



Yönetmel performansla yetkinlik temelii yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma

Melek Çetinkaya¹

İşletme Bölümü,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Afyon Kocatepe Üni., Afyonkarahisar, Türkiye

Hatice Özutku²

İşletme Bölümü,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Afyon Kocatepe Üni., Afyonkarahisar, Türkiye

Özet

Yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi, hem yöneticilerin kendi yönetmel işlerine, hem de çalıştıkları organizasyona yaptıkları katkı sebebiyle kritik bir öneme sahiptir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi performans değerlendirme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır, dolayısıyla yönetmel yetkinlikler de yönetici performansının değerlendirilmesinde önemli bir kriteri oluşturmaktadır. Organizasyonlar için yönetmel yetkinlikleri tanımlama ve performans yönetim sistemlerine uygulama yönünde hareket etme artık kaçınılmaz hale gelirken, yönetmel yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanıp kullanmadıkları konusu açık değildir. Bu çalışmanın amacı; başarılı yöneticilerin tanımlanabilmesi için organizasyonlar tarafından kullanılan yönetmel yetkinlikleri ilgili literatür çerçevesinde belirlemek ve bu yetkinliklerin yönetmel performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak organizasyonlar tarafından kullanılabilirliğini araştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak Türk Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 323 adet firma üzerinde ampirik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verilerine anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Türk Otomotiv Sektöründe yönetmel yetkinliklerin tüm yönetim düzeyleri için önemli görüldüğünü ancak performans değerlendirme sürecinde dikkate alınmadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetmel Yetkinlikler, Yönetmel Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerleme

Competency-based approach to managerial performance: A study of Turkish automotive industry

Abstract

Determination of managerial competencies is critical because of their contribution to both managers in their managerial tasks and managers in the organization they work. Competency assessment plays an important role in the performance appraisal process, so managerial competencies are important criteria for evaluating the performance of managers. Defining managerial competencies for organizations and moving towards the implementation of performance management systems have become inevitable, managerial competency is not clear whether to used or not as a part of their performance appraisal systems. The purpose of this study is to identify a set of managerial competencies currently being used by the organizations to describe successful managers and to investigate the usability of them in the performance appraisal systems. In order to

¹ mlcetinkaya@aku.edu.tr (M. Çetinkaya)

² hozutku@aku.edu.tr (H. Özutku)



achieve this goal made an empirical research on the 323 companies operating in the Turkish Automotive Industry. Research data were obtained with survey method.

Descriptive statistics and t-tests were applied to analyze the data. The findings show that managerial competencies in the automotive sector have been considered as important for all managerial levels but not taken into account in performance appraisal systems of participating organizations.

Keywords: Managerial Competencies, Managerial Performance, Performance Management, Performance Appraisal

1. Giriş

Yetkinlik kavramı günümüz organizasyonlarında özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi alanında (İKY) yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetkinlikler ilk kez 1973 yılında McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı makalesinde özellikle üst düzey pozisyonlarda yüksek performansa ulaşmak için geleneksel bir şekilde uygulanan zeka testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlemesinin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmesiyle gündeme gelmiştir [1].

Yetkinlikler, Prahalad ve Hamel [2] tarafından kaynak tabanlı görüş içerisinde ele alınmış, "temel yetkinlik" ve "örgütsel yetkinlik" terimleri ilk kez işletme literatürüne bu araştırmacılarla girmiştir. Bu görüşe göre, bir organizasyon zenginlik üreten, verimli bir şekilde çalışan bir grup kaynaktan oluşur. Kaynaklara örnek olarak; firmanın yapıları ve ekipmanları, çalışanlarının yetkinlikleri ve becerileri, prosedürler ve normlar, kültür ve değerler verilebilir.

Örgütsel yetkinlikler, heterojendirler ve rekabet avantajını devam ettiren temel ilkeleri oluştururlar. Örgütsel yetkinlikler, rekabetçi çevre içinde dağılan ve yerleşen firmalar arasında da eşit değildir; yetkinliklerin çeşitliliği ve yetkinlik donanımlarındaki farklılıklar, firmaların rekabet pozisyonları ve dağılım büyüklüklerindeki farklılıkları açıklamaktadır. Barney, rekabet avantajı üreten heterojen yetkinliklerin en az iki durumu sağlaması gerektiğini savunmuştur. Bunlardan ilki; rekabetçi çevre tehlikelerini etkisizleştirilmesi ve/veya firmaların fırsatları değerlendirmesini mümkün kılan bir değerde olması, ikincisi ise belirli bir rekabet çevresindeki firmaların çok azının bu yetkinliklere sahip olmasıdır [3].

Ayrıca örgütsel yetkinlikler, bir firmadan diğerine transfer edilemez. Örneğin; örgütsel kültür, örgütsel iş yapma usulleri, firmanın ünü ve imajı, diğer örgütlere tam anlamıyla transfer edilemez [4]. Özetle; kaynaklar ve yetkinlikler, müşterilerin gözünde organizasyonlara yüksek değer sağlar, rakiplerin bu yetkinlikleri kopyalamaları ve bunların yerine başka şeyler koymaları zordur [5].

Prahalad ve Hamel [2] gibi bazı araştırmacılar organizasyon yetkinliklerini bir varlık olarak kabul ederken, Boyatzis [6], Burgoyne [7] ve Collin [8] gibi diğer araştırmacılar ise çalışan yetkinliklerini ele almışlardır. Çalışanların temel yetkinlikleri, kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir.

Boyatzis; yetkinlikleri daha çok çalışanlar açısından ele almış ve kişisel yetkinlikler üzerinde çalışmalarını sürdürmüştür. Boyatzis [6] yetkinliği "bir işte üstün ve/veya etkin performansla sonuçlanan temel kişisel özellikler" şeklinde tanımlamıştır. Spencer ve Spencer [3] "bir iş veya görevde etkin başvuru kriteri ve/veya üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin temel özellikleridir" tanımını yapmışlardır. Temel özellikler; iş görevlerinde ve çeşitli durumlarda tahmin edilebilir davranışlar ve kişiliğin kuvvetli yönleri anlamına gelmektedir. Nedensel ilişkiler; davranış ve performans tahminleri veya nedenleri anlamına gelmektedir. Başvuru kriteri; belirli kriterler veya standartlar üzerinden ölçülebilen, işlerini iyi ya da kötü yapan uygulayıcılar konusunda

genel bir tahmin yapabilme anlamına gelmektedir. Kriterlere örnek olarak satış elemanı için satışların dolar hacmi veya alkol bağımlılığı uzmanı için bağımlılıktan kurtulan bireylerin sayısı verilebilir [3].

Tanımlardan anlaşıldığı gibi yetkinlikler; başarılı bir iş performansı için kişinin sahip olması gereken özelliklerini ve davranışlarını, yani kişisel niteliklerin tamamını kapsar.

Bireysel yetkinliklerin neleri içerdiği ve tanımlanmasının yanında, nasıl sınıflandırıldığı da önemli bir konudur. Bu konuda farklı sınıflandırmalar yapılabilir. Yetkinlikler yazınında önemli bir konuma sahip olan Boyatzis, eşik yetkinlikler ve performans yetkinlikleri veya yeterlilikleri şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Eşik yetkinlikler bir işi (job) yapmak için gerekli temel yetkinlikleri; başarı yetkinlikleri ise yüksek ve düşük performansı ayıran yetkinlikleri/yeterlilikleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda yetkinlikleri sınıflandırmada işi yerine getirmek için gerekli olan ama rekabet avantajı sağlamayan yetkinlikler ve başarılması daha güç ve daha stratejik nitelikli olan ve rekabet avantajı sağlayacağı umulan yetkinlikler şeklindeki ayırımın yaygın kabul gördüğü söylenebilir [9].

Yetkinlikler konusu çok sayıda araştırmanın konusu olmakla birlikte özellikle uygulama alanında yetkinliklerin kullanımı konusunda eksikliklerin olduğu görülmektedir. Organizasyonların yüksek performansa yol açan ve özellikle yöneticilerinin başarısı için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri tanımlamaları; aynı zamanda bu yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanmaları gerekmektedir. Uygulamada bu konuda bir takım eksikliklerin olduğu düşüncesiyle, bu çalışmanın bu alanda yaşanan eksikliği tespit etmede ve performans değerlendirme sistemindeki yerini daha açık bir şekilde ortaya koymada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü yetkinlikler konusu, özellikle de yönetsel yetkinlikler artık insan kaynakları alanının vazgeçilemez bir parçası haline gelmektedir. Çalışmanın amacı organizasyonlar açısından öncelikle yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi gereğini ortaya koymak ve belirlenen yönetsel yetkinliklerin yönetsel performans değerlendirme süreci içinde kullanılma durumunu tespit etmektir.

Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışmada sırasıyla yönetsel yetkinliklerin yönetsel performansla ilişkisi ilgili literatür çerçevesinde ortaya konulduktan sonra ampirik bir araştırmaya yer verilecektir. Araştırma, Türk Otomotiv Sektöründe yönetsel yetkinliklere verilen önemi yönetim düzeylerine göre belirlemeyi ve söz konusu yönetsel yetkinliklerin yöneticiler için performans değerlendirme sürecinde kullanılma durumunu incelemeye yöneliktir. Elde edilen bulgular, önceki çalışmaların bulguları ile karşılaştırılarak değerlendirilecektir.

2. Yönetsel Yetkinlikler

Yönetim işi, bir işi gerçekleştirmek için gereken çeşitli hareketleri ya da daha geniş bir ölçekte bir kuruluşun çeşitli bileşenlerini hem işi hem de kuruluşu maksimum performansta çalıştırabilmek için bir araya getirmektir. Yönetsel yetkinlik, yöneticilerin özel, gözlemlenebilir ve doğrulanabilir olan davranışsal özelliklerini veya yetkinliklerini tanımlamak ve geliştirmektir [10].

Yönetim yetkinlikleri için "Bir kişinin işinin, üstlendiği rollerinin ya da sorumluluğunun büyük bir bölümünü etkileyen bilgi, beceri ve tutumların oluşturduğu bir kümedir, iş performansı ile ilişkilidir, önceden belirlenen standartlarla ölçülebilir, eğitim ve geliştirme yoluyla ilerletilebilir" şeklinde genel bir tanımlama yapılabilir [11].

