

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETKİNLİKLERİ VE
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Serkan ÖZDEMİR**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ayten AKATAY**

Çanakkale – 2014

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yetkinlikleri ve Üniversite Öğrencilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12./08/2014

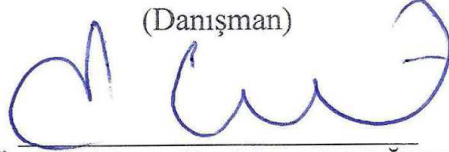
Serkan ÖZDEMİR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Serkan ÖZDEMİR'e ait İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN
YETKİNLİKLERİ VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA adlı çalışma,
jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Üye Doç. Dr. Ayten AKATAY

(Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU



Üye Yrd. Doç. Dr. Yusuf YİĞİT

Tez No : 10047600
Tez Savunma Tarihi : 06/07/2014

ONAY

Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü
14/08/2014



ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETKİNLİKLERİ VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının amacı üniversite öğrencilerinin insan kaynakları profesyonellerinden beklenen yetkinlikleri ne ölçüde taşıdığını saptamak ve bu yetkinlikler ile öğrencilerin çeşitli demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde insan kaynakları yönetimine ilişkin kavramlara yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açıklanmış, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmış ve açıklanmıştır.

İkinci bölümde yetkinlik kavramı incelenmiştir. Yetkinlik ve yetkinlik modelleri açıklanmış, insan kaynakları profesyonellerinin taşıması gereken yetkinlikler incelenmiştir. Ayrıca insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerine ilişkin yapılmış yerli ve yabancı araştırmalar hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın ölçeğinde kullanılan yetkinlik boyutlarının kuramsal çerçevesi sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve kısıtları belirtilmiş, veri toplama aracı, veri toplama süreci, ankette kullanılan ölçekler hakkında bilgi ve istatistiksel analiz ve bulgular sunulmuştur. Üniversite öğrencilerinin insan kaynakları yetkinliklerini ölçmek amacıyla 301 öğrenciye uygulanmış anket ile toplanan veriler analiz edilmiştir.

Son bölümde ise araştırmada elde edilen genel sonuçlar sunulmuş ve tartışılmıştır. Ayrıca eğitimciler ve gelecekte yapılacak araştırmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir. Araştırmada insan kaynakları yetkinliklerinin sekiz boyutu olduğu görülmüş, yetkinlikler ile demografik özellikler arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

ABSTRACT

**COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS AND
A RESEARCH CONCERNING PERCEPTIONS OF UNIVERSITY
STUDENTS**

The purpose of this study is to measure university students' competencies expected of human resource professionals and examine the relationship between these competencies and demographics. Study consists of four main chapters.

In the first chapter concepts about human resources management are examined. Human resources management and the functions of human resource management in organizations is explained.

In the second chapter the concept of competency is elaborated. Competency and competency models are explained, competencies required of human resource professionals are examined. Also information about human resource competency studies is given and the theoretical background of dimensions which are used in the scale of the research is presented.

The third chapter of the study covers the aim, significance and the limitations of the study; presents the data collection instrument and process, statistical analysis and findings and information about the survey. The data collected from 301 students via structured questionnaire is analyzed.

In the last chapter results of the research are presented and discussed. Also recommendations for future research and for educators are given. In the research eight dimensions of human resource competency is observed and no relation between competencies and demographics is found.

ÖNSÖZ

Örgütlerin başarısında günümüzde en önemli faktör insan unsurudur. İnsan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi örgütün performansında kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütler insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine önem vermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de İK profesyonellerinin yetkinlikleri ile yakından ilişkilidir.

Yetkinlik bir işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve yüksek performans gösterilmesine olanak sağlar. Sadece insan kaynakları profesyonelleri için değil tüm çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Bugüne kadar üst, orta ve alt düzey yöneticilerin; örgütlerin fonksiyonel departmanlarında (pazarlama, finans, üretim) çalışanların; destek ve danışma görevlerinden sorumlu olanların yetkinlikleri bir çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve yetkinlik kavramı araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışma da; ileride insan kaynakları profesyoneli olmaya aday üniversite öğrencilerinin insan kaynakları profesyonellerinin gerektirdiği yetkinlikleri ne ölçüde taşıdığının araştırılması amaçlanmış ve bu çalışma dört ana bölümden oluşturulmuştur.

Çalışma sırasında desteklerini benden esirgemeyen ve tez seçimi konusunda ve çalışma süresince bana yol gösteren tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Ayten AKATAY'a ve bölüm hocalarımdan Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU'na, iş arkadaşlarımdan Arş. Gör. Güngör HACIOĞLU ve Arş. Gör. Abdulah KIRAY'a ve aileme tüm kalbimle teşekkür ederim.

Serkan ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kavramlar ve Tanımlar	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	5
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	6
1.2.2. İş Analizleri ve İş Tanımı.....	7
1.2.3. Çalışan Bulma ve Seçme.....	9
1.2.4. Çalışan Eğitimi ve Kariyer Yönetimi.....	10
1.2.5. Performans Değerlemesi	12
1.2.6. İş Değerleme ve Ücretlendirme.....	13
1.2.7. Endüstriyel İlişkiler.....	15
1.2.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	17
İKİNCİ BÖLÜM YETKİNLİK KAVRAMI, İNSAN KAYNAKLARINDAKİ YERİ VE GELİŞİMİ.....	18
2.1. Yetkinlik Kavramı.....	19
2.2. Yetkinlik Modelleri.....	20
2.3. İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yetkinlikleri.....	23
2.3.1. Güvenilir Aktivist.....	35
2.3.2. Stratejik Yönetim Becerisi	37
2.3.3. Değişim Yöneticiliği	39
2.3.4. Kültür/Örgütsel Yapı Mimarlığı.....	40
2.3.5. İşletme Bilgisi	41
2.3.6. Yenilikçilik.....	42
2.3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Teknik Uzmanlık.....	43

2.3.8. İnsan Kaynakları Planlayıcısı ve Operatörü	44
2.3.9. Yönetim ve Liderlik	45
2.3.10. Teknoloji Taraftarı	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETKİNLİKLERİ VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	49
3.1. Araştırmanın Amacı	49
3.2. Araştırmanın Önemi	49
3.3. Araştırmanın Kısıtları	50
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	50
3.5. Araştırma Evreni ve Örneklem	53
3.6. Araştırma Modeli	53
3.7. Veri Toplama Aşaması	54
3.7.1. Veri Toplama Aracı	54
3.7.2. Verilerin Toplanması	56
3.8. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	56
3.8.1. Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	56
3.8.2. Faktör Analizleri	58
3.8.3. Güvenilirlik Analizleri	65
3.8.4. Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Yetkinlik Miktarı-Eğitimin Katkısı Arasındaki İlişkiler	65
3.8.5. Yetkinlikler İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	67
3.8.5.1. Yetkinlikler İle Cinsiyet Arasındaki İlişki	68
3.8.5.2. Yetkinlikler İle Eğitim Alınan Bölüm Arasındaki İlişki	70
3.8.5.4. Yetkinlikler İle İK Eğitimi Alma Arasındaki İlişki	72
3.8.5.5. Yetkinlikler İle Not Ortalaması Arasındaki İlişki	74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	79
EKLER	85

KISALTMALAR LİSTESİ

BYBK	: Bilgi, Yetenek, Beceri ve Diğer Karakteristikler
HRCS	: İnsan Kaynakları Yetkinlikleri Araştırması
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SHRM	: İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Ankete Katılanların Cinsiyeti.....	57
Tablo 3.2. Ankete Katılanların Eğitim Aldığı Bölüm.....	57
Tablo 3.3. Ankete Katılanların İK Dersi Almış Olma Durumu.....	57
Tablo 3.4. İK Alanında Kariyer İsteği.....	58
Tablo 3.5. Güvenilir Aktivist Yetkinliği Faktör Analizi.....	59
Tablo 3.6. Stratejik Yönetim Becerisi Yetkinliği Faktör Analizi.....	59
Tablo 3.7. Değişim Yöneticiliği Yetkinliği Faktör Analizi.....	60
Tablo 3.8. Kültür ve Organizasyonel Yapı Mimarlığı Yetkinliği Faktör Analizi.....	61
Tablo 3.9. İşletme Bilgisi Yetkinliği Faktör Analizi.....	61
Tablo 3.10. Yenilikçilik (İnovasyon) Yetkinliği Faktör Analizi.....	62
Tablo 3.11. İKY Alanında Teknik Uzmanlık Yetkinliği Faktör Analizi.....	63
Tablo 3.12. Yönetim ve Liderlik Yetkinliği Faktör Analizi.....	64
Tablo 3.13. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	65
Tablo 3.14. Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Yetkinlik Miktarı-Eğitimin Katkısı Arasındaki İlişkiler.....	67
Tablo 3.15. Yetkinlikler İle Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	69
Tablo 3.16. Yetkinlikler İle Eğitim Alınan Bölüm Arasındaki İlişki.....	71
Tablo 3.17. Yetkinlikler İle İK Eğitimi Alma Arasındaki İlişki.....	73
Tablo 3.18. Yetkinlikler İle Not Ortalaması Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Brockbank ve Ulrich'e Göre İK Profesyoneli Yetkinlikleri.....	30
Şekil 3.1. Araştırmanın Genel Modeli.....	54

GİRİŞ

Neo-Klasik yönetim yaklaşımıyla örgütlerde insan ve insan davranışları önem kazanmıştır. Bu yaklaşım ile örgütlerde insana odaklanılmıştır. Yetkinlikler ön plana çıkmıştır ve yetkinlik kavramı araştırmaların konusu olmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda yönetim ve liderlik ile ilgili yetkinlikler ve yetkinlik modelleri konusunda araştırmalar hız kazanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütlerde yetkinliklerin önemi artmıştır.

Yetkinlik araştırmalarının başlangıcında örgütler sadece üst yönetimdeki bireylerin sahip olması gereken yetkinliklere odaklanmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ile birlikte örgütler insan kaynakları profesyonellerinin yüksek performans gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken yetkinliklere odaklanmaya başlamıştır.Örneğin yapılan bu çalışmaların bir kısmı spesifik olarak insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri araştırırken bir kısmı da insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerine odaklanmıştır.

İnsan kaynakları profesyonelleri örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları (iş analizi yapma, çalışan bulma ve seçme, eğitim ve kariyer yönetimi ve diğerleri) ile ilgili görevleri yerine getiren ve bu görevlerin karşılığında ücret alan profesyonel çalışanlardır. İnsan kaynakları profesyonellerinin sahip oldukları yetkinliklerin önemi özellikle insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının başarıyla yerine getirilmesi hususunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları profesyonellerinin yüksek performans gösterebilmeleri sahip oldukları yetkinliklere bağlı olmaktadır.Bu bağlamda çalışmanın amacı; insan kaynakları profesyonelinin sahip olması gereken yetkinliklere açıklık getirmek, bu yetkinlikleri boyutlandırmak ve üniversite öğrencilerinin bu yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu ve yetkinliklerinin demografik özellikleriyle ilişkisini incelemektir.

Çalışmada öncelikle insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerini algılayabilmek ve önemini kavrayabilmek için insan kaynaklarının örgütlerdeki fonksiyonu incelenmektedir.. Bu sebeple birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları (insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve iş tanımı, çalışan bulma ve seçme, çalışan eğitimi ve kariyer yönetimi, performans değerlemesi, ücretlendirme, endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği ve işçi sağlığı) tanımlanmakta, önemleri, faydaları ve kullanım alanlarına değinilmektedir. İkinci bölümde

ise yetkinlik ve yetkinlik modeli kavramları açıklanmaktadır. Bu kavramların açıklanmasının ardından çalışmanın amacının en önemli unsuru olan insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerine yer verilmektedir. Bu bağlamda daha önce yapılmış çalışmalarda öne çıkan yetkinlikler belirlenerek oluşturulan kuramsal çerçeve sunulmakta ve insan kaynakları profesyonellerinin yetkinlikleri boyutlandırılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise tezin amacına ulaşmak için yapılan araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, evreni ve örneklem, araştırma modeli, veri toplama aşaması, insan kaynakları profesyonellerinin yetkinlikleri ve üniversite öğrencilerinin algıları üzerine yapılan araştırmanın istatistiksel bulguları ve analizleri sunulmaktadır. Çalışma sonuçların yorumlanıp tartışıldığı ve önerilerin yer aldığı dördüncü bölüm ile tamamlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin kavramlar tanımlanmaktadır. Ayrıca bölümde insan kaynakları yönetiminin örgütlerde ne gibi bir fonksiyonu olduğuna ilişkin bilgiler verilmekte ve insan kaynakları profesyonellerinden beklenen görevlere açıklık getirilmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kavramlar ve Tanımlar

İnsan kaynakları (İK) kavramını ilk kez 1817 yılında Springer kullanmıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanına getirilen yeni yaklaşımlarla bir bütünlüğe kavuşmuştur (Aykaç 1999:2). Taylor'ın yaklaşımlarında birey örgütlerde sadece bir araç olarak algılanmakta iken (Sabuncuoğlu 2009), Neo-Klasik yaklaşım bireyin örgütteki önemini vurgulamış ve personel yönetiminden İKY'ye geçişe önayak olmuştur. Personel yönetiminde İK profesyonellerinden çalışanlarla ilgili işlemleri yürütmeleri ve işgücü sorunlarını çözmeleri beklenmiştir. İnsan kaynakları yönetimine geçiş ile, İK profesyonellerinin, iş ortağı olarak görülmeleri ve yönetim masasında yer almaları gerektiği belirtilmiştir (Ulrich ve diğerleri 2009:20).

