



Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 23.05.2022; Kabul Tarihi: 29.05.2022
DOI: 10.47129/bartiniibf.1120142

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu

Dr. Öğr. Üyesi İhsan AYTEKİN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

ihсан.aytekin@asbu.edu.tr, OrcID: 0000-0003-3344-6140

Öz

Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir. Günümüzde ise bu önem, özellikle kamu kurumları açısından giderek artmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının sahip olduğu kaynaklar ile sunmakla yükümlü olduğu ürün ve hizmetler arasındaki açık giderek artmaktadır. Değişim hızının artması ile birlikte klasik uygulamaların, kaynakların etkin kullanımı noktasında yetersiz kalması ise daha etkin uygulamalara yönelimi artırmıştır. Bunun sonucunda kamu yönetimi anlayışı, giderek daha fazla özel sektöre benzeyerek kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına odaklanmaya başlamıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı olarak ifade edilen bu yaklaşım, beraberinde insan kaynakları yönetimi yaklaşımında da bazı yenilikler getirmiştir. Örgütün temel kaynaklarından biri olan insan kaynaklarında, etkinlik ve verimliliği artırmaya dayalı bu yeni insan kaynakları yaklaşımının bir uygulaması da yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetim ve uygulamalarıdır. Dünya genelinde oldukça yaygın olan yetkinlik bazlı insan kaynakları yaklaşımı, insan kaynaklarının temini, seçimi, geliştirilmesi ve performansının değerlendirilmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Ancak Türkiye açısından bakıldığında, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi konusunda kamu sektörünün geride kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada dünyada yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları ve Türkiye'nin bu konudaki konumu ele alınmıştır. Mevcut durumun analizine odaklanan bu çalışma ile kamu alanında yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ihtiyacı tanımlanmaya çalışılmış ve yapılması gerekenlere dair değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlik, Performans Değerleme, Eğitim ve Geliştirme, İşe Alma

JEL Sınıflandırması: M10, M12

APA: Aytakin, İ. (2022). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye Kamu Kurumları Bağlamında Mevcut Durumu. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (25), 118-139.

APA: Aytakin, İ. (2022). Current Situation of Competence-Based Human Resources Management in the Context of Turkish Public Institutions. Bartın University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 13 (25), 118-139.

Current Situation of Competence-Based Human Resources Management in the Context of Turkish Public Institutions

Abstract

Productive and efficient use of resources is of vital significance for organisations. Today, this significance is increasing even more particularly for public enterprises. This is because the gap between the products and services they are responsible to provide and the resources they have is also continuously growing. Along with the increase in the speed of change, the idea that conventional implementations fall short of expectations in efficient use of resources, resulted in increased tendency towards more productive applications. Consequently, the understanding of public management, similar to that of the private sector, started focusing on effective use of resources. This new approach, referred to as the new public management approach, brought about some novel understandings in human resources management (HRM). Human resources is one of the fundamental resources of an organisation, and one of the implementations of this new approach which aims to productivity and efficiency in use of resources is competence-based human resources management and practice. The competence-based HRM approach, which is widespread across the globe, has been extensively implemented in provision, selection, development and performance assessment of human resources. However, it can be contended that the public management in Turkey has fallen behind in establishing an understanding of competence-based HRM. The present study focuses on the competence-based HRM practices around the world and the position of Turkey in this regard. Through an analytical approach on the status quo, it was aimed to identify the need for a competence-based HRM approach in public management and findings were evaluated for development and practical implications.

Keywords: Competence-Based Human Resources Management, Competence, Performance Evaluation, Training and Development, Recruitment

JEL Classification: M10, M12

Giriş

Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir (Porter, 1985). Günümüzde ise bu önem, özellikle kamu kurumları açısından giderek artmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının sahip olduğu kaynaklar ile sunmakla yükümlü olduğu çıktılar (ürün, hizmet) arasındaki fark giderek artmaktadır (World Bank PPP Group, 2016). Bu durum ile mücadele yollarından bir tanesi kaynakları etkin ve verimli kullanmak ve böylece yüksek performans standartlarına ulaşmaktır. İnsan kaynakları örgütün hem diğer kaynaklarını etkin kullanması hem de örgütsel süreçlerde verimlilik sağlaması noktasında kritik öneme sahiptir. Aguinis ve Kraiger'e (2009) göre insan kaynakları, kurumun genel performansı ve dolayısıyla da rekabet avantajı sağlamada kritik öneme sahiptir. Cappelli ve Crocker-Heft'er'e (1996) göre yetkin insan kaynakları ve etkin insan kaynakları uygulamaları, örgütün sunduğu

hizmet ve ürünler açısından benzersiz yetkinlikler geliştirmekte ve örgütsel performansa önemli oranda katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasının, mikro düzeyde çalışanların istenen bireysel tutum ve davranışlarını, makro düzeyde ise örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği açığa çıkarılmıştır (Boxall ve Purcell, 2016). Bu nedenle yetkin insan kaynağı ve etkili insan kaynakları uygulamaları, kurumun faaliyetlerinde yüksek performansa neden olan ve ona rekabet avantajı kazandıran çekirdek yetkinliklerinden birini oluşturmaktadır.

Diğer yandan örgütlerin sunmakla yükümlü oldukları ürün ve hizmetler ile bunları üretip sunmak için kullanılan araç ve yöntemlerdeki hızlı değişim nedeniyle, örgüt çalışanları ile işlerin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve diğer gerekli donanımlar arasında bir açık oluşmuştur (Whysall, Owtram ve Brittain, 2019). Bu açığın giderilmesi, için örgütlerin, insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artırması ve bu kapsamda amaca yönelik özenle hazırlanmış uygulamalar ile söz konusu kaynağı geliştirmesi gerekmektedir (Kramar, 2014; Macke ve Genari, 2019; Otoo, 2019). Klasik insan kaynakları yönetim ve uygulamalarının bu noktada yetersiz kalması, araştırmacı ve uygulamacıları farklı arayışlara yönlendirmiş ve sonuçta yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir (Armstrong, 2006; McClelland, 1973; Strikanth, 2019).

Yetkinlik bazlı insan kaynakları, insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesini ve insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik uygulamalarda bu yetkinliklerin baz alınmasını ifade etmektedir (Armstrong, 2006). Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminin uygulanması için belirli bir sektöre yönelik rehber niteliğinde genel yetkinlik çerçeveleri geliştirilmektedir. Ancak uygulamada örgütler, genellikle kendilerine özgü geliştirdikleri yetkinlik çerçevelerini kullanmaktadır. Literatürde farklı araştırmacılar ve otorite kurumlar tarafından yönetim (Herd, Alagaraja ve Cumberland, 2016), insan kaynakları yönetimi (Mansfield, 1996), otomotiv sektörü (Çetinkaya ve Özutku, 2012), bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü (Mietzner ve Kamprath, 2013) ve kamu yönetimi (OECD, 2010; Skorkova, 2016) gibi farklı alanlara yönelik yetkinlik çalışmaları yapılmıştır. Genel bir yaklaşımla bu çalışmalarda, sektördeki örgütlerin kullanabilecekleri ya da örnek alabilecekleri yetkinlik çerçeveleri geliştirilmiştir.