Örgütsel ve kişisel/yönetsel yetkinlikler, organizasyonların sahip oldukları temel yetkinlikler ve değerlerle yakından bağlantılıdır. Kendi çalışanları için yetkinlik temelli sistemleri kullanan organizasyonlar, vizyoner ve yüksek performanslı organizasyonlar olarak kabul edilmektedirler [12].

Herhangi bir organizasyondaki bütün yöneticilerin bilinen, rutin yönetim işlerini gerçekleştirmek için sahip olmaları gereken yetkinlikler "genel" yönetsel yetkinlikler olarak isimlendirilmiştir. Genel yönetsel yetkinlikler, bütün organizasyonlar ve pozisyonlarda bulunan yöneticilerin her düzeyi için uygulanabilir. Yani bütün yöneticiler bir takım temel yetkinliklere sahiptirler. Bu temel yetkinlikler yöneticilerin herhangi bir organizasyonda yönetebilme görevlerini gerçekleştirmek ve anlamak için ihtiyaç duydukları becerilerdir. Yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olduğunda ise kavram daha çok "yönetsel yetkinlikler" olarak kullanılmaktadır [10].

Yönetsel yetkinlikler konusunda literatürde henüz genel kabul görmüş bir görüş birliği oluşmamıştır. Alanda yer alan çalışmalarda birbirine benzer olmakla birlikte her çalışmaya özel yetkinlik ölçeklerinin kullanıldığı görülmektedir. Buradan hareketle araştırma ölçeğinde kullanılan yönetsel yetkinlikler, birden fazla araştırmacının çalışmalarında kullandıkları yönetsel yetkinlik ifadelerinden hareketle oluşturulmuştur. Yönetsel yetkinlikler ölçeğinin oluşturulmasında Boyatzis'in [6], Spencer ve Spencer'ların [3], Abraham vd.nin [13], Shippmann v.d.nin [14], Levenson vd.nin [15], Scullen v.d.nin [16], Robertson v.d.nin [17], geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır.

Boyatzis [6], daha çok yöneticilerin kişisel yetkinlikleri üzerinde durmuştur. Geliştirdiği ölçekte kullandığı yetkinlikler şunlardır: Kendini doğru olarak değerlendirme, kavramsallaştırma, yakın ilişkilerle ilgilenme, etki ile ilgilenme, diğerlerini geliştirme, kavramların kullanılmasını teşhis etme, etkin oryantasyon, mantıklı düşünme, grup sürecini yönetme, hafıza (hatırlama), algısal objektiflik, pozitif dikkat, proaktivite, öz güven, kendini kontrol etme, uzmanlaşmış bilgi, spontanelik (anında yapma), dayanma gücü ve uyum yeteneği, sözlü sunum veya kullanım, sosyalleştirme gücünün kullanımı, tek taraflı gücün kullanımı. Spencer'lar [3], ise evrensel olarak kullanılabilir yetkinlikleri belirlemeye çalışmışlar ve araştırmalarında şu yetkinlikleri kullanmışlardır: Başarı yönelimli olma, düzenli, kaliteli, planlı çalışma, inisiyatif, bilgi arama, kişiler arası anlayış, müşteri yönelimli olma, etki ve etkileme, örgütsel farkındalık, ilişkiler kurma, diğerlerini geliştirme, pozisyon gücünü kullanma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, analitik düşünce, kavramsal düşünce, yönetsel uzmanlık, özkontrol, özgüven, esneklik, örgütsel bağlılık, diğer kişisel özellikler.

Abraham vd. [13], çalışmalarında kullandıkları yönetsel yetkinlikler ise; iyi düzeyde yazılı ve sözlü iletişim becerisi, problem çözücü olma, sonuç yönelimli olma, kişiler arası ilişkiler becerisi, liderlik becerisi, müşteri odaklılık, esneklik/uyum sağlama, takım çalışması, güvenilir olma, kalite odaklılık, teknik uzmanlık, mesleki uzmanlık, yoğun çalışma becerisi, personeli geliştirme becerisi, güvenlik bilincine sahip olma, yaratıcı olma, risk alma, zamanı iyi yönetme, amaç odaklı olma, profesyonellik, hedeflerden ödün vermeme, yabancı dilde gelişmiş olma yetkinlikleridir.

Shippmann vd. [14], yetkinlik modelleri geliştirme çalışmaları yapmışlardır. Yetkinlik modellerinin geliştirilmesinde katkısı olan süreçler üzerinde durulmuş, bu süreçlerin her birinin yetkinlik modellerine katkısı ele alınmıştır. Levenson vd. [15] yönetsel yetkinlikler ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkileri araştırmış, yetkinlik sistemlerinin etkinliğini ölçmüştür. Scullen vd. [16] görev performansı ve kavramsal performans faktörlerini tanımlamış, görev performansını teknik beceriler ve yönetsel beceriler, kavramsal performansı ise insan becerileri ve vatandaşlık davranışları alt faktörleri ve bu faktörlerle ilgili yetkinliklerle açıklamıştır. Robertson vd. [17], ise yönetsel davranışlarla ilişkili kişisel ve psikolojik özellikler üzerine yaptığı çalışmada yönetsel performansla ilişkili yetkinliklerin tanımlanmasına katkılar sağlamıştır. Çalışma yetkinlikleri olarak; analiz ve yargı, karar alma, kişiler arası duyarlılık, esneklik, enerji ve inisiyatif yetkinliklerini kullanmıştır.

Araştırmada sözkonusu yetkinlikler ayrıntılı olarak incelenmiş ve Türk Otomotiv Sektörü için uygun hale getirilerek bir ölçek oluşturulmuştur.

Yönetmel bağlamda yöneticiler, işi etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan göreve özgü yetkinliklerle ilgili bir dizi kişisel yetkinliğe sahip olmalıdırlar. Organizasyonlar kişisel yetkinliklerle işe özgü yetkinlikleri birleştirmeye çalışırlar ancak çoğu zaman bu birleştirmeyi dengeli yapamazlar. Bu durum organizasyonlar için bir dezavantajdır, çünkü işe özgü yetkinliklerle kişisel yetkinlikler arasındaki dengenin sağlanamaması organizasyonların etkin performans potansiyellerini sınırlandırır. Performans yönetimi yetkinlik çerçevesinin uygulanabilir olmasında temel stratejik bir insan kaynakları faaliyetidir. Yetkinliklere dayalı performans yönetimi, performans standartları veya beklenen davranışlar karşısında yöneticilerin performanslarının incelenmesi ile geliştirilebilir ve ödüllendirilebilir [18].

3. Yönetmel Yetkinlikler ve Yönetmel Performans İlişkisi

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde de temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede kişilere 'üstün' veya 'kendisinden beklenen performans' düzeyi ve adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir [19].

Bir işteki etkin performans iş için gerekli özel eylemler aracılığıyla, örgütsel çevre şartları, politika ve prosedürlerle uyumlu olarak veya bunları koruyarak özel sonuçlara ulaşmaktır [6].

Yönetmel performans için dikkate alınan faktörlerin büyük bir çoğunluğu, gerçekten ölçülebilir olmalıdır. Bunun nedeni, yöneticinin astlarına liderlik etmede ve bütün departmanın etkin çalışmasını sağlamada birinci düzeyde sorumlu olmasıdır. Yöneticiler bunu yapmak için bazı özel becerilere sahip olmalıdır. Bu özel beceriler iki bölümde ele alınabilir [20]:

- Kişisel olanlar; iletişim, karar alma, liderlik, astlarına karşı duyduğu sorumluluk, kültüre uyum sağlaması (çalışılan çevreyi dikkate alması ve işini yeterli düzeyde yapması), çalışanların performansı üzerinde etki sahibi olması, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi.
- Finansal olanlar; karlılık, etkililik, pazarın durumu, finansal sonuçlar, amaçların gerçekleştirilmesi ve pazarın pozisyonu gibi.

Yetkinliklerin belirlenmesi, sistematik bir çerçeve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (örneğin performans değerlendirme kriterlerinin seçiminde) ve bunların örgütte kabulünü kolaylaştırır. Ayrıca yetkinlikler birey tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Eğer örgütler yetkinlikleri açık seçik tanımlayıp kişiler tarafından görülebilmelerini ve anlaşılabilmelerini sağlarsa, birey bu doğrultuda ve kendisinden beklenen düzeyde bu yetkinlikleri geliştirecektir [15].

Yönetmel değerlendirme iyi yapıldığında yönetmel performansı ödüllendirme, geliştirme ve rehberlik etme için etkili bir araç olur. Zayıf uygulama yapıldığında, çok negatif sonuçlarla birlikte örgütsel uygulamalarda bozukluk olur. İnsan kaynakları yöneticileri ve üst yönetimin ortak sorumlulukları yönetmel performans değerlendirmenin etkili yapıldığından emin olmaktır [21].

Yönetmel çalışanların performansını yönetmenin daha etkili yollarının bulunması, son yıllarda yaşanan örgütsel gelişmenin kilometre taşıdır. Bu yönelişin bir parçası olarak bireylerin hem organizasyona hem de kendi işlerine sağladıkları katkıları kapsamındaki yetkinlik veya yeteneklerinin belirlenmesi, organizasyonu daha fazla

geliştirmek için gerekli yolları tanımlamanın merkezinde yer almaktadır. Bu konunun özel önemi ise verimli yöneticileri tanımlayan niteliklerin belirlenmesidir [11].

Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi, hem kendi mesleki rollerine yaptıkları özel katkı, hem de organizasyona yaptıkları genel katkı sebebiyle organizasyonların daha fazla gelişebilmek için ihtiyaç duydukları rotaları tespit etmede merkezi bir öneme sahiptir. Yetkinlik değerlemenin çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarını destekleyen daha esnek ve daha güçlü bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Çünkü yetkinlik değerlendirme, istenilen performans düzeyini ve iş-rol özelliklerini tanımlamaya yardım edebilir ve bundan dolayı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çoğu için bir temel sağlar [18]. Yetkinlik temelli yaklaşımlarda performans yönetiminin temeli olarak yöneticilerin davranışları kullanılır. Bu yaklaşım girdi temelli kriterlere dayanır, yani işe getirisi olan kişi ile ilgili değişkenler üzerine odaklanır [3, 6].

