

ÇALIŞANLARIN YETKİNLİK MODELLERİ İLE İLGİLİ ALGILARININ, İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK YÖNELİMİ VE FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU ETKİ ÜZERİNDE SOSYAL TAKAS ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hande SERİM, Dr.

handeserim@gmail.com

Orkun DEMİRBAĞ, Arş. Grv.

orkun.demirbag@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Uğur YOZGAT, Prof.Dr.

uguryozgat@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Özet: Örgütlere yenilik ve değer yaratan bir unsur olarak değerlendirilen insan kaynağının yetkinlikleri örgütler için son derece önemli hale gelmektedir. Yetkinliklerin geliştirilmesine dayalı bir anlayış, bireysel anlamda çalışanın performansını arttırırken; dolayısıyla örgütünde performansını artırmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmamız İstanbul İli'nde kolayda örnekleme yöntemiyle bankacılık, telekomünikasyon, sağlık, havacılık ve gıda sektörlerinde çalışan 175 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre yetkinlik modellerinin gerekliliği ve adaletine ilişkin algılarının istihdam edilebilirlik yönelim ve faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunduğu ve bu etki de sosyal takasın düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik modeli, sosyal takas, istihdam edilebilirlik yönelimi ve faaliyetleri

THE EFFECTS OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF COMPETENCY MODELS ON EMPLOYABILITY ORIENTATION AND ACTIVITIES AND THE MODERATING ROLE OF SOCIAL EXCHANGE IN THIS EFFECT

Abstract: Competencies of human resource, which are considered as a factor creating innovation and value to organizations, are becoming extremely important for organizations. An understanding of competency-based development will improve employee performance and therefore will help to improve the performance of the organization. Our research was conducted in Istanbul by using convenient sampling method on 175 participants working in banking, telecommunications, health care, aerospace and food industries. According to the results of the research, employees' perceptions regarding the relevance and fairness of competency models have a positive effect on employability orientation and activities. It has been concluded that social exchange has a moderating role on this positive effect.

Keywords: Competency models, social exchange, employability orientation and employability activities

1. GİRİŞ

Hızla değişen rekabetçi pazar koşulları, insan kaynakları yönetiminin işletme için rekabet avantajı yaratmada yetkinlikler üzerine yoğunlaşmasını gerekli kılmıştır. Yetkinlik yaklaşımı çağdaş insan kaynakları yönetiminde istihdam, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücret yönetimi ve işten çıkarma kararlarının bir aracı olarak kullanılmaktadır, çünkü yetkinliklerin bireysel performans davranışını ve dolayısıyla, işletme başarısını etkileyen bir alanı temsil ettiği kabul edilmektedir. Yetkinlik modelleri bu nedenle ilgi görmekte ve örgütsel başarıya doğrudan katkı yapan yönetim sistemlerine odaklanmanın bir yöntemi olarak kabul edilmektedir. (Dubois & Rothwell, 2004; Levine, 1997; Akgeyik, 2002) Çalışanların yetkinlikleri, becerileri, fikirleri ve emekleri işletmelerde işin görülmesinde doğru ve etkin bir biçimde kullanıldığı takdirde, işletme açısından çıktı ve verimlilik, çalışan açısından ise iş tatmini olumlu etkilenecektir. (Eren, 2004). Çalışanların, yetkinlik temelli yaklaşımların gerekliliğini kavramaları ve yetkinlik modellerinin her çalışan için adaletli bir biçimde uygulandığını algılamaları hem işletme, hem de çalışanlar açısından önem kazanmaktadır. Yetkinlikleri doğru ve adil bir şekilde değerlendirilmesini algılayan çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilenecek, bu durum ise hem işletmenin hem de çalışanın bireysel performansına olumlu katkı sağlayacaktır (Campion vd., 2011). Çalışanların işletmelerce istihdam edilebilmesi yetkinliklerine bağlıdır. İstihdam edilebilirlik (Employability) kavramı yetkinliklerin en ideal şekilde kullanımını öngören yetkinlik temelli yaklaşımlar doğrultusunda gelişmiştir (Van der Heijde, 2006). İstihdam Edilebilirlik Yönelimi (Employability Orientation) ise çalışanların kendilerini geliştirme ve değişen iş gerekliliklerine uyum sağlama konusundaki açıklıklarını ifade etmektedir (Nauta vd., 2009). İstihdam edilebilirlik yönelimi, istihdam edilebilirlik faaliyetlerinin (Employability Activities) bir öncüsü olarak kabul edilir. Bu bağlamda istihdam edilebilirlik faaliyetleri yeni yetkinliklerin proaktif gelişimini ve işletmede yeni kariyer yollarını takip etmeyi içerir. (Van Dam, 2004). Yetkinlik temelli işletmelerde çalışanların diğer çalışanlara göre daha esnek olduğu, daha başarılı olabilmek için yatay yetkinliklerin ediniminde daha fazla inisiyatif aldıkları belirtilmiştir. (Lawler, 1994) Yetkinlik modelleri bu tarz gelecek odaklı davranışları desteklemektedir. İstihdam edilen çalışanlar ile işletmeleri ile arasındaki ilişki temel olarak sosyal ve ekonomik takas ilişkisi olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışma kapsamında ele alınan sosyal takas ilişkisi, çalışan ile işletme arasındaki ilişkilerin güven duygusuna ve yüksek derecede karşılıklı yükümlülüğe dayanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Shore vd., 2006). Bugüne kadar yapılan araştırmalar, yetkinlik modellerinin çalışanlar için konan hedef ve performans ölçüleri ile ilgili şeffaflık sağlayarak ve insan kaynakları uygulamalarında tutarlılığı geliştirerek, çalışanların performansları ve elde edilen çıktılar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Becker ve Huselid, 1999;