ABD’de yapılan ve özel sektördeki büyük işletmeleri kapsayan iki farklı çalışmada, örnekleme dahil olunan örgütlerin (292 ve 426 örgüt) sırasıyla %75 ve %80’ni farklı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yetkinlikleri kullandıklarını ifade edilmiştir (aktaran; Shippmann vd. 2000). Kamu açısından bakıldığında ABD, Belçika, Danimarka, Hollanda, İngiltere, Kanada ve Kore gibi çok sayıda ülkenin, kamu yönetimi için yetkinlik bazlı model uygulamaya başladığı görülmektedir (OECD, 2010; Skorkova, 2016). Ancak, bilindiği kadarıyla Türkiye’de, insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacak ve merkezi bir kurum tarafından benimsenmiş bir yetkinlik modeli bulunmamaktadır. Farklı araştırmacı ya da kurumlar tarafından geliştirilmiş yetkinlik modelleri ise daha çok diğer ülke ya da kurumlara örnek olması açısından geliştirilmiş genel yetkinlik modelleridir. Çünkü ülke, sektör ya

da örgütlerin kendilerine özgü koşulları farklılaştığından, bunların ihtiyaç duyacakları yetkinlik çerçevesi de farklılaşacaktır (Armstrong, 2006; Boyatzis, 1982; Emmerling ve Boyatzis, 2012). Bu nedenle uygulamada ülkeler, kendilerine özgü yetkinlik çerçeveleri geliştirmiş ve halen uygulamaktadırlar (OECD, 2010). Literatürde, yöneticiler için yetkinlik çerçevesi belirleme odaklı çalışmaların sayısı son yıllarda artmakla birlikte, kamu sektöründeki insan kaynaklarına yönelik yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Chen vd., 2017; Sudirman, Siswanto, Monang ve Aisha, 2019). Özellikle yetkinliklerin bağlama özgü olma özelliği göz önüne alındığında, Türkiye bağlamında böyle bir çalışmanın yapılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu çalışma ile bu açığa yönelik farkındalığın artırılması ve bu doğrultuda yapılacak çalışmaların gerekliliğinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Bu çalışma, alandaki çalışmaları ve mevcut durumu ortaya koymaya çalışan nitel bir çalışmadır. Çalışmada öncelikle Web of Science veri tabanında (social sciences citation index ve emerging sources citation index) başlık ve anahtar kelimelerinde yetkinlik ve insan kaynakları (competency and human resources management or hrm) terimleri birlikte bulunan makaleler araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda belirlenen (ilgisiz olanlar çıkarıldıktan sonra) 56 makale incelenmiştir. Akabinde otorite kurumların, alana yönelik yaptığı çalışmalar internette araştırılmıştır. Son olarak Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar için de Google akademik üzerinden yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimine yönelik makaleler araştırılmış ve tespit edilen makaleler incelenmiştir.

1. Literatür Taraması

1.1. Yetkinlik Kavramı

Literatürde yetkinlik konusu, McClelland'ın (1973) örgütlerdeki başarıda, bireylerin sahip olduğu yetkinliklerin, zekâ gibi değişkenlerden daha belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışması ile önem kazanmaya başlamıştır. Söz konusu çalışmada yazar, normal ve üstün performansı birbirinden ayırmış ve bağlama özgü belirli yetkinliklerin üstün performansa yol açtığını ileri sürmüştür. Yetkinlik kavramının ilk tanımlarından birini de yapan McClelland'a (1973) göre yetkinlikler, bireysel performans bileşenleridir ve performans ile ilişkilendirilen tüm psikolojik ya da davranışsal özellikleri kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla yetkinlikler, belirli bir işte üstün performansa ile ilişkilendirilen bir davranış setini ifade etmekte ve bilgi, beceriler, güdüler ve diğer nitelikler ile karakterize edilmektedir (Boyatzis, 2008; Spencer ve Spencer, 1993). Çevre koşulları ve rekabette ortaya çıkan gelişmeler nedeniyle klasik iş analizi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetkinlik temelli yaklaşımın gelişmesinin temel nedeni olarak görülmektedir (Shippmann vd. 2000).

Ancak daha sonraları yetkinlik kavramının kapsamı genişlemiş ve çekirdek yetkinlikler, örgütsel yetkinlikler ve kariyer yetkinlikleri gibi farklı yönetim alanlarına uygulanmaya başlamıştır (Athey ve Orth, 1999; Kuijpers ve Scheerens, 2006; Prahalad ve Hamel, 1990). Yönetim alanının da ötesinde yetkinlik kavramı, aynı zamanda eğitim

alanındaki araştırmacı ve uygulamacıların da dikkatini çekmiştir. Yetkinlik bazlı eğitim, eğitim görenlerin, günlük yaşamlarında karşılaşılabilecekleri durumları etkin bir şekilde yönetmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmasını ve bunları uygulamasını (Gallardo, 2020) ve bu yönüyle yetkin insan kaynağı yetiştirmeyi hedeflemektedir.

Literatürün çekirdek, bireysel ve örgütsel yetkinlikler kapsayacak şekilde genişlemesi nedeniyle yetkinlik kavramı, genel bir yaklaşımla “bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışlar ile takım, süreç ve örgütsel kabiliyetleri kapsayan, yüksek performansla ilişkilendirilen ve örgütte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenen bir performans boyutları seti” (Athey ve Orth, 1999: 216) şeklinde tanımlanmıştır. Steward ve Brown’a (2009: 234) göre yetkinlikler “çalışanların yaptığı işlerde başarılı olması için gerekli olan yetenek ve özelliklerin tamamıdır”. İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise tanımın kapsamı daraltılmış ve “yüksek performansı ortalama performanstan ayıran bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin toplamı” (Mirabile, 1997: 75) şeklinde tanımlanmıştır.

Yetkinlik kavramı aynı zamanda eğitim alanındaki araştırmacı ve uygulamacıların da dikkatini çekmiş ve yetkinlik bazlı eğitim, eğitim literatürünün önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Yetkinlik bazlı eğitim, eğitim görenlerin, günlük yaşamlarında karşılaşılabilecekleri durumları etkin bir şekilde yönetmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmasını ve bunları uygulamasını hedeflemektedir (Gallardo, 2020).

1.2. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Farklı çalışmalarda farklı yetkinlik sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu konuda belirli bir sistematik olmamakla birlikte genel olarak temel ya da bireyler arası ilişkiler ile ilgili yetkinlikler, teknik yetkinlikler ve yönetsel yetkinlikler gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Buna göre temel ya da bireyler arası ilişkiler daha çok yumuşak güç olarak tabir edilen ve genel olarak çalışanların bütününde olması beklenen iletişim, ikna ve takım çalışması gibi yetkinliklerdir. Yönetsel yetkinlikler yönetim faaliyetlerinin etkinliği için gerekli olan stratejik düşünme ve koçluk gibi yetkinliklerdir. Teknik yetkinlikler ise bir işin etkin yapılması için metod, süreç ve ekipmanlar ile ilgili bilgi ve becerilerdir (Mohd-Shamsudin ve Chuttipattana, 2012; Seate, Poe ve Chinomona, 2016; Yukl, 2002).

Literatürde yetkinlik sınıflarının doğurduğu sonuçlar açısından farklılık arz ettiğini değerlendiren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Seate, Poe ve Chinomona (2016) yaptıkları ampirik çalışmada, yetkinlikleri yönetsel, teknik ve temel (kişilerarası beceriler) yetkinlikler şeklinde sınıflandırmış ve bu yetkiile algılanan iş performansını ilişkisini incelemiş ve yönetsel yetkinlikler ile temel yetkinliklerin iş performansını yordadığını, buna karşın teknik yetkinliklerin iş performansını üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını raporlamışlardır. Lee ve Salleh’e (2009) göre ise teknik yetkinliklerin performansı etkileme potansiyeli olmakla birlikte bireylerin davranışsal

özellikleri (temel yetkinlikler), örgütsel performans üzerinde istatistiki olarak daha anlamlı bir etkiye sahiptir.

1.3. Yetkinlik Modellerinin Genellenabilirliği Sorunsalı

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetiminde, yetkinliklerin genellenebilirliği ile ilgili iki farklı yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Bunlardan birincisi, yetkinliklerin bağlama özgü olduğu, her kültür, sektör ve hatta örgüt için yetkinlik çerçevelerinin farklı olması gerektiği üzerinde durmaktadır (Ör. Özçelik ve Ferman, 2006). Buna göre yetkinlikler, belirli bir organizasyonda yapılan belirli işlerde yüksek performansa neden olması durumunda anlamlıdır. Örgütlerin yaptıkları işler ve örgüt ortamı farklılaşabileceği için her bir örgüte özgü yetkinlik çerçevesinin olması gerekir. Kuruma özgü bir yetkinlik sistemi, kritik bireysel faaliyetlerin birbirine entegre edilmesini ve en değerli kaynak olan çalışanların yönetilmesini sağlayacak bütüncül bir yaklaşım geliştirmenin temelini oluşturmaktadır (Armstrong, 2006; Boyatzis, 1982).