Etkili bir performans yönetimi, bireylerin ve takımın başarısını arttırıcı değişimin ana kaldıracı olarak hizmet eder. Performans yönetimi sistemlerinin temel bileşeni, performans değerlendirmedir. Bu doğrudur ancak etkin bir performans yönetimi sistemi eğitim, başarı planlama, ücretleme gibi performans değerlendirmeden başka aktiviteleri de kapsar. Değerlendirme etkin bir performans yönetimi yaklaşımı için olmazsa olmaz şarttır [13].

Performans değerlendirme yapılırken yetkinliklerin çeşitli gruplandırmalara tabi tutulmaları değerlendirmenin etkinliği açısından gerekmektedir. Gruplar halindeki yetkinliklerle değerlendirme yapmak, geri besleme almak ve vermek, değerlendirme sonucunda gerekli gelişim planını düzenlemek kolaylaşmaktadır [19].

İnsan kaynakları sistemi içindeki önceki uygulamalar, yetkinliklerin tanımlanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü yetkinlikler, belirli bir örgütsel çevre içindeki belirli bir işin etkin performansı ile ilişkilidir, bu işlerin tamamına veya birbirine yakın işlerin oluşturduğu bir iş grubuna ilişkin yetkinlik modelleri geliştirilmeli ve test edilmelidir. Şüphesiz yetkinlik tanımlarının yapılması gereklidir ancak yeterli değildir, aynı zamanda bu yetkinlikler etkin performansın ölçüldüğü performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası haline getirilmelidir. Bir performans değerlendirme süreci iki bileşeni kapsamalıdır. Birincisi, son dönem performansın değerlendirilmesi, ikincisi, son dönemdeki gelişmelerin değerlendirilmesi ve geleceğe ilişkin gelişim ihtiyacının belirlenmesidir. Performans değerlendirme bileşeni olarak dikkate alınan son dönem performansın değerlendirilmesi, bireylerin görevlerini başarma hedeflerini veya çıktı hedeflerini karşılayıp karşılayamadığının belirlenmesidir. Performans değerlendirme bileşeni olarak gelişimin değerlendirilmesi, bireylerin son performans döneminde gösterdikleri yetkinliklerin tanımlanması ve belgelenmesi ve sonraki performans döneminde kullanılacak olan yetkinliklerin belirlenmesidir. Performans değerlendirmenin ikinci bileşeninde, işteki etkin performansla ilişkili yetkinliklerin tanımlanması ve performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak kullanılması gereklidir [6].

4. Türk Otomotiv Sektöründe Yönetimsel Yetkinliklerin Yönetici Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılmasına İlişkin Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Yönetimsel yetkinlikler, yetkinlikler ile ilgili literatürün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yönetici yetkinlikleri organizasyonların yüksek performans göstermelerinde önemli bir yere sahiptirler. Yetkinliklerin değerlendirilmesi performans değerlendirme sürecinde önemli bir yere sahip olmalıdır, dolayısıyla yönetimsel yetkinlikler de yönetici performansının değerlendirilmesinde önemli bir kriteri oluşturmalıdır. Organizasyonlar için yönetimsel yetkinlikleri tanımlama ve performans yönetim sistemlerinde uygulama yönünde hareket etme artık kaçınılmaz hale gelirken organizasyonların yönetimsel yetkinlikleri performans

değerleme süreçlerinin bir parçası olarak kullanıp kullanmadıkları konusu açık değildir. Bu araştırmanın amacı başarılı yöneticilerin tanımlanabilmesi için organizasyonlar tarafından kullanılan yönetsel yetkinlikleri ilgili literatür çerçevesinde belirlemek ve bu yetkinliklerin performans değerlendirme sürecinde ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın anakütlesini Türk Otomotiv Sektörü oluşturmaktadır. Türk Otomotiv Sektörü ana ve yan sanayinden oluşmaktadır. Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı 18 olup bunların 15 tanesi Otomotiv Sanayi Derneği'ne (OSD) üyedir. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı yaklaşık olarak 1000 olarak kabul edilmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan firmalar Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği (TAYSAD) ve Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)'ye üye olan firmalar arasından seçilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örneklem sayısı otomotiv ana sanayinden 9, otomotiv yan sanayinden ise 314 firma olarak belirlenmiştir.

Otomotiv sektörünün seçilmesinin başlıca nedenleri arasında; sektörde kurumsallaşmanın tesis edilmiş olması, sektörün gerek üretim miktarı gerekse kalite olarak iç piyasada kendini kabul ettirmenin yanında, uluslararası pazarlarda da rekabet gücüne ulaşmış bulunması ve oldukça yüksek istihdam kapasitesine sahip olması nedeniyle insan kaynakları uygulamalarının kapsamlı ve gelişmiş olması sayılabilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otomotiv sektörü ana ve yan sanayi olarak ele alındığı için faaliyet gösterilen sektör bilgisi, faaliyet süresi ve toplam çalışan sayısına ilişkin bilgiler istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yönetsel yetkinlikler yer almaktadır. Literatürde yetkinliklerin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu konuda kullanılan başlıca yöntemler arasında; uzman görüşü, yapılandırılmış görüşme, atölye çalışması, fonksiyonel analizler, gözlem, kritik olay, repertuar ölçeği ve iş yetkinlik değerlemesi yöntemleri yer alır [9]. Yönetsel yetkinlikler ölçeğindeki yetkinliklerin belirlenmesinde repertuar ölçeği yöntemi kullanılmıştır. Repertuar ölçeği yöntemi "Deneyimlere dayalı olarak gerekli yetkinliklerin belirlenmesini içerir" [22]. Bu yöntem kısaca örgütün ve diğer örgütlerin deneyimlerinden yararlanarak bir yetkinlikler listesi (repertuar) oluşturulması, bu listede yer alan yetkinliklerin üyelerce tartışılarak, ücretleme ve diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinde esas alınacak nihai bir yetkinlik listesi veya modelinin oluşturulmasını içerir [9]. Bu bağlamda anketin ikinci bölümünde yer alan yönetsel yetkinlikler listesinin oluşturulmasında Boyatzis'in [6], Spencer ve Spencer'ların [3], Shippmann v.d.nin [14], Levenson v.d.nin [15], Scullen v.d.nin [16], Robertson v.d.nin [17], geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Oluşturulan listede 35 adet yönetsel yetkinlik maddeler halinde yer almaktadır. Katılımcılardan yönetsel yetkinliklere üç yönetim kademesi (alt, orta ve üst yönetim kademesi) açısından verdikleri önem düzeyini belirtmeleri istenmiştir. Cevap ölçeği olarak ise 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1: Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli'yi göstermektedir [23].

Anketin üçüncü bölümünde cevaplayıcılardan ikinci bölümde yer alan yönetsel yetkinliklerin her üç yönetim kademesi açısından yönetsel performans değerlendirilmede hangi düzeyde kullanıldığı bilgisi istenmiştir. Ölçekte 1:Hiç Kullanılmıyor, 5:Sürekli Kullanılıyor'yu göstermektedir.

Veri toplamak için hazırlanan anket formları, örneklemimizde bulunan firmaların varsa insan kaynakları yöneticisi ile, eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa her firmadan bir üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşerek uygulanmıştır. Çalışma iki ay içerisinde

sonuçlanmış ve 323 adet anket formu eksiksiz olarak tamamlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada analizlere konu olan anket formu sayısı toplam 323 adettir.

4.3. Araştırmanın Bulguları*

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.3.1. Araştırma Örneklemine Özellikleri

Anketi cevaplandıran kişilerin bu firmaların üst düzey yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi oldukları için yetkinlikler konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları kabul edilmektedir.

Örneklemine demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1 Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faaliyet süresi	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-10 Yıl	113	% 35,0
11-20 Yıl	113	% 35,0
21-30 Yıl	64	% 19,8
31-40 Yıl	21	% 6,5
41-50 Yıl	10	% 3,1
51 ve üzeri	2	% 0,6
Toplam Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-24 Mikro ölçekli	81	% 25,1
25-49 Küçük ölçekli	130	% 40,2
50-249 Orta ölçekli	99	% 30,7
250 ve üzeri Büyük ölçekli	13	% 4

Otomotiv ana sanayinde toplam 18 firma faaliyet göstermektedir. Araştırmamızda ana sanayinden 9 firma ile anket uygulaması yapılmıştır. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firma sayısını 1000 olarak kabul edersek 314 firmaya anket uygulaması yapılmıştır. Bu durumda ana sanayindeki firmaların %50’si, yan sanayindeki firmaların da %31,4’ü ile görüşülmüştür. Araştırmada yer alan firmaların %35’i 10 yıldan kısa faaliyet süresine sahipken, %65’i 10 yıllık sürenin üzerinde faaliyet göstermektedir. Firmaların %25.1’inde çalışan sayısı 25’ten az olup AB ile uyumlaştırılan ve 2005/9617 sayılı 18.11.2005 tarihli 25997 sayılı resmi gazetede yayımlanan KOBİ tanımına göre mikro ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Çalışan sayısı 25 ile 49 arasında olan firmalar %40.2 olup küçük ölçekli işletme, çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan firmalar %30.7 olup orta büyüklükteki işletme sınıfına girmektedirler. %4’ü ise 250’den fazla çalışana sahiptir ve büyük işletmedirler.