Günümüzde ise İK profesyonellerinin, önde gelen örgütlerin yönetim ekiplerinin birer parçası olmaları ve örgütle ilgili her türlü konuya tam katılım sağlamaları beklenmektedir (Ulrich ve diğerleri 2009:20). Rekabet üstünlüğüne dayalı iş ortamı insan kaynaklarını geleneksel idari rolünden stratejik bir role doğru yöneltmektedir (Payne 2010:5). Çalışanların kalifiye özellikleri ile örgütlerde büyük öneme sahip olması, sürekli değişen ve gelişen iş ortamında, çok yönlü, yaratıcı ve yüksek motivasyon ile görevlerini yerine getirmesi insan kaynaklarının örgütlerin en önemli kaynağı olarak algılanmasına yol açmıştır (Sabuncuoğlu 2009).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakların arasından en zor sağlanana personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın 1994:10). İnsan kaynağı örgütte çalışan ve bilgi, beceri ve yetenekleriyle örgütte katma değer yaratan insanlar

olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:3). Ayrıca insan kaynakları departman ya da fonksiyon anlamına da gelmektedir. Örgütler büyüdükçe, yöneticiler, değişen örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için fonksiyonel uzmanlığa ihtiyaç duymaktadır. Muhasebe, bilgi işlem, pazarlama ve İK, örgüt sorunlarını kendi uzmanlık ve bilgileriyle çözen ayrı departmanlar veya fonksiyonlar olarak örgütte yer almaktadır. Daha büyük örgütlerde İK departmanları çok karmaşık olabilmekte; örgüt türüne, fonksiyona veya coğrafi konuma göre yapılanabilmekte, uzmanlık merkezi gibi çalışarak teknik tavsiyelerde bulunabilmekte veya merkezde bütün İK fonksiyonlarını koordine eden ve denetleyen bir birim olabilmektedir. İK departmanlarının katma değer yaratmak için belli stratejileri, hedefleri ve bunları gerçekleştirmek için kaynakları doğru dağıtma mücadeleleri olduğundan İK departmanları bir tür "örgüt içinde örgüt" olarak ele alınmaktadır (Ulrich ve diğerleri 2009:18-19).

İKY ise, yönetimin, işe alma, tarama, eğitim, ödüllendirme ve değerlemeyi kapsayan, bireyler veya İK yönü için gerekli politikalar ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Dessler 2000:2).İKY, personel yönetimine çağdaş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım bireyi örgütün merkezine yerleştiren, bireyi ön planda tutan bir yaklaşımdır. İKY, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanması olarak açıklanmaktadır (Canman 1994:55). İKY, bir örgüt ile örgütün çalışanları arasındaki ilişkilere etki eden tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak için ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirmektedir. İnsan kaynaklarının planlanması, seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi bir dizi yönetim konusunu kapsamaktadır (Barutçugil 2004:32-33). Byars ve Rue (1991:6) İKY'yi örgütün İK temin ve koordine etmek için gerçekleştirilen uygulamalar olarak tanımlamaktadır. İKY, bir örgütün çalışanlarının etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş uygulamalar bütünüdür. Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütteki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirecek uygulamaları düzenlemek ve yürütmektir (Aldemir ve diğerler 1998:5).En geniş anlamıyla bir örgütün en değerli varlığının, diğer bir ifadeyle çalışanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Barutçugil 2004:32).İKY, sadece kendi departmanı içindeki konuları değil, insan yönetimiyle (yetenek, insan sermayesi, işgücü) ve örgütlerle (ekipler, örgüt kabiliyeti kabiliyeti, kültür) ilgili konuları da kapsamaktadır (Ulrich ve diğerleri 2009:21).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bir çalışanın örgüte katılmasından ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı İK uygulamaları, İK fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu 2008:10). İKY fonksiyonları, yönetimin çalışan verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikaları, planları ve programları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu 2011).

Byars ve Rue'ye (1991:6-7) göre İKY fonksiyonları:

- Örgütteki iş fırsatlarında eşitliği sağlamak ve yasal yükümlülüklerini yerine getirmek,
- Örgüt içindeki işlerin gerekliliklerini belirlemek için iş analizlerini yapmak,
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli insan kaynakları ihtiyacını hesaplamak,
- İnsan kaynakları ihtiyacını karşılamak için planlar geliştirmek ve uygulamak,
- Örgüt hedeflerine ulaşmak için personel işe alımı gerçekleştirmek,
- Örgüt içindeki spesifik işlere personel seçimi ve alımını yapmak,
- Çalışanların oryantasyon ve eğitimlerini gerçekleştirmek,
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarını tasarlamak ve uygulamak,
- Çalışanların bireysel performanslarının ölçümü için gerekli sistemleri tasarlamak,
- Çalışanlara kariyer planı oluşturmada yardım etmek,
- Çalışanlar için ücretlendirme sistemini tasarlamak ve yürütmek,
- Örgüt ve sendikalar arasında aracılık görevi yürütmek,
- Disiplin ve şikayet sistemlerini tasarlamak,
- Çalışan sağlığı ve iş güvenliğini sağlayan programları tasarlamak ve uygulamak ve bireysel performansı kişisel sorunlardan etkilenen çalışanlara yardımcı olmak,
- Çalışanlar arası iletişim sistemlerini tasarlamak ve yürütmek gibi uygulamaları ilgilendirmektedir.

İnsan kaynaklarının örgütlerdeki fonksiyonu İK planlaması, iş analizi yapmak ve iş tanımlamak, çalışan bulmak ve seçmek, çalışanları eğitmek ve kariyerlerini yönetmek,

performans değerlemesi yapmak, iş değerlemesi yapmak ve ücretlendirmek, endüstriyel ilişkiler ve işçi sağlığı ve iş güvenliği konularını kapsamaktadır.

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir bütün olarak örgütün amaçlarını, stratejik planlarını ve bunlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için gelecekteki çalışan ihtiyacının niteliğini ve sayısını tahmin etmeye ve bu talebin karşılanma derecesine yönelik bir girişim olarak tanımlanmaktadır. İK planlaması örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesi, emeklilik işten uzaklaştırma, nakil terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki veya beklenen boşalmalar, mevcut veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalar ile ilgili konuları kapsamaktadır (Bingöl 2003:111).

İK planlaması yapmayan örgütler, sahip oldukları insan kaynaklarını gelişigüzel kullanmakta ve personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün en önemli faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek görevleri bu görevleri yerine getiren bireyin kişisel görüşlerine göre gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda bu tür davranışları gösteren örgütlerden, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenmemektedir. Kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüz rekabet ortamında İK planlaması yapmayan örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. Bu çerçevede İK planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve niceliklerinin saptanması, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanların bulunması, seçilmesi ve örgütte tutulması gibi konularda öneme sahiptir. Ayrıca İK planlaması, üst düzey yöneticilerin,örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün mevcut durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır (Aykaç 1999:103-104). İK planlamasının örgütlerde önemi, örgütlerin insana verdikleri önemin gün geçtikçe artması ve örgütte çalışan bireylerin bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp bir kaynak haline gelmesi olarak da belirtilebilmektedir (Çetin ve Özcan 2014:41).

İK planlamasının amaçları ana amaçlar ve alt amaçlar olarak ayrılmaktadır. Son dakikaya kalmış çalışan alımlarının sakıncaları ve bu sakıncalardan en önemlisi bu alımların yüksek maliyetidir. Bu bağlamda örgütte gereğinden az veya gereğinden çok çalışan bulundurmamak için bazı tahminlerin ve planların yapılması gerekmektedir. Bu

yapılmazsa, üretim aksamakta ve müşteri ihtiyaçları zamanında karşılanamamaktadır. Gereğinden fazla çalışan işe alınması durumunda, gizli işsizlik söz konusu olmakta ve işçilik giderleri yükselmektedir. İK planlamasının ana amaçlarından ilki yapılacak tahminler ve planlar ile, belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlamaktır. İK planlamasının ikinci ana amacı ise, örgütte çalışmakta olan bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir. Başka bir deyişle amaç, örgütün insan kaynağının üstün performansı ortaya çıkaracak bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Bingöl 2003:111-112).

İK planlamasının alt amaçları arasında (Bingöl 2003:111-112):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalara tepki vermek,
- Mevcut çalışanların eğitim ve geliştirilmeleri ile ilgilenmek,
- Örgütteki boş kadroların zamanında duyurmak ve doldurmak,
- Yeni çalışan tedarik etmek ve işe alım gerçekleştirmek,
- İşgücü maliyetlerini tahmin etmek,
- Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek,
- Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve hatta yargı kararlarına göre hareket etmek gibi konular da sayılmaktadır. Aynı zamanda İK planlamasının bu sıralanan konularda karar-almada yönetime yardımcı olması da amaçlarından biridir.

İK planlaması fonksiyonunun gerçekleştirilmesinden sonraki aşamada iş analizleri yapılmakta ve iş tanımları ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. İş Analizleri ve İş Tanımı

İş analizi en temel anlamıyla işin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu 2009). Örgütler, doldurulması gereken pozisyonlara sahiptirler ve iş analizi; bu pozisyonlar için gerekli görevlere ve bu pozisyonlarda çalışacak insanların karakteristiklerine karar verme sürecidir (Dessler 2000:84). Daha açık bir şekilde iş analizi bir işin niteliği, niceliği, gereklilikleri ve çalışma koşullarının çeşitli yöntemlerle bilimsel olarak analiz edilmesidir. İş tanımı ise iş analizi çalışmasının bir uzantısı olarak

tanımlanmaktadır. Bu iki kavram birbirinden ayrı olarak incelenmemektedir (Sabuncuoğlu 2009). İş analizi iş tanımını ortaya çıkarmaktadır. İK yönetiminin çeşitli fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi, öncelikle işler hakkında sistemli bir şekilde elde edilen bilgilerin analizini gerektirmektedir. Bu bilgiler, iş analizi çalışmaları sonucunda geliştirilen iş tanımlarında yer almaktadır. İş tanımları, bir çalışandan beklenen davranışları, görevleri ve ödevleri ortaya koymaktadır (Bingöl 2003:74).

İş analizi ve iş tanımında elde edilen bilgiler, çalışan bulma ve seçimine, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmasıyla önem taşımaktadır. Çok iyi şekilde geliştirilmiş ve üst yönetim tarafından onaylanmış iş analizleri ve iş tanımları olmadan, diğer bir ifadeyle işe alınacak adayların özellikleri belirlenmeden çalışan bulma ve seçim fonksiyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirilememektedir (Bingöl 2003:74). İş analizi iş gereklilikleri hakkında bilgi sağlamaktadır ve elde edilen bu bilgi iş tanımı (işin kapsamının listesi) ve iş şartnamesi (işin insan ile ilgili gereksinimleri ile ilgili liste veya iş için ne çeşit çalışanlar işe alınmalı) geliştirmek için kullanılmaktadır. Dessler (2000:84-85) iş analizinin birkaç İK yönetim uygulamasının temelini oluşturması sebebiyle önemli olduğunu belirtmiştir. Temelini oluşturduğu uygulamalar ve bu uygulamalardaki önemi şöyle açıklanabilir (Dessler 2000):

- *Çalışan Bulma ve Seçme:* İş analizi işin kapsamı ve işin yapılması için gerekli insani karakteristikler hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu tanım ve iş şartnamesi ne çeşit insanların işe alınacağına karar verilirken kullanılmaktadır.
- *Ücretlendirme:* İş analizi bilgisi, her bir iş için değeri ve uygun ücretlendirmesi için kaçınılmazdır. Çünkü ücretlendirme (maaş veya ikramiye) genellikle iş için gerekli yetenek, eğitim, güvenlik tehlikesi ve sorumluluk derecesi gibi iş analizi ile değerlendirilen faktörlere dayanmaktadır. İş analizi bir işin hatasız sınıflandırılabilmesi amacıyla göreceli olarak işin değerinin belirlenmesi için bilgi sağlamaktadır.
- *Performans Değerlemesi:* Bir performans değerlemesi her bir çalışanın mevcut performansı ile çalışanın performans standartlarının karşılaştırılmasıdır. Genellikle uzmanlar performans standartlarını ve yapılacak aktiviteleri belirlerken iş analizinden faydalanmaktadır.

- *Eğitim:* İş analizi bilgisi, dizayn, eğitim ve geliştirme programları için de kullanılmaktadır. Çünkü analiz ve çıktısı olan iş tanımı iş için gerekli yetenekleri –ve böylece de gerekli eğitimi- göstermektedir.
- *Görevlerin Eksiksiz Dağıtımını Kesinleştirmek:* İş analizi ayrıca dağıtılmamış görevlerin keşfedilmesini sağlamaktadır. İş analizi (çalışanların yaptıkları işlerin ne olduğunu bildirmesinin aksine yöneticinin yapılacak işin ne olduğunu bilmesi üzerine) kimse tarafından gerçekleştirilmeyen görevleri ortaya çıkarmaktadır.

İKY'de iş analizinin yapılması ve iş tanımlarının oluşturulmasından sonraki aşama çalışan bulma ve seçme fonksiyonudur.

1.2.3. Çalışan Bulma ve Seçme

Çalışan bulma ve seçme, insan kaynakları yönetiminin, örgütlerde çalışan ihtiyacının giderilmesiyle amacıyla boş pozisyonları doldurmak için çalışan alınması ve seçilmesi fonksiyonudur (Dessler 2000). Bir örgütte işe alma sürecinin başlangıcı yeni çalışan ihtiyacının doğması olmaktadır. İK planlaması ile ihtiyacın önceden tahmin edilmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınması gerçekleştirildiğinde çalışan bulma ve seçme fonksiyonu başarılı olmaktadır (Barutçugil:2004:258).

Bir örgütte farklı statü ve nitelikte çalışanlara ihtiyaç gerektiren çeşitli ve farklı görev ve pozisyonlar bulunmaktadır. Bu pozisyonları doldurmak amacıyla çalışanlar iki kaynaktan bulunmaktadır. Bunlar dış çevre ve iç çevredir. Çalışan bulma ve seçme sürecinin kolaylıkla gerçekleşmesi için öncelikle dış çevre faktörleri analiz edilmektedir. İş gücü piyasası koşulları, yasal düzenlemeler, örgüt imajı gibi faktörler ve faktörlerdeki değişimler hakkında bilgi elde edilerek bu bilgiler analizi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca örgütün işe alma ile ilgili uygulama ve politikaları göz önüne alınmaktadır. İç kaynaklar kullanılacaksa, çalışan kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının incelenmesi yoluna gidilmektedir (Bingöl 2003:156).

Çalışan bulma ve seçmenin ana amacı, her göreve, o göreve uygun ve gelişme niteliklerine sahip çalışanların getirilmesidir (Barutçugil 2004:258).Günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü örgütlerin insan kaynaklarıyla yakından ilişkilidir. Üstünlüğü oluşturan insan kaynakları, ürün ve hizmet sunma stratejilerinden daha fazla "taklit edilemez" özellik göstermektedir. Çalışan bulma ve seçmeyle ilgili yapılan yayınlar, örgütlerin farklı

yetkinlik ve tecrübeye sahip çalışanları işe yerleştirmede farklı stratejiler takip ettiklerini göstermektedir (Guthrie ve Data 1998:1-2).