Redmond, 2013). Buna karşın literatürde yetkinlik modellerinin çalışanlar için gerginlik kaynağı olduğu durumları irdeleyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle çalışanların yönetimin belirlediği stratejilere inancının olmadığı veya çalışanların yetkinlik modeli çerçevesinde bireysel yetkinliklerinin uygunluğunun ne seviyede olması gerektiğini kavrayamadıkları durumlar ele alınmıştır (Hayton ve McEnvoy, 2006). Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı çalışanların işletmelerindeki yetkinlik modellerinin gerekliliğini ve adaletini nasıl algıladıklarını ve bu algının, istihdam edilebilirlik yönelimi ve istihdam edilebilirlik faaliyetleri üzerindeki etkisini irdelemektir. Bu bağlamda düzenleyici değişken olarak sosyal takas kavramının da rolü incelenecektir.

II.1. Yetkinlikler ve Yetkinlik Modelleri

1970'li yıllarda geliştirilen yetkinlik kavramı, liderlik ve üstün performans gibi unsurları içinde barındıran bir kavramdır. Yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasını sağlayan davranış, bilgi düzeyi ve tutumları içeren yetkinlik kavramı, işletmelerin devamlılığı açısından önem taşımaktadır (Cira ve Benjamin, 1998). Günümüzde yetkinlikler, çalışanların bireysel düzeyde ve işletme içindeki vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bu veri, insan kaynakları yönetimi tarafından eğitim-gelişim, yedekleme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve işe alma kararlarında önemli bir kriter konumundadır. Bu amaçla çoğu işletme, yetkinlik kavramını işletmenin vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir. Yetkinliklerin belirlenme amacı, işletmenin ulaşmak istediği vizyonuna, yerine getirmekle yükümlü olduğu ana görev olan misyonuna ve bu misyona ulaşırken oluşturması ve uygulaması gereken stratejilerine bağlıdır. İnsan kaynakları açısından yetkinlik, yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler; bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özellikler şeklinde özetlenmiştir (Shipmann vd., 2000; Çetinkaya, 2009). Bir işletmenin sahip olduğu yetenekler, mevcut insan gücünün özelliklerinin ve becerilerinin bir toplamıdır. İşletmenin değişik fonksiyonel departmanlarının başarısı sözkonusu departmanlarda çalışanların niteliklerine, özellik, bilgi, beceri ve yetkinliklerine bağlıdır. Çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerdeki farklılıklar işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına yol açmaktadır (Ünsar, 2009). Yetkinlik kavramının birey temelli bir içeriğe sahip olması sebebiyle, yetkinliklerin yönetiminde bireysel analiz ve bu analiz sonuçlarının insan kaynakları yönetimine konu edilmesi, örgütsel düzeyde etkilerin yaratılmasına fırsat vermektedir (Tak vd., 2007). Çalışanların potansiyelleri sahip oldukları yetkinlikleri ile ilişkilidir. Bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi, aynı zamanda bireyin potansiyelinin açığa çıkarılmasını, güçlü yönlerinin ve yetersiz özelliklerinin farkına varılmasını sağlamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003). Yetkinlikleri tanımlamak, bireylerin davranışlarını, örgütün istediği sonuçları alabilmek için yönlendirmektedir. İyi bir şekilde tanımlanmış olan yetkinliklerin ölçülebilmesi, üstün performansı elde etmeyi