu, müşteri ihtiyaçlarının sürekli farklılaştığı bir ortamda yeterince esnek olmayan geleneksel iş tanımlarının bir çok örgüt için artık mizahi bir unsur haline geldiğini belirtir.

Yetkinliklerin genel ve evrensel olmasına karşılık beceriler durumsal ve özeldir. Ancak bütün beceriler temelde bir dizi evrensel yetkinlikle bağlantılıdır. Genel olmaları dolayısıyla yetkinlikler bir çok duruma uygulanabilir (Parry, 1998).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi kişilerin yaptıkları işlerin ne olduğundan çok işi yapan kişilerin üzerine odaklanır. Geleneksel iş tanımlarında bu husus genellikle gözden kaçırılır (Dubois ve Rothwell, 2004: 19). Çünkü çalışanlar uygun yetkinliklere sahip olmaları durumlara durumunda değişimin getirdiği yeni duruma kolaylıkla uyum sağlayabilirler.

Yetkinlik modeli iki soruya cevap arar: Bu iş için hangi bilgi, beceri ve nitelikelere gereksinin duyulmaktadır? Hangi davranışlar işteki başarıyı doğrudan etkilemektedir? Yetkinliklere dayalı bir sistmede seçme aşamasında mülakat farklı kişiler tarafından yapılsa da her görüşmeci adaylarda aynı yetenek ve niteliklere odaklanır (Lucia ve Lepsinger, 1999).

YETKİNLİK TÜRLERİ

Kaynaklarda, niteliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre yetkinliklerin farklı şekilde sınıflandırıldıkları görülmektedir (Akyol, 2011: 37). Bazı araştırmacılar sadece nitelikleri esas alarak, yetkinlikleri davranışsal ve teknik yetkinlikler olarak iki gruba ayırırken diğer bilim insanları temel ve fonksiyonel yetkinliler ayırımlarını kullanmaktadırlar. Bilim insanlarının farklı yaklaşımları dört başlık altında incelenmiştir.

3.1. Eşik ve Başarı Yetkinlikleri

Eşik ve başarı yetkinlikleri farkı ilk defa Boyatzis tarafından dile getirilmiştir (Armstrong, 1998:191). Boyatzis, eşik yetkinlileri, "kişinin sahip olduğu genel bilgi, dürtü, özellik, oluşturduğu imaj ve toplumsal rolün bileşimi" olarak tanımlamakta ve bunları bir işin yerine getirilebilmesi için sahip olunması gereken temel özellikler olarak görmektedir. Yabancı bir ülkede yöneticilik yapan bir kişinin, yönettiği kimselerin dilini konuşabilmesini eşik yetkinliğe örnek olarak verilmektedir. Eşik yetkinlikler ile yüksek iş performansı arasında nedensel bir bağlantı yoktur. Boyatzis (1982:23), yüksek başarıya yol açmayan bu özellikleri gerçekte yetkinlik olarak da kabul etmez. Onun tanımına göre yetkinlikler "bir işteki etkili ve/veya üstün başarı ile nedensellik bağı olan kişisel özelliklerdir". Spencer ve Spencer (1993:15), yüksek başarı sahibi kişilerin ortaya koyduğu ve kendilerini vasat olanlardan ayıran davranışsal özellikleri "ayırdedici yetkinlikler" olarak isimlendirmişlerdir. Bir başka araştırmada ortaya çıkarılan 18 yetkinlik grubundan altısı eşik yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Söz konusu araştırmada eşik olarak tanımlanan yetkinlikler şunlardır: Kendini doğru değerlendirme, başkaları hakkında olumlu düşünme, başkalarını geliştirme, doğallık, etkileme gücü ve mantıklı düşünme (Boak, 1991:11). Sonraki yıllarda yetkinliklere bir çok modelde yer verilmiştir. Bu konuda kurumsal işletmelerin web sitelerinde yapılacak bir taramayla çok sayıda örneğe ulaşmak mümkündür.