Diğer yandan kültürün de önemli bir değişken olduğu vurgulanmaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006). Buna göre bir iş ya da örgüt için gerekli olan yetkinlikler, kültürle ilgili olarak değişmektedir. Teknik yetkinlikler açısından önemli bir farklılık olmasa da temel ve yönetsel yetkinliklerden bazılarının kültürel özelliklere göre farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Güç mesafesi ve toplulukçuluk-bireycilik boyutları açısından birbirine benzeyen ülkelerde öne çıkan yetkinlikler de benzerlik göstermekte, kültürel değerler açısından farklı ülkeler arasında ise farklılık ortaya çıkmaktadır (Chong, 2008; Neelankavil, Mathur ve Zhang, 2000; Özçelik ve Ferman, 2006). Örneğin, Neelankavil ve arkadaşlarına (2000) göre kültürün güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutlarına göre temel ve yönetsel yetkinliklerin ABD gibi bireyci ülkeler ile Çin gibi toplulukçu ülkeler arasında yetkinliklerin kritiklik seviyesi ve yetkinlik algısı açısından farklılık bulunmaktadır.

İkinci yaklaşımda ise yetkinliklerin bağlama özgü olduğu gerçeğini kabul edilmekle birlikte, sınırlı modifikasyonlarla sektöre özgü jenerik modellerin uygulanabilir olduğu ileri sürülmektedir (Midhat Ali vd., 2021). Bu nedenle farklı otorite kurumlar ve alan araştırmacıları tarafından farklı sektör ve/veya bağlamlara özgü modeller geliştirilmiştir. Hemşireler, klinik araştırmacılar, mühendisler, otomotiv sektörü, özel sektör yöneticileri, kamu sektörü çalışanları, kamu sektörü yöneticileri, otomotiv sanayisi gibi farklı meslekler, sektörler ve çalışan düzeyine yönelik yetkinlik çerçeveleri geliştirilmiştir (Kruyen ve van Genugten, 2019; Midhat Ali vd., 2021; Sudirman vd., 2019). Benzer şekilde küresel liderlik için gerekli yetkinlikler üzerinde duran Herd, Alagaraja ve Cumberland (2016) küresel esneklik ve adaptasyon, kültürler arası farkındalık ve hassasiyet ve kültürler arası takım etkinliği yetkinlikleri üzerinde durmuştur.

1.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yetkinlik Bazlı Yaklaşım

Strikanth'a (2019) göre yetkinlikler, insan kaynakları uygulamalarının tasarlanması ve uygulanmasının temelini oluşturur. Ancak etkin bir şekilde uygulanabilmesi için geliştirilen yetkinlik çerçevesinin örgütsel üst amaçlar ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile eşleştirilmesi gerekir. McClelland (1973) ve Boyatzis'e (1982) atıfla yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimini açıklayan Armstrong'a (2006) göre yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi, teknik ve davranışsal yetkinlik kavramlarına dayanmaktadır. Davranışsal yetkinlikler, soft beceriler olarak da bilinen takım çalışması, iletişim, liderlik ve karar vermek gibi yüksek performansı normal performanstan ayıran ve istenen sonuçları doğurmaya katkı sunan bireysel özellikler, güdüler, tecrübeler ve davranışsal karakteristiklerdir. Teknik yetkinlikler ise çalışanların kendi görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için iş ile ilgili gerekli bilgi ve becerilerdir.

Yetkinlik çerçevesi ve insan kaynakları uygulamaları arasında etkileşimli bir ilişki bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, insan kaynakları uygulamaları yetkinlikleri geliştirdiği gibi yetkinlik çerçevesi de bazı insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkin bir şekilde işletilmesine katkı sunar (Otoo, 2019). Örneğin, insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların belirli bir işe yönelik bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını, yani çalışanların yüksek performansla işi ifa etmeleri için gerekli olan yetkinliklerini besler (Zumrah, Boyle ve Fein, 2013). Etkili bir performans yönetim sistemi, yüksek performans için gerekli yetkinlik setlerini geliştirmesi konusunda çalışanları motive eder (Berger ve Berger, 2011). Etkili bir kariyer yönetim sistemi çalışanların kariyer serüvenine, kişisel gelişimine ve örgütsel performansa katkı sunacak beceriler geliştirmesi konusunda çalışanlara rehberlik yapar, onları motive eder (Aynada ve Sani, 2010; Berger ve Berger, 2011). Bunun karşılığında, örgütün faaliyetlerinde baz aldığı yetkinlik çerçevesi, örgütün personel temin ve seçiminde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, performans değerlemede ve kariyer yönetiminde hangi bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımlara odaklanması gerektiğini gösterir ve bu uygulamaların etkinliğine katkı sunar (Armstrong, 2006; O'Connor vd., 1999; Otoo, 2019).

Yetkinlik bazlı İKY'ye geleneksel ve yeni yaklaşım şeklinde iki yaklaşımın olduğu ifade edilmektedir. Geleneksel yaklaşımda örgütler, geçmiş verilere dayanarak mevcut durumda gerekli olan yetkinlikleri tespit etmeye odaklanmışken yeni yaklaşımda daha çok gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetkinlikler ile takım ve süreç yetkinliklerine odaklanılmaktadır. Athey ve Orth'a (1999) göre örgütlerin yalınlaşması ve proje bazlı çalışma gibi nedenlerle ekip çalışmasının öneminin artması ve süreç bazlı yaklaşımın gelişmesi, söz konusu yeni yaklaşımın zeminini oluşturmaktadır.

Uygulamacı ve araştırmacıların yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimine yönelmelerinde artış gözlemlenmektedir. Bunun temel nedeni ise yetkinlik bazlı sistem ve uygulamaların pozitif sonuçlar doğurmasıdır. Yetkinlikler, özellikle personel işe alma ve seçim, performans yönetimi ve ödüllendirme ve personel geliştirme

uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Armstrong, 2006; OECD, 2010). Yapılan bir çalışmada yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimini uygulayan örgütlerin %89'u performans yönetimi, %85 eğitim ve geliştirme ve %85'i işe alımda yetkinlikleri kullanmaktadır (Armstrong, 2006).

1.4.1. Yetkinliklere Dayalı Kadrolama Süreci

Stratejik bir kaynak olan örgüt çalışanlardan istenen sonuçların alınabilmesi açısından kadrolama süreci kritik bir öneme sahiptir. Her işin gerektirdiği belirli bilgi, beceri, yetenek ve diğer donanımlar, yani yüksek performans için gerekli yetkinlikler bulunmaktadır (Sengupta, Venkatesh ve Sinha, 2013). Yetkinlikler, kurumun misyonunu yerine getirmek için çalışanların sahip olması gereken donanımları ve beceri eksikliklerini belirlemede ve doğru sayı ve nitelikte çalışanı tespit etmede yararlı araçlardır (Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016).