başaran davranış ve tutumların değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu geribildirim sayesinde, eksik kalan yetkinlikler geliştirilebilir. Yetkinlikler aynı zamanda işletmeleri ayırt edilebilir kılar: İşletmeler kendilerine özgü belirledikleri yetkinlik ölçütleri sayesinde diğer işletmelerden farklı bir kimliği elde etmiş olurlar. Bunu başarmak için işletmeler, ayırt edilebilir yetkinlikler belirlemeli ve bu yetkinliklerin işletme strateji, hedef ve kültürüyle uyum sağlamasına dikkat etmelidir. Yetkinlikler yönetim uygulamaları ile entegre ve yetkinlikler, işe alım, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi fonksiyonlar ile de entegre olabilirler. (Smallwood vd., 2000.) Yetkinliklerin çalışan ve işletmeler açısından stratejik öneminden yola çıkılarak yetkinlik modelleri geliştirilmiştir. Yetkinlik modeli ile ifade edilen, çalışanların, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda üstendikleri işleri ve sorumlulukları kendilerinden beklenen şekilde eksiksiz ve doğru olarak yerine getirebilmeleri için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde kullanılan karar araçlarıdır (Chen ve Naquin, 2006). Yetkinlik modellemesi ise, hem bireysel hem de organizasyon düzeyde yetkinliklerin ortaya çıkartılması ve ayrıntılı olarak açıklanmasına yönelik sistematik bir süreçtir. Yetkinlik kavramından yola çıkarak Shipmann vd. yetkinlik modelleri geliştirme çalışmaları yapmışlardır. Yetkinlik modellerinin geliştirilmesinde katkısı olan süreçler üzerinde durulmuş, bu süreçlerin her birinin yetkinlik modellerine katkısı ele alınmıştır. Yetkinlik modelleri temel olarak çalışanların kendilerinden işletmenin hedefleri doğrultusunda ne beklendiğini eksiksiz ve doğru olarak anlamalarına hizmet eder. Bu nedenle yetkinlik modellerini tüm çalışanlar için tutarlı bir çerçeve oluşturan tanımlayıcı bir araç olarak ele almak mümkündür. (Hill, 2012 ; Vazirani, 2010). Yetkinlik modelleri geleneksel iş analizi kavramına stratejik bir boyut katmış, insan kaynakları uygulamaları arasında önemli bir yer edinmiş ve özellikle işe alım, eğitim, geliştirme, yetenek yönetimi gibi uygulamaların uyumlu hale gelmesinde önemli rol üstlenmiştir. Yetkinliklerin ve düzeylerinin belirlenmesi, yetkinlik modeli oluşturma sürecinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Öncelikle yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir. Ancak bu şekilde yetkinliklerden ve yetkinlik modellerinden fayda sağlamak mümkün olacaktır. Yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için uygun ve geçerli bir yaklaşım gerekmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003). Yönetimin yetkinlik modelleri ile uygulamalarını desteklemesi, çalışanların ise yetkinlik modellerini hem stratejik hem de kişisel olarak gerekli ve adil olarak algılamaları işletme açısından önemlidir. Yetkinlik modellerine karşı çalışanlarda oluşacak gereklilik ve adalet algısı, yetkinliklerin, hedef ve performans ölçülerinin şeffaf bir biçimde ortaya konması ile mümkün olmaktadır. Bunların yanı sıra yetkinlik modellerinin en önemli yararlarından birinin, kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlamalarıdır. Bu durum, gerek kişisel bazda gerekse takım bazında yapılan analizlerin sistematik hale