Ünal (2007:1-2) çalışmasında personel seçimini insan kaynakları fonksiyonlarının en önemlilerinden biri olarak açıklamıştır. Bir örgütün başarılı olup olmamasında en belirleyici unsurun çalışan olduğunu belirtmiştir. Doğru çalışanı bulmak ve seçmek üç nedenden dolayı önem taşımaktadır. İlki yöneticinin performansının bir bölümünün astlarının performansına bağlı olmasıdır. Doğru özelliklere ve yeteneklere sahip bir çalışan seçmek yöneticinin ve örgütün performansını attırmaktadır. İkinci neden ise işe almanın maliyetidir. Basit bir memurun bile işe alımı ve eğitimi yüksek bir maliyete sebep vermektedir. Sağlıklı bir seçim süreci bu maliyetlerin tekrar oluşmasını engellemektedir. Üçüncü sebep ise yasal sorunlar ve kabiliyetsiz işe alımdır. İşe alınan bireyin geçmişi incelenmeden diğer çalışanların veya müşterilerin önemli ve değerli bilgilerinin emanet edilmesi yasal yaptırımlar doğurmaktadır (Dessler 2000:173).

Çalışanların bulunması ve seçilmesinden sonraki aşama bulunan ve seçilen çalışanlarının eğitilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesidir.

1.2.4. Çalışan Eğitimi ve Kariyer Yönetimi

Çalışanlar bulunduktan ve seçildikten sonraki adım çalışanların eğitimidir. Eğitim yeni işe alınan veya mevcut çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli yetenekleri ve bilgileri kazandırma sürecidir (Dessler 2000:249).Eğitim süreci aşağıdaki gibi beş adımda özetlenmektedir (Dessler 2000:251):

- *İhtiyaç Analizi:* Performans ve üretimi arttırmak için gerekli spesifik iş performansı yeteneklerini tanımlamak; programın katılımcıların eğitim, deneyim, yetenek, tavır ve kişisel motivasyonlarına uygun olduğundan emin olmak amacıyla katılımcıların analizi; ölçülebilir bilgi ve performans hedefleri geliştirmek için araştırma yapmak konularını kapsamaktadır.
- *Eğitim Tasarımı:* Eğitim ile ilgili hedeflerin, yöntemlerin, medyanın, içeriğin, örneklerin, egzersizlerin ve aktivitelerin toplanması, yetişkin öğrenme teorisini destekleyen bir müfredatta organize edilmesi; video kesitleri, liderlik rehberleri, katılımcıların defterleri gibi tüm materyallerin birbirini tamamladığından, düzgün şekilde hazırlandığından ve öğrenim hedefleriyle uyumlu olduğundan emin

olunması; kalite ve verimi garantilemek için tüm program unsurlarının dikkatlice ve profesyonelce idare edilmesi konularını kapsamaktadır.

- *Tasdik Etme:* Eğitimin temsili bir katılımcı grubuna tanıtılması ve tasdik edilmesi; programın verimliliğinden emin olmak amacıyla bu pilot çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak nihai gözden geçirmelerin gerçekleştirilmesi konularını kapsamaktadır.
- *Uygulama:*Mümkün oldukça, sunum bilgisi ve eğitim içeriğine katkı sağlayan yetenekleri kullanarak eğitmeni eğit atölyesiyle başarıyı arttırmak gibi konuları kapsamaktadır.
- *Değerlendirme ve Takip:*Program başarısını değerlendirmeye yarayan unsurlar olan reaksiyon (eğitilenlerin eğitime yönelik ani reaksiyonları), öğrenme (feedback araçları ve eğitim öncesi ve sonrası testlerle kazanılan bilginin ölçümü), tavır (eğitimden sonra üstlerin eğitilenlerin performanslarına yönelik reaksiyonları), sonuçlar (iş performansındaki gelişimin saptanması ve gerekli bakım) gibi konuları kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi ise en temel tanımıyla bireyin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Aytaç 1997:20-21). Kariyer yönetimi iş hayatının da ve iş dışı ilişkilerde de etkiye sahiptir. Çalışanların yeteneklerinin analiz edilmesiyle örgütlerin çalışanların kariyerlerini geliştirmesini kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması ve örgütün ve çalışanların potansiyellerine ulaşabilmesini sağlayan bir İKY fonksiyonudur. (Aytaç 1997:20-21). Kariyer yönetimi çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına izin vermesi, insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için hedefler, planlar ve stratejiler oluşturması ve yürürlüğe koyması sebebiyle önem taşımaktadır. Kariyer yönetiminin örgütte önem kazanmasına aşağıdaki sebepler örnek verilebilmektedir (Uğur 2003:255-256):

- Çalışanların niteliklerinde artış sağlanır.
- Yetişmiş çalışanların örgütte kalması, iş tatmini ve çalışma huzuru sağlanır.
- Çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlu hale getirmeye yardımcı olur.
- İşe alım, terfi ve transfer kararları daha tarafsız bir şekilde verilir.
- Örgütün verimlilik ve performansında artışlar olur.

Çalışanların eğitimi ve kariyer yönetimi fonksiyonunun gerçekleştirilmesinin sonraki aşama çalışanların performansının değerlemesidir.

1.2.5. Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme çalışanlara iş gerçekleştirme, iletişimleri, bilgileri, becerileri ve iş ortamındaki davranışları ile ilgili geri bildirim sağlayan bir insan kaynakları fonksiyonudur (Noe, 1999:255). Dessler'a göre (2000:321) performans değerlemesi çalışanın mevcut veya geçmiş performansının, çalışanın performans standartları ile karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlemesi:

- İş standartlarının belirlenmesi,
- Çalışanın mevcut performansının bu standartlara göre değerlendirilmesi,
- Yüksek performansını devam ettirmesi veya performans düşüklüğünden kurtulması için motive etme amacıyla çalışana geri dönüş (feedback) sağlanması olarak üç aşamadan oluşmaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan en önemli problemlerden biri, çalışanlara verilen görevlerin başarı ölçüsünü ya da çalışanların iş yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Yönetici, çalışanı işe alırken ve ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlemektedir. Ancak, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları değerlendirilmelidir. Bu da performans değerlemesinin örgütlerde önemine vurgu yapmaktadır (Barutçugil 2004:426). Performans değerlemesinin örgütlerde amaçları ve kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu 2009):

- İnsan gücü planlaması amacıyla çalışan envanteri hazırlamak,
- Çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu saptamak,
- Terfi ve nakillerde objektif seçim yapabilmek,
- Ücret artışı kararlarında yöneticilere yardımcı olmak,
- Örgütün ödül ve ceza kararları sistemine girdi sağlamak,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,

- Çalışanların zayıf yönlerini belirleyerek kendilerini geliştirmelerine ve motivasyonlarını arttırmalarına yardımcı olmak,
- Başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Performans değerlendirmenin yararları ve amaçları şöyle de özetlenebilir (Barutçugil 2004:428-429):

- Yöneticinin işi ve çalışanı gerçekten anlamasını sağlar.
- Yeni yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Verimlilik ve iş tatminini artırır.
- Amaçların iletilmesinde kolaylık sağlar.
- İş kalitesinin düşmesini engeller.
- Yönetimsel yeteneklerin gelişmesine yardımcı olur.
- Ücretlendirme ve ödüllendirmede tarafsızlık sağlar.
- Terfi ve transfer kararlarında yardımcı olur.
- Çalışan ve çalışanın işi hakkında doğru bilgi sunar.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminleri artırılır.
- İyi iş performansının devamını sağlar.
- Kötü performansın saptanmasını sağlar.
- Çalışanların odaklanmasına yol açar.
- Gelecek eğitim ihtiyaçlarını ve karşılanma yöntemlerini
- Takım çalışmasını artırır.

Performans değerlemesinin gerçekleştirilmesinden ayrı olarak insan kaynakları yönetiminden iş değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonlarını gerçekleştirmesi beklenir.

1.2.6. İş Değerleme ve Ücretlendirme

İş değerlendirme bir örgütteki tüm işlerin o örgütte bulunan diğer işlere göre göreceli önemini tanımlamak için kullanılan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Özcan 2014:163). Yine benzer olarak bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi,

işlerin birbirleriyle sistematik olarak karşılaştırılması olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil 2004:446). Ücretlendirmedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesi için iş değerlendirme gereklidir. Ücretlendirme, yaptıkları işten kaynaklanarak çalışanlara verilen tüm ödüller ve ödemeler olarak tanımlanmaktadır (Gross ve Duncan 1998).

Örgütlerde ücretlendirmede eşitliği veya ücret açısından örgütsel adaleti sağlamak ve fonksiyonların göreceli önemine göre her bir işin ücretini belirlemek için iş değerlemesinin yapılması önemli hatta zorunludur (Bingöl 2003:350). Psikiyatrlar bireylerin birçok ihtiyacı olduğunu belirtmiştir ve bunların sadece bir kısmı para tarafından karşılanabilmektedir. Bunun dışında başarı, topluma üyelik, güvenlik, kendini gerçekleştirme de davranışları motive etmektedir. Fakat günümüzün bütün modern motivasyon tekniklerine rağmen para hala en önemli motivasyon aracı olması ücretlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Dessler 2000:396).

Çalışanların örgütteki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme, gerek çalışanın iş tatminini, gerek örgütsel performansı yakından ilgilendiren önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur (Barutçugil 2004:444). Özellikle kötü ekonomik şartlar altında çalışanlar, ücretlendirme konusunda daha fazla duyarlıdır. Çalışanın aldığı ücretin miktarının çalışanın geçimini sağlayıp sağlayamadığı; diğer örgütlerde ödenen ücretlerle yakınlığı; ve belirli bir iş için kabul edilmiş düzeyden yüksek veya düşük olup olmadığı konuları önem taşımaktadır. Aynı zamanda işyerlerinde huzursuzluğa yol açan bir konu da, ücretlerin belirli bir temelden uzak, gelişigüzel belirlenmesi durumudur. Bu durum, işçi-işveren ilişkilerinde en fazla anlaşmazlığa sebep olan ve toplu pazarlık görüşmeleri gerçekleştirilirken üzerinde en çok durulan ve uyuşmazlığa neden olan bir konudur (Bingöl 2003:321). Etkili İKY, tatmin edici parasal ödüller gerektirmektedir. Çünkü ücret ve maaş veya ödül yönetimi, İKY'nin diğer fonksiyonlarıyla doğrudan alakalıdır. Örneğin çalışan bulma ve seçme sürecinde ücret, yüksek yetkinliğe sahip bireyleri örgüte çekmede ve performanslarını arttırmada önemli bir etkidir. Aynı zamanda ücret, bir taraftan emeği karşılığında çalışan bireylerin gelirini ve yaşam düzeylerini belirlemekte, diğer taraftan örgütlerin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet unsurudur (Bingöl 2003:350).

Bu amaçlara ulaşılması ve ücretlendirme sisteminin beklenen yararları sağlayabilmesi için çalışmaların uygun biçimde planlanması ve uygulanması gerekir.

Ücretlendirme planının hazırlanmasında belirli aşamalar bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla (Barutçugil 2004:445-446):

- Hangi işlerin hangi ücret planında yer alacağını kararlaştırılması,
- İşleri sınıflandırmak için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması,
- Örgüt içinde eşitliği sağlayacak iş değerlendirme yönteminin seçilip uygulanması,
- Amaca uygun ücret yapısının belirlenmesi,
- Piyasadaki ücret düzeylerinin araştırılması,
- Ödeme yapısının geliştirilmesi ve analizler doğrultusunda her işin ücretinin saptanması,
- İnsan kaynakları yöneticisinin diğer yöneticilerle işbirliği içinde mevcut prosedürlerden de yararlanarak her işe ödenecek ücreti hedeflerle uyumlu şekilde belirlemesi,
- Çalışanların performansının sürekli olarak izlenmesi ve ücret düzeyi ile iş performansının uyumlaştırılması şeklinde özetlenebilir.

İş değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonlarından ayrı olarak önemli bir İKY fonksiyonu ise endüstriyel ilişkiler fonksiyonudur.

1.2.7. Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkiler fonksiyonu bireysel ilişkiler (işçi-işveren), toplu ilişkiler (işçi sendikaları-işveren sendikaları), kamu kuruluşlarının düzenlemelerin organizasyonu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2009). Bu fonksiyonda önemli kavramlar sendika ve toplu pazarlık kavramlarıdır.

Sendikalar çalışanların hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2009). Çalışanların toplu olarak taleplerini iletmesi toplu kelimesini vurgularken pazarlık kelimesi de alıp verme anlamını vurgulamaktadır. (Çetin ve Özcan 2014; Ekin 1994). Toplu pazarlık kavramı ise işveren ile çalışan sendikası arasında çalışma süresi ile koşulları, ücretlendirme, konularında bir anlaşmaya varmak amacıyla yapılan görüşmeleri ve bu görüşmeler sonunda taraflarca kabul edilen ilke ve koşulların uygulanmasından oluşan örgütsel ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Toplu pazarlık bir süreci pazarlığa hazırlık ile başlamaktadır. Bu aşamadan sonra talep belirlenmekte, taraflardan biri diğer tarafı görüşmeye çağırmaktadır. Görüşmeler esnasında ilk önce taraflarca karşılıklı öneriler analiz edilmekte ve sonra önerilerin çözümlenmesi aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada, pazarlık yapılmakta ve taraflar, pazarlık beceri ve güçlerini kullanarak karşı tarafı ikna etmeye çalışmaktadırlar. Pazarlık görüşmeleri sonucunda anlaşmaya varılırsa, toplu iş sözleşmesi imzalanır. Anlaşma söz konusu olmazsa, uyuşmazlıkların çözümü süreci devreye girer (Bingöl, 2003:418-419).

Çalışanların, sınırlı güce sahip olmaları sebebiyle, bireysel olarak pazarlık edip isteklerini işverenlerine kabul ettirmeleri zor olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, işverenle bir sendika aracılığıyla toplu olarak pazarlıkta bulunmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte bireysel pazarlığın sürekli olarak çalışanlar aleyhlerinde sonuçlar doğurmasından dolayı, örgütlenme yoluyla toplu pazarlık çalışanların üstünlük sağlamak için seçtiği bir yol olmuştur. Çalışanlar bu amaçla yaptıkları uzun mücadeleler sonucunda örgütlenme hakkına kavuşmuşlardır.

Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işverenlerin karşısına bir güç olarak çıkmakta ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda toplu olarak pazarlık yapma olanağı elde etmektedirler. Günümüzde de çalışanlar, sendika çatısı altında toplanarak, toplu pazarlık yoluyla çalışma koşullarını iyileştirme ve koruma yoluna gitmektedirler (Bingöl 2003:388).