4.3.2. Üst, Orta ve Alt Kademe Yönetim için Yönetimsel Yetkinliklere Verilen Önem Düzeyi ve Kullanılma Durumları

Üst, Orta ve Alt yönetim kademeleri için yönetimsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ve aynı yetkinliklerin yönetimsel performansı değerlendirme kriteri olarak kullanılma durumlarını gösteren ortalama değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’de yer alan sonuçlara göre, katılımcıların üst kademe yönetimsel yetkinliklere verdikleri önem düzeyi ile yönetimsel yetkinlikleri yönetici performansını değerlendirmede kullanım durumları arasındaki fark net olarak görülmektedir. Üst kademe yönetim düzeyi

* Türk Otomotiv Sektöründe Yönetimsel Yetkinliklere verilen önem düzeyi (alt, orta ve üst) ile ilgili bulgular Birinci Yazarın Doktora tezinden alınmıştır.

için en önemli görülen yönetsel yetkinlikler "Güvenilir Olma", "Düzenli, Planlı ve Kaliteli Çalışma", "Başarı Odaklı Olma", "Kendine Güven", "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık", "Araştırmacı ve Yenilikçi Olma", "Müşteri Odaklı Olma", "Personelin Gelişimine Yardımcı Olma", "Kişiler Arası İlişki Kurma Becerisi" ve "Kararlı Olma" yetkinlikleridir. Katılımcılar, bütün yönetsel yetkinliklerle ilgili olarak, yetkinliklere verdikleri önem düzeyi ile bu yetkinliklerin yönetici performansının değerlendirilmesinde kullanım durumları arasında fark olduğunu belirtmişlerdir. Aralarındaki fark en yüksek olan yönetsel yetkinliklerin 1.47 ortalama ile "Kavramsal Düşünme", 1.40 ortalama ile "Kontrol Etme", 1.38 ortalama ile "Çatışma Yönetimi" ve "Kendini Doğru Değerleme" oldukları görülmektedir.

Yine Tablo 2'de görüldüğü gibi orta kademe yönetim düzeyinde de yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile yönetsel performansı değerlendirmede kullanılma durumları arasında fark bulunmaktadır. Orta kademe yönetsel yetkinlikler için en çok önem verilen yönetsel yetkinlikler "Güvenilir Olma", "Düzenli, Planlı ve Kaliteli Çalışma", "Başarı Odaklı Olma", "Kendine Güven", "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık", "Müşteri Odaklı Olma", "Araştırmacı ve Yenilikçi Olma", "Personelin Gelişimine Yardımcı Olma", "Kararlı Olma", "Zamanı İyi Yönetme" ve "Kişiler Arası İlişki Kurma Becerisi" olarak belirlenmiştir. Yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile kullanılma durumları arasındaki farkın en yüksek olduğu yetkinlikler 1.36 ortalama ile "Kontrol Etme", "Vizyon Sahibi Olma" ve "Pozisyon Gücünü Kullanma" yetkinlikleri ve 1.32 ortalama ile "Organize Etme" yetkinliğidir.

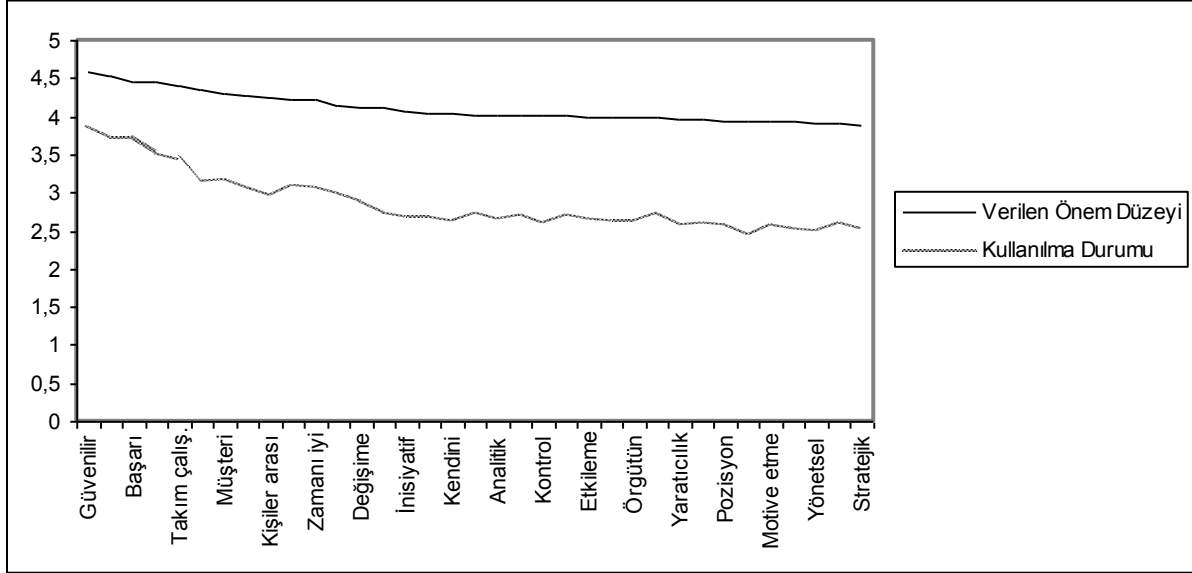
Alt kademe yönetim düzeyinde de yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile alt düzeydeki yöneticilerin performansını değerlendirmede kullanılma durumlarına ait ortalama değerleri arasındaki fark Tablo 2'de açık bir şekilde görülmektedir. Alt kademe yönetsel yetkinlikler için en çok önem verilen yönetsel yetkinliklerin "Güvenilir Olma", "Düzenli, Planlı ve Kaliteli Çalışma", "Kendine Güven", "Başarı Odaklı Olma", "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık", "Müşteri Odaklı Olma", "Araştırmacı ve Yenilikçi Olma", "Kararlı Olma", "Personelin Gelişimine Yardımcı Olma" ve "Zamanı İyi Yönetme" olduğu görülmektedir. Alt kademe yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile alt kademe yöneticilerin performansını değerlendirmede kullanılma durumları arasındaki farkın en yüksek olduğu yetkinlikler 1.32 ortalama ile "Kişiler Arası İlişki Kurma Becerisi", 1.30 ortalama ile "Araştırmacı ve Yenilikçi Olma" yetkinliği, 1.27 ortalama ile "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık" ile "Değişime Öncülük Etme Yetkinliği" ve 1.25 ortalama ile "Kendini Doğru Değerleme" yetkinliği olduğu görülmektedir.

Tablo 2 Üst, Orta ve Alt Kademe Yönetmelik Yetkinliklere Verilen Önem Düzeyi ve Kullanılma Durumları

No	Yönetmelik Yetkinlik Kriterleri	Üst Düzey			Orta Düzey			Alt Düzey		
		Ort. Önem	Ort. Kullanım	Ort. Arası Fark	Ort. Önem	Ort. Kullanım	Ort. Arası Fark	Ort. Önem	Ort. Kullanım	Ort. Arası Fark
1	Güvenilir olma	4,5728	3,8947	0,6781	4,4551	3,6594	0,7957	4,4180	3,4923	0,9257
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4,5232	3,7399	0,7833	4,3808	3,3932	0,9876	4,2632	3,1053	1,1579
3	Başarı odaklı olma	4,4613	3,7245	0,7368	4,3251	3,5201	0,805	4,1331	3,2570	0,8761
4	Kendine güven	4,4520	3,5201	0,9319	4,2570	3,2012	1,0558	4,1486	3,0217	1,1269
5	Takım güven ve işbirliğine yetkinlik	4,4118	3,4365	0,9753	4,2074	3,0464	1,161	4,0774	2,8050	1,2724
6	Araştırmacı ve yenilikçi olma	4,3591	3,1703	1,1888	4,0743	2,8638	1,2105	3,9009	2,5975	1,3034
7	Müşteri odaklı olma	4,2972	3,1950	1,1022	4,0836	2,9691	1,1145	3,9350	2,7337	1,2013
8	Personelin gelişimine yardımcı olma	4,2817	3,0743	1,2074	4,0031	2,8204	1,1827	3,8390	2,5759	1,2631
9	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	4,2570	2,9845	1,2725	3,9536	2,6594	1,2942	3,7430	2,4241	1,3189
10	Zamanlı olma	4,2353	3,1115	1,1238	3,9752	2,8266	1,1486	3,8421	2,6154	1,2267
11	Zamanlı olma	4,2353	3,0805	1,1548	3,9690	2,7585	1,2105	3,7833	2,6099	1,1734
12	Değişime uyum sağlayabilme	4,1393	3,0000	1,1393	3,8824	2,6935	1,1889	3,6006	2,4706	1,13
13	Değişime öncülük etme	4,1146	2,8916	1,223	3,8669	2,6316	1,2353	3,6718	2,4056	1,2662
14	Organize etme	4,1146	2,7368	1,3778	3,7926	2,4675	1,3251	3,5480	2,3375	1,2105
15	İnsiyatör olma	4,0557	2,6966	1,3591	3,7585	2,4458	1,3127	3,4427	2,2260	1,2167
16	Planlama	4,0526	2,6873	1,3653	3,6687	2,4181	1,2506	3,4613	2,2693	1,192
17	Kendini doğru değerlendirme	4,0402	2,6471	1,3931	3,7245	2,4396	1,2849	3,5325	2,2817	1,2508
18	Hedef belirleme becerisi	4,0279	2,7523	1,2756	3,7214	2,5046	1,2168	3,5449	2,3189	1,226
19	Analitik düşünme ve prob. çözüme	4,0124	2,6625	1,3499	3,6687	2,4737	1,195	3,4582	2,2911	1,1671
20	Örgüte bağlılık	4,0093	2,7121	1,2972	3,7585	2,6130	1,1455	3,5851	2,3994	1,1857
21	Kontrol etme	4,0093	2,6037	1,4056	3,7647	2,3901	1,3746	3,4582	2,2724	1,1858
22	Vizyon sahibi olma	4,0031	2,7121	1,291	3,6749	2,3034	1,3715	3,4768	2,3034	1,1734
23	Etkileme gücü	3,9938	2,6563	1,3375	3,6687	2,4954	1,1733	3,4892	2,3189	1,1703
24	Liderlik becerisi	3,9876	2,6378	1,3498	3,6409	2,3932	1,2477	3,3808	2,2941	1,0867
25	Örgütün hedeflerinin farkında olma	3,9845	2,6502	1,3343	3,7245	2,5232	1,2013	3,4892	2,3622	1,127
26	İnsan odaklı olma	3,9783	2,7554	1,2229	3,6780	2,5263	1,1517	3,5015	2,3870	1,1145
27	Yaratıcılık	3,9752	2,5975	1,3777	3,6440	2,3932	1,2508	3,3901	2,2632	1,1269
28	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3,9567	2,6068	1,3499	3,6966	2,4396	1,257	3,4241	2,2601	1,164
29	Posizyon gücünü kullanma	3,9443	2,5913	1,353	3,6687	2,3032	1,3655	3,3777	2,2415	1,1362
30	Kavramsal düşünme	3,9319	2,5582	1,4737	3,5913	2,3591	1,2322	3,3003	2,1486	1,1517
31	Motiv etme	3,9257	2,5944	1,3313	3,6625	2,3963	1,2662	3,4056	2,2663	1,1393
32	Çalışma Yönetimi becerisi	3,9257	2,5449	1,3808	3,6409	2,3622	1,2787	3,2693	2,2043	1,065
33	Yönetmelik uzmanlık	3,9071	2,5139	1,3932	3,5944	2,3344	1,26	3,2941	2,1393	1,1548
34	Empati kurabilme	3,9009	2,6223	1,2786	3,6099	2,3839	1,226	3,2879	2,2260	1,0619
35	Stratejik düşünme yeteneği	3,8978	2,5449	1,3529	3,5759	2,3313	1,2446	3,2786	2,1486	1,13