getirilmesini de mümkün kılmaktadır

II.2. İstihdam Edilebilirlik Yönelimi ve Faaliyetleri

İstihdam edilebilirlik kavramı, yetkinlik temelli organizasyon kavramı ile eş zamanlı olarak ortaya çıkmıştır. İstihdam edilebilirlik ile ifade edilmek istenen yetkinliklerin optimal şekilde kullanımı vasıtasıyla sürekli olarak görevlerin saptanması, yaratılmasıdır. İstihdam edilebilirlik kavramına yetkinlik temelli yaklaşım ise yetkinlik modellerinin çalışanların bireysel kapasiteleri ile örgütsel temel yeteneklerin bütünleştirilmesi için kullanımını gerekli kılar (Rothwell ve Lindholm, 1999). İstihdam edilebilirlik yönelimi ile çalışanların değişen iş koşulları karşısında kendilerini geliştirmeye ve yeni durumlara intibak etmeye karşı olan açıklıklarının altı çizilmektedir. İstihdam edilebilirlik yönelimi aynı zamanda fonksiyonel esneklik kavramı ile de açıklanabilir. Bu bağlamda çalışanlar organizasyon içerisinde farklı görev ve işlerde yer alma isteği gösterirler (Redmond, 2013). İstihdam edilebilirlik faaliyetlerinden söz edebilmek için öncelikle istihdam edilebilirlik yöneliminin mevcut olması gerekmektedir. İstihdam edilebilirlik faaliyetleri kişisel gelişim odaklıdır ve çalışanların gönüllü olarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirecek faaliyetlere katılmalarını ifade eder. Böylece çalışanlar mevcut pozisyonlarında daha iyi bir performans gösterebilecek ve işletme içinde daha üst pozisyonlar için hazırlanmış olacaktırlar (George ve Brief, 1992). İstihdam edilebilirlik yönelimi ve faaliyetlerinin, çalışanları yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik eden bir yönü de bulunmaktadır. Yetkinlik modelleri, gelecek odaklı yetkinlikleri içeren istihdam edilebilirlik yönelimini destekler niteliktedir. Çünkü gelecek odaklı yetkinlikler organizasyonların gelişimi ve değişimine katkı sağlarken, aynı zamanda organizasyon içerisinde başarılı olmak isteyen çalışanlara odaklanmaları gereken hususlar ile ilgili açık bir istikamet çizmektedir.

II.3. İşletmelerde Takas İlişkileri ve Sosyal Takas

İşletmeler ve çalışanları arasında yaşanan takas ilişkileri ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu "Sosyal Takas Teorisi"ne dayanmaktadır (Masterson vd., 2000). "Sosyal Takas Teorisi", belirli koşullar altında bireylerin kendilerine yarar getireceğine inandığı kişi veya kişilere karşı, olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Sosyal takas sayesinde amir ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkisel etkileşim sağlanmaktadır ve bu durum çalışanların işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına, daha yaratıcı ve daha sorumlu davranmalarına sebep olmakta ve sonuç olarak bu durum da organizasyonun bütünü için çeşitli açılardan olumlu etkiler yaratmaktadır. (Graham, 1991 ; Yener ve Aykol, 2009). Çalıştıkları organizasyonda adaletli bir yapı algılayan çalışanlarda sosyal takas ilişkisi olumlu yönde etkilenecektir. Çünkü sosyal takas yaklaşımı çalışan ve kurum arasındaki ilişkilerin güven duygusuna ve yüksek derecede karşılıklı yükümlülüğe dayanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal takas yaklaşımına dayalı ilişkiler kurum adına faydalı etkiler yaratabilmektedir. Psikolojik sözleşme, kurum destek algısı, istihdam ilişkileri düzeyinde yapılan çalışmalar, çalışanların, olumlu kurumsal davranışlara karşı daha olumlu tutumlar ve daha yüksek performans gösterme ile karşılık verdiğini ortaya koymaktadır (Shore vd., 2009).