Yetkinliklere dayalı personel seçme ve yerleştirme sürecinin merkezinde, üstün performansa yol açan işe yönelik gerekli yetkinlikler bulunmaktadır. Dolayısıyla yetkinlik bazlı kadrolama süreci, aslında yüksek performansa yönelik bir insan kaynakları uygulamasıdır (Boyatzis, 1982). Bu yaklaşımda istihdam edilecek personelin, tanımlı iş için belirlenmiş olan yetkinliklere sahip olması aranır. Bu yetkinlikler iş çıktıları açısından yüksek performansa zemin hazırlayan davranışsal ve bilişsel özelliklerdir (Strikanth, 2019). Aynı zamanda bu yetkinlikler, çalışanların gelişimi ve performans değerlendirmesinin de temelini oluşturur. Çalışanların eğitimi aslında bu yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların performans değerlendirilmesi aslında bu yetkinliklerin tanımlanmış alt boyutlarının değerlendirilmesidir (Armstrong, 2006; Liskova ve Tomsik, 2013). İşe ve kuruma uygun, gerekli yetkinliklere sahip ya da gerekli yetkinlikleri kazanmaya dönük altyapısı olan adayların istihdamı, sonraki gelişim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Buna göre uygun adayların alınması, onların işe alışmalarını, yüksek performans göstermelerini ve gelişim faaliyetlerin etkin sonuçlar doğurmasını pozitif yönde etkiler (Golec ve Kahya, 2007).

1.4.2. Yetkinliklere Dayalı Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynaklarının gelişimi, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından birisidir ve "bireysel ve örgütsel etkinliği geliştirmek için eğitim ve geliştirme, kariyer ilerlemesi ve örgütsel gelişimin bütüncül bir şekilde kullanılması süreci" şeklinde tanımlanmaktadır (McLagan ve Suhadolnik, 1989: 1). Piwowar-Sulej'e (2021) göre beşerî sermayenin geliştirilmesi için örgütün, şu anda yapılan işler için gerekli olan yetkinlikler ile gelecekte yapılacak işler için gerekli olacak yetkinlikleri geliştirmesi ve dolayısıyla da bunları belirleyerek eğitim ve geliştirme programlarına konu etmesi gerekir.

Literatürde yapılan çok sayıda çalışma ile kurumun sahip olduğu insan kaynaklarının o kurumun stratejik kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajının en belirleyici unsuru olduğu ve insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans

arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (ör. Becker ve Gerhart, 1996; Gupta, 2011; Piowar-Sulej, 2021). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilerek en üst düzeyde verim sağlanması gerekir. Bunun için insan kaynaklarının değişen çevre koşullarına ve iş dünyasındaki gelişmelere paralel olarak eğitime tabi tutularak geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Gladwine ve arkadaşlarına (1995) göre sürdürülebilirlik, aslında direkt olarak örgütün beşerî sermayesinin potansiyelini geliştirmesini ifade eder.

Değişen çevresel faktörler nedeniyle yüksek performans için gerekli olan yetkinlikler de belirli bir zaman sonra değişmektedir. Bu değişime uyum sağlamak için örgütler, bilgisayar tabanlı yetkinlik yönetim sistemleri kullanarak bu değişime cevap vermeye ve bilgiye ulaşma ve eğitim olanakları ile gerekli yetkinlikleri ilgili çalışanlara kazandırmaya çalışmaktadır (Athey ve Orth, 1999). Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler aslında eğitim, değişen çevresel koşullar ve performans ile doğrudan ilişkilidir (Sims, 2006).

Araştırmalar, insan kaynakları gelişim faaliyetlerinin kurumun sürdürülebilirliği açısından da önem taşıdığını göstermektedir. Buna göre insan kaynakları gelişim faaliyetleri, temelde iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, gelişim faaliyetleri ile insan kaynaklarının örgüte dair pozitif tutum ve davranışlar geliştirmesi (örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık vb.) sağlanabilir. Bu ilişkiler ise örgütün performansı ve finansal sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İkincisi ise hızla değişen çevresel koşullar, iş yapma yol, yöntem ve araçlarında da değişime neden olduğundan, çalışanların bu gelişmelere adapte edilerek, gerekli yetkinlikler konusunda güncellenmesi yüksek performans için bir gerekliliktir (Kim ve Shin, 2019; Meier, Stephenson ve Perkowski, 2019). Gelişim faaliyetlerindeki etkinliğin artırılmasının bir yolu da yetkinlik çerçevesidir. Buna göre iş için gerekli olan teknik ve temel yetkinliklerin belirlenmesi durumunda, gelişim faaliyetleri ile bu yetkinliklerin personele kazandırılmasına odaklanılacağından, sürecin daha etkin bir şekilde yürütülmesi mümkün olabilir (Armstrong, 2006; Athey ve Orth, 1999; Piowar-Sulej, 2021).

1.4.3. Yetkinliklere Dayalı Performans ve Ödül Yönetimi

Yetkinlik, gözlemlenebilir ve ölçülebilir yüksek iş performansına neden olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer temel karakteristik özellikleri kapsamaktadır (Ulrich vd., 1995; Mansfield, 1999). Yetkinlikler, çalışanların yapacağı tüm görevlerde yüksek performansa ulaşmalarına katkı sağlayan prosedürler, beceriler, yetenekler, tutumlar, inançlar, değerler, eğilimler, kişisel özellikler, öz farkındalık ve motivasyon gibi değişkenleri kapamaktadır (Rubin vd. 2007). Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere yetkinlikler bir işin yüksek performansla yapılmasına katkı sağlayan bilgi, beceri ve yetenekler veya ilgili davranış setlerini ifade eder (Seate, Poee ve Chinomona, 2016). Genellikle ilk etapta yetkinlikler teknik ya da araçsal algılanmasına karşılık günümüz kurumlardaki çalışan performansı açısından kritik yetkinlikler aslında değerler, tutum ve davranışlarla ilgilidir (Virtanen, 2000).

Armstrong'a (2006) göre yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulayan örgütlerin %89'u bu yaklaşımı performans değerlemede kullanmaktadır. Yetkinliklerin performans yönetimi sürecinde yoğun kullanılmasının iki temel nedeni olduğu söylenebilir. Birincisi, çalışanların belirli koşullar içinde problemleri çözme, karar alma ya da yeni yol ve yöntemler geliştirme becerileri değerlendirildiğinden yetkinlik bazlı performans değerlendirme gerçeğe dayalı bir yöntemdir (Gallardo, 2020). İkincisi, bu yöntem sadece sonuçları değil, aynı zamanda bu sonuçlara yol açan ve işin nasıl yapıldığını yansıtan bilişsel ve davranışsal özellikleri de dikkate almaktadır. Daha açık bir ifadeyle yetkinliklere dayalı performans değerlendirme, performansın sadece objektif sonuçlarını değil, aynı zamanda işin niteliksel özelliklerinin de ölçülmesini hedeflemektedir (Armstrong, 2006). Dolayısıyla doğru bir şekilde yapılması durumunda, yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin daha etkin ve sonuçlarının daha güvenilir olması beklenmektedir (Boyatzis, 1982).

Yetkinlik bazlı performans yönetiminin uygulanabilmesi için, belirli bir örgüte özgü, o örgütte yapılan iş ya da görevlerin yüksek performansla ilişkilendirilen nitelik, davranış ve kişisel özelliklerden oluşan bir yetkinlik seti gereklidir (Emmerling ve Boyatzis, 2012). Bu amaç doğrultusunda belirlenecek yetkinlik seti, işin tanımına, çalışılan örgüte ve pozisyonun hiyerarşik (yönetimsel) konumuna özgü olmalıdır (Altuncan ve Tanyer, 2018). Buna ek olarak, özellikle de performans yönetimi için kullanılacak yetkinliklerin değerlemeye uygun olması, muğlak olmaması, açık bir dille ifade edilmesi, diğer yetkinliklerden net bir şekilde ayrışması ve yüksek performansa neden olacak davranış ya da becerilerle ilişkili olması gerekir (Armstrong, 2006). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında da farklı çalışmaların farklı yetkinlik seti üzerinde durdukları görülmektedir (ör. Boyatzis, 1982; Çetinkaya ve Özutku, 2012; Scullen vd. 2003; Shippmann vd. 2000; Spencer ve Spencer, 1993). Özetlemek gerekirse, yetkinlikler üstün performansa yol açan bilgi, beceri, tutum ve davranışlardır. Dolayısıyla, işe yönelik doğru bir yetkinlik çerçevesinin tanımlanması, bu yetkinlikleri ölçmeye yönelik performans kriterlerinin belirlenmesi ve performans değerlemenin bu çerçevede yapılması durumunda daha sonuç odaklı ve etkin bir performans sürecinin yürütülmesi sağlanabilir.