Firmaların yönetsel yetkinliklere verdikleri önem düzeyi ile yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede aynı yetkinlikleri kullanma durumları arasındaki farkı daha açık bir şekilde görebilmek için her yönetim kademesine ilişkin çubuk grafikler aşağıda yer almaktadır.

Üst kademe yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile performans değerlendirme sürecinde kullanıma durumları arasındaki fark Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1 Üst Kademe Yönetim İçin Yönetsel Yetkinliklere Verilen Önem Düzeyi ve Kullanılma Durumları

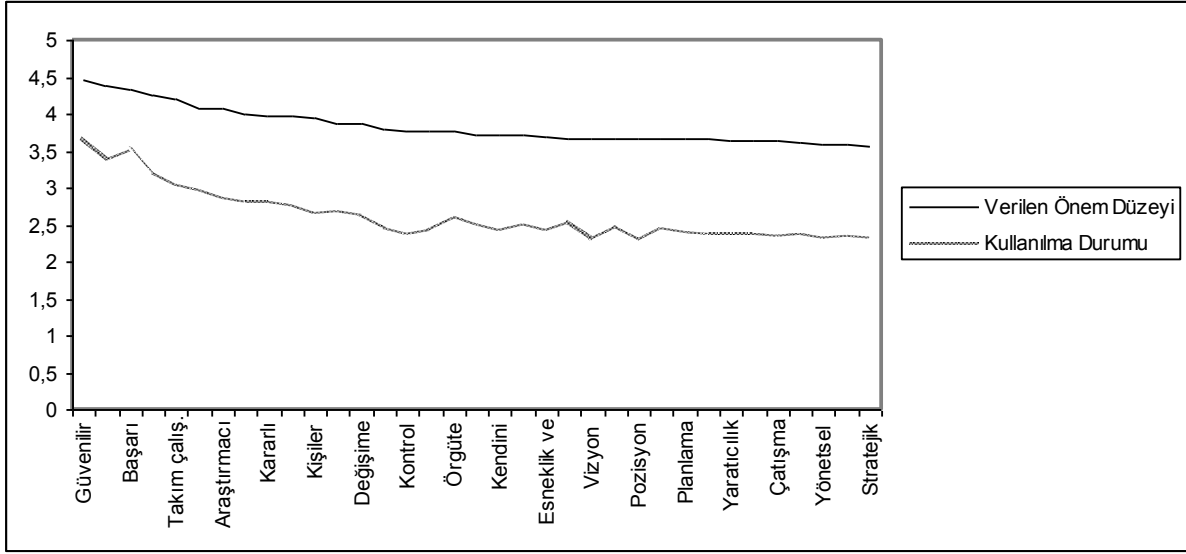
Şekil 1, firmaların üst düzey yöneticilerin başarısında yönetsel yetkinlikleri önemli gördüklerini, fakat aynı yetkinlikleri yöneticilerinin performanslarını değerlendirirken verdikleri önem düzeyinde kullanmadıklarını göstermektedir.

Şekil 2 orta düzey yönetim için yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile kullanıma durumları arasındaki farkı göstermektedir.

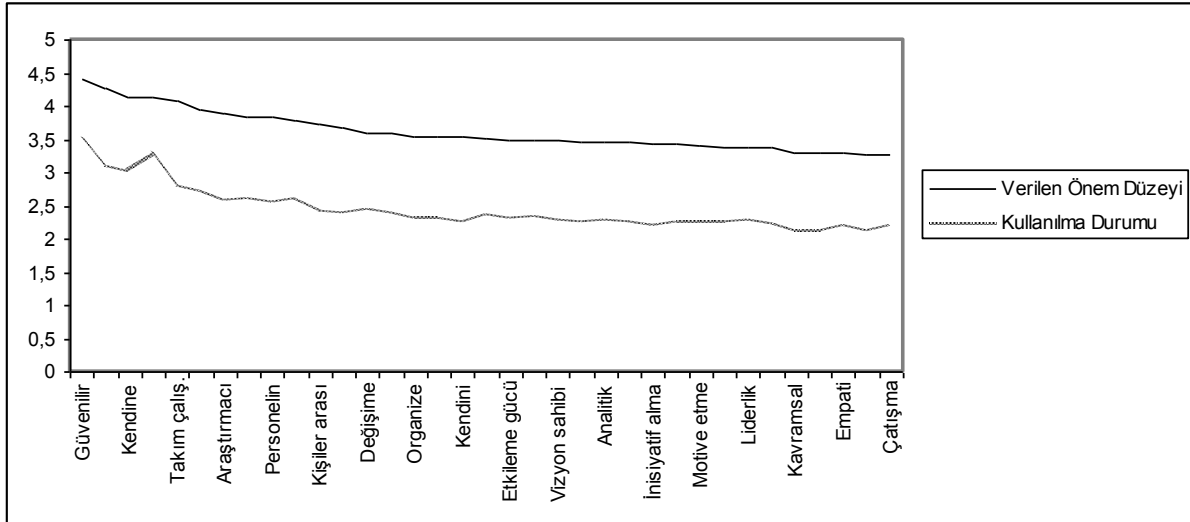
Şekil 2’ye dayanarak orta kademe yönetsel yetkinliklerin kullanıma durumunun üst kademe yönetsel yetkinliklerin kullanıma durumu ile karşılaştırıldığında performans değerlendirmede daha az dikkate alındığı söylenebilir.

Şekil 3 alt kademe yönetim için yönetsel yetkinliklere verilen önem ile performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak kullanıma durumu arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Firmalar alt düzey yöneticiler için yönetsel yetkinlikleri önemli görmekte ancak onların performanslarını değerlendirirken bu yetkinlikleri bir kriter olarak verdikleri önem oranında kullanmamaktadırlar.

Ancak istatistiksel olarak daha anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için verilere Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi (Paired Samples T-Tests) uygulanmıştır. T-testi sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.



Şekil 2 Orta Kademe Yönetim İçin Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önem Düzeyi ve Kullanılma Durumları



Şekil 3 Alt Kademe Yönetim İçin Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önem Düzeyi ve Kullanılma Durumları

Tablo 3 Üst, Orta ve Alt Kademe Yönetim Yetkinlikler Eşleştirilmiş Örneklem T-Testi (Paired Samples T-Tests) Sonuçları