III. METODOLOJİ

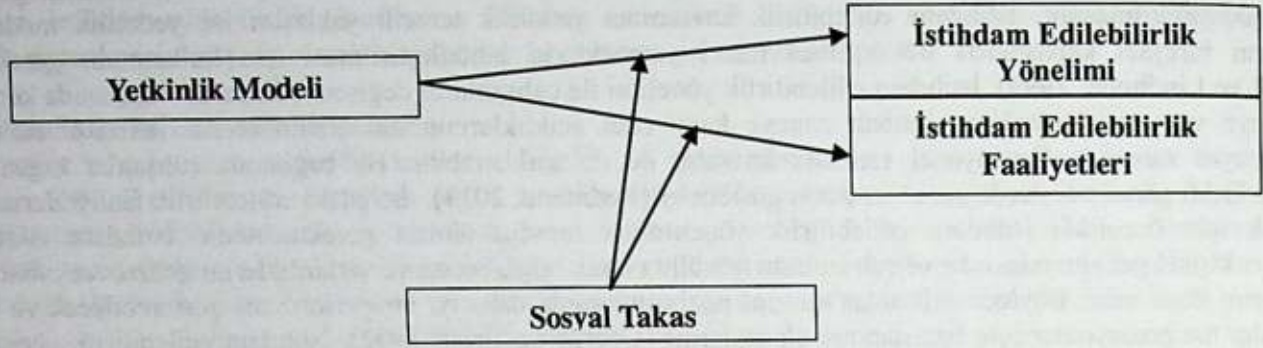
III.1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların işletmelerindeki yetkinlik modellerinin gerekliliğini ve adaletini nasıl algıladıklarını ve bu algının, istihdam edilebilirlik yönelimi ve istihdam edilebilirlik faaliyetleri üzerindeki etkisini irdelemektir. Bu bağlamda düzenleyici değişken olarak sosyal takas kavramının etkisi incelenecektir. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde bankacılık, telekomünikasyon, sağlık, havacılık ve gıda sektörlerinde çalışan kişiler araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiş ve 20.12.2013 tarihinden itibaren 400 adet çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle anketler dağıtılmıştır. 01.01.2014 tarihine kadar değerlendirilebilir 120 anket geri dönmüş; ikinci bir hatırlatma sonrasında 15.01.2014 tarihine kadar da 55 anket daha gelmiştir. İki grup arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı için iki grup birleştirilerek toplamda 175 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu araştırma kapsamında çalışanların yetkinlik modeli algısını ölçmek üzere Bowen ve Ostroff (2004) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçek, istihdam edilebilirlik sonuçlarını (istihdam edilebilirlik yönelimini ve istihdam edilebilirlik faaliyetlerini) ölçmek için Van Dam (2004) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Düzenleyici değişken olan sosyal takas ilişkisi için ise Shore ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen toplam 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekler Türkçeye çevrildikten sonra konunun uzmanı üç akademisyen ve iki insan kaynakları yetkilisi tarafından soruların ilgili kavramı ölçüp ölçmeyeceğine ilişkin görüşleri alınmış ve küçük düzeltmeler yapılarak konunun yüzeysel geçerliliği sınanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu Cronbachs' Alpha değeri 0,865 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir.

III.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ÇIKTILARI



Şekil.1. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik çıktılarına pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik yönelimini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H_{1b}: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik faaliyetlerini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H₂: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik çıktılarına etkisinde sosyal takasın düzenleyici rolü vardır.

H_{2a}: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik yönelimini etkisinde sosyal takas düzenleyici rol oynamaktadır.