Bir iş için gerekli olan eşik ve başarı yetkinliklerinin uygun bir bileşimde olmasını öngören Woodruffe (1992) eşik ve başarı yetkinlikleri arasında açıklığı, iş performansı açısından bir problem olarak görmektedir. Whiddett ve Hollyforde (2003:14) is eşik ve başarı yetkinliğine "yetkinliklerin olumsuz olarak sergilenmesi"

maddesini eklemektedirler. Bu yetkinliklerin her biri bireyleri farklı düzlemlerde değerlendirmek için kullanılır. Örneğin seçim aşamasında adayları değerlendirmek için eşik yetkinlikler, deneyimli bir çalışanın iş performansını değerlendirmek için ise başarı yetkinlikleri kullanılabilir. Yetkinliklerin olumsuz olarak sergilenmesi seçme aşamsında adayların elenmesine yola açar; deneyimli kişilerde ise daha fazla gelişmeye gereksinimleri olduğu şeklinde yorumlanır.

3.2. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler hem örgütler hem bireyler için kullanılır. Prahalad ve Hamel'in (1990) tanımladıkları biçimiyle temel yetkinlikler bir örgütteki kolektif öğrenme durumudur. Bu bağlamda çalışanların sahip olması gereken temel yetkinlikler örgütün misyonuyla bağlantılıdır. Temel yetkinlik olarak tanımlanan nitelikler örgütte çalışan herkesin sahip olması istenen temel özelliklerdir. Örneğin, bir işletmede müşteri stratejik olarak işin lokomotifi kabul edilmişse bu durumda müşteri odaklı davranma bütün çalışanlarda aranan temel yetkinlikler arasında yer alacaktır (Decker vd., 1997).

Çalışanların temel yetkinliğin ikinci anlamı, bir çalışanın, başkalarıyla karşılaştırıldığında kendisine stratejik üstünlük sağlayan özellikleridir (Dubois ve Rothwell, 2004: 40).

3.3. Davranışsal Yetkinlikler

Kişisel yetkinlikler olarak da adlandırılan davranışsal yetkinlikler, bireylerin iş ortamına getirdikleri kişisel özelliklerdir (Armstrong, 1998:190). Bazı bilim insanları yetkinlikleri sonradan kazanılmış, ölçülebilir ve gözlemlenebilir yetkinlikler ve doğuştan gelen, ölçülmesi ve gözlemlenmesi zor yetkinlikler olarak iki gruba ayırmaktadır (Anderson ve Brown, 1998). Bu bağlamda davranışsal yetkinlikler doğuştan gelen becerilerle bağlantılandırılabilir. Duygusal, fiziksel ve bilişsel öz-düzenleme, muhakeme etme, problem çözme, fikir geliştirme, strese dayanıklılık, ilişki kurma, iletişim, liderlik, analitik beceriler ve başarı yönelimli olmak davranışsal yetkinlik örnekleridir. Davranışsal yetkinlikler genel bir çerçevede yaşam becerileri olarak da adlandırılır (Sheldon ve Kasser, 1998). Bu tür yetkinlikler, tipik olarak performans yönetim süreçleri, seçme ve geliştirme uygulamalarında kullanılır. Ölçüt değeri taşıyan bu tür yetkinlikler, bir mesleki rolü icra edenlerin davranışları çözümlenerek çıkarılır (Parry, 1998).

3.4. Fonksiyonel Yetkinlikler

Fonksiyonel yetkinlikler, bir işi diğerinden ayıran doğal özelliklerdir. Bir müşteri hizmetleri temsilcisini sistem analisti ve İK yöneticisinden ayıran özellikler fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir (Decker vd., 1997). Bu tür yetkinlikler örgütün başarı beklentileri ve belirli rollerde kişilerin gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve elde edilecek çıktılarla bağlantılıdır. Sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılan fonksiyonel yetkinlikler belirli davranışlardan veya sonuca ilişkin açıklamalardan çıkarılır. Bunların özü; çabadan çok etki, girdiden çok elde edilen sonuçtur. Belirli rollerde insanlardan yapmaları

beklenenleri ve ulaşmaları gereken standartları ortaya koyan fonksiyonel analizlerle geliştirilen bu tür yetkinlikler, mesleki başarı standartlarına ilişkin ölçüt olarak da kabul edilebilir. Fonsiyonel yetkinlikler bulundukları düzeylere göre bu fonksiyon içindeki tüm çalışanlara uygulanır (Budak, 2016: 62).