No	Yöneltilmiş Yetkinlik Kriterleri	ÜST KADEME YÖNETİM				ORTA KADEME YÖNETİM				ALT KADEME YÖNETİM			
		Paired Differences Ort.	Sk.sap	t	Sig.(2-tailed)	Paired Differences Ort.	Sk.sap	t	Sig.(2-tailed)	Paired Differences Ort.	Sk.sap	t	Sig.(2-tailed)
1	Güvenilir olma	,6780	,9914	12,291	,000	,7957	1,0253	13,947	,000	,8762	,8795	17,905	,000
2	Başarı odaklı olma	,7368	,7735	17,121	,000	,8049	,8929	16,202	,000	,9257	1,1369	14,633	,000
3	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	,7833	,8336	16,447	,000	,8876	,8985	19,755	,000	1,0619	,8167	23,369	,000
4	Kendine güven	,9320	,9432	17,755	,000	1,0558	,9210	20,606	,000	1,0650	,8408	22,765	,000
5	Takım çalışmaya bağlılığına yetkinlik	,9732	,8773	17,980	,000	1,1146	,8964	22,345	,000	1,0867	,8220	23,759	,000
6	Müşteri odaklı olma	1,1022	,8911	23,058	,000	1,1455	,9023	22,816	,000	1,1145	,8280	24,192	,000
7	Kararlı olma	1,1238	,8759	23,059	,000	1,1486	,8468	24,379	,000	1,1269	,8701	23,276	,000
8	Değişime uyum sağlayabilme	1,1393	,9033	22,668	,000	1,1517	,8407	24,622	,000	1,1269	,9840	20,582	,000
9	Zamanlı İYI Yönetme	1,1348	,9229	22,488	,000	1,1610	,8408	24,817	,000	1,1269	,7994	25,334	,000
10	Araştırmacı ve yenilikçi olma	1,1889	,8142	26,241	,000	1,1724	,7272	28,998	,000	1,1300	,7611	26,683	,000
11	Personelin geliş. yardımcı olma	1,2074	,8545	25,996	,000	1,1827	,9195	23,117	,000	1,1300	,9267	21,915	,000
12	Değişime öncülük etme	1,2229	,9190	23,915	,000	1,1889	,8660	24,673	,000	1,1362	,7959	23,655	,000
13	Fırsan odaklı olma	1,2229	,9322	24,093	,000	1,1951	,8242	26,060	,000	1,1393	,7596	26,605	,000
14	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	1,2725	,8038	28,452	,000	1,2012	,7919	27,263	,000	1,1517	,7214	28,693	,000
15	Hedef belirleme becerisi	1,2755	,8606	26,638	,000	1,2105	,8372	25,987	,000	1,1548	,8042	25,807	,000
16	Emoati kurabilme	1,2786	,8505	27,019	,000	1,2167	,7698	28,405	,000	1,1641	,7524	27,805	,000
17	Vizyon sahibi olma	1,2910	,8928	25,989	,000	1,2157	,7698	28,405	,000	1,1641	,7524	27,805	,000
18	Örgüte bağlılık	1,2972	,8872	26,277	,000	1,2260	,7891	27,923	,000	1,1672	,7413	28,295	,000
19	Motiv etme	1,3313	,8181	29,243	,000	1,2332	,6996	31,656	,000	1,1703	,8107	25,943	,000
20	Örgütün hedeflerinin fark. olma	1,3344	,8774	27,332	,000	1,2333	,8078	27,483	,000	1,1734	,7887	26,738	,000
21	Etkileme gücü	1,3375	,8529	28,184	,000	1,2446	,7344	30,457	,000	1,1734	,8887	23,730	,000
22	Analitik düş. ve prob. çözme	1,3499	,8331	29,121	,000	1,2477	,7685	29,177	,000	1,1857	,7618	27,975	,000
23	Esnelik ve uyum sağ. yeteneği	1,3499	,7949	30,519	,000	1,2508	,7736	29,059	,000	1,1858	,8684	24,539	,000
24	Liderlik becerisi	1,3499	,8696	27,899	,000	1,2570	,7085	31,881	,000	1,1919	,8154	26,271	,000
25	Pozisyon gücünü kullanma	1,3529	,8557	28,416	,000	1,2601	,7396	30,618	,000	1,2012	,9019	23,937	,000
26	Stratejik düşünme yeteneği	1,3529	,8629	28,178	,000	1,2653	,8135	27,974	,000	1,2105	,8446	25,760	,000
27	İnisiyatif alma	1,3591	,8121	30,080	,000	1,2755	,7487	30,621	,000	1,2167	,7658	28,555	,000
28	Planlama	1,3653	,8541	28,730	,000	1,2766	,8358	27,495	,000	1,2167	,8826	24,776	,000
29	Organize etme	1,3777	,7919	31,268	,000	1,2848	,7956	29,025	,000	1,2260	,8124	27,123	,000
30	Yaratıcılık	1,3777	,8632	28,885	,000	1,2941	,7980	29,145	,000	1,2508	,7934	28,333	,000
31	Çatışma yönetimi becerisi	1,3808	,8884	27,932	,000	1,3034	,7441	31,483	,000	1,2632	,8126	27,937	,000
32	Yöneltilmiş uzmanlık	1,3932	,8248	30,357	,000	1,3127	,7465	31,605	,000	1,2653	,7942	28,654	,000
33	Kendini doğru değerlendirme	1,3932	,8544	29,305	,000	1,3231	,7699	30,932	,000	1,2724	,8705	26,269	,000
34	Kontrol etme	1,4056	,7918	31,904	,000	1,3715	,7909	31,266	,000	1,3034	,8816	26,521	,000
35	Kavramsal düşünme	1,4737	,7320	36,183	,000	1,3746	,7129	34,652	,000	1,3189	,8001	29,624	,000

Tablo 3'te görülmekte olan t-testi sonuçlarına göre, ölçekte yer alan tüm yetkinliklerin P değerlerinin her üç yönetim kademesi için $P=0.000$ olduğu ve belirlenen anlamlılık seviyesinden ($P<0.01$) küçük olduğu görülmektedir. Buna göre, yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile yönetsel yetkinliklerin yönetsel performansı değerlendirmede kullanılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Başka bir ifade ile bulgular; araştırma kapsamında yer alan firmaların yüksek yönetsel başarı için yönetsel yetkinlikleri önemli görmekle birlikte bu yetkinlikleri üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde kullanmadıklarını ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışmanın ana kütesini oluşturan otomotiv sektörü, ana ve yan sanayiinden oluşmaktadır. Ana sanayinde yer alan firmaların daha büyük ölçekli, insan kaynakları uygulamaları konusunda daha kurumsal ve deneyimli oldukları düşüncesi ile otomotiv sektöründeki ana ve yan sanayinde özellikle yönetsel yetkinliklerin performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanılma durumları arasında fark olup olmadığı konusu araştırılmıştır. Ana ve yan sanayi ayrımına ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.3.3. Otomotiv Sektörü Ana Sanayi ile Otomotiv Sektörü Yan Sanayinde Yönetsel Yetkinliklerin Kullanılma Durumları

Daha önce de belirtildiği gibi Türk Otomotiv Sektörü ana ve yan sanayiinden oluşmaktadır. Ana sanayinde toplam 18 firma faaliyet göstermektedir. Çalışmada 9 adet ana sanayi firması ile görüşülmüş olup bu sayı ana sanayinin %50'sini temsil etmektedir. Yan sanayinde faaliyet gösteren firmalarla karşılaştırıldığında ana sanayi firmalarının daha büyük ölçekli firmalar oldukları görülmektedir. Bu da ana sanayi firmalarının özellikle insan kaynakları uygulamaları alanında daha kurumsal bir yapıya sahip ve daha deneyimli olmaları gerektiği konusunda bir beklenti oluşturmaktadır. Bu sebeple ana ve yan sanayii firmalarının yönetsel yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanılmaları arasında bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4'te ana ve yan sanayinde yönetim kademelerine göre yönetsel yetkinliklerin performans değerlendirmede kullanılma durumlarına ilişkin ortalamalar yer almaktadır.

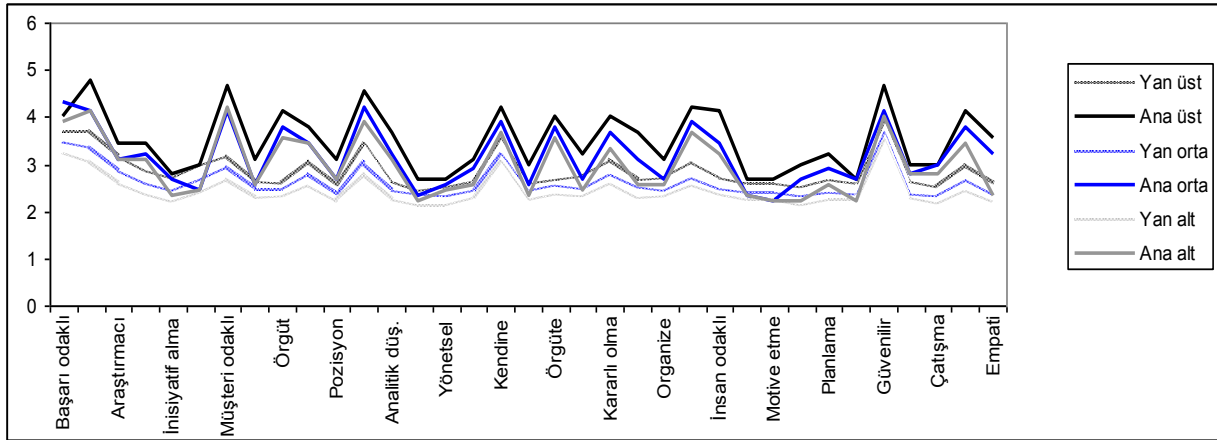
Tablo 4 Otomotiv Sektörü Ana ve Yan Sanayinde Yönetsel Yetkinliklerin Kullanılma Durumları

No	Yönetsel Yetkinlik Değişkenleri	Üst Düzey		Orta Düzey		Alt Düzey	
		Yan	Ana	Yan	Ana	Yan	Ana
1	Başarı odaklı olma	3,7166	4,0000	3,4968	4,3333	3,2389	3,8889
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	3,7102	4,7778	3,3726	4,1111	3,0764	4,1111
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	3,1624	3,4444	2,8567	3,1111	2,5828	3,1111
4	Değişime öncülük etme	2,8758	3,4444	2,6146	3,2222	2,3854	3,1111
5	İnisiyatif alma	2,6943	2,7778	2,4395	2,6667	2,2229	2,3333
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	2,9841	3,0000	2,6656	2,4444	2,4236	2,4444
7	Müşteri odaklı olma	3,1529	4,6667	2,9363	4,1111	2,6911	4,2222
8	Etkileme gücü	2,6433	3,1111	2,4936	2,5556	2,3121	2,5556
9	Örgüt hedeflerinin farkında olma	2,6083	4,1111	2,4873	3,7778	2,3280	3,5556
10	Pers. gelişimine yardımcı olma	3,0541	3,7778	2,8025	3,4444	2,5510	3,4444
11	Pozisyon gücünü kullanma	2,5764	3,1111	2,3854	2,6667	2,2293	2,6667
12	Takım çalış.ve işbirliğine yatkınlık	3,4045	4,5556	3,0127	4,2222	2,7739	3,8889
13	Analitik düş. ve problem çözme	2,6338	3,6667	2,4522	3,2222	2,2675	3,1111
14	Kavramsal düşünme	2,4522	2,6667	2,3599	2,3333	2,1465	2,2222
15	Yönetsel uzmanlık	2,5096	2,6667	2,3280	2,5556	2,1306	2,4444
16	Kendini doğru değerlendirme	2,6338	3,1111	2,4268	2,8889	2,2739	2,5556
17	Kendine güven	3,5000	4,2222	3,1815	3,8889	3,0032	3,6667
18	Esneklik ve uyum sağ. yeteneği	2,5955	3,0000	2,4363	2,5556	2,2580	2,3333
19	Örgüte bağlılık	2,6752	4,0000	2,5796	3,7778	2,3662	3,5556
20	Hedef belirleme becerisi	2,7389	3,2222	2,5000	2,6667	2,3153	2,4444