1.5. Dünyada ve Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde kamu kurumları şeffaflık, etkinlik ve verimlilik artışı sağlamak için geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından özel sektör yönetimi anlayışına doğru geçmektedir (Diefenbach, 2009; Sudirman, Siswanto, Monang ve Aisha, 2019). Örneğin, Boselie, Van Harten ve Veld (2021), kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimini detaylı bir şekilde ele aldıkları meta-analiz çalışmasında, kamu insan kaynakları yönetiminin özel sektöre giderek daha fazla benzediğini, kamu yönetiminde de özel sektördeki gibi insan kaynaklarının katma değeri vurgusunun yapıldığını ortaya koymuştur. Çalışmadaki bir diğer önemli bulgu ise kamu insan kaynakları yönetiminin yeniden yapılandırılması gerektiğidir. Yeniden yapılanma ise hükümetlerin politika ve yaklaşımlarına doğrudan bağlıdır. Makro düzeydeki bu kamu yönetimi anlayışındaki

değişim, sektördeki insan kaynakları yönetimini de kural ve düzenlemelerin uygulamasına dayalı ve bürokratik süreçleri önceleyen klasik yaklaşımdan, doğru işe doğru kişiyi alma, yüksek performans ve sonuç odaklılığı önceleyen bir insan kaynakları yönetimi anlayışını getirmiştir (Battaglio, 2015). Bu yeni yaklaşımın temel odak noktası ise kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan, daha bilgili, becerikli ve donanımlı, yani daha nitelikli ve yetkin insan kaynaklarına ve yöneticilerine ihtiyaç duyulmasıdır (Khan, 2018; Sudirman, Siswanto, Monang ve Aisha, 2019).

Kamu yönetimi, farklı jenerasyonların birlikte yönetimi, kıt kaynakların etkin kullanımı, teknolojik gelişmelerin adaptasyonu ve geniş bir alana hitap etmesi gibi nedenlerle karmaşık bir yapıya sahiptir ve bundan dolayı yetkin liderlik gerektirir (Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016). Diğer yandan, genelde batı ülkeleri kökenli olarak yapılan araştırmalarda, kamu çalışan ve yöneticilerin çok az bir bölümünün mevcut işlerini etkin bir şekilde yapabilmek ve daha üst pozisyonlar için alternatif oluşturmak için gerekli olan yetkinliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016). Benzer şekilde, örgütün çalışan ve yöneticilerine gerekli yardım, destek ve rehberliği vermek için insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken yetkinlikler ile sahip oldukları arasında önemli bir açığın olduğu ileri sürülmüştür (Partnership for Public Service, 2012).

Her ne kadar yetkinliklerin genel geçer olduğuna dair görüşler bulunsa da (Ör. Sanchez ve Levine, 2009), bu yaklaşımın farklı kültüre sahip örgütlerde zorluklara neden olacağı ve bu nedenle yetkinlik çerçevesinin sektör ve bağlama özgü olduğu görüşü yaygınlık kazanmıştır (Virtanen, 2000; Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016). Getha-Taylor, Blackmar ve Borry (2016), bazı genel geçer öğeler barındırmakla beraber yetkinliklerin bağlama özgü olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde yetkinlikler bakımından özel-kamu sektörü ayrımı üzerinde çok durulmamasına karşılık kamu çalışanlarının içinde bulunduğu çevresel koşullar nedeniyle politik ve etik yetkinliklerin görece daha önemli olabileceği ileri sürülmüştür (Virtanen, 2000). Dolayısıyla yetkinlikler, belirli bir kurumda hangi beceri setinin daha önemli olduğuna işaret eder ve kamu kurumlarının da bu beceri setini tespit etmesi gerekir (Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016).

Bu kapsamda başta kamudaki yöneticiler olmak üzere farklı kesimlere (çalışanlar, yöneticiler) ve farklı düzeylere (örgütsel, bireysel) yönelik yetkinlik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Kamu sektörü özelinde, 2000'li yıllardan sonra yetkinlik bazlı uygulamaların, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, tüm dünyada yaygınlık kazandığı görülmektedir. Çevresel değişimle beraber profesyonellik, hesap verilebilirlik, yenilikçilik ve sosyal olgunluk kavramlarının kamuda önemli hale gelmeye başlaması yetkinlik bazlı uygulamaların kamuda yaygınlaşmasının nedenleri olarak görülmektedir (Skorkova, 2016). Bu bağlamda, başta batı demokratik ülkelerinde olmak üzere çok sayıda ülkede kamu kurumlarının insan kaynakları kapasitesini geliştirmek üzere yetkinlik bazlı çalışma ve uygulamalar yapılmaktadır (Vathanophas ve Thai-ngam, 2007; Virtanen, 2000).

Dünyada hem akademisyenler hem de yetkili kurumlar tarafından farklı ülke ya da sektörler için yönelik yetkinlik çerçeveleri geliştirilmiştir (Strużyna, Marzec ve Bozionelos, 2021). Özellikle son yıllarda kamu yönetimi insan kaynakları uygulamaları, araştırmacıların büyük ilgisini çekmektedir (Boselie, Van Harten ve Veld, 2021). Ülkeler açısından incelediğinde, Polonya (Strużyna, Marzec ve Bozionelos, 2021), Kanada (Bonder, Bouchard ve Bellemare, 2011), Almanya, Finlandiya (Hondegheem ve Vandermeulen 2000), İngiltere (Horton, 2000) ve diğer birçok Avrupa ülkesinde (Horton, Hondegheem ve Farnham, 2002) kamu hizmetleri için çeşitli düzeylerde yetkinlik modelleri geliştirilmiştir. Horton (2000) tarafından 62 İngiliz kamu kurumunda yapılan bir araştırmada, kurumların %80'nin uyguladığı bir yetkinlik çerçevesinin olduğunu ve yetkinliklere dayalı uygulamaların yöneticilere, çalışanlara, kuruma ve kurumun iş kalitesine önemli faydalarının olduğunu ortaya koymuştur.

İnsan kaynakları özelinde de akademisyenler ya da kurumlar tarafından geliştirilen bazı yetkinlik çerçeveleri bulunmaktadır (Detaylı gözden geçirme için: Beatty, 2019). Bunlardan en çok kullanılan yetkinlik çerçevesi, Ulrich ve arkadaşlarının insan kaynakları profesyonelleri için geliştirdiği yetkinlik çerçevesidir. Bu yetkinlik modeli, ilki 1987 ve sonuncusu 2016 yılında yapılan 7 farklı çalışma ile sürekli olarak geliştirilmiştir (Beatty, 2019). Jolee ve Chapman (2010) ise Avrupa ülkeleri, ABD, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda tarafından, kendi ülkelerine özgü olarak geliştirdikleri yetkinlik modellerinden hareketle, insan kaynakları yönetici ve uzmanları ile ilgili olarak 6 kümede 58 yetkinlik tespit etmiştir. SHL danışmanlık şirketi ise 24 farklı ülkedeki uzmanlarının katılımıyla yaptığı bir dizi çalışma sonucunda 8 yetkinlikten oluşan “SHL evrensel yetkinlik çerçevesini” geliştirmiştir (SHL, 2012). Kanada İnsan Kaynakları Toplulukları Konseyi tarafından insan kaynakları uzman ve yöneticiler için her bir grup bazında dokuz fonksiyonel alan altında yetkinlikler tanımlanmış ve yetkinlik çerçevesi oluşturulmuştur (Human Resources Professionals Association, 2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu, 33 farklı ülkeden yaklaşık 32.000 katılımcı ile yapılan çalışmalar sonucunda son hali verilen yetkinlik çerçevesi dokuz temel yetkinlikten oluşmaktadır (SHRM, 2012).