Fonksiyonel yetkinlikler, etkin performansla birleşmiş belirli bir rol veya pozisyondaki faaliyetlerin görünümleri; belirli bir işte başarılı olabilmek için gerekli niteliklerdir. Her işte, başarılı olabilmek için farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulur. Örgütlerdeki bütün fonksiyonların farklı yetkinlikler demetine sahip olması dolayısıyla fonksiyonel yetkinliklerin dağılımı sınırsızdır. Bu tür yetkinlikler çoğunlukla başka bir işe aktarılamaz ve bu nedenle başka pozisyonlardaki başarı için olumlu bir gösterge olarak değerlendirilemez (New, 1996). Fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak, bankada mali tahlil işi yapan bir uzmanın bilanço okuma yeteneği gösterilebilir. Aynı kişi mali tahlil uzmanlığını bırakır da başka bir işe, örneğin İK bölümün düşük olacaktır.

YETKİNLİK SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Yetkinlik sistemine yönelik eleştirilerin üç nokta üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Birinci nokta, çalışanın doğuştan getirdiği ve yetkinlik yaklaşımının öncülerinden Spencer ve Spencer'ın, kişilerin başarısının tanımlanmasında ayırdedici bir faktör olarak gördükleri özelliklerin, hangi İK süreçlerinde ele alınacağı konusudur. Bilim insanlarının çoğu, gözlenmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi zor olan bu tür özelliklerin personel seçim sürecinde kullanılmasını doğru bulmakta, ancak bunların ücret ve eğitim planlarına dahil edilmesine karşı çıkmaktadırlar (Parry,1998; Lawler, 1995; Rich, 1996; (Anderson ve Brown, 1998). İkinci eleştiri noktası, işletmelerin birbirine benzer yetkinlik listeleri kullanmaları dolaysıyla, sistemin basmakalıp hale geldiği, listeye konulan yetkinliklerin işletmeye bir rekabet avantajı sağlamadığı yönündedir (Cira ve Benjamin, 1988; Lawler, 1995). Üçüncü eleştiri noktası ise yetkinlik modellerinin hızla değişen çevre şartlarına karşı uyum sağlamakta yetersiz kalmasıdır (Hussey, 1996: 97).

Gay ve diğerleri (1996) yetkinlik yaklaşımına yönelik eleştirileri şöyle özetlemişlerdir: (a) Baştan çok yüksek hedefler belirlenmekte bu yüzden de ancak kısmi başarıya ulaşılabilmektedir. (b) Kamu idaresi tarafından yürütülen girişimler; özellikle psikolojik bilgi ve uzmanlık desteği gerektiriyorsa, kusursuz olarak uygulansa bile nadiren başarılı olabilmektedir. (c) Yönetim uygulamaları öyle bir hızla değişmektedir ki yöneticiler hergün yaptıkları rutin işleri bile yeniden keşfetmek durumunda kalmaktadır. Yönetim işlevinin niteliğindeki bu değişim kişisel ve kişilerarası yönetim becerilerini öne çıkarırken mekanik nitelikli, bürokratik yönetimsel işlemleri ise geri plana itmektedir. Boritz ve Carnaghan (1999:27-34), yetkinliğe dayalı uygulamalara yöneltilen eleştirileri, tanımlardaki tutarsızlık, yetkinlik listelerinin aşırı ayrıntılı oluşu, yetkinliğe dayalı değerlendirmenin yüksek maliyetli ve karmaşık olması başlıkları altında toplamışlardır. Tekian ve diğerleri (2015), Kanada'da tıp eğitimindeki başarıyı değerlenirmek için hazırlanan ulusal düzeydeki yetkinlik modelini beş açıdan

eleştirmektedirler: Başarı için belirlenen standartlardartların düşük olması, eğitimde sadece uygulama sonuçlarına odaklanan faydacı eğilim, kişisel ilerleme hızı ile lojistik desteğin uyumsuzluğu, rutin becerilere veya testlerde başarılı olmaya odaklanma, sosyal sorumluluğu yeterince öne çıkarmama. Bir başka eleştiride, yetkinlikleri tanımlamak için kullanılan tekniklerin geçmişte yüksek başarı göstermiş kimselerin niteliklerini blirlemede yardımıcı olduğunu ancak bu kişilerin ileride neye ihtiyaçları olacağı konusunda herhangi bir şey söylemediği dile getirilmektedir (Wood ve Payne, 2008:29).

DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Yapılan incelemelerde yekinlik kavramının yaygın olarak iki düzede ele alındığı görülmektedir. Birincisi Kanada, İngiltere, Avusturalya ve Türkiye'de olduğu gibi kamusal düzeyde mesleki yeterliliklerin belirlenmesi sürecidir. Hükümetlerin yetkili kıldığı kurumlar tarafından yürütlen, meslek grupları itibariyle "eşik yetkinlikler"i (Boyatzis, 1982:23) belirlemeye yönelik bu süreç sonunda belirlenen standart yetkinliklere sahip olan kişiler sertifikalandırılmaktadır. Uygulamanın amacı bütün meslekleri sertifikalı hale getirmektir. Yetkinliğin, bir bakıma Amerikan yönetim uygulaması diyebileceğimiz ikinci düzeyi ise işletmelerde çalışan başarılı kişileri ayırt etme amacına yöneliktir. Bu nitelikteki yetkinlikler ise başarı yetkinlikleri veya ayırdedici yetkinliklerdir (Spencer ve Spencer, 1993:15). Önümüzdeki yıllarda her iki alandaki kullanımın daha da yaygınlaşacağı öngörülebilir.

Yönetici grubuna ve diğer meslek gruplarına yönelik genel modeller büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahiptir. Aynı şekilde kullanılmaları mümkün değilse de, her işletmenin bunları küçük değişikliklerle kendi bünyesine uyarlaması mümkündür. Genel yetkinlik modelleri, işletmeler için model tasarımı ve zaman kaybını ortadan kaldıran bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak işletmeye özgü temel yetkinlikler, bir işe özgü fonksiyonel yetkinlikler ve ortaya yeni çıkan işler için kopya yetkinlik modelleri kullanmak işletmelere olumlu bir katkı sağlamayacaktır. Bu yöntem aksine yanlış personel seçimi, personele gereksiz ödeme yapılması, nitelikli personelin kaybedilmesi şeklinde olumsuz sonuçlara da yol açabilir. İnsan kaynakları yönetiminin her sürecinde olduğu gibi, yetkinlik sisteminden umulan yararın elde edilmesi iyi tasarlanmış bir sistemin uzman personel tarafından yürütülmesine bağlıdır (Schoonever vd., 2000).

Yetkinliklere yönelik eleştirilerden en önemlisi bu yaklaşımın hızla değişen dış çevre koşullarına ayak uyduramamasıdır (Hussey, 1996: 97; Wood ve Payne, 2008:29; Tekian vd., 2015). Yetkinlikler, iş tanımlarının darlığını aşma açısından önemli bir işleve sahiptir (Decker, vd., 1997; Anderson ve Davidson, 1996). Ancak belirlenen yetkinliklerin değişime tepki verme hızı düştükçe sistemin katılaştığı yönündeki eleştirilerde haklılık payı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde son yıllarda, henüz sınırları tam belirginleşmiş olmamakla birlikte (Iles vd., 2010; Oladapo, 2014) yetenek yönetimi kavramı kabul görmeye başlamıştır. Yetkinliklerin gelecek yıllarda insan kaynakları yönetimi içinde ne

ölçüde yer alıp almayacağı dış çevredeki değişime bağlı olarak kavramın içeriğinin yenilenme hızına bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akyol, E. M., (2011), Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, İstanbul, Nobel.

Anderson, M. ve Brown, D., (1998), "Relating Competencies to Pay: the UK Experience", Compensation and Benefits Review, 30(3), 28-32.

Anderson, R. ve Davidson, D., (1996), "A System Approach to Competency-Based Learning Systems", Employment Relations Today, 23(2), 21-32.

Armstrong, M., (1998), Personnel Management Practice, London, Kogan.

Berman, J. A., (1997), Competence-Based Employment Interviewing, London, Quorum Books.

Boak, G., (1991), Developing Managerial Competencies, London, Pitman.

Boritz, J. ve Carnaghan, C., (1999), IT Competencies for Accounting Professionals, Ontario, International Federation of Accountants.