H_{2b}: Yetkinlik modelinin, istihdam edilebilirlik faaliyetlerini etkisinde sosyal takas düzenleyici rol oynamaktadır.

III.3 Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizi tabii tutulmuştur. Frekans analizinin sonucuna göre, katılımcıların % 54,3'ü kadın ve % 45,7'si erkek olup; % 1,7'si ilköğretim, % 12,6'sı lise, % 7,4'ü yüksekokul, % 52,6 üniversite, %23,4'ü yüksek lisans ve % 2,3'ü doktora eğitime sahiptir. Çalıştıkları sektörlere ilişkin dağılım ise % 26,9'u sağlık, % 23,4'ü bankacılık, % 22,3'ü telekomünikasyon, % 18,9'u havacılık ve % 8,6'ını gıda oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 30,7 iken; toplam çalışma süreleri ortalaması 4,9'yıldır.

Tablo.1. Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans, Özdeğer, Güvenilirlik Katsayısı

	Fak.Yükü	AV	Öz.	A
Sosyal Takas		35,948	7,19	,905
ST3	,869			
ST1	,861			
ST4	,799			
ST6	,761			
ST5	,747			
ST7	,681			
ST8	,649			
ST2	,602			
Yetkinlik Modeli		15,311	3,06	,901
YEM2	,828			
YEM4	,809			
YEM1	,794			
YEM3	,789			
YEM5	,740			
YEM6	,718			
İstihdam Edilebilirlik Yönelimi		6,777	1,35	,715
İEY4	,785			
İEY5	,779			
İEY3	,617			
İstihdam Edilebilirlik Faaliyetleri		9,243	1,85	,874
İEY4	,900			
İEY3	,855			
İEY5	,823			

KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,852

Barlett Küresellik Testi: 2222,072

df: 190; $p < 0,000$

Ön analizleri takiben tüm çok bileşenli ve çok boyutlu ölçümlenen değişkenlerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için keşifsel faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Faktör analizi değişken sayısının çok fazla olduğu durumlarda, regresyon denkleminin çok sayıda değişkenin etkisini içeren az sayıda faktör değişkenle kurulmasını sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki değişkenin gruplanarak faktör bazında ifade edilip edilemeyeceğinin belirlenmesi ve bu mümkün ise hangi değişkenlerin hangi faktör içinde yer alacağını tespit edilmesidir (Öven ve Pekdemir, 2005:5). Çalışmamızda yapılan faktör analizlerinde temel bileşenler (principal components) yöntemi, rotasyon içinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Faktör yükü 0,50'den küçük veya birden fazla faktör ile ilişkili olan değişkenler olup olmadığına bakılmış, elde edilen faktörlerin kendi içlerinde tutarlı ve birbirlerinden bağımsız olmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda, ilk önce değişkenlerin faktör gruplarını oluşturmaya uygun olup olmadıkları tespit (uygunluk testleri) edilmiş, akabinde de faktörü oluşturan değişkenler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde yetkinlik modeli, sosyal takas, istihdam edilebilirlik yönelimi ve istihdam edilebilirlik faaliyetleri faktörleri altında toplanmış fakat; faktör yükü 0,50'den küçük dört adet değişken kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, çalışmaya dahil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha) sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksektir (Nunnally, 1978). Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Belirlenen faktörler toplam varyansın % 67,278'ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,852; Barlett Küresellik Testi: 2222,072; df: 190; $p < 0,000$). Tablo 1'de güvenilirlik ve geçerlilik analizine ilişkin sonuçlara ayrıntılı olarak yer verilmiş olup, yetkinlik modeli, sosyal takas, istihdam edilebilirlik yönelimi ve faaliyetine ilişkin boyutların korelasyon analizine ilişkin sonuçlarla çalışmaya devam edilmiştir.