İnsan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkiler fonksiyonu toplu görüşmelerin organizasyonunu gerçekleştirmesi sebebiyle önem taşımaktadır. Ayrıca bir örgütte çalışanların herhangi bir sendika üyesi olması, o örgütte sendikanın yönetim üzerinde etki sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Bir sendika, üyesi olan çalışanlar için pazarlık temsilcisi olarak kabul edildiğinde; işveren, önceden diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına tahsis edilen zamanı iş sözleşmesini görüşmek ve sözleşmenin yürütülmesiyle ilgili sorunları ve uyuşmazlıkları sendika temsilcileriyle tartışmak için kullanmak zorunda kalmaktadır. Diğer taraftan, ücretlendirme, çalışma saatleri ve çalışma koşulları gibi konulardaki kararlar, işveren tarafından tek yanlı olarak değil, sendika ile ortak kararlar alınarak verilmektedir. Endüstriyel ilişkiler sebebiyle örgüt çapında çalışanlara haklı ve tutarlı olacak bir tarzda işlem yapılmasını sağlamak için İK planlamalarının ve uygulamalarının geliştirilmesi konusunda işverenin gösterdiği özen ve dikkat artmaktadır.(Bingöl 2003:399). Sendika ve yönetim arasında pazarlıkla oluşturulan

iş sözleşmesi, bir örgütteki sendika-yönetim ilişkilerinin temelini oluşturmakta ve tüm İKY fonksiyonlarını etkilemektedir(Bingöl 2003:418).

İnsan kaynakları yönetiminin endüstriyel ilişkilerden sonraki ve son fonksiyonu da iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonudur.

1.2.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İş güvenliği çalışanın ve işin teknik özellikli risklere karşı korunması ve iş ile çalışan arasında uyum sağlamak olarak tanımlanmaktadır. İşçi sağlığı ise çalışanlara en yüksek sağlık kapasitesini sağlayıp, onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak olarak tanımlanmaktadır. İş güvenliği, iş ile ilgili risklerin belirlenmesi, bunlara karşı alınabilecek önlemleri kapsamaktadır (Çetin ve Özcan 2014:189).

İş güvenliği ve iş kazalarının önlenmesi birkaç nedenden dolayı önem taşımaktadır. Bu nedenlerden biri yüksek sayıdaki iş kazalarıdır. İş kazaları büyük ekonomik kayıplara yol açsa da rakamlar bütün hikâyeyi anlatmamaktadır. Ölüm ve yaralanma ile sonuçlanan iş kazaları aileleri tarafından çekilen acılara ve yasal yaptırımlara değer biçememektedir (Dessler 2000:563). Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin iş yerinde sağlanması örgütün ahlaki sorumluluğu açısından ve faaliyetlerin yürütülmesi açısından da önem arz etmektedir (Bingöl 2003:472). Çalışanlar sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalıştıkları takdirde, verimliliklerini ve performanslarını sürdürebilirler. Bu bakımdan örgütlerin, iş yerlerinin ve çalışanların sağlık ve güvenlik problemleri üzerinde durması önemlidir hatta zorunludur (Bingöl 2003:472). İş kanununu bilen bir İK profesyonelinin kanunların ihlal ve ihmal edilmesine karşı çıkma ihtimali yüksek olması da bu fonksiyonun önemlerinden biri olarak sayılmaktadır (Meisinger 2005).

İş yerinde kazalara yol açan üç önemli etken vardır (Dessler 2000:571):

- Şanssızlık vakaları,
- Güvenli olmayan çalışma koşulları,
- Çalışanların dikkatsiz hareketleri.

Örgütlerde iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Altınel 2011:7):

- İş ortamında tehlikelerin önlenmesi riskin asgari düzeye indirilmesi,

- Meslek hastalıkları ve iş kazalara karşı önlem alınması,
- Performansı en üst seviyeye yükseltirken iş güvenliğinin göz ardı edilmemesi,
- Örgütün ekipman ve binalarının güvenliğini denetleyebilecek; çalışanların, iş ortamının ve iş yeri çevresinin güvenliğini sağlayabilecek meslek elemanları yetiştirilmesi,
- Çalışanların tümünün, fiziksel, ruhsal ve sosyal sağlıklarının kollanması ve geliştirilmesi,
- Çalışma koşullarının çalışanların sağlığını olumsuz etkilemesinin önlenmesi,
- Çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun işe yerleştirilmesi ve bunun sürdürülmesidir.

İş güvenliğinin amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Altınel 2011:74):

- Çalışanlara en sağlıklı ortamı sunmak,
- Çalışanları, çalışma koşullarının olumsuz etkilerinden korumak,
- İş ve çalışan arasındaki uyuma destek olmak,
- İşyerlerindeki riskleri tamamen ortadan kaldırmak ya da zararları azaltmak,
- İş güvenliği tedbirleriyle çalışanları korumanın ötesinde iş tatminlerine de yardımcı olmak.

Tüm bu amaçlara ve faydalara ek olarak insan kaynakları yönetiminin iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonunun insan haklarının en temel beklentilerinden biri olduğu da belirtilmelidir (Sabuncuoğlu 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMI, İNSAN KAYNAKLARINDAKİ YERİ VE GELİŞİMİ

Çalışmanın bu bölümünde yetkinlik, yetkinlik modelleri kavramı açıklanmaktadır. Ayrıca çalışmanın temel konunu oluşturan İK profesyonelinin taşıması gereken yetkinliklere ilişkin literatürde yapılan araştırma sunulacak, bu alanda yapılmış

araştırmalardan örnekler verilmektedir. Çalışmada İK profesyonellerinden beklenen yetkinliklerin boyutlarına ilişkin kuramsal çerçeve yetkinliklerin ilgili başlıkları altında sunulmaktadır.

2.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı bir işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek, beceri ve bireysel karakteristiklerdir. Yetkinlikler son yıllarda özellikle İK alanında önemli hale gelmiştir (Çetinkaya 2009:220). Yönetimsel yetkinlikler konusunda literatür oldukça zengindir ve yetkinliklere olan ilgi her geçen gün daha da artmaktadır (Boyatzis 1982; Spencer ve Spencer 1993).

Yetkinliklere ilişkin ilk araştırmalar 1950'li yıllarda yöneticilerin eğitimine odaklanılmasıyla başlamıştır (Nybo 2004). 1973'te McClelland ile yetkinlik araştırmaları hız kazanmıştır. McClelland o yıllarda eğitim alanında çalışmış ve yetkinlikleri "güdüler ve kişisel özellikler" olarak tanımlamıştır. Yetkinliklerin iş başarısını ölçmede IQ veya kabiliyet testlerinden daha iyi tahminler verdiğini belirtmiştir (Klink ve Boon 2002; Torres 2012).

Modern anlamıyla yetkinlik kavramı bireyin performansı ile sektörde kabul gören standartları karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Yetkinlik bireyin pozisyonu ile ilgili bilgiler, yetenekler, beceriler, tavırlar ve diğer karakteristikler olarak açıklanmaktadır (Swanson ve Holdton 2001; Ulrich ve diğerleri 2006). Benzer bir şekilde yetkinlik örgütün hedeflerine ulaşması ve bireylerin örgütlerdeki rollerini etkili şekilde yerine getirmeleri için gerekli beceriler, bilgi, kişisel karakteristikler ve davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Konan 2010). Rycus ve Hughes (2000) yetkinliği bir işin verimli bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan bilgi ve yetenek topluluğu olarak tanımlamıştır. Yetkinlik kavramı yetenek, bilgi ve tavırla eşit anlamlı olarak algılanmamalı, bu unsurların bir birleşimi olarak görülmelidir. Bu farklı unsurların önemi yetkinliğe göre değişmektedir.

Geçmiş yıllarda yetkinlik çalışmaları, işlerin ve çalışanların teknik yeterliliklerini basit bir şekilde incelemeye odaklanmıştır (Clardy 2007). Günümüzde ise çalışanların yetkinlikleri, örgütsel gelişimi biçimlendirmede anahtar unsurlardan biri olacak kadar önemli hale gelmiştir. Yetkinlikler insan kaynakları gelişiminde, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında en önemli araçlardan biridir (Salleh 2012). Gelecekte

gösterilecek performansın tahmin edilmesinde de büyük önem taşımaktadır (Klink ve Boon 2002). Yetkinliklerin taşıdığı önemin kavranması amacıyla yetkinlik kavramı doğru bir şekilde algılanmalıdır.

Yetkinliklerin algılanması için özellikleri göz önüne alınmalı ve yetkinlikler değerlendirilirken bu hususlara dikkat edilmelidir.. Yetkinliklerin özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Akgeyik 2002:75-76):

- *Yetkinlikler özel ve farklılaşmıştır:* Yetkinlikler örgütün bulunduğu sektöre, verdiği hizmete, ürettiği ürüne, örgüt yapısına, kültürüne ve bir çok benzeri faktöre göre her örgütte farklıdır. Bu sebeple her örgüte uyan evrensel bir yetkinlik grubu oluşturulamaz.

- *Arka plan değerlerini yansıtır:* Motivasyon, değerler ve imaj gibi arka planda bulunan ama yüksek performans düzeyinde etkili olan unsurlar da yetkinliğin kapsamındadır. Arka plan değerleri çalışanların bilgilerini ve becerilerini işlerinde kullanma başarısını da kapsamaktadır.

- *Arka plan başarı faktörlerinin ölçümü:* Motivasyon, değerler gibi arka plan başarı unsurlarını ölçmek beceri ve bilgileri ölçmeye göre daha zordur. Ancak özellikle çok boyutlu yetkinlik değerlendirmelerinde bu zorluk aşılabilmektedir.

- *Yetkinlikler değerlendirmede öznelliği önlemektedir:* Performans değerlendirme yöntemleri öznel olma eğilimi taşımakta iken yetkinlikler çalışanların bilgi ve becerilerini ölçmede daha objektiftir.

Yetkinliklerin doğru bir şekilde kavranmasının ardından yetkinlik modelleri oluşturulmaktadır.

2.2. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri yüksek performans göstermek için gerekli bilgi, yetenek, beceri ve diğer karakteristiklerle (BYBK), kısaca yetkinliklerle alakalıdır. Yetkinliklerin oluşturduğu gruplar yetkinlik modelleri olarak adlandırılmaktadır. Ancak yetkinlik modelleri, yetkinliklerin (BYBK) çeşitli şekilde listelenmesinden daha fazlası olarak diğer bir ifadeyle bunların bir birleşimi olarak kabul edilmektedir (Campion ve Diğerleri: 2011).

Yetkinlikler, yetkinlik modelleri olarak insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır. Bir görevi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli yetkinliklerin bir birleşimi oluşturulmakta ve çeşitli seviyelerdeki bireylerden beklenen davranışlar ilgili

yetkinliğe göre açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yetkinlik modeli ile başarı için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenek ve karakteristikleri (yetkinlikler) yansıtan davranışlar açıkça ortaya konulmaktadır. Yetkinlik modelleri bireyler, takımlar ya da tüm örgüt için oluşturabilmektedir (Dede 2007).

Yetkinlik modeli basit, tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır. Modelin ne kadar detayı kapsayacağı geliştirilme nedenine ve hizmet ettiği amaca bağlı olmaktadır. Yetkinlik modeli geliştirmek için önceden hazırlanmış bir model kullanmak ve özgün bir yetkinlik modeli oluşturmak şeklinde iki yöntem vardır. Birinci yöntem, zaman ve maliyetten tasarruf etmek amacıyla, daha önce hazırlanmış modelleri kullanmaktır. Bu yöntem, örgüte uygun bir modelin seçilmesi ve uzmanların modeli belirli işlere uyarlamasıyla gerçekleştirilmektedir. İkinci yöntem ise iş ile ilgili analizlerin yapılması sonucunda elde edilen verilerin kullanımıyla özgün bir yetkinlik modeli oluşturulmasıdır. İkinci yöntem zaman ve kaynak yönünden birinci yönteme göre daha maliyetlidir (Dede 2007).

Yöneticilere ya da belirli meslek gruplarına yönelik oluşturulmuş yetkinlik modelleri bazen evrensel unsurlar taşımaktadır. Bu bağlamda söz konusu yetkinlik modelleri oluşturulduğu örgüt dışında da kullanım değerine sahip olmaktadır (Dede 2007:111-112). Bir yetkinlik modeli oluştururken dikkat edilmesi gereken belli başlı unsurlar (McLagan 1996):

- Üstün performans için gerekli yetkinliklerin tanımlanması (Modelde belirlenen yetkinliklerin yüksek performansı öngörmesi ve tekrarlandığında güvenilir olması için yüksek performansa sahip bireylere odaklanılmakta ve yaptıklarına dikkat edilmektedir),
- Yetkinliğin ilgili işe yönelik önemi ve kullanılma sıklığı,
- Çalışanların sahip olması gereken yetkinlik düzeyinin doğru belirlenmesi,
- Uygulama aşamasında yetkinliğin kullanımı ve davranışsal göstergeleri olarak sıralanmaktadır.

Yetkinlik modelleri sadece yüksek performans için gerekli yetkinlikleri tanımlamalarıyla değil ayrıca yetkinliklerin bir işe ilişkin kullanılma zamanını ve şeklini açıklamalarıyla da önem taşımaktadırlar. Ayrıca yetkinlik modellerinde bireyle ilişkilendirilmiş karakteristikler, bireyin kendisini ve davranışlarını sorgulamasına yol açmaktadır. Bu bağlamda yetkinlik modelleri kişisel değişime temel hazırlamaktadır.

Örneğin empatiye sahip olmayan bir bireyin müşterilerin şikayetlerini ve ihtiyaçlarını dinlemesi gibi bir karakteristik eğitim ve ödüllendirme ile desteklenebilmekte ve kişisel değişim gerçekleştirilmektedir. (Lepsinger ve Lucia 1999). Yetkinlik modelleri uygun şekilde tasarlandığında bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarının karşılanması, çalışan bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, terfi ve ödüllendirme gibi fonksiyonların gerçekleştirilmesini daha etkili hale getirmektedir (Özçelik ve Ferman, 2006:72).

Ayrıca yetkinlik modelleri bireysel performans değerlendirmelerinde ve İKY uygulamalarının örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesinde de İK profesyonelleri için çok önemli bir stratejik araç olarak kullanılmaktadır (Ordonez de Pablos, Lytras 2008). Bu konuların dışında yetkinlik modelleri, yetkinliklerin unsurlarını (bilgi, beceri, yetenek ve karakteristikler) tek tek saptamakta ve tanımlamaktadır. Örgütteki bireylerin rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelerine ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaları nedeniyle, yetkinlik modelleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve örgütsel stratejiler arasında bir bağ oluşturan mekanizmalar olarak da kabul görmektedir (Dede 2007:110).