21	Kararlı olma	3,0860	4,0000	2,8025	3,6667	2,6051	3,3333
22	Vizyon sahibi olma	2,6847	3,6667	2,5350	3,1111	2,2962	2,5556
23	Organize etme	2,7261	3,1111	2,4618	2,6667	2,3312	2,5556
24	Zamanı iyi yönetme	3,0478	4,2222	2,7261	3,8889	2,5796	3,6667
25	İnsan odaklı olma	2,7166	4,1111	2,5000	3,4444	2,3631	3,2222
26	Kontrol etme	2,6019	2,6667	2,3917	2,3333	2,2707	2,3333
27	Motive etme	2,5924	2,6667	2,4013	2,2222	2,2675	2,2222
28	Stratejik düşünme yeteneği	2,5318	3,0000	2,3217	2,6667	2,1465	2,2222
29	Planlama	2,6720	3,2222	2,4045	2,8889	2,2611	2,5556
30	Yaratıcılık	2,5955	2,6667	2,3854	2,6667	2,2643	2,2222
31	Güvenilir olma	3,8726	4,6667	3,6465	4,1111	3,4777	4,0000
32	Liderlik becerisi	2,6274	3,0000	2,3822	2,7778	2,2803	2,7778
33	Çatışma yönetimi becerisi	2,5318	3,0000	2,3439	3,0000	2,1879	2,7778
34	Değişime uyum sağlayabilme	2,9682	4,1111	2,6624	3,7778	2,4427	3,4444
35	Empati kurabilme	2,5955	3,5556	2,3599	3,2222	2,2229	2,3333

Tablo 4, yönetsel yetkinliklerin yönetici performansını değerlendirmede kullanılmalarına ilişkin ana sanayide yer alan ortalama değerlerin yan sanayide yer alan ortalama değerlerden yüksek olduklarını göstermektedir. Özellikle "Müşteri Odaklı Olma", Düzenli, Planlı ve Kaliteli Çalışma", "Başarı Odaklı Olma", "Örgütün Hedeflerinin Farkında Olma", "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık", "Örgüte Bağlılık", "Kararlı Olma" ve "İnsan Odaklı Olma" yetkinliklerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkın diğer yetkinliklere göre daha yüksek oldukları görülmektedir.

Şekil 4'de ana ve yan sanayide üst, orta ve alt düzey yönetsel yetkinliklerin kullanılma durumları yer almaktadır.



Şekil 4 Otomotiv Ana ve Yan Sanayinde Üst, Orta ve Alt Kademe Yönetsel Yetkinliklerin Kullanılma Durumları

Şekil 4'te genel olarak performans değerlendirmede en çok ana sanayide, üst düzey yönetsel yetkinliklerin dikkate alındığı, orta ve alt düzeyde ise daha düşük düzeyde kullanıldıkları görülmektedir. Yan sanayide yönetsel yetkinliklerin yönetsel performans değerlemede kullanılma durumları ise ana sanayiden daha düşük düzeydedir.

4.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Kavramsal çerçevede üzerinde durulduğu gibi, organizasyonların performans yönetim programlarının bir parçası olarak performans değerlendirme yapmaları bir zorunluluktur. Ayrıca organizasyonların yetkinlikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri için, önemli gördükleri yetkinlikler konusunda çalışanlarının ne ölçüde üstün olduklarını değerlendirmeleri gerekir. Ancak önceki çalışmalarda ulaşılan veriler organizasyonların

çoğunun kendi çalışanlarını önemli kabul ettikleri yetkinlikler konusunda değerlendirmediklerini göstermektedir [24, 13].

Barber ve Tietje [11] çalışmalarında imalat sanayii, montaj sanayii ve materyal işleme sanayi sahalarındaki ilk düzey yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla bu organizasyonların üst düzey, ilk düzey ve bu alanda uzman olan işletme birimlerinden bilgi, beceri ve değer temelli yetkinlikleri tanımlayan 14 adet yetkinliği ve yönetsel fonksiyonlar için gerekli bileşenler olarak görülen üç yüksek düzey faktörü belirlemişlerdir. Bilgi faktörü altındaki yetkinlikler; "Proje Yönetimi", "Zorunlu (Requisite) Yönetim", "Materyal Yönetimi", "Rekabetçi Stratejiler" ve "Temel Sistemler" ; Beceri faktörü altında yer alan yetkinlikler; "Örgütsel Stratejiler", "Dönüşümcü Liderlik", "İşgücünü Geliştirme", "Teknik Analiz" ve "Etkili Tanımlama"; Değer Faktörleri altındaki yetkinlikler ise "Güvenilirlik Yönetimi", "İşbirlikçi Yönetim", "Cevap Verici (Responsiveness) Yönetim" ve "Girişimci Liderlik Yönetimi" bulunmaktadır. Her grup birbirine yakın olmakla birlikte bu faktörlere farklı düzeylerde önem vermiştir. Barber ve Tietje [11] çalışmalarını belli sektörlerle odaklanarak gerçekleştirmişler, sektördeki ilk düzey yöneticiler için gerekli olan yetkinlikleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmadaki yetkinlikler ise daha geniş olarak ele alınmış ve faktör grupları altında toplanmamıştır. "Güvenilirlik Yönetimi" yetkinliği altında bulunan güvenilir olma, sağduyulu olma, "İşgücü Geliştirme" yetkinliği altında bulunan işgücü için kolaylaştırma, işgücünün sahiplenme duygusunu geliştirme; "Rekabetçi Stratejiler" yetkinliği altındaki müşteri ilişkileri; ve "Dönüşümcü Liderlik" yetkinliği altında bulunan kişiler arası ilişki kurma becerileri bizim çalışmamızda yer alan yetkinliklerle birebir örtüşmektedir.

Ülkemizde de bu konuda yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Mert v.d. [25] ve Yılmaz ve Tutar'ın [26] yaptıkları çalışmalar bu alana katkı sağlayan çalışmalardır. Mert v.d. [25] yöneticilerin performans değerlendirme sisteminde kullanılacak üstün performans yol açan iş yetkinliklerini kritik olaylardan yararlanarak içerik analizi yöntemiyle analiz etmişlerdir. Orta ve alt düzeyden elde edilen veriler neticesinde en fazla frekansa ulaşılan yetkinlikler "Kişiler arası ilişkiler", "Takım ruhu oluşturma", "Astlarını motive etme", "Liderlik" şeklinde tespit edilmiştir. Bu yetkinlikler bizim çalışmadan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Yılmaz ve Tutar [26] ise çalışmalarında hem başarılı yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini belirlemiş hem de performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanılma durumunu araştırmıştır. Yılmaz ve Tutar [26] imalat işletmelerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri araştırmalarında 25 adet yetkinlik kriteri kullanmışlardır. Kullanılan bu 25 adet yetkinliğin 19 adeti (İletişim kurma, problem çözme, kararlı olma, liderlik, müşteri odaklılık, takım çalışması ve işbirliği, stratejik düşünme, güvenilir olma, kalite odaklılık, etkileme, planlama, organize etme, esneklik ve uyum sağlama, uzmanlık, başarı odaklılık, yaratıcılık, inisiyatif alma, zamanı yönetme, düzenli, planlı ve kaliteli çalışma) çalışmamızda kullandığımız 35 adet yetkinliğin içinde yer almakta ve birebir örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca Yılmaz ve Tutar'ın [26] araştırmalarının sonucunda işletmelerin başarılı yöneticiyi tanımlayan yönetsel yetkinlikleri belirlemeye istekli oldukları ancak bu yetkinliklerin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesine aynı düzeyde vurgu yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın sonuçları da ortaya çıkan bu durumu desteklemektedir.

Chong [27], Sanyal ve Güvenli [28] ve Neelankavil v.d. [29] yönetsel yetkinliklerin uluslararası farklılıkları üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Chong [27] Amerika ve dört Doğu Asya ülkesindeki yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin performans değerlendirmelerinde yöneticilerin kendi yetkinliklerinden ziyade diğer bazı faktörlerin birtakım mekansal farklılıkları ortaya çıkardığını vurgulamıştır. Araştırmasındaki dört doğu asya ülkesinin yetkinlik değerlendirme konusunda birbirine benzerlik gösterdiğini, ancak Amerikalı yöneticilerin yetkinlik değerlemelerinin bu ülkelerden farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun temel sebepleri arasında bu

ülkelerde hakim olan kültürel farklılıkların rol oynadığı, özellikle Güç Mesafesi ve Bireysellik özelliklerinin bu ülkeler arasında yönetim yetkinlikleri grubundaki yetkinliklerde farklılıkların olmasında rol aldıkları açıklanmıştır. Ancak yine de özellikle teknik yetkinlikler grubunda bulunan yetkinliklerin her kültürde var olan değerlerden kaynaklanması sebebiyle birbirine benzerlik gösterdikleri de ortaya çıkmıştır.

Sanyal ve Güvenli [28] İsrail, Slovenya ve A.B.D.'de örgütsel performans ve yönetsel özellik algılamalarına yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada yer alan her ülkede 13 yetkinlikten en az 10 tanesi beş puanlık ölçekte 3 ve üzeri olarak değerlendirilmiştir. Özellikle "karar verme yeteneği", "iletişim becerisi", "insanlarla birlikte çalışabilme becerisi", "önemli pozisyonlar için doğru kişiyi seçme yeteneği" her birinde önemli veya çok önemli olarak vurgulanmıştır. Sanyal ve Güvenli'ye [26] göre bu sonuçlar etkin bir yönetici için gerekli olarak görülen özelliklerin evrensel olduğunu ve geniş bir alanda geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bazı özel yönetsel özelliklerin farklı düzeyde önemli olmasının sebeplerinin, firmaların küçük ölçekli olmalarına, eğitim düzeyinin genel olarak daha düşük olmasına ve ekonomik gelişmişlik aşaması gibi yerel faktörlere bağlı olabileceği vurgulanmıştır.