Boyatzis, R. E., (1982), The Competent Manager, New York, John Wiley and Sons.

Budak, G., (2016), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Nobel.

Cira, D. J., ve Benjamin, E. R., (1988), "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution", Compensation and Benefits Review, 30(5), 21-29.

Decker, P. J., Strader, M. K. ve Wise, R. J., (1997), "Developing Competence Assessment Systems", Hospital Topics, 75(2), 10-18.

Drucker, P. F., (1994), "The Theory of Business", Harvard Business Review, 72(5), 95-104.

Dubois, D.D., ve Rothwell, W.J., (2004), Comptency-Based Human Resource Management, California, Davies-Black Publishing.

Enç, M., (1974), Ruhbilim Terimleri Sözlüğü, Ankara, TDK.

Erdoğan, N., (1988), "Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryılmaz, B., (2010), Kamu Yönetimi, İzmit, Umuttepe.

Gallon, M. R., Stilman, H. M. ve Coates, D., (1995), "Putting Core Competency Thinking Into Practice", Journal Research Technology Management, 38(3), 20-28.

Gay, P. D., Salaman, G. ve Rees, B., (1996), "The Conduct of Management of Conduct Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager", Journal of Management Studies, 33(3), 263-283.

HR., (1996), "Yetkinlikler", Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1(1), 28-34.

Hussey, D. E., (1996), Business Driven Human Resource Management, Chichester, John Wiley and Sons.

Iles, P., Chuai, X. ve Preece, D., (2010), "Talent Management and HRM in Multinational Companies", Journal of World Business, 45(2), 179-189.

Kierstead, J., (1988), "Competencies and KSAO's", Ottawa, Public Service Commission.

Lawler, E. E., (1995), "The New Pay: A Strategic Approach", Compensation and Benefits Review., 27(4), 14-23.

Lucia, A. D., Lepsinger, R., (1999), The Art and Science of Competency Models, San Francisko, Jossey-Bass/Pfeiffer

McClelland, D. C., (1988), "Identifying Competencies wtih Behavioral-Event Interviews", Psychological Sciences, 9(5), 331-340.

McClelland, D. C., (1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", American Psychologist, 28(1), 1-14.

McLagan, P. A., (1997), "Competencies: The next generation", Training and Development, 51(5), 40-48.

Mesleki Yeterlilikler Kurumu (2017), "Ulusal Meslek Standartları", https://myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana (Erişim Tarihi: 29.10.2017)

New, G. E., (1996), "Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies", Journal of Managerial Psychology, 11(8), 44-52.

Oladapo, V., (2014), "The Impact of Talent Management on Retention", Journal of Business Studies Quarterly, 5(3), 19-36.

Parry, S. B., (1998), "Just What is a Competency? And Why You Should Care?", Training, 35(6), 58-63.

Prahalad, C. ve Hame, G., (1990), "The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review", 68, 79-91.

Rich, J. T., (1996), "Future Compensation Shock", Compensation and Benefits Review, 28(6), 27-34.

Schoonever, S. C. (2007), "Implementing Competencies: A Best Practices Approach", http// www.schonever.com/ResourceCenter/Q_A.htm (Erişim Tarihi: 24.09.2007)

Sheldon, K. M. ve Kasser, T., (1988), "Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, but Not all Progress is Beneficial", Personality and Social Psychology Bulletin, 24(12),1319-1340.

Spencer, L. M. ve Spencer, S. M., (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, New York, John Wiley and Sons.

Tekian, A., Hodges, B. D., Roberts, T. E., Schuwirth, L., ve Norcini, J., (2015) "Assessing Competencies Using Milestones Along The Way", Medical Teacher, (37), 399-402.

Weightman, J., (1994), Competencies in Action, London, Institute of Personnel and Development.

Whiddett, S., Hollyforde S., (2003), A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organisational performance, CIPD, London.

White, R., (1959), "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", Psychological Reveiw, (66), 279-333.

Wood, R. ve Payne, T., (2008), Competency Based Recruitment and Selection, New York, John Wiley and Sons .

Woodruffe, C., (1992), 'What is Meant by a Competency?", Boam, R., ve Sparrow, P., (edits), Designing and Achieving Competency, (16-29), Maidenhead, McGraw-Hill.