Günümüzde Fortune 500 örgütlerinin yarısından fazlası yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanların karakteristikleri ve düşüncelerinin görevlerden ve etkili performans gösterenlerden daha ilginç olması sebebiyle örgütlerde yetkinlik modellerinin cazibesinin yüksek olduğu öne sürülmektedir. İK yönetimine yönelik çeşitli uygulamaları (seçme, değerlendirme, profesyonel gelişim, performans yönetimi) olması sebebiyle yetkinlik modelleri ilgi çekmektedir. Fakat araştırma metodolojisi çok kapsamlıdır ve özen gerektirmektedir (Torres 2012).

Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş koşulları, örgütlerde kullanılan yetkinlik modellerinin daha hızlı ve daha ucuz olmasını gerektirmektedir (Torres 2012). Robinson ve arkadaşları (2007) gelecekteki yetkinlik ihtiyacını mevcut yöntemlerden daha hızlı, ucuz ve etkili şekilde öngörebilmek amacıyla üç aşamalı bir yöntem geliştirmişlerdir. İK profesyonelleri ve akademisyenler tarafından kullanılabilmesi amacıyla, söz konusu üç aşamalı yöntem araştırmada detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Robinson ve arkadaşlarının (2007) araştırmalarında tanımlanan hedefler aşağıdaki gibi dört grupta ifade edilmektedir:

- Yetkinlik gerekliliği öngörülmesi için araştırmanın ne kadar geleceğe bakması gerektiğine karar verilmesi ile ilgili kuralların belirlenmesi,
- Uygun yönteme odaklanan tüm yetkinlik yaklaşımlarının gözden geçirilmesi,

- Belirlenmiş yetkinlik analiz yöntemlerinin kullanılması için gerekli modifikasyonların saptanması,
- Zaman geçtikçe yetkinliklerin algılanan öneminin karşılaştırılması için bir işlem yapılandırılması.

Yetkinlik, yetkinlik modeli ile ilgili çalışmalar ve uygulamalar İK profesyonelinin yetkinliklerinin temelini oluşturmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yetkinlikleri

Günümüzde örgütler yeni kurallarla oynamanın gerekliliğinin farkına varmış ve rekabeti arttıran piyasa değişimlerine esnek tepkiler vermeye odaklanmıştır. Örgütler dinamik piyasalar ve değişen teknoloji faktörleri göz önüne alındığında sabit durmanın karlı olmadığını farkına varmıştır (Porter 1996). Çevre koşullarında meydana gelen sürekli değişim ve gelişmeler örgütlerin düşünme, vizyon oluşturma ve İK profesyonellerine yaklaşımlarını değiştirmektedir. Makro-çevresel değişiklikler sürekli hale gelerek insanları, iş sistemleri ve geleneksel İK disiplinlerini etkilemektedir. Bu bağlamda söz konusu değişim, gelişmeler ve örgütler arasındaki rekabet İK profesyonellerinden iş zekalarını ve yetkinliklerini geliştirmelerini gerektirmektedir (Baill 1999).

İnsan kaynakları profesyonellerinin yetkinlikleri (İKPY) insan kaynakları departmanlarında çalışan, İKY fonksiyonlarını tasarlayan ve uygulayan profesyonel çalışanların, başarı ve yüksek performans göstermek için sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bir iş aynı örgütteki çalışanlar tarafından aynı kalıplar içinde yapılsa bile eşit verim alınamamaktadır. Bunun sebebi de her çalışanın aynı yetkinliklere sahip olmamasıdır (Ünal 2010:204).

Günümüzde yetkinliklerin, çalışanların bireysel, takımsal ve örgütsel performansına ilişkin önemli bir veri kaynağı olması önemine vurgu yapmaktadır (Akgeyik 2002). İK profesyonelinin beklenen yetkinliklerin kullanımı ve faydaları şöyle açıklanmaktadır (Lepsinger ve Lucia 1999):

- *Seçme fonksiyonu ile ilgili kullanımlar ve faydalar:* İşin gereklerine ilişkin resmin bütününe görme, işi başarılı olarak yapacak kişileri işe alma, örgütün beklentilerini karşılamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı asgari düzeye indirme, mülakat sürecini daha

sistematiik hale getirme, eğitimle geliştirilebilecek yetkinlikler ile geliştirilmesi daha zor olan yetkinlikleri ayırt etme konusunda yardımcı olma olarak sıralanmaktadır.

• *Eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile ilgili kullanımlar ve faydalar:* İşin başarılmasında en önemli bilgi, beceri ve özelliklere odaklanma imkanı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün değer ve stratejileri ile uyumlu olması, eğitim ve geliştirmeye harcanan kaynakların etkin kullanımı, mentorluk ve feedback için sistem sağlama olarak sıralanmaktadır.

• *Değerlendirme fonksiyonu ile ilgili kullanımlar ve faydalar:* İzlenecek ve ölçülecek alanlar için bir ortak dil oluşturma, performans değerlendirme görüşmelerine odaklanma, çalışanların işi gerçekteştirme amaçlı davranışları ile ilgili bilgi edinme olarak sıralanmaktadır.

• *Yedekleme fonksiyonu ile ilgili kullanımlar ve faydalar:* İşin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve karakteristikleri belirleme, çalışanın yeni rolü ile ilgili hazır olma seviyesinin değerlendirilmesi için yöntem sağlama, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olması, yüksek potansiyele sahip bireylerin belirlenmesi olarak sıralanmaktadır.

İnsan kaynakları alanında yetkinlik kavramı pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları alanında yetkinlik ile ilgili yapılmış çalışmalar iki grupta toplanmaktadır. İlk gruptaki çalışmalar sadece İK yöneticilerinin sahip olduğu yetkinliklere odaklanan araştırmalardır. İK yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin çalışmalar yapan belli başlı araştırmacılar Vicere (1987), Dyer (1999), Jackson ve Schuler (2003)'dir.

Vicere (1987) 1985 yılında başlayan ve 8 yıl süren araştırmasında İK yöneticilerinin başarı için gerekli yetkinliklerini belirlemeye ve bu yetkinliklerin İK dışındaki yöneticiler tarafından ne ölçüde önemli bulunduğunu saptamaya çalışmıştır. Vicere bu amaçla, İK yöneticisinin örgütün yaptığı işi ve stratejisini kavrama ölçüsünü ve örgütün işi başarısının sağlanmasında örgüt ihtiyaçları ile uyumlu İK metod ve tekniklerinin başarı oranını analiz etmiştir (Vicere 1987; Dede 2007). Bu bağlamda İK yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Stratejik yönetim zihniyeti,
- İşletme bilgisi,

- İç danışmanlık becerisi,
- İKY ile ilgili teknik uzmanlık,
- İnsan kaynakları planlama becerisi,
- İK programları tasarlama ve uygulama becerisi,
- Yönetim ve liderlik becerisi.

Dyer (1999:119) İK yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri şöyle belirtmiştir:

- *Örgütteki diğer birimlerle iş ortağı olabilme kabiliyeti:* Örgütün vizyonu, stratejileri ve temel iş süreçlerini anlayarak yüksek stratejik katkı sağlayarak yönetimde yer alma olarak açıklanabilir.
- *İK fonksiyonlarında teknik yetkinlikler:* Çalışan seçme, eğitim, ücretlendirme, yasal ihtiyaçlar gibi İK fonksiyonlarında yetkinliklere sahip olmak olarak açıklanabilir.
- *Örgüt geliştirme tekniklerinde yetkinlikler:* Takım oluşturma, örgüt tasarımı, yeniden yapılanma gibi alanlarda yetkinliklere sahip olunması olarak açıklanabilir.
- *Etkin değişimin gerçekleştirilebilmesi için örgüte yardım edebilme yetkinliği:* Örgütü pozitif yönde hareket ettirebilmek için vizyon ve liderlik yeteneklerine sahip olunması olarak açıklanabilir.

Jackson ve Schuler (2003) ise İK yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri dört alana ayırmıştır:

- Stratejik Yönetim,
- Yönetim ve liderlik inovasyonu,
- Değişim ve bilgi yönetimi,
- Profesyonel ve teknik uzmanlık.

İnsan kaynakları alanında yetkinlik ile ilgili yapılmış ikinci grup çalışmalar ise yöneticiler de dahil olmak üzere tüm İK profesyonellerinin yetkinliklerine odaklanmıştır. İK profesyonellerinin yetkinliklerine ilişkin çalışmalar yapan belli başlı araştırmacılar Lawson ve Limbrick (1996), Heneman (1999), Hunter (1999), Schoonver(2003), McEvoy ve diğerler(2005), Ramlall (2006), Ulrich, Brockbank ve diğerleri (2012)'dir.

Lawson ve Limbrick (1996:74) 23 CEO ile mülakat yapmış ve İK profesyonellerinden beklenen yetkinlikleri şöyle sıralamıştır:

- Kişiler arası ilişkiler,
- İlerici/proaktif karar verme; takım yetenekleri,
- Yaratıcı/yenilikçi düşünme,
- İK bilgisi,
- İşletme bilgisi,
- Liderlik ve planlama yetenekleri,
- Aciliyet duygusu/inisiyatif,
- Uzak görüş/sezgi duygusu,
- Agresiflik,
- Esneklik/adapte olabilme,
- Değişim odaklılık,
- Faydacılık,
- Entelektüel bağımsızlık,
- Yaklaşılabilirlik,
- Genel iş yetenekleri.

Heneman (1999) İK profesyonellerinin örgüte değer katmak için hem analitik hem de insan ilişkilerine yönelik yetkinliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Analitik yetkinlikler veri toplama, analiz etme ve yorumlamayı kapsarken insan ilişkileri yetkinlikleri liderlik ile alakalıdır. İki yetkinlik grubu da başarılı olabilmek için gereklidir. Biri diğerinden ayrı düşünülmemeli ikisine de odaklanılmalıdır (Heneman 1999:134). Heneman (1999) araştırmasında Ohio Devlet Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı için belirlenen yetkinlikleri aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- Klasik endüstriyel ilişkiler: Örgütteki ve sektördeki ilişkiler hakkında bilgiye sahip olarak etkin bir İK profesyoneli olma olarak açıklanmaktadır.

- Geleneksel İK: Seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarında yetkin olmak olarak açıklanmaktadır.
- Yeni İK: Yeni İK fonksiyonel sorumlulukların ötesinde örgüte değer katmaktadır. Yeni İK, analitik ve liderlik yetkinlikleridir. Analitik yetkinlik, strateji, iş tasarımı, istatistik, finans, pazarlama, ölçme, çok kültürlülük yeteneği, bilgi teknolojileri, karar verme ve problem çözme kapsamaktadır. Liderlik yetkinliği ise; takım yönetimi, uzlaşma ve çatışma çözümü, liderlik, değişim yönetimi, iletişim, organizasyon, yeni ücretlendirme, istihdam ve eğitim sisteminin geliştirilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Hunter'a (1999:148) göre İK alanı geçmişle karşılaştırılamayacak derecede farklıdır. İK profesyonellerinin yönetime danışmanlık sağlamaları için sahip olmaları gereken yetkinlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İK uygulamaları ve süreçleri ile ilgili teknik bilgi,
- Süreç tasarımı,
- Yetkinlik tanımlama ve eğitim tasarımı,
- İlişki ve iletişim yönetimi,
- İşletme bilgisi,
- Stratejik yetenekler,
- Kültürel, değişim yönetimi ve kurumsal değişim yönetimi.

Diğer çalışmalardan ayrı olarak Giannantonio ve Hurley'in (2002) yaptığı araştırmada yöneticilere yeni mezunlardan hangi yetkinlikleri beklediklerini sormuştur. Araştırmaya göre yöneticiler İK programlarından mezun olan öğrencilerin, İK profesyoneli olabilmeleri için, aşağıdaki yetkinlikleri taşımalarını beklemektedir:

- Aktif dinleme,
- İnsanlarla ilgili yetenekler,
- Liderlik yetenekleri,
- Müşteri hizmetleri yetenekleri,
- Düşünme yetenekleri,

- Örgütsel dinamiklerle ilgili yetenekler,
- Karar verme yetenekleri,
- Adaptasyon yetenekleri,
- Sözel yetenekler,
- Analitik yetenekler.

Schoonover araştırması 2003 yılında İK profesyonellerinden beklenen yetkinlikleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- *İş etiği ile ilgili uygulamaları organize etme:* Örgütün yasal ve etik yükümlülükleri bunlar ile ilgili uygulamalar, politikalar ve örgüt değerleri ile ilgili öneriler yapma ve destek sağlamak olarak açıklanabilir.
- *Uyuma:* Örgütün ve çalışanların haklarını korumak için yasal yükümlülüklerle ilgili konularda iş liderlerine rehberlik etmek olarak açıklanabilir.
- *Müşteri Odaklılık:* Müşteride yüksek seviyede tatmin yaratacak şekilde müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek olarak açıklanabilir.
- *Mentorluk ve danışmanlık:* Çalışanların, takımların ve örgütün performansını arttırmak için gerekli tavsiyelerde ve geribildirimde bulunmak ve gelişme kaynaklarını temin etmek olarak açıklanabilir.
- *Yetenek Yönetimi:* Önemli yetenekleri seçme, yerleştirme, örgüt içinde tutma, performansını değerlendirme ve yönetme ile ilgili olarak örgüt için birbiri ile tutarlı yaklaşımların geliştirilmesi olarak açıklanabilir.
- *Teknoloji ile ilgili uzmanlık:* Çalışanların öğrenme ve performanslarını arttıran İK hizmet ve ürünlerine daha kolay ulaşmayı sağlayacak İK teknolojisi ile ilgili ihtiyaçların tespiti, temini ve organizasyonu olarak açıklanabilir.
- *Satıcı Yönetimi:* Örgüt için en yüksek performansı gösterecek satıcıların seçimi ve yönetimi olarak açıklanabilir.
- *Bilgi Yönetimi:* Örgütsel grup ve departmanların hedeflerine ulaşmalarını destekleyecek bilgiye ulaşmaları, paylaşımları ve kullanmaları için gerekli yaklaşım ve araçlarla ilgili kavramsal ve uygulamaya yönelik bilgi ve yeteneklere sahip olunması olarak açıklanabilir.

- *Sanal Takım Çalışması*: Sanal iş gruplarının iş birliğini ve performansını arttırmak için strateji geliştirme ve uygulama becerisi olarak açıklanabilir.
- *Değerleme ve Ölçme Becerisi*: Önemli ihtiyaçları belirleme, problemleri tespit etme, faaliyetler ile ilgili ölçümler geliştirme ve gelişmeleri takip etme becerisi olarak açıklanabilir.
- *Çalışan Savunucusu/Destekçisi*: Tüm çalışanlar için daha güçlendirici ve adil bir iş ortamı sağlanması üzerine odaklanma olarak açıklanabilir.