Tablo.2. Korelasyon Tablosu

	Ort	Std.S.	1	2	3	4
1 Yetkinlik Modeli(YEM)	3,88	0,715	1			
2 Sosyal Takas(ST)	3,63	0,689	0,354**	1		
3 İstihdam Edilebilirlik Yönelimi(İEY)	4,09	0,585	0,326**	0,307**	1	
4 İstihdam Edilebilirlik Faaliyetleri(İEF)	4,04	0,878	0,395**	0,243**	0,164*	1

Faktörler arası korelasyon analizi sonuçları Tablo.2’de yer almaktadır. Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler ortaya koyulmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. İstihdam edilebilirlik yönelimine ilişkin hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3’de gösterilmektedir. Tablo 3’de görüldüğü üzere birinci aşamada Yetkinlik modeli ($\beta=0,326$, $p<0,001$), istihdam edilebilirlik yönelimi üzerinde direk etkisi görülmektedir.

Tablo.3. İstihdam Edilebilirlik Yönelimine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
Temel Değişkenler			
Yetkinlik Modeli (YEM)	0,326***	0,249**	0,255**
Sosyal Takas (ST)		0,219**	0,169*
Çarpım Terimi			0,170*
YEM*ST			
R^2	0,106	0,148	0,175
ΔR^2	0,106***	0,042**	0,024*

Notes: * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Dolayısıyla H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal takasın modeldeki düzenleyici etkisine bakıldığında hem modelin anlamlılık değerinde, hem de R^2 değerinde gözlemlenen artışa bağlı olarak yetkinlik modelinin istihdam edilebilirlik yönelimi üzerine etkisinde sosyal takasın düzenleyici olarak bu etkide bir değişime sebep olduğu Model 3’de bulunmuştur. Böylelikle H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo.4. İstihdam Edilebilirlik Faaliyetlerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
Temel Değişkenler			
Yetkinlik Modeli (YEM)	0,537***	0,527***	0,480**
Sosyal Takas (ST)		0,177**	0,140*
Çarpım Terimleri			0,132
YEM*ST			
R^2	0,289	0,308	0,332
ΔR^2	0,289	0,019*	0,024*

Notes: * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

İstihdam edilebilirlik faaliyetlerine ilişkin hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’de gösterilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere birinci aşamada Yetkinlik modeli ($\beta=0,537$, $p<0,001$), istihdam edilebilirlik yönelimi üzerinde direk etkisi görülmektedir. Dolayısıyla H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Sosyal takasın modeldeki düzenleyici etkisine bakıldığında hem modelin anlamlılık değerinde, hem de R^2 değerinde gözlemlenen artışa bağlı olarak yetkinlik modelinin istihdam edilebilirlik yönelimi üzerine etkisinde sosyal takasın düzenleyici olarak bu etkide bir değişime sebep olduğu Model 3’de bulunmuştur. Böylelikle H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

IV. SONUÇ

Örgütlere yenilik ve değer yaratan bir unsur olarak değerlendirilen insan kaynağının yetkinlikleri örgütler için son derece önemli hale gelmektedir. Yetkinliklerin geliştirilmesine dayalı bir anlayış, bireysel anlamda çalışanın performansını artırırken; dolayısıyla örgütünde performansını artırmasına yardımcı olacaktır. Araştırma İstanbul İli’nde bankacılık, telekomünikasyon, sağlık, havacılık ve gıda sektörlerinde yapılmış ve bu

sektörlerde çalışanların işletmelerindeki yetkinlik modellerinin gerekliliğini ve adaletini nasıl algıladıklarını ve bu algının, istihdam edilebilirlik yönelimi ve istihdam edilebilirlik faaliyetleri üzerindeki etkisini ve bu etkide sosyal takasın düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Araştırmamızın ilk aşamadaki regresyon analizi sonucunda; yetkinlik modellerine istihdam edilebilirlik yönelimini artırdığını ve yetkinlik modelinin istihdam edilebilirlik yönelimine etkisinde sosyal takasın düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise, yetkinlik modelinin istihdam edilebilirlik faaliyetlerini pozitif ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Yetkinlik modeline gerekliliğine ve adil olmasına ilişkin algının istihdam edilebilirlik faaliyetini, istihdam edilebilirlik yönelimine göre daha yüksek oranda açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, sosyal takasın bu etki de düzenleyici role sahip olduğu ve modele dahil edildiğinde modelinin açıklayıcısını daha da artırdığı belirlenmiştir.