Neelankavil v.d. [29] ise yönetsel performansın belirleyicileri konusunda dört ülkede orta düzey yöneticilerin algılarının kültürler arası bir karşılaştırmasını yapmışlardır. Çalışmada ABD, Çin, Filipinler ve Hindistan'da yönetsel performans katkısında bulunan çeşitli faktörlerle ilgili orta düzey yöneticilerin algıları araştırılmıştır. Yöneticilerin yönetsel performansın çeşitli faktörlerine verdikleri önem düzeyi ile ilgili olarak dört ülkedeki yöneticilerin algıları arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Yönetsel performans faktörleri olarak "liderlik yeteneği", "iletişim yeteneği", "problem çözme", "karar verme", "organize etme", "planlama", "bütünlük sağlama", "kontrol etme" faktörleri ele alınmıştır. Özellikle Çin ve ABD arasında planlama ve karar verme hariç diğer tüm yönetsel performans faktörlerinin algılanması konusunda farklılıklar vardır. Bu farklılıkların sebepleri arasında yöneticilerin algıları üzerinde bireysellik/kollektivizm gibi bazı kültürel etkiler olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu dört ülkenin orta düzey yöneticileri kendi performanslarının belirleyicileri olarak benzer faktörler üzerinde durmuşlardır. Bu benzerlikler kendi yöneticilik rollerindeki benzerlikler gibi, örneğin motive etme, eğitim ve geliştirme, iletişim, kontrol etme gibi, ya da organizasyon yapılarındaki benzerlikler sebebi ile ortaya çıkmış olabilir. Görüldüğü gibi bu çalışmada kullanılan yönetsel performans faktörleri, bizim çalışmamızda kullanılan yönetsel yetkinlik kriterleriyle büyük benzerlikler göstermektedir.

Araştırmamızda kullanılan yetkinlikler, yukarıda söz edilen diğer çalışmalarda yer alan yetkinliklerle ve yönetsel performans göstergesi olarak kabul edilen faktörlerle büyük yakınlık göstermektedir. Bu açıdan önceki çalışmaları destekleyici nitelikte bir çalışma olduğu açıktır. Ancak diğer çalışmalarda özellikle yönetsel düzeyler üzerinde yoğunlaşmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yetkinlikler konusu literatürde kendisine çok geniş çalışma alanları bulmuş, değişik açılardan ele alınarak farklı boyutlarda konuya katkılar sunulmuştur. Bu çalışmanın katkısı ise yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklerin farklılıklar gösterdiğini ve özellikle yönetici performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiği konusuna yaptığı vurgudur.

Ayrıca araştırmaya katılan organizasyonların yöneticilerine yönelik performans değerlendirme sistemlerini de sorgulamaları gerekmektedir. Çünkü performans değerlendirme konusunda organizasyonların kullandıkları değerlendirme sistemlerini yeniden tanımlamaları veya değişiklik yapmaları gerekebilir. Aslında bu nokta performans yönetim sistemi veya performans değerlendirme sistemi ile yetkinlikler arasındaki kritik noktayı oluşturmaktadır. Organizasyonlar yönetsel yetkinlikler ve yönetsel performans değerlendirme kavramlarının bağlantıları için organizasyonlarının başarısında en önemli gördükleri yönetsel yetkinlikleri tanımlamayı ve değerlendirmeyi mümkün kılacak yeni teknikleri arama, tasarlama ve uygulama konusunda kararlı ve istekli olmalıdırlar.

5. Sonuç

Bu çalışmada organizasyonların yönetsel yetkinlikler konusuna verdikleri önem ve yönetsel yetkinlikleri performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak kullanıp kullanmadıkları Türk Otomotiv Sektöründe araştırılmıştır. Organizasyonların yönetsel yetkinliklere verdikleri önemi yöneticilerin performanslarını değerlendirirken aynı düzeyde dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan organizasyonlardan her üç kademe (üst, orta ve alt kademe) yöneticiler açısından aynı bilgiler istenmiş ve her üç kademe açısından da yetkinliklere verilen önem düzeyi ile söz konusu yetkinliklerin performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak kullanılma durumları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Üst yönetim kademesi için en önemli görülen yönetsel yetkinlikler: "Güvenilir Olma"; "Düzenli, Planlı ve Kaliteli Çalışma"; "Başarı Odaklı Olma"; "Kendine Güven"; "Takım Çalışması ve İşbirliğine Yatkınlık"; "Araştırmacı ve Yenilikçi Olma"; "Müşteri Odaklı Olma"; "Personelin Gelişimine Yardımcı Olma"; "Kişiler Arası İyi İlişki Kurma Becerisi" ve "Kararlı Olma" yetkinlikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Orta kademe yönetim için en önemli görülen yönetsel yetkinlikler de üst kademe yönetim için önemli görülen yetkinliklerle aynı olmakla birlikte "Zamanı İyi Yönetme" yetkinliği üzerinde durulmuştur. Alt kademe yönetim için de aynı yetkinlikler önemli görülmekle birlikte sıralamada bazı farklılar ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Otomotiv sektörünün yapısının ana ve yan sanayinden oluşması sebebi ile bu alanlarda yönetsel yetkinliklerin yönetici performansını değerlendirme sürecinin bir parçası olarak kullanılma durumlarında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Ana ve yan sanayinde üç yönetim kademesi açısından yönetsel yetkinliklerin performans değerlendirme sürecinde kullanılmaları arasında da farkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları organizasyonların başarılı yöneticilerini tanımlayan yönetsel yetkinlikleri belirlemede istekli olmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Çünkü organizasyonların yüksek performansa yol açan yönetsel yetkinlikleri yönetsel performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak dikkate almadıkları görülmüştür. Yetkinlikler hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde yüksek performansa sebep olan özelliklerdir. Organizasyonların yüksek performansa ulaşmalarında ise yöneticilerin önemi çok açıktır. Bu sebeple yöneticilerin yetkinlikleri belirlenmeli ve performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak kullanılarak organizasyonun insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birçoğuna rehberlik edecek bir temel teşkil etmesi sağlanmalıdır.

Araştırmanın tek sektörü kapsamı nedeni ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırma örneklemini ile sınırlıdır. Dolayısı ile araştırma sonuçlarını genellemek mümkün değildir. Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile anket uygulamasının firmalardaki farklı kademelerdeki yöneticilere değil de insan kaynakları yöneticilerine ya da üst düzey yöneticilere uygulanması, ifadelerine verilen cevapların subjektif yargılar içerme olasılığı araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır. Ancak ulaşılan bilgilerin bu konu ile ilgilenen araştırmacılara ve işletme yöneticilerine yol gösterici değerinde olduğu düşünülmektedir. Yani yüksek performanslı organizasyonlardan biri olmayı isteyen organizasyonlar ya da organizasyon yöneticileri, sadece başarılı performansta en önemli gördükleri yönetsel yetkinlikleri belirleme konusunda değil, belirledikleri bu yönetsel yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak uygulamaya geçirmeyi de gerçekleştirebilmelidirler. Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar için, organizasyonların uygulama alanlarına yönelik sadece yönetsel işler için değil farklı iş grupları için de bilimsel esaslara dayalı yetkinlik temelli performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve farklı sektörlerde çalışmalar yaparak konuyu farklı perspektiflerden ele almaları yönünde önerilerde bulunulabilir.

Kaynakça

- [1] O.C. McClelland, Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14, (1973).
- [2] C.K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91, (1990).
- [3] M.L. Spencer, M.S. Spencer, *Competence at Work*. John Wiley & Sons Inc., (1993).
- [4] A.A. Lado, M.C. Wilson, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727, (1994).
- [5] J. Mills, K. Platts, M. Bourne, Applying Resource-Based Theory: Methods, Outcomes and Utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 148-166, (2003).
- [6] R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley&Son, (1982).
- [7] J. Burgoyne, Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. *Management Development and Education Journal*, 20(1), 56-61, (1989).
- [8] A. Collin, Manager's Competence, Rhetoric, Reality, and Research. *Personel Review*, 18(6), 20-25, (1989).
- [9] A.C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. Literatür Yayıncılık, (2007).
- [10] J.A. Raelin, A.S. Coolege, From Generic to Organic Competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), (1995).
- [11] C.S. Barber, B.C. Tietje, Competency Requirements for Managerial Development in Manufacturing, Assembly and/or Material Processing Functions. *Journal of Management Development*, 23(6), 596-607, (2004).
- [12] J. Collins, J.I. Porras, Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 78(3), 65-75, (1996).
- [13] S.E. Abraham, et.al., Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852, (2001).
- [14] J.S. Shipmann, et.al., The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740, (2000).
- [15] A.R. Levenson, W.A. Van der Stede, S.G. Cohen, Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380, (2006).
- [16] S.E. Scullen, M.K. Mount, T.A. Judge, Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50-66, (2003).
- [17] I. Robertson, P. Gibbons, H. Baron, R. MacIver, G. Nyfield, Understanding Management Performance. *British Journal of Management*, 10, 5-12, (1999).
- [18] M.I. Cheng, A.R.J. Dainty, D.R. Moore, Towards a Multidimensional Competency-Based Managerial Performance Framework. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380-396, (2005).

- [19] C. Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. 2. Bası, Arıkan Basım Yayım, (2008).
- [20] G. Paperin, ENVS1130 Management Principles-An Introduction, 1st Year MSci Computer Science, *Managerial Performance Cousework 1*. (2000).
- [21] C.O. Longenecker, Why Managerial Appraisals are Ineffective? Causes and Lessons. *Career Development International*, 2(5), 212-218, (1997).
- [22] O. Bayraktar, İnsan Kanakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, (2002).
- [23] M. Çetinkaya, Yönetmel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, A.K.Ü, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, (2009).
- [24] L. Pickett, Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. *Public Pesonnel Management*, 27(1), 103-115, (1998).
- [25] İ.S. Mert, S. Gürbüz, A.C.Acar, Bireysel Performans Değerlemede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü*, 20-22 Mayıs, (2010).
- [26] A. Yılmaz, H.Tutar, Yönetici Başarısında "Yönetmel Yetkinlikler ve Yönetmel Performans Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma", 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*, 16-18 Mayıs, (2008).
- [27] E. Chong, managerial Competency Appraisal: A Cross-Cultural Study of American and East Asian Managers. *Journal of Business Research*, 61, 191-200, (2008).
- [28] R.N. Sanyal, T. Güvenli, Perception of Managerial Characteristics and Organizational Performance: Comparative Evidence from Israel, Slovenia and the USA. *Cross Cultural Management*, 11(2), 35-57, (2004).
- [29] J.P. Neelankavil, A. Mathur, Y. Zhang, Determinants of Managerial Performance: A Cross-Cultural Comparison of the Perceptions of Middle-Level Managers in Four Countries. *Journal of Internationel Business Studies*, 31(1), (2000).