Bu tarz çalışmaların Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerine yoğunlaştığı görülmekle birlikte dünyanın farklı ülkelerine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Vathanophas ve Thai-ngam'ın (2007) Tayland kamu sektörü için geliştirdiği yetkinlik çerçevesi, hizmet isteği, başkalarını düşünme, takım liderliği, başarı odaklılık, başkalarını geliştirme, bilgi arama, bütüncül bakış, örgütsel farkındalık ve öz kontrol yetkinliklerinden oluşmaktadır. Mau (2015) ise global kamu hizmetleri için yetkinlik çerçevesi üzerinde durmuş ve 11'i temel 13'ü global olmak üzere iki kümede toplam 24 yetkinlikten oluşan bir global kamu hizmetleri yetkinlik çerçevesi geliştirmiştir.

Benzer şekilde bazı otorite kurumlar tarafından da yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi için yetkinlik çerçevelerinin geliştirildiği görülmektedir. Örneğin, Dünya Gümrük Örgütü (WCO), gümrük özelinde yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları için bir yetkinlik çerçevesi ve uygulama rehberi geliştirmiştir. Bu rehberde, gümrük yetkinlikleri, destekleyici yetkinlikler, çapraz yetkinlikler ve yönetsel

ve davranışsal yetkinlikler grupları altında yetkinlikler tanımlanmış ve personel seçimi, geliştirilmesi ve performans değerlendirilmesi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları açısından uygulama süreci detaylandırılmıştır (WCO, 2017).

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında ise yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları konusunda özel ve kamu sektörü arasında net bir farklılığın olduğu görülmektedir. Özel sektörde bazı kurumların yetkinlik bazlı çerçeveler geliştirdiği ve İK uygulamalarında bunları dikkate aldığı görülmektedir (Ör., Koç Holding, Koç Üniversitesi). Benzer şekilde, akademik alanda da özel sektörün farklı alanlarına yönelik yetkinlik çerçevesi belirleme çalışmaları yapılmıştır (Ör. Çetinkaya ve Öztoku, 2012; Çiftçi ve Öztürk, 2013; İbicioğlu ve Ünal, 2014; Mayatürk – Akyol ve Budak, 2013; Mert, Gürbüz ve Acar, 2010; Yılmaz ve Tutar, 2008). Türkiye’deki otomotiv sektöründe yöneticiler açısından aranan yetkinlikleri tespit etmeye çalışan Çetinkaya ve Öztoku (2012), sırasıyla güvenilirlik, planlı ve kalite odaklılık, başarı odaklılık, özgüven, takım çalışması ve iş birliği, kişiler arası ilişkiler, kararlılık ve zaman yönetimi yetkinliklerinin öne çıktığını bulmuştur. Benzer bir çalışma yapan Yılmaz ve Tutar (2008) ise 25 yetkinlik ortaya çıkarmıştır. Mert, Gürbüz ve Acar’ın (2010) ise yönetici yetkinlikleri için yaptıkları çalışmada liderlik, takım ruhu oluşturma, astlarını motive etme ve kişilerarası ilişki geliştirme yetkinlikleri öne çıkmıştır.

Kamu sektöründe ise yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamalarına yönelik kapsamlı ve kabul gören bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Nitekim farklı ülkelerdeki yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını konu alan çalışmada Krueger ve van Genugten’ (2019) göre Türkiye, dünya genelinde yaşanan alandaki gelişmelere ayak uydurmakta zorlanmış ve yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarında geri kalmıştır.

Tartışma ve Öneriler

Kamu yönetimindeki anlayış değişikliğine paralel olarak insan kaynakları uygulamalarında da değişim olmuştur. Bu değişimlerden bir tanesi de insan kaynaklarında yetkinlik bazlı yaklaşımdır. Bu çalışmada insan kaynaklarında yetkinliklere dayalı yaklaşım ele alınarak dünya ve Türkiye’de kamu alanında uygulaması tartışılmıştır. Dünya genelinde uzun süredir kamu alanında uygulanmasına karşılık, yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları açısından Türkiye kamu sektörü oldukça geri kalmıştır. Sağladığı faydalar göz önüne alındığında, bu durum bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma ile yetkinliklere dayalı insan kaynakları anlayışının sağladığı faydalar vurgulanarak kamu yöneticilerinin konuya dair farkındalıklarının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından yetkinlik, bireylere atfedilen ve belirli bir performans seviyesine çevrilebilen bir tür beşerî sermaye veya beşerî kaynak türüdür (Hurtle, 1995). Dolayısıyla bu sermaye ya da kaynağın geliştirilmesi aslında çalışanların kapasitesini geliştirmeye ve daha fazla performans göstermelerine yönelik bir yatırımdır. Bu kapasitenin geliştirilmesi çalışanın motor becerilerini, bilişsel faktörleri,

kişilik özelliklerini, sosyal yeteneklerini, işe yönelik teknik bilgi ve entelektüel kapasitesini geliştirmeyi kapsar (Ellstrom, 1997). Yetkin çalışanlar, iş için yetkin ve gerekli donanımına sahip olduklarını düşündükleri için yetkinlikler bir anlamda çalışanın ön yeterliliğini besleyen en önemli faktörlerdir. Aynı zamanda yetkinlikler, çalışanların kendine güvenlerini artırır, daha fazla inisiyatif almasını teşvik eder, yüksek performans için çabalamayı motive eder, hatta bazı olumsuz faktörlerin negatif etkisini azaltır veya yok eder (Chuang, Chiang ve Lin, 2019).

Yetkinlik bazlı yaklaşım insan kaynakları yönetim ve uygulamalarında etkinlik ve verimlilik sağlamaktadır. Öncelikle, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yaklaşımı, iş için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve davranış setlerini tanımladığından, kadrolama sürecinin daha etkin bir şekilde yürütülmesine ve doğru işe doğru kişinin alınmasına katkı sağlar (Getha-Taylor, Blackmar ve Borry, 2016). Yetkinlikler, özü itibarıyla işin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkiledikleri ve yüksek performansı ortalama performanstan ayırdıkları için bireysel performans değerlendirmenin etkinliğini artırabilecek son derece kullanışlı indikatörlerdir (Altuncan ve Tanyer, 2018; Sengupta, Venkatesh ve Sinha, 2013). Benzer şekilde yetkinlik yaklaşımı, değişen çevre koşullarına paralel olarak gerekli ya da güncellenmesi gereken yetkinliklerin tespit edilmesini, personelin bu doğrultuda değerlendirilmesini, yetkinlik açıklarının tespit edilmesini ve bu açıkları giderecek şekilde çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesini gerektirir. Dolayısıyla yetkinlik bazlı yaklaşım, örgütün gelişim faaliyetlerinin etkinliğine de pozitif katkı sağlar (Athey ve Orth, 1999). Bunun için de yetkinlik geliştirmeyi besleyecek kurumsal faktörler ile eğitim gibi çalışanları geliştirmeye yönelik faaliyetlerinin uygulamaya konulması gerekir.