Bu örneklem bağlamında yetkinlik modellerini gerekli ve adil olarak algılayan çalışanlar, pozitif istihdam edilebilirlik sonuçlarıyla daha etkin performans sergileyebilme, mevcut duruma ilişkin çeşitli iş davranışları ortaya koyabilme, örgütsel büyümenin ve değişimin önemli unsuru olabilme ve mevcut örtük bilgilerini açığa çıkararak bu çalışanlardan daha fazla bilgi sağlanabilmektedir. Yöneticiler, istihdam edilebilirlik yönelimi ve faaliyeti daha yüksek olan, örgütlerin başarısına daha olumlu katkılar sağlayan bu tarz çalışanlarını daha fazla desteklemeli ve bu tarz çalışanların gerçekleştirecekleri kariyer ilerlemelerinin işletme performansına yansması pozitif olarak ortaya çıkacaktır. Bu tarz faaliyetleri daha yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık rolünün daha yüksek olduğu söylenebilir ve dolayısıyla ilerideki çalışmalar için örgütsel vatandaşlık davranışı ve yönetici desteğinin modele eklenmesi önerilebilir. Araştırmanın beş farklı sektörde ve İstanbul İli'nde gerçekleştiriliyor olması önemli kısıtları olarak ifade edilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52(1), 69-89
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management In Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38, 287-301.
- Biçer G., Düztepe Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 3-20
- Chen H.C., Naquin S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center and Multi Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262
- Cira, D. J., Benjamin, E.R (1998). Competency-based pay: A concept in evolution. *Compensation and Benefits Review*, 30(5), 21-29
- Çetinkaya M. (2009). Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 222
- Dubois D., Rothwell W.J., (2004). Competency - Based Human Resource Management, Davies- Black Publishing, California,
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul
- George, J. M., Brief, A. P. (1992). Feeling good- doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Graham. J. W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hayton, J. C., McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45, 495-500.
- Hill J. (2012). Competency Model Helps HR Add Value. *Canadian HR Reporter*; 25(2), 20-22
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency- based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Levine, H. Z. (1997). Human Resources. *Compensation & Benefits Review*, 29/4, 61-64
- Masterson, S.S., K. Lewis, B. M. Goldman, ve M. S. Taylor. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 738-748
- Nauta, A. A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemssen, M. (2009). Understanding The Factors That Promote Employability Orientation: The Impact Of Employability Culture, Career Satisfaction, And Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251
- Öven, V. A. ve D. Pekdemir. "Faktör Analizi ile Ofis Kira Değerini Etkileyen Parametrelerin Belirlenmesi", *İTÜ Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2005, s.3-13.
- Redmond E. (2013). Competency Models At Work: The Value of Perceived Relevance and Fair Rewards For Employee Outcomes. *Human Resource Management*, 52, 5, 771-792
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3, 90-105.
- Shippmann J.S., Ronald, Battista M.A., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., Prien E.P., Sanchez J.I., (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personel Psychology*, 53, 704
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 36, 837-867
- Shore L.M., J. A. M. Coyle-Shapiro, X. P. ve L. E. Tetrick. (2009). Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed

- Models. *Management and Organization Review*, 5, 3, 289-302.
- Smallwood N., Intagliata, J., Ulrich D. (2000). Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results. *Human Resources Planning*, 23(4), 12-23.
- Tak B., Sayilar Y., Kaymaz K. (2007) Yetkinliklere Dayali İnsan Kaynaklari Yönetimi Ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266
- Ünsar S. (2009), Yetkinliğe Dayali Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56
- Van der Heijde, C., Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A Competence-Based And Multidimensional Operationalization And Measurement Of Employability. 3, 45, 449-476
- Van Dam, K. (2004). Antecedents And Consequences Of Employability Orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51
- Vazirani N., (2010). Competencies and Competency Model-A Brief Overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131
- Yener M, Aykol S. (2009) Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