İK profesyonellerinden beklenen yetkinlikler başka bir araştırmada da şöyle gruplanmaktadır (McEvoy ve diğerleri 2005:388):

- İşe bağlılık, adaptasyon ve inisiyatif ile ilgili yetkinlikler,
- Kadrolama, değerlendirme, ücretlendirme, çalışan ilişkileri gibi fonksiyonlarla ilgili yetkinlikler,
- Değişim yönetimi, kolaylaştırma, örgüt geliştirme, liderlik, kişiler arası ilişkiler, koçluk ve takım yetenekleri ile ilgili yetkinlikler,
- İK ile iş stratejilerini ilişkilendirme, yönetici danışmanlığı ve resmin bütününe görme ile ilgili yetkinlikler.

2006 yılında yapılan bir araştırmada İK profesyonellerinden beklenen yetkinlikler şöyle belirlenmiştir (Ramlall 2006:33):

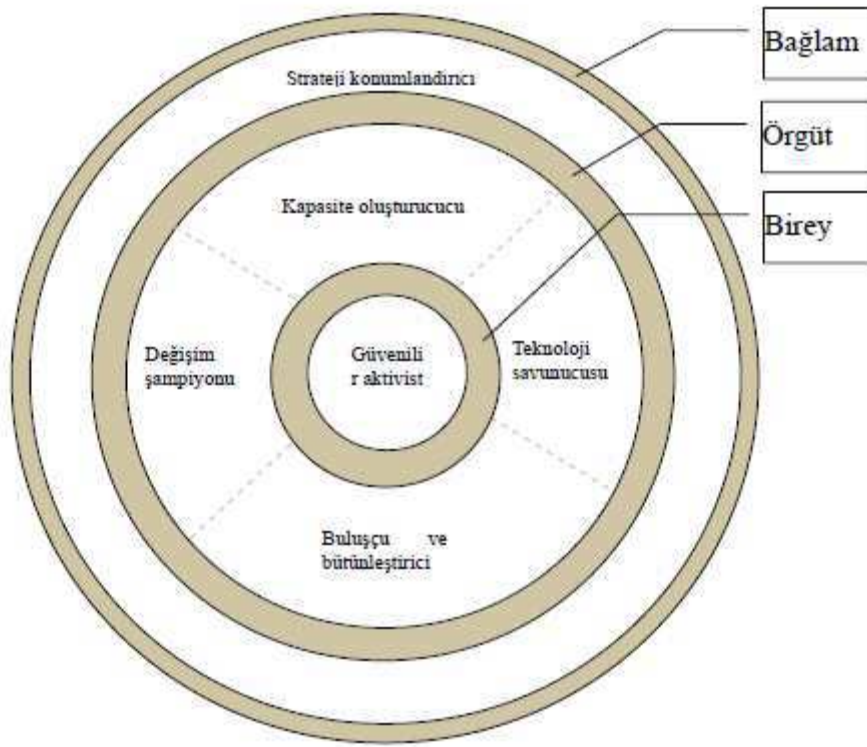
- İşletme bilgisi,
- İK uygulamalarını gerçekleştirme,
- Stratejik katkı.

Bunların yanında etik standartlar, örgütte saygınlık kazanma ve kişisel kredibilite temek yetkinliklere göre daha düşük oranda kabul görmüştür.

İK profesyonellerinin yetkinliklerine ilişkin yapılan araştırmaların bir çeşidi de kurumlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalardır. Kurumlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalar RBL Group tarafından gerçekleştirilen insan kaynakları yetkinlik araştırması ve SHRM tarafından geliştirilen İK yetkinlik modelidir .

HRCS (RBL Group 2012) (insan kaynakları yetkinlik araştırması) 2012 yılında 20.000'den fazla insan kaynakları profesyoneline yapılan kurumsal ve akademik özellikler taşıyan bir araştırmadır. Araştırmanın önderleri olan Brockbank ve Ulrich Şekil 2.1. de görüldüğü gibi 6 ana yetkinlik alanı belirlemiştir. Buna göre güvenilir aktivist bireysel düzeyde diğer yetkinliklerin temelini oluşturmaktadır. Bu yetkinlikten güç alan kapasite oluşturucu, değişim şampiyonu, teknoloji savunucusu, buluşçu ve bütünleştirici olma yetkinlikleri örgütsel düzeydeki yetkinlikleridir. Bunların çevresinde de stratejik konumlandırıcı olma yetkinliği vardır.

Şekil 2.1. Brockbank ve Ulrich'e Göre İK Profesyoneli Yetkinlikleri



Kaynak: (Brockbank ve Ulrich ve diğerleri 2012; Ünal 2012: 1237)

Ulrich ve Brockbank önderliğinde yapılan bu çalışmadaki yetkinlik alanları şöyle tanımlanmaktadır:

- *Stratejik Konumlandırıcı*: Yüksek performans için dış/iç şeklinde düşünmek ve hareket etmek gerekmektedir. Dış çevredeki örgüt trendleri hakkında geniş bilgiye sahip olmak ve bunları örgüt içi kararlara ve hareketlere uyarlamak bu yetkinlik alanı

içinde yer almaktadır. Sektörü ve coğrafyayı etkileyen iş koşullarını (sosyal, teknolojik, ekonomik, politik, çevresel, demografik trendler) anlamak ve yorumlamak da bu yetkinliğin alanına girmektedir. İK profesyonellerinin müşteri kitlelerini tanımlayarak, müşteri beklentilerini benimseyerek, örgüt hareketlerini müşteri ihtiyaçlarına hizalayarak anahtar müşterileri hedeflemeleri ve onlara hizmet sunmaları beklenmektedir. Ayrıca örgütlerin iş koşullarına ve müşteri beklentilerine yönelik stratejik tepkilerini yaratma sürecinde stratejik ve örgütsel karar verme veya öneride bulunma konusunda yetkin olmaları da bu yetkinlik alanındadır.

- *Güvenilir Aktivist:* Güvenilir aktivistlik iş zekasını kullanarak kişisel güven oluşturma ve örgütte aktivist olma yetkinliğidir. Sözlerin zamanında yerine getirilmesi, güvene dayalı kişisel ilişkiler kurulması, insanlardan saygı görme, açık ve tutarlı mesajları dürüstlük ile iletmeleri ile güvenilirlik gerçekleşmektedir. Aktivist olmak ise İK profesyonellerinin sadece İK aktiviteleri hakkında değil iş talepleri hakkında da bir bakış açısına sahip olması anlamına gelmektedir. Açık, tutarlı ve yüksek etkiye sahip iletişim yollarıyla örgütü pozitif yönde etkilemeyi gerektirmektedir. Güvenilir olan ama aktivist olmayan İK profesyonelleri saygı görmektedir ama örgütte fazla etkiye sahip olmamaktadır. Aktivist olan ama güvenilir olmayan İK profesyonelleri ise iyi fikirlere sahip olsalar bile fikirlerine önem verilmemektedir. Güvenilir aktivist olmak için İK profesyonellerinin benliklerinin farkında olmaları ve yaptıkları işe bütünüyle bağlanmaları gerekmektedir.
- *Kapasite Oluşturucu:* Etkili İK profesyonelleri çalışanların bireysel kabiliyetlerini etkili ve güçlü bir örgüt kurmak için örgütsel kabiliyetlere hizalarlar. Örgüt bir yapı ya da süreç değil bir kabiliyetler setidir. Kabiliyet örgütlerin hangi konuda iyi ve tanınmış olduğunu temsil eder. Bu kabiliyetler bireysel yöneticilerin veya sistemin performansından veya davranışlarından daha dayanıklıdır. Kabiliyetler bir örgütün kültürü, süreci veya kimliği olarak adlandırılabilir. İK profesyonelleri kabiliyet testleri fasilete ederek örgütlerin kimliklerini saptamalıdır. Bu kabiliyetler müşteri hizmeti, hız, kalite, verim, etkililik, inovasyon ve işbirliğini kapsar. Başarılı örgütlerin ortaya çıkan kabiliyetlerinden bir tanesi de çalışanların işlerinde amaç ve anlam bulduğu bir örgüt yaratmaktır. İK profesyonelleri, faaliyet yöneticilerinin

çalışanları motive etmesini ve örgütün kabiliyetlerinin çalışanların değerlerini yansıtmalarını sağlayarak yardımcı olurlar.

- *Değişim Şampiyonu:* İK profesyonellerinin örgüt hareketlerini ortaya konulmuş ve düzenlenmiş değişim süreçleriyle uyumlu hale getirmesi ve devam etmesini sağlaması bu yetkinliğin kapsamındadır. Örgütün değişime yönelik iç kapasitesini çevredeki değişim hızına eşitlemeye veya örgütün değişime liderlik etmesine çalışmak değişim şampiyonu olmak olarak adlandırılmaktadır. Değişim şampiyonları olarak, İK profesyonelleri değişimi örgütsel (değişim dizaynları), inisiyatifsel (bir şeyler gerçekleştirmek) ve bireysel (kişisel değişime olanak sağlamak) seviyelerde gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdırlar. Değişimi bu üç seviyede gerçekleştirmek için, İK profesyonelleri değişim sürecinde iki kritik rol oynamaktadır. İlk rolü değişimin neden önemli olduğunu açıklamak, değişime olan direncin üstesinden gelmek, değişimde anahtar role sahip kişilerle iletişime geçmek ve değişimi başlatmak için gerekli kararları açık bir biçimde açıklamak yoluyla inisiyatif alarak değişimi başlatmaktır. İkinci rolü değişimi örgütsel kaynakları, örgüt yapısını, iletişimi ve sürekli öğrenmeyi kullanarak kurumsallaştırmak ve devamlı hale getirmektir. Değişim yöneticileri olarak İK profesyonelleri çevik, esnek, hızlı cevap verebilen ve değişimi gerçekleştirebilen örgütler yaratmaya çalışmaktadırlar.
- *İK buluşçusu ve bütünleştiricisi:* Etkili İK profesyonellerinin İK alanında yapılmış araştırmalar hakkında bilgi sahibi olması ve böylece inovasyon ve kaynaştırma ile yeni İK uygulamalarını problemlerin çözümüne odaklayabilmesi olarak açıklanabilir. Bu yetkinlik alanı insan sermayesi (yetenek kaynakları, yetenek geliştirme), performans, örgüt tasarımı, ve iletişim gibi İK uygulamalarına yönelik alanlarda en son bakış açıları ve fikirler hakkında bilgi sahibi olmayı kapsar. Ayrıca bu özgün İK uygulama alanlarını, özellikle örgütün liderlik markası etrafında, birleştirilmiş çözümlere dönüştürmek de kapsam içindedir. Bu inovatif ve birleştirilmiş İK uygulamaları sonradan iş sonuçlarında etki sağlayarak başarıya etki eder. Bu da İK uygulamalarının uzun döneme odaklanmasını sağlar ve uygulamaların diğer örgütlerin en iyi uygulamaları tarafından etkilenmesini ve tutarsızlaşmasını önler.
- *Teknoloji savunucusu:* Teknolojinin gelişimi İK profesyonellerinin düşünce yapılarını ve idari ve stratejik iş yapma şekillerini değiştirmiştir. Basit seviyede, İK profesyonelleri daha etkili şekilde idari İK sistemlerini (ödülleri, ücretlendirme, sağlık

harcamaları ve diğer idari yönetim hizmetleri) sağlamak için teknolojiyi kullanmak zorundadır. Ayrıca insanların birbirleriyle bağlantıda kalması için teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da iletişimin geliştirilmesinde, yönetsel işlerin daha verimli yapılmasında ve çalışanların müşterilerle bağlantı kurmasında teknolojinin giderek daha önemli bir rol oynaması anlamına gelmektedir. Yeni bir teknoloji trendi de teknolojinin sosyal medyada bir ilişki kurma aracı olarak kullanılmasıdır. Sosyal medyanın kullanımı örgütün kendisini gelecekte büyüme için konumlandırmasının yolunu açmaktadır. Teknoloji taraftarı olarak İK profesyonelleri bilgi, verimlilik ve ilişkiler için teknolojiye ulaşmalı, onu analiz etmeli, savunmalı ve uyumlaştırmalıdır.

İK profesyonellerinin yetkinliklerine ilişkin yapılan kurumsal araştırmalardan bir diğeri de SHRM'in (İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu) araştırmasıdır. SHRM küresel düzeyde İK araştırmaları yapan ve İK profesyonellerine destek sağlayan bir kurumdur. Araştırmada İK profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlikler şöyle sıralanmıştır:

- *İK uzmanlığı:* İnsan kaynakları yönetiminin prensiplerini ve uygulamalarını örgüt başarısına katkı sağlamak için kullanma becerisi. Yetenek kazanma ve elde tutma, çalışan etkileşimi, öğrenme ve gelişme, ödüllendirme, çalışan ilişkileri, İK organizasyonu, örgütsel etkililik ve gelişme, iş gücü yönetimi, teknoloji ve veri, küresel kapsamda İK, çeşitlilik ve ilave, risk yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, strateji ve işgücü kanunu konularını kapsamaktadır.
- *İlişki yönetimi:* Örgüte hizmet ve destek sağlamak için etkileşimleri yönetme becerisi. Network oluşturma uzmanlığı, görüş uzmanlığı, insan yönetimi, müşteri hizmeti, savunuculuk, uzlaşma ve çatışma yönetimi, güvenilirlik, topluluk ilişkileri, şeffaflık, proaktivite, tepki, mentorluk, tesir, çalışanlarla etkileşim, takım çalışması ve karşılıklı güven konularını kapsamaktadır.
- *Konsultasyon:* Örgütsel paydaşlara yol gösterme becerisidir. Koçluk, proje yönetimi, analitik düşünme, problem çözümü, araştırmacılık, yaratıcılık ve inovasyon, esneklik, itibarlı iş ortağı olma, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, insan yönetimi, zaman yönetimi konularını kapsamaktadır.
- *Liderlik ve Navigasyon:* Örgüt içindeki inisiyatifleri ve süreçleri yönetebilme ve onlara katkı sağlama becerisidir. Dönüşümcü ve fonksiyonel liderlik, kaynak

yönetimi, başarı planlaması, proje yönetimi, misyon, değişim yönetimi, politik beceri konularını kapsamaktadır.