Yüksek performansı besleyecek yetkinlikler kuruma, sektöre ve hatta işe göre değişiklik gösterebildiğinden her kuruma ve işe uygulanabilecek jenerik bir yetkinlik setinin oluşturulması oldukça güçtür. Yetkinlikler belirli bir alanda ve belirli konularda faaliyet gösteren örgütlerin yaptığı işlerde yüksek performans sağlaması ile ilişkilidir. Dolayısıyla jenerik bir yetkinlik modeli yerine kurumlara özgü yetkinliklerin tanımlanması ve bu yetkinliklerin başta performans değerlendirme üzere insan kaynakları uygulamalarına yansıtılması gerekir (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Lado ve Wilson (1994), kaynak temelli yaklaşıma dayanarak, örgüte özgü geliştirilmiş örgütsel yetkinliklerin, insan kaynakları uygulamalarına adapte edilerek örgüt içerisindeki önemli kaynaklardan olan çalışanların etkinlik ve verimliliğinin artırılabilirliğini ve dolayısıyla da örgütsel performansa ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye pozitif katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Ortaya çıkardığı pozitif sonuçlar nedeniyle yetkinlik bazlı insan kaynaklarının kamu alanında yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bunun için özel sektörde yapılan çalışmaların bir hareket noktası olabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü işten çıkarma gibi insan kaynaklarının bazı uygulamaları açısından kamu ve özel sektör arasında önemli farklılıklar bulunsa da son yıllarda her iki sektör, kaynakların etkin kullanılması, atama ve terfi gibi uygulamalarda giderek birbirine yaklaşmaktadır (Skorkova, 2016). Midhat Ali ve arkadaşlarına (2021) göre, akademik ve ilgili alandaki meslek uzmanların

katılımıyla hazırlanması durumunda, uygulanabilirliği yüksek ve daha etin bir yetkinlik çerçevesi hazırlanabilir.

Yetkinlik bazlı yaklaşımın benimsenmesi ve geliştirilmesi konusunda bir diğer kritik aktör yöneticilerdir. Srikanth'a (2019) göre çalışanların yetkinliklerinin gelişmesinde yöneticilerinin iş deneyimi yoğunluğu ile bazı bireysel özelliklerin kritik önemde olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre yöneticilerin iş deneyimi yoğunluğu ve bireysel özelliklerden yöneticilerin bilişsel yetenekleri ile kurumdaki insan kaynakları yetkinliklerinin geliştirilmesini pozitif yönde etkilemektedir. Özetle, Türk kamu sektörüne yönelik yapılacak akademik ya da uygulamaya dönük çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Eğitimler ile amaçlanan kazanımların gerçek hayattaki uygulama ve sonuçlara transferi yansması açısından yetkinlik bağlamında yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Az sayıdaki çalışmalardan biri olan O'Connor ve arkadaşlarının (1999) araştırması, hemşirelere verilen eğitim ile performans arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu niceliksel çalışmanın bulgularına göre, klinik yetkinlikleri kazandırmaya yönelik eğitimler hem hemşirelerin ilk işe atanmasında hem de sonraki bir yıl içerisindeki bireysel iş performanslarında belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu tarz çalışmaların tutum ve davranışlar ile ilgili yetkinlikler bağlamında yapılması alana ve uygulamalara katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç

Yetkinlik bazlı yaklaşım uzun süredir kamu ve özel sektör örgütlerinde kullanılmaktadır. Kamu sektörü açısından bakıldığında başta gelişmiş ülkeler olmak üzere dünyanın farklı ülkeleri yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçerek çalışanların verim ve performansını artırmaya çalışmaktadır. Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise özel sektörde bazı kurumların yetkinlik bazlı yaklaşıma geçtikleri, buna karşın kamu sektörünün bu alanda oldukça geri kaldığı görülmektedir. Kamu sektörünün sunmakla yükümlü olduğu hizmetlerin giderek arttığı, buna karşın kaynaklardaki artışın sınırlı olduğu günümüzde, kamu kurumlarının çalışan performansını artırmaya, kıt kaynaklardan maksimum çıktı almaya ve sunulan ürün ve hizmetlerde verim artışı sağlamaya ihtiyaç duyduğu genel kabul görmektedir. Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları, örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynaklarından maksimum verim sağlamayı hedeflemektedir. Dolayısıyla kamu kurumları için yetkinlik bazlı yaklaşımın benimsenerek hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için de merkezi otoritenin/lerin öncülük yapması ve yöneticilerin yetkinlik bazlı yaklaşım konusundaki farkındalığının artırılması gerekmektedir.

Katkı Oranı Beyanı: Çalışmanın yazarı makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında tek başına katkı yapmıştır.

Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aguinis, H. ve Kraiger, K. (2009). Benefits Of Training and Development For Individuals And Teams, Organisations, And Society. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 451-474.
- Altuncan, İ.Ü. ve Tanyer, A.M. (2018). Context-Dependent Construction Conflict Management Performance Analysis Based on Competency Theory. *Journal Of Construction Engineering and Management*, 144(12), 04018112.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Ed., Kogan Page, London, UK.
- Athey, T.R. ve Orth, M.S. (1999). Emerging Competency Methods for The Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Ayanda, O. ve Sani, D. (2010). Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in The Public Sector: Some Evidence from Niger State. *International Bulletin of Business Administration*, 9 (1), 142-156.
- Battaglio, R.P. (2015). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*, CQ Press, CA.
- Beatty, C.A. (2019). *From HR Practitioner to HR Leader: Competencies Required*, Industrial Relations Center, Queen's University.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy Of Management Journal*, 39, 779-801.
- Berger, L.A. ve Berger, D.R. (2011). *The Talent Management Handbook: Creating A Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, And Promoting the Best People*, Mcgraw-Hill Professional, New York, NY.
- Bonder, A., Bouchard, C. ve Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management: An Integrated Approach to Human Resource Management in The Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40, 1 - 10.
- Boselie, P., Van Harten, J. ve Veld, M. (2021). A Human Resource Management Review on Public Management and Public Administration Research: Stop Right There...Before We Go Any Further.... *Public Management Review*, 23 (4), 483-500.

- Boxall, P. ve Purcell, J. (2016). *Strategy And Human Resource Management*. 4th Ed. Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. First Edition, John Wiley & Son, New York.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal Of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Cappelli, P. ve Crocker-Heftler, A. (1996). Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies. *Organizational Dynamics*, 24 (3), 7-22.
- Chong, E. (2008). Managerial Competency Appraisal: A Cross-Cultural Study of American and East Asian Managers. *Journal Of Business Research*, 61, 191-200.
- Chuang, Y., Chiang, H. ve Lin, A. (2019). Helping Behaviors Convert Negative Affect into Job Satisfaction and Creative Performance: The Moderating Role of Work Competence. *Personnel Review*, 48 (6), 1530-1547.
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetmel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U.C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *The Journal of Social Economic Research*, 13 (25), 145 – 172.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Ellstrom, P.E. (1997), The Many Meanings of Occupational Competence and Qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21 (6/7), 266-274.
- Emmerling, R. J. ve Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications. *Cross Cultural Management*, 19 (1), 4-18.
- Gallardo, K. (2020). Competency-Based Assessment and The Use of Performance-Based Evaluation Rubrics in Higher Education: Challenges Towards the Next Decade. *Problems Of Education in the 21st Century*, 78(1), 61-79.
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J.M. ve Borry, E.L. (2016). Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 36, 306 - 320.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. ve Krause, T.S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy Of Management Review*, 20 (4), 874 -907.
- Golec, A. ve Kahya, E. (2007). A Fuzzy Model for Competency-Based Employee Evaluation and Selection, *Computers & Industrial Engineering*, 52, 143-161.

- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18, 510-528.
- Hartle, F. (1995). *How to Re-Engineer Your Performance Management Process*, Kogan Page, London, UK.
- Herd, A.M., Alagaraja M. ve Cumberland, D.M. (2016). Assessing Global Leadership Competencies: The Critical Role of Assessment Centre Methodology. *Human Resource Development International*, 19(1), 1-17.
- Hondeghem, A. ve Vandermeulen, F. (2000). Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 342-353.
- Horton, S. (2000). Competency Management in The British Civil Service. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 354-368.
- Horton, S., Hondeghem, A. ve Farnham, D. (2002). *Competency Management in The Public Sector: European Variations on A Theme*. IOS Press
- Human Resources Professionals Association. (2014). Human Resources Professional Competency Framework. <https://hrpa.s3.amazonaws.com/uploads/2020/10/Professional-Competency-Framework.pdf> (Erişim, 20.03.2022).
- İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö.F. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 55 – 78.
- Jolee, Y. ve Chapman, E. (2010). Generic Competency Frameworks: A Brief Historical Overview. *Education Research and Perspectives*, 37(1), 1–24.
- Khan, H.A. (2018). *Globalization And the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability In the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Kim, K.S. ve Shin, T.H. (2019). Additive Effects of Performance and Commitment-Oriented Human Resource Management Systems on Organizational Outcomes. *Sustainability*, 11 (6), 1679.
- Koç Holding Yetkinlikleri: <http://www.mulakatsorulari.net/tag/koc-holding-yetkinlikler/> Erişim: 11.05.2022.
- Koç Üniversitesi Yetkinlikleri: https://my.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/08/F17-İK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf Erişim: Erişim: 11.05.2022.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.

