

Levent Sevinç (2007). “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

## **YETKİNLİK MODELİ OLUŞTURMADA İLERİ ANALİZ TEKNİKLERİNİN KULLANIMI: UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

**Levent Sevinç**  
Assessment Systems  
[levents@asystems-tr.com](mailto:levents@asystems-tr.com)

### **ANAHTAR KELİMELER**

Yetkinlik, Yetkinlik Modeli, Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Modeli Oluşturma

### **GİRİŞ**

Günümüzde yetkinlikler, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, seçme ve yerleştirme ve eğitim gibi hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır. Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ise yetkinlik modelleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle uygulamalarında yetkinliklerden faydalanmak isteyen insan kaynakları profesyonellerinin öncelikle yerine getirmesi gereken çalışmalardan biri yetkinlik modeli oluşturmaktır.

Yetkinlik modeli, belirli bir görevi üstün performans sergileyerek yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikleri ve çalışanların ilgili yetkinliklere ilişkin sergilemeleri gereken davranışsal göstergeleri içermektedir (McLagan, 1996). Başka deyişle yetkinlik modelleri, bir pozisyonda üstün performans öngören bilgi, beceri ve yeteneklerin iş ile ilgili davranışlar kapsamında ifade edilmesidir (Spencer ve Spencer, 1993). Bununla birlikte yetkinlik modelleri, çalışanların kurum içerisinde üstlendikleri rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları saptayan, tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak kabul görmektedir (LeDeist and Winterton, 2005).

Yetkinlik modelleri temelde üç temel yaklaşım dikkate alınarak geliştirilmektedir: Araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı yaklaşım. İlk yaklaşım, yetkinliklerin üstün performans gösteren çalışanlardan veri toplanmasıyla; ikinci yaklaşım, işletmenin stratejisini gerçekleştirmek için gerekli yetkinliklerin göz önünde bulundurulmasıyla; son yaklaşım ise yöneticilerin görüşlerinin dikkate alınmasıyla belirlenmesini ifade etmektedir. (Uyargil, 2004).

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri kurumları için yetkinlik modeli oluştururken çoğunlukla değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedir. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona (satış, yöneticiler vb.) ya da başka bir firmaya ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve hat yöneticilerinden oluşturulan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yöneticilere ya da satış gibi belirli fonksiyonlara yönelik oluşturulmuş genel yetkinlik modellerinin büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte çeşitli araştırmalar bu tür genel yetkinlik modellerinin içerdiği yetkinliklerin kurum bünyesine uygunluğunun yeterli düzeyde olmayabileceğini göstermektedir (Dulewicz ve Herbert, 1992). Bu nedenle kurumların önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini birebir kullanmaları tavsiye edilmemektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999). Bunun temel nedeni ise, bu şekilde oluşturulan yetkinlik modellerinde, işlerin bütünüyle o kuruma özgü bir biçimde yapılma olasılığının göz ardı edilmesi, başka deyişle yetkinlik modelinde kurumun mevcut durumuna ilişkin özelliklerin dikkate alınmamasıdır. Ayrıca oluşturulan yetkinlik modelinin üstün performans ile ilişkisi belirlenmemiş olmakta, başka deyişle modelin geçerliliği şüphelidir.

Araştırmaya dayalı yaklaşımı kullanan işletmelerde ise üstün performans gösterdiği düşünülen çalışanlar dikkate alınarak yetkinlik modeli oluşturulmaktadır. Bu amaçla ağırlıklı olarak, yetkinlik modeli oluşturma sürecinde veri toplamak amacıyla kullanılan yöntemlerden biri olan davranışsal olay görüşmelerinden (Spencer ve Spencer, 1993) yararlanılmaktadır. Buna göre üstün performans gösteren kişilerle mülakatlar yapılmakta ve bu mülakatlarda kişilerin işlerini nasıl yaptıkları incelenerek üstün performans gösteren çalışanların ortak özellikleri saptanmaktadır (Mansfield, 1996). Bu yöntemin, değerlere dayalı yaklaşıma göre yetkinlik modelinin işletme performansıyla ilişkisini ortaya koyduğu düşünülebilirse de, aslında modelin üstün performansla ilişkisi bütünüyle varsayımsaldır. Buna göre,

üstün performans gösteren çalışanların sahip oldukları özelliklerin, üstün performansla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Oysa ki sadece üstün performans gösteren çalışanlar üzerinden elde edilecek verilerin, tanım olarak üstün performansı vasat olandan ayırt eden bireysel özellikler olan (Spencer ve Spencer, 1993), yetkinliklerin belirlenmesi için yeterli olmayacağını söylemek mümkündür.

Herhangi bir yetkinlik modelinin etkin olabilmesi için özellikle tahmin geçerliliğine sahip olması gereklidir. Başka deyişle, yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin iş sonuçlarıyla ilişkili olması ve üstün performansı vasat olandan ayırt edici nitelikte olması gerekmektedir (Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer, 1993). Bu doğrultuda bu çalışmada, araştırmaya dayalı yetkinlik modeli belirleme yaklaşımı kapsamında, ileri istatistik analiz teknikleri kullanılarak işletme performansı ile ilişkili yetkinlik modeli oluşturulmasına bir örnek sunulması amaçlanmıştır.

## **YÖNTEM**

### **Katılımcılar**

Çalışma özel bir sigorta şirketinin satış kadrosunun, son 6 aylık satış rakamlarına göre, ilk %25'lik dilimde (üstün performans gösterenler; 40 kişi) ve son %25'lik dilimde (düşük performans gösterenler; 40 kişi) yer alan toplam 80 çalışana üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### **Ölçme Aracı**

Çalışmada çalışanların yetkinlikleri, standart bir değerlendirme aracı olan EICOM Yetkinlik Envanteri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Envanter 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş toplam 140 ifade içermekte ve toplam 21 yetkinliği (duygularının farkında olma, kendine güven, kendini doğru değerlendirme, başarı odaklılık, değerlerine bağlılık, inisiyatif kullanma, iyimserlik, kendine hakim olma, değişime uyum, yenilikçilik, empati, müşteri odaklılık, organizasyonel farkındalık, başkalarını geliştirme, çatışma yönetimi, değişime öncülük etme, ikna yeteneği, iletişim becerisi, ilişki kurma, liderlik becerisi, takım çalışmasına yatkınlık) değerlendirmektedir. Envanterin norm grubu farklı sektörde çalışmakta olan çeşitli görevlerdeki çalışanlardan oluşan toplam 1.895 kişiyi içermektedir. Envanterle ilgili raporlanan güvenilirlik analizleri (boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları 0,76 ile 0,87 arasında; test-tekrar test katsayıları ise 0,81 ile 0,92 arasında değişmektedir) envanterin güçlü psikometrik özellikler sergilediğini göstermektedir (Sevinç, 2006).

### **Kullanılan İstatistik Analizler**

Çalışmada üstün performans gösteren çalışanları düşük performans gösteren çalışanlardan ayıran yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla ayırma (discriminant) analizi gerçekleştirilmiştir. Ayırma analizi, iki ya da daha fazla sayıdaki grubun ayrımı ile ilgilenen çok değişkenli bir ilgi analizidir. Analiz bir deneğin tahmin edici değişkenlere dayanarak hangi değişken kategorisine gireceğine karar vermek üzere kullanılmaktadır (Kurtuluş, 1996).

## **BULGULAR**

Analiz sonucunda istatistik olarak anlamlı bir model elde edilmiştir (Wilks' Lamda=0,46;  $p<0,05$ ). Modele göre çalışma kapsamında değerlendirilen yetkinliklerin satış performansını açıklama gücü %66'dır (Tablo 1). Model doğrultusunda deneklerin hangi gruba ait olduğunun belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen sınıflandırma analizinin sonucuna göre ise, modelin satış performansını doğru tahmin edebilme gücünün %82 olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışmada geçerliliği yüksek bir yetkinlik modeli elde edilmiştir.

Analiz sonucunda Liderlik Becerisi, Başarı Odaklılık, Yenilikçilik ve Duygularının Farkında Olma yetkinliklerinin firmanın yüksek performansla sahip satış çalışanlarını düşük performans gösterenlerden anlamlı düzeyde ayırt edici özellikte ( $r>0,30$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu yetkinliklerden sadece Duygularının Farkında Olma yetkinliği satış performansı ile ters ilişkilidir. Buna göre kurumun satış çalışanının, insanları belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirip harekete geçiren, her zaman yaptığının daha iyisi yapmaya çalışan, karşılaştığı sorunlara farklı çözümler üretebilen ve duygularının bedeninde yarattığı fiziksel etkilerin farkına varamayan biri olma düzeyi yükseldikçe, üstün satış performansı sergileyen çalışan grubuna girme olasılığı artmaktadır.

Envanterde yer alan diğer yetkinliklerin üstün performans gösteren çalışanları düşük performans gösteren çalışanlardan ayırt edici olmadığı ( $r<0,30$ ) görülmektedir.

**Tablo 1: Yapısal Matris**

Yetkinlikler (n=80 kişi)	r
Liderlik Becerisi	0,39
Başarı Odaklılık	0,33
Yenilikçilik	0,32
Duygularının Farkında Olma	-0,30
Organizasyonel Farkındalık	-0,26
İyimserlik	0,23
Çatışma Yönetimi	-0,21
Değerlerine Bağlılık	-0,18
Takım Çalışmasına Yatkınlık	-0,12
Kendine Güven	-0,22
Değişime Uyum	0,08
İlişki Kurma	-0,07
Kendini Doğru Değerlendirme	-0,07
Müşteri Odaklılık	-0,07
Kendine Hakim Olma	0,05
Empati	0,03
İnisiyatif Kullanma	0,03
İletişim Becerisi	0,02
Değişime Öncülük Etme	0,02
Başkalarını Geliştirme	0,01
İkna Yeteneği	0,00

Kanonik korelasyon=0,657; Wilks' Lamda=0,468; p<0,05  
Doğru sınıflandırma oranı=%82

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada elde edilen sonuçlar, kurumun satış kadrosu için değerlere dayalı yaklaşımı kullanarak belirlemiş olduğu yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin (kendine güven, ikna yeteneği, iletişim becerisi ve empati) tahmin geçerliliğine sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Kurumun yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin hiçbirinin ayırıcı özelliği bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni, söz konusu yetkinliklerin araştırma kapsamındaki firmanın hem üstün hem de düşük performans gösteren çalışanlarında benzer düzeyde mevcut olmasıdır. Dolayısıyla bu yetkinlikler üstün performansı açıklayıcı nitelikte değildir ve yetkinlik olarak değil iş niteliği olarak değerlendirilmelidir.

Örnek uygulamada görüldüğü üzere, araştırmaya dayalı yaklaşımda ileri istatistik analizlerin kullanılması, her işletme için işletmenin kendi özelliklerinden kaynaklanan farklı yetkinlik modellerinin elde edilmesini ve modelin geçerliliğinin sınanmasını mümkün kılabilir. Bu doğrultuda insan kaynakları profesyonellerine, basmakalıp yetkinlik modelleri kullanmak yerine kurumlarına özgü ve geçerliliği ispatlanmış yetkinlik modellerini tercih etmeleri önerilir. Bu tür yöntemlerle belirlenmiş yetkinlik modelleri doğrultusunda gerçekleştirecekleri seçme yerleştirme ve eğitim uygulamaları, kurumlarının iş sonuçları üzerinde daha etkili olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Boyatzis, R.E. (1982), **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**, New York: Wiley.
- Dulewicz, V. ve P. Herbert, (1992), "Personality, Competences, Leadership Style and Managerial Effectiveness", **Henley Working Paper**, (14).
- Kurtuluş, K. (1996), **Pazarlama Araştırmaları**, Beşinci Baskı, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- LeDeist, F.D. ve J. Winterton. (2005), "What is competence?", **Human Resource Development International**, 8 (1): 27-46.

- Lucia, A. ve R. Lepsinger (1999), **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mansfield, R.S. (1996), "Designing A Competency-Based Human Resources Organizations," **Human Resource Management**, 35 (1): 67-86.
- McLagan, P. (1996), "Great ideas revisited", **Training & Development**, 50 (1): 60-66.
- Sevinç, L. (2006), **EICOM Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri Teknik Kitapçığı**, İstanbul: Assessment Systems Yayınları.
- Spencer, L.M. ve S. Spencer. (1993), **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Uyargil, C. (2004), **Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.