- *İletişim:* Paydaşlarla etkili iletişim kurma becerisidir. Sözlü ve yazılı iletişim, sunum becerisi, ikna kabiliyeti, diplomasi, algısal tarafsızlık, etkin dinleyicilik, etkin zamanlı feedback, basitleştirme becerileri, sosyal teknoloji ve sosyal medya bilgisi, halkla ilişkiler konularını kapsamaktadır.
- *Küresel ve kültürel etkililik:* Tüm tarafların bakış açılarına ve arka planlarına değer verme ve göz önüne alma becerisidir. Küresel perspektif, çeşitlilik perspektif, değişik perspektiflere açık olma, empati, deneyime açık olma, muğlaklığa tolerans, adaptasyon, kültürel farkındalık ve saygı konularını kapsamaktadır.
- *Etik çalışma:* Riski azaltırken örgütün değerlerini koruma ve destekleme becerisidir. Dostça ilişkiler kurma, güven kazanma, kişisel onur, profesyonel onur, davranışsal onur, profesyonellik, güvenilirlik, kişisel ve profesyonel cesaret konularını kapsamaktadır.
- *Kritik değerlendirme:* İş ile ilgili karar vermeye ve öneri yapmaya yönelik bilgi yorumlama becerisidir. Yetenek değerlendirme ve ölçme, tarafsızlık, kritik düşünme, problem çözme, merak ve araştırmacılık, araştırma metodolojisi, karar-verme, mülakat yetenekleri, bilgi yönetimi konularını kapsamaktadır.
- *İşletme Bilgisi:* Örgütün stratejik planına katkı sağlamak amacıyla bilgi kullanma ve anlama becerisidir. Stratejik çeviklik, işletme bilgisi, sistematik düşünme, ekonomik farkındalık, etkili yönetim, finans ve muhasebe bilgisi, satış ve pazarlama bilgisi, teknoloji bilgisi, iş gücü piyasası bilgisi, operasyon ve lojistik bilgisi, devlet politikası ve yönetmelik bilgisi, İK ve örgütsel metrik, analitik bilgisi konularını kapsamaktadır.

Araştırmalar İK profesyonellerinin değer yaratmak için iş yetkinliklerini genişletmesi gerektiğini göstermektedir (Babcock 2005; Colbert 2004; Handy ve diğerleri 1999). Değer yaratmanın artırılması örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olmaktadır (Rowden 1999).

Yukarıda yer verilen araştırmalar genel olarak incelendiğinde İK profesyonelinin sahip olması gereken yetkinlikler güvenilir aktivist, stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı, işletme bilgisi, yenilikçilik, İK

yönetiminde teknik uzmanlık, İK planlayıcılığı ve operatörlüğü, yönetim ve liderlik, teknoloji taraftarlığı olarak boyutlandırılabilir.

2.3.1. Güvenilir Aktivist

Güvenilir aktivist olma yetkinliği, Ulrich, Brockbank ve diğerleri tarafından (2009:73) verdikleri örneklerle İK profesyonellerinin insanlarla güçlü ilişkiler kurması ve inisiyatif alması olarak tanımlanmaktadır. İK profesyonellerinin tutarlı ve diğer bireylere güven vererek hareket etmesi ve örgütte aktif rol alması önem taşımaktadır. Çünkü emir alan çalışanların genellikle liderlik özellikleri göstermesi (aktif rol almak) gerekmemektedir. Bu bağlamda İK profesyonelinin yapması gereken örgüt içerisinde daha aktif bir rol sergilemektir (Dede 2007:184). Kişisel güvenilirlik insan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram değildir. Yapılan araştırmalardaki istatistiki analizler, güvenilir bir İK profesyoneli olmanın önemini vurgulamaktadır. Günümüzde İK profesyonellerinin sadece güvenilir olmaları olmamaktadır. Aktif rol almak, risk almak ve İK dışındaki çalışma arkadaşlarını insanlarla ilgili önemli konular hakkında düşünmeye itmek bu yetkinlik alanının kapsamına girmektedir. Güvenilir aktivist yetkinlik alanıyla ilgili dört faktör şöyle açıklanmaktadır (Ulrich ve diğerleri 2009:75-79):

- *Sonuçları dürüstlikle paylaşmak:* Başarılı sonuçlar elde etmek önemlidir fakat başarılı sonuçlara doğru yoldan ulaşmak da önem arz etmektedir. Dürüstlük İK profesyonelinin davranışlarındaki tutarlılığın bir yansıması, prensiplere sahip olmak, örgüt değerlerine uygun hareket etmek gibi anlamlara gelebilmektedir. Bir İK profesyonelinin, bir göreve yaklaşımı, örgütü ve örgüt kültürünü nasıl algıladığına, örgüte bağlılığına ve profesyonelliğine açıklık getirmektedir. Doğru sonuçlara dürüstlikle ulaşmak için İK profesyonellerinin: daha önce üzerinde karar kılınan ve vaat edilen taahhütleri yerine getirmesi, işlerinde hatayı asgari düzeye indirmesi, karmaşık planları ve fikirleri uygulanabilir hale getirmeye yardımcı olması, yasal yükümlülükleri ve etik kuralları ihlal etmeksizin sonuca ulaşması, bireysel faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir.
- *Bilgiyi paylaşmak:* Güvenilir aktivist yetkinliği güçlü iletişim becerisi gerektirmektedir. Bir İK profesyonelinin örgüt başarısına etkisi diğer çalışanlara verdiği güveni ve örgütte risk alma becerisini iletişim becerisiyle birleştirdiği zaman

artmaktadır. İK profesyonellerinin güvenilirlik kazanmak ve bu güvenilirliği sürdürebilmek için sahip oldukları bilgileri diğer bireylerle ve birimlerle anlaşılır ve ikna edici bir şekilde paylaşmaları gerekmektedir.

- *Güvene dayalı ilişkiler kurmak:* İK profesyonelinin güvenilir aktivist olması için en önemli becerilerden biri ilişki kurma becerisidir. İlişki kurma becerisi tüm çalışanlar için önem taşımaya rağmen İK profesyonelleri için daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü İK profesyonellerinin üst düzey çalışmalarda başarılarının çoğu yaptıkları önerilere, danışmanlıklarına ve sağladıkları bakış açılarına duyulan güven ile ilişkilidir. Güven olmaksızın İK departmanları sadece basit fonksiyonlarını gerçekleştirmekten öteye gidememektedir. İK profesyonellerinin örgütlerin insani taraflarına yönelik çalışıyor olmaları, bireylerle ilişkilerde yüksek beceri gerektirmektedir. Çalışanlar arasındaki problemleri tespit edip çözümüne yardım etmeleri, İç ve dış paydaşlarla olumlu çalışma ilişkileri oluşmasını sağlayan güven atmosferini yaratmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için de gergin ilişkileri yatıştırmak, çalışma ve sosyal ortamda ortak ilgi alanları keşfetmek, temel değerleri paylaşmak, her türlü endişeye empati ile yaklaşmak gerekmektedir. Bilgi ve çaba güvene dayalı ilişkilerin önemli bir unsurdur. Bu da bireyler için neyin önem taşıdığına dair bilgi ve devamlı ilişkide olma çabası olarak açıklanmaktadır. Örnek olarak yöneticilerin hedefleri, öncelikleri ve çözmek istedikleri problemler hakkında bilgi sahibi olmak ve onlarla bu konularda iletişimde bulunmak verilebilir. Bu bağlamda güven hem bireyler ile ilgili hem de örgüt ile ilgili konuları anlamayı gerektirmektedir.
- *İnandıklarını cesaretle savunmak:* İK üst yönetim kararlarının verilmesinde aktif rol oynamaktadır. Bu sebeple konu karar aşamasında yer almak değil, karar aşamasında ne yapıldığıdır. Önceleri İK profesyonelleri strateji toplantılarında sadece seyirci ya da yardımcı iken günümüzde aktif bir katılımcı olarak rol oynaması gerekmektedir. Gerçek bir aktivist olmak, diğerleri ile aynı fikirde olmasa bile, sahip olduğu görüşü cesaretle savunmakla başlamaktadır. Açık sözlülük ve yüreklilik inandıklarını cesaretle savunmanın temelini oluşturmaktadır. Bir yöneticinin uygunsuz bir davranışına karşı durmak veya bir yöneticiye duymak istemediği bir tavsiye vermek gibi davranışları gerçekleştirmek için İK profesyonellerinin fikir ayrılığından kaçınmamaları gerekmektedir. Bireysel veya örgütsel amaçlar için risk almak,

yapılan gözlemleri açık yüreklilikle paylaşmak, başkalarını etkilemek ve problemleri öngörmek bu faktörde önem taşıyan konulardır.

İK profesyonellerinin örgüt içinde adil olarak algılanması ve güven vermesi önem arz etmektedir. Her görevin dürüst ve adil bir şekilde halledildiğinden ve güvene dayalı ilişkiler kurulduğundan emin olunması gerekmektedir (Waraich ve Bhardwaj 2010:5). Covey (1989) bir ilişkide biriken güven miktarını açıklamak için "duygusal banka hesabı" deyimini kullanmaktadır. Hesaptaki artan güven çevredekiler ile kurulacak pozitif ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bu temel sağlam olduğunda çalışanlar kişilik veya pozisyonlara odaklanmadan bütün kartlarını ortaya koyarak sorunlarla uğraşmakta ve problemleri çözmektedir (Covey 1989). Güvenilir aktivistlerin saygı görmeleri ve proaktif olmaları beklenmektedir. "Aktivist olmayan güvenilir bireyler saygı görebilirler ama etkileri azdır. Güvenilir olmayan aktivistlerin iyi fikirleri olabilir, ama onları da kimse dinlemez"(Ulrich ve diğerleri 2009:74).

Güvenilir ve aktivist olmayan kişiler, bulundukları örgüt ve çalışma arkadaşları tarafından oyunu etkileyen oyuncular değil sadece olanı takip eden seyirciler olarak algılanmaktadır. Bu çalışanlar daha güvenilir ya da daha aktif kişilere işlerini kaptırmaktadır. Bu bağlamda güvenilir aktivist olmak önemli bir yetkinliktir. Güvenilir aktivist yetkinlik boyutu, İK profesyonelinden beklenen yetkinlikler arasında en etkili yetkinlik olarak kabul edilmektedir. İK profesyonellerinin sadece bir yetkinliğe odaklanması mümkün veya gerekli ise bu yetkinlik alanına odaklanmak en mantıklı seçim olarak sunulmaktadır (Ulrich ve diğerleri 2009:75-79).

2.3.2. Stratejik Yönetim Becerisi

İK profesyonelleri yüksek performans gösteren örgütlerde stratejik görevler üstlenmektedirler. Stratejik yönetim becerisi yetkinliği kültür yönetimi, değişimin hızlandırılmasında kolaylaştırıcı rol oynama, stratejik karar alma mekanizmasında yer alma ve örgütün içinde bulunduğu pazardaki gelişmeleri takip etme gibi görevleri gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır (Ulrich ve Brockbank 2005:223). Örgütün başarılı gelişimi ve büyümesi için örgüt içinde İK profesyonelleri stratejik iş ortağı konumunda olmaları gerekmektedir (Bruyn ve Roodt 2009). 20. yüzyılda yapılan İK profesyoneli yetkinlikleri araştırmalarının odağı da İK profesyonellerinin stratejik iş ortağı olarak konumlandırılmasıdır (Lawler III & Mohrman 2003).

Payne (2005) tarafından yapılan araştırma stratejik katkı sağlama noktasında İK profesyonellerinin stratejik yönetim becerisi yetkinliğini en önemli alan olarak tanımlamakta ve bu alan için 10 yetkinlik sunmaktadır. Bu yetkinlikler aşağıdaki şekilde (Payne 2005):

- Sektör trendlerine uyumlu İKY stratejileri geliştirmek,
- Çevresel tarama (SWOT analizi, benchmarking vs.) ile veri toplamak ve verileri analiz etmek,
- Örgüt stratejisinin tanımlanmasına yardımcı olmak,
- Analitik yeteneklere sahip olmak,
- Vizyon sahibi olmak,
- Stratejik planları uygulamak için liderlik yeteneğine sahip olmak,
- Örgüt kültürünün stratejinin uygulanmasına etkisini algılayabilmek,
- Bireyler arası iletişim yeteneğine sahip olmak,
- İKY planlarının örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmasını sağlamak,
- İKY stratejilerinin istenen sonuçları vermesini sağlamak olarak sıralanmaktadır.

Stratejik yönetim becerisinde yetkinlik çeşitli yollarla sağlanabilmektedir. Carpenter (2012) yaptığı araştırmada İK profesyonellerinin stratejik yönetim becerisine sahip olmaları gerektiğini, eğitim seviyesi ve stratejik yönetim becerisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. İK profesyonelinin eğitim seviyesinin yüksek olması performansını da arttırmaktadır. Ayrıca İK profesyonellerinin bireysel swot analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri de stratejik yönetim becerilerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Zayıf yetenekler örgüt içinde koçluk ve eğitimle geliştirilebilmektedir (Carpenter 2012). Payne (2005) de İK profesyonellerinin kendi disiplinlerini ve örgütün diğer operasyonlarını daha iyi anlamaları için “örgüt fonksiyonlarında yatay olarak hareket etmelerini”(diğer faaliyetlerin incelenmesi ve bu faaliyetlerde uzmanlık kazanılması) önermektedir.

2.3.3. Değişim Yöneticiliği

Değişim örgütü bir durumdan başka bir duruma taşıyan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda değişim yöneticiliği yetkinliği de değişimi başarılı bir şekilde yönetmek olarak açıklanmaktadır. Değişim süreci sürekliliği, kaynağı ve kapsamı bakımından değerlendirilmektedir. Süreklilik bakımından değişim öngörülebilir, aşamalara sahip, gözlemlenebilir bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kaynak bakımından değişim, değişimin bilinçli olarak örgüt içinde başlatılması ya da dış etkenler sebebiyle kendiliğinden oluşması ile ilgilidir. Kapsam bakımından değişim ise değişimin örgüte ve çevreye olan etkisi olarak değerlendirilmektedir. İK profesyonellerinin değişimi günlük olarak yönetmesi beklenmektedir (Güleş ve Burgess 2000).

İK profesyonellerinin üst yönetime değişimde yardımcı olmak için değişimi yönetebilecek ve değişime yön verebilecek yetkinliklere sahip olmaları önem arz etmektedir (Ünal 2010). McEvoy ve arkadaşları da (2005) İK profesyonellerinin değişim yeteneklerine sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Örgütün değişime yönelik kapasitesini, dışarıdaki değişim hızına eşitleme görevinde değişim yöneticiliği yetkinliği en büyük gerekliliktir (Brockbank ve Ulrich 2012).

İK profesyonellerinin görevi değişime ayak uydurmak ve örgütte değişimi başarmaktır. Yani hem değişim süreci içinde etkilenen bir birey hem de değişim sürecinde rehber rolü oynamaktadırlar (Ünal 2012).