- Kruyen, P.M., ve Van Genugten, M.L. (2019). Opening Up the Black Box of Civil Servants' Competencies. *Public Management Review*, 22, 118 - 140.
- Kuijpers, M.A.C.T. ve Scheerens, J. (2006). Career Competencies for Modern Career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy Of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lan, M.T. ve Hung, T.H. (2018). The Leadership Competency in Vietnam Public Administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9 (1), 8-20.
- Lee, K.L. ve Salleh, A.L. (2009). Moderating Effects of Subordinate's Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 139-145.
- Liskova, S. ve Tomsik, P. (2013). Competency-Based Approach to Human Resources Management. *Agricultural Economics*, 59(11), 496-504.
- Macke, J. ve Genari, D. (2019). Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. *Journal Of Cleaner Production*, 208(1), 806-815.
- Mansfield, R.S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals, *Human Resource Management*, 35 (1), 7-18.
- Mau, T.A. (2017). Leadership Competencies for A Global Public Service. *International Review of Administrative Sciences*, 83, 22 - 3.
- Mayatürk – Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe University Journal of Economics and Administrative Science*, 15 (2), 155 – 174.
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing For Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mclagan, P. ve Suhadolnik, D. (1989). *Models For HRD Practice: The Research Report*. ASTD Press, Alexandria.
- Meier, S., Stephenson, M. ve Perkowski, P. (2019). Culture of Trust and Division of Labor in Nonhierarchical Teams. *Strategic Management Journal*. 40 (8), 1171-1193.
- Mert, İ.S., Gürbüz, S. ve Acar, A.C. (2010). Bireysel Performans Değerlemede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs,
- Midhat Ali, M., Qureshi, S.M., Memon, M.S., Mari, S.I. ve Ramzan, M.B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11 (2), 1-15.

- Mietzner, D., ve Kamprath, M. (2013). A Competence Portfolio for Professionals in The Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 22 (3), 280 – 294.
- Mirabile, R. (1997). Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training And Development*, 51(8), 73–77.
- Mohd-Shamsudin, F. ve Chuttipattana, N. (2012). Determinants of Managerial Competencies for Primary Care Managers in Southern Thailand. *Journal Of Organization and Management*, 26(2), 258-280.
- Neelankavil, J.P., Mathur, A. ve Zhang, Y. (2000). Determinants of Managerial Performance: A Cross-Cultural Comparison of The Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries. *Journal Of International Business Studies*, 31(1), 121-140.
- O'Connor, S.E., Pearce, J., Smith, R.L., Vogeli, D. ve Walton, P. (1999). Monitoring the Quality of Pre-Registration Education: Development, Validation and Piloting of Competency-Based Performance Indicators for Newly Qualified Nurses. *Nurse Education Today*, 19, 334-341.
- OECD (2010). Managing Competencies İn Government: State Of The Art Practices And İssues At Stake For The Future; Unclassified, GOV/PGC/PEM(2010)1/FINAL. Erişim: <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>.
- Otoo, F.N.K. (2020). Measuring The İmpact Of Human Resource Management (HRM) Practices on Pharmaceutical İndustry's Effectiveness: The Mediating Role of Employee Competencies. *Employee Relations*, 42 (6), 1353-1380.
- 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.
- Partnership For Public Service. (2012). Bracing For Change: Chief Human Capital Officers Rethink Business as Usual, Washington, DC. <https://presidentialtransition.org/wp-content/uploads/sites/6/2012/08/ef9eaa485017775d6b888f66d9adac43-1399996082.pdf> (Erişim, 14.03.2022).
- Piowar-Sulej, K. (2021). Human Resources Development as An Element of Sustainable HRM – With the Focus on Production Engineers. *Journal Of Cleaner Production*, 278 (1), 1-14.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press,
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.

- Rubin, N., Bebeau, M., Leigh, I., Lichtenberg, J., Nelson, P., Portnoy, S., Smith, I. ve Kaslow, N. (2007). The Competency Movement Within Psychology: An Historical Perspective. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38, 452-462.
- Scullen, S.E., Mount, M.K. ve Judge, T.A. (2003). Evidence Of Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 88(1), 50-66.
- Seate, B.M., Poee, R.I.D. ve Chinomona, R. (2016). The Relative Importance Of Managerial Competencies for Predicting the Perceived Job Performance of Broad-Based Black Economic Empowerment Verification Practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 1-11.
- Sengupta, A., Venkatesh, D.N. ve Sinha, A.K. (2013). Developing Performance-Linked Competency Model: A Tool for Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (4), 504-527.
- Sengupta, A., Venkatesh, D.N. ve Sinha, A.K. (2013). Developing Performance-Linked Competency Model: A Tool for Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (4), 504-527.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Batjtsta, M. ve Carr, L. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- SHL. (2012). Universal Competency Framework. <https://www.shl.com/en/assessments/behavior/universal-competency-framework/>
- Sims, R.R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Information Age Publishing Inc., Greenwich.
- Skorkova, Z. (2016). Competency Models in Public Sector, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- SHRM. (2012). Society For Human Resource Management Competency Model. https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/publishingimages/pages/default/shrm%20competency%20model_detail%20report_final_secured.pdf (Erişim: 20.03.2022)
- Spencer, L.M. ve Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Srikanth, P.B. (2019). Developing Human Resource Competencies: An Empirical Evidence. *Human Resource Development International*, 22 (4), 343-363.
- Steward, G. ve Brown, K.G. (2009). *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*, USA: John Wiley & Sons Inc.

- Strużyna, J., Marzec, I. ve Bozionelos, N. (2021). Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from The Polish Public Administration. *European Management Review*, 18, 43-57.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. ve Aisha, A.N. (2019). Competencies for Effective Public Middle Managers. *Journal Of Management Development*, 38 (5), 421-439.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. ve Lake, D.G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473-495.
- Vathanophas, V. ve Thai-Ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45-70.
- Virtanen, T. (2000). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341.
- WCO. (2017). Guide To Implementing Competency-Based Human Resource Management In A Customs Administration Environment. (Erişim, 28.03.2022: [Http://Www.Wcoomd.Org/-/Media/Wco/Public/Global/Pdf/Topics/Capacity-Building/Activities-And-Programmes/People-Development/Guide-To-Implementing-Competency-Based-Human-Resource-Management.Pdf?La=En](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-to-implementing-competency-based-human-resource-management.pdf?La=En)).
- Whysall, Z., Owtram, M. ve Brittain, S. (2019). The New Talent Management Challenges of Industry 4.0. *Journal Of Management Development*, 38 (2), 118 - 129.
- World Bank PPP Group. (2016). An Alternative Approach to Project Selection: The Infrastructure Prioritization Framework, Working Paper of The World Bank Public-Private Partnerships Group.
- Yılmaz, A. ve Tutar, H. (2008). Yönetici Başarısında Yönetmelik Yetkinlikler ve Yönetmelik Performans Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-18 Mayıs.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organization*, 5th (Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zumrah, A.R., Boyle, S., ve Fein, E.C. (2013). The Consequences of Transfer of Training for Service Quality and Job Satisfaction: An Empirical Study In The Malaysian Public Sector. *International Journal of Training and Development*, 17 (4), 279-294.