Bir İK profesyonelinin değişimi başlatabilmesi ve sürdürebilmesi için aşağıdaki yetkinlikleri göstermesi beklenmektedir (Ünal 2012):

- Değişimi her düzeyde (birey, örgüt) yönetmek,
- Bireylere yeni davranışlar kazandırmak,
- Örgüt içindeki uygulamaları değişim sürecine uyumlu hale getirmek,
- Örgüt kapasitesini geliştirerek değişim sürecine uyumlu hale getirmek,
- Örgütteki yazısız kurallardan yararlanmak,
- Değişimin önemini bireylere benimsetmek,
- Değişimden etkilenen paydaşlarla işbirliği yaparak değişime olan bağlılığı arttırmak,
- Değişime direnci belirlemek ve direncin üstesinden gelmek,

- Örgütteki liderlerin değişim etrafında birleşmelerini sağlamak,
- Değişimin yönünü belirlemek amacıyla değişimin doğuracağı sonuçları açık ve net bir şekilde ortaya koymak,
- Değişim sürecinde inisiyatifi kaybetmemek ve değişimden istenilen sonuçları elde etmek,
- Değişim için gerekli kaynakları (zaman, insanlar, kapital, teknoloji ve bilgi) bulmak,
- Değişimi kurumsallaştırmak,
- Değişim sürecinde elde edilen bilgileri yeni değişim süreçlerinde kullanmak.

2.3.4. Kültür/Örgütsel Yapı Mimarlığı

Kültür mimarı yetkinliği, İK profesyonellerinin, mevcut kültürü muhafaza etmeleri ve yüksek performansı ortaya çıkaracak yeni kültürün geliştirilmesine yardımcı olması olarak tanımlanmaktadır. İK profesyonellerinin yöneticilerin davranışlarının kültürü ne şekilde yansıttığı ve yönlendirdiği konusunda onlara koçluk sağlaması, İK planlamaları ve uygulamalarını kültürel standartlara uygun hale getirmesi ve kültürün çalışanlar tarafından algılanmasını sağlaması gerekmektedir (Ulrich ve diğerleri 2009:97-97). Örgütsel yapı mimarlığı yetkinliği ise örgütün yeteneklerini oluşturarak ve tanımlayarak yüksek performansa ve başarıya sahip örgüt yaratmak, denetlemek ve yürütmek konusunda yetkin olmak olarak tanımlanmaktadır. (Brockbank ve diğerleri 2012:3). İK profesyonelleri örgütsel tasarım ve yeniden yapılanma sürecinde iç danışman rolü oynamaktadırlar (Lawler III ve Mohrman 1997).

Kültür yönetimi yetkinliğini geliştirmek için (Ulrich ve diğerleri 2009:111):

- Örgütün kültüründe pozitif sonuçlar verecek değişimler tasarlamak,
- İK uygulamalarını ve iş ile ilgili süreçleri kazanılan deneyimleri kullanarak yeniden değerlendirmek,
- Örgütün geleceğini öngörmek amacıyla bilgi toplamak(kültürün başarıya etkisi, örgüt yapısının başarıya etkisi) gerekmektedir.

İK profesyonellerinin örgütün rekabete uygun bir şekilde yapılandırılmasında yönetime yardımcı olmaları önem arz etmektedir (Ulrich ve Beatty, 2001). İK profesyonellerinin rekabetin artması sebebiyle örgütün hem müşterilere hem de pazara

hızlı ve etkili cevap verebilmesini sağlaması gerekmektedir. İK profesyonellerinin örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için yönetime rehberlik edebilmeleri ve faaliyetlerinin ürün/hizmetlerin satışına ve paydaşlara olan getiriye katkısını algılamaları gerekmektedir. Bu bağlamda kültür/örgütsel yapı yetkinliği diğer İK yetkinlikleri ile tamamlayıcı bir konuma sahiptir. (Quinn ve Brockbank 2006).

2.3.5. İşletme Bilgisi

İşletme bilgisi yetkinliği örgütün iş faaliyetleri, müşteri ihtiyaçları, beklentileri, rakiplerin özellikleri, örgütün finansal durumu vb. alanlarda uzmanlık sahibi olmak olarak tanımlanmaktadır (Yeung, Ulrich ve Brockbank 1994:14). İK profesyonellerinden örgütün stratejik planlama ve karar alma mekanizmasında rol almaları, değişimde aktif rol oynayarak değişimi gerçekleştirmeleri, İK planlamalarını ve uygulamalarını örgütün stratejisi doğrultusunda uyumlu hale getirerek örgütün performansını arttırmaları, çalışanların sorunlarıyla ilgilenerek onları düşük değer yaratan iş yüklerinden kurtarıp, örgüte katkılarını arttıracak uygulamaları hayata geçirmeye yöneltmeleri beklenmektedir. Bu rollerin İK profesyonelleri tarafından başarıyla yerine getirilmesi ise geleneksel İK profesyoneli yetkinlikleri yerine daha gelişmiş yetkinlikleri taşımalarına bağlıdır. Bu bağlamda İK profesyonellerinin sadece İK teknik uzmanlığına sahip olması yeterli olmamakta, işletmenin diğer fonksiyonlarında da bilgi ve uzmanlık sahibi olmaları gerekmektedir (Dede, 2007:183).

İK profesyonellerinin örgütün bulunduğu sektöre yönelik bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Örgüt faaliyetlerinin değer zincirindeki yerini ve birbirleri ile bağlantılarını analiz edebilmek amacıyla İK profesyonelinin işletme bilgisi yetkinliği önem taşımaktadır. İşletme bilgisi yetkinliği örgütün kar marjını ne şekilde yarattığının algılanmasını sağlamaktadır. İK profesyonellerinin mal ve hizmet üretiminde faaliyetlerin önemini analiz edebilmesine, düşünce ve önerilerini sunabilmesine bu bağlamda stratejik katkı sağlamasına olanak vermektedir (Ulrich ve Brockbank 2005). Finansal açıdan yetkinlik sahibi olmak da önemlidir. Örneğin toplu pazarlıklarda endüstri ile yapılan görüşmelerde örgütün konumunu belirtmek amacıyla, çalışanlarla ve finansal durumla ilgili ek finansal tablolara ve belgelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu görüşmelerde bulunan bir İK profesyonelinin bu bilgileri değerlendirebilmesi gerekli ve önemlidir (Bingöl 2003:398).

Lawson ve Limbrick (1996:78) SHRM işbirliği ile gerçekleştirdiği araştırmada işletme bilgisini İK profesyonelinin 5 yetkinlik alanından biri olarak belirtmiş, işletme bilgisinin alt yetkinliklerini de:

- Stratejik odaklama,
- Örgütsel farkındalık,
- Sektör bilgisi,
- Örgüt için katma değer yaratma yönelimlilik,
- Genel yönetim becerisi olarak sıralamıştır.

İK profesyonellerinin işletme bilgisi yetkinliğine sahip olmaması İK fonksiyonlarının örgütün başarısındaki etkisinin algılanamamasındaki en önemli engeldir (Hansen 2002:513-538). Bu bağlamda İK profesyonellerinin örgütün ürünleri, müşterileri ve pazardaki yeri hakkında bilgi sahibi olmaları, merkezi bir rol oynamaları ve stratejik planların ve süreçlerin hazırlanmasında değişimi kolaylaştırarak örgüte değer katmaları önemlidir. Caudron (2003) da işletme bilgisinin İK profesyonelleri için kritik önem taşıdığını belirtmektedir.

2.3.6. Yenilikçilik

Yenilikçilik yetkinliği geçmişte kalmış başarılarla dayanmak yerine, gelecek için yeni fırsatlar yaratmaya odaklanmak ve büyümeyi beslemek olarak tanımlanmaktadır. Bu yetkinlik alanı gelecek için çalışanları heyecanlandırmayı, müşteri isteklerini önceden tahmin ederek tatmin etmeyi ve örgüte değer katmayı kapsamaktadır. Yenilikçiliğe odaklanan İK profesyonellerinin işin her alanında sürekli olarak geleceği düşünmesi beklenmektedir. Yenilikçilik üründe, örgüt stratejisinde ve operasyonel olarak üçe ayrılmaktadır. Üründe yenilikçilik, özgün bir ürün ortaya çıkarmak olabileceği gibi mevcut bir ürünün yeni özellikler eklenerek performansının ve fonksiyonelliğinin artırılması suretiyle geliştirilmesi de olabilmektedir. İşletme stratejisinde yenilikçilik örgütün bir pazar nasıl gireceğini, nerede gireceğini, hangi şartlarda gireceğini, hangi strateji ile gireceğini, müşterilerin örgütü algılamasını ya da müşterilere hizmet verme yöntemini yeniden tanımlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Operasyonel yenilikçilik ise muhasebe, bilgi işlem, pazarlama, İK, üretim gibi fonksiyonlara yeni uygulamalar getirilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Ulrich ve diğerleri 2009:29).

Yenilikçilik; örgütlerin insan kaynaklarının, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla örgütsel uzmanlığın isteklendirilmesi ile gerçekleşmektedir (Brentani ve Reid 2012:78). Örgütler, stratejik İK uygulamaları ile yenilikçilik konusundaki örgütsel uzmanlıklarını çalışanların motivasyonunu sağlayarak arttırmaktadır. İK profesyonelinin yenilikçilik konusunda yetkin olması bu sürece yardımcı olmaktadır (Özutku ve Çetinkaya 2012:353).

İK profesyonelinin yenilikçilik yetkinliğinin önemi İK politika ve uygulamalarının örgüt çalışanlarının yenilikçiğe yönelik bilgi, tavır ve davranışlarının etkilenmesinde ortaya çıkmaktadır (Ortiz ve diğerleri 2009:1192) Yenilikçiliğin önem taşıdığı bir diğer nokta ise teknoloji üretimi, teknoloji transferi ve teknolojinin etkin kullanımının küresel rekabet ortamında hayatta kalabilmek için vazgeçilmez bir gereklilik olmasıdır (Eryiğit 2013:100). Yenilikçiliğin faydaları, son yıllarda tasarlanan veya geliştirilen ürün ve hizmetlerden kaynaklanan gelirlerin yüzdesi oranlanarak takip edilebilmektedir (Ulrich ve diğerleri 2012:45-46).

2.3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Teknik Uzmanlık

İK profesyonellerinin teknik uzmanlık yetkinliği eleman seçme, eğitim, ücretlendirme, yasal ihtiyaçlar vs. alanında yetkinliklere sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Dyer 1999). Cascio (2005:160) da benzer şekilde İK profesyonellerinin yasal ihtiyaçlar, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretler ve sosyal ödemeler, işçi ve işveren ilişkileri, çalışma sağlığı ve güvenliği konusunda yetkin olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Yeung ve arkadaşları (1996:51-52) İK yönetiminde teknik uzmanlık yetkinliğine dair gereklilikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- En iyi insan kaynakları uygulaması konusunda bilgi sahibi olmak,
- İnsan kaynakları hizmetlerini en etkili şekilde tasarlamakve uygulamak,
- Bilgi işlem teknolojisini insan kaynakları uygulamalarında kullanmak,
- İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek.

İK profesyonellerinin İK konusunda bilgi sahibi olması ve bilgiyi etkin kullanması önem taşımaktadır. Bu yetkinlik boyutu örgüt stratejilerini destekleyecek İK uygulamalarını kapsamaktadır. İK profesyonellerinden bu uygulamaları hayata geçirmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yöneticilere düşen yük azalmaktadır. Bu bağlamda İK profesyonelleri İK alanında uzmanlığa sahip olmadan stratejik ortak olamaması da bu yetkinliğin önemini vurgulamaktadır (Dede 2007).

2.3.8. İnsan Kaynakları Planlayıcısı ve Operatörü

İK profesyonelinin çalışan ihtiyacına yönelik gelecekte karşılaşılabilecek problemleri ön görmesi, sektörde veya örgütte değişiklikler olması durumunda İK planlamasında değişiklikler yapabilmesi, örgüt amaçları ile uyumlu planlar ve program geliştirmesi ve bunları uygulaması İK planlayıcısı ve operatörü yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Vicere 1987). Ayrıca operatörlük için İK profesyonellerinin geliştirilen uygulamaların maliyetlerini ve faydalarını analiz edebilmesi ve bütçe ile uyumlu hale getirmesi de gerekmektedir.

Bu yetkinlikte en önemli nokta insan kaynaklarını parçalarının toplamından daha verimli hale getirmektir. Bazen İK departmanlarındaki alt süreçler birbirleriyle birleşmede başarılı olamamakta ve farklı İK süreçleri farklı yönler gitmeye başlamaktadır. Karmaşık mesajlar gönderilmekte ve performans seviyeleri düşmeye başlamaktadır. Fakat yüksek performans gösteren İK profesyonelleri arzulanan örgüt sonuçlarına açıkça ve isabetlice öncelik tanımakta, gerekli örgüt yeteneklerini güçlü bir şekilde kavramsallaştırmakta ve operasyonunu yürütmekte, İK uygulamalarının, süreçlerinin, yapılarının ve prosedürlerinin tanımlanmış örgüt hedefleriyle ve yetenekleriyle hizalanmasından emin olmaktadır (Brockbank ve diğerleri 2012:4).

İK departmanları, iş analizlerini yapmakta, çalışan bulmakta ve seçmekte, eğitim ve kariyer geliştirmede en önemli rolü oynamakta, performans değerlemesi ve ücretleme programlarını yönetmekte, endüstri ile ilişkiler kurmakta ve iş güvenliği ile işçi sağlığını sağlamaktadır. Tüm bu görevleri örgütün tümüyle ve stratejisiyle uyumlu olarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca sektöre ilişkin planların tasarlanması ve geliştirilmesi, stratejik düzeyde örgüte yön verilmesi gibi kararlara katılmak da İK departmanlarının görevleri arasındadır. Bu bağlamda İK profesyonelinin İK planlaması ve İK faaliyetlerini

uygulanması konularında yetkinlik taşımasının önemi ortaya çıkmaktadır (Bingöl 2003:-45-46).

2.3.9. Yönetim ve Liderlik

Yönetim ve liderlik yetkinlikleri bireylere liderlik etmeyi ve onları yönetmeyi ifade etmektedir. Vicere (1987:27) yönetim ve liderlik yetkinliğini İK profesyonelinin en uygun çalışanları bulup seçebilmesi, çalışanları geliştirmesi, astları ve diğer çalışanlar ile iyi iletişim kurabilme becerisine sahip olması olarak açıklamaktadır. Bunların dışında İK profesyonellerinin yüksek performans göstermek için güçlendirme konusunda da yetkin olmaları gerekmektedir (Koçel 2010). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanları yönlendirmesi, desteklemesi, ve güçlendirmesi bu yetkinliğin alanında yer almaktadır. Yönetim ve liderlik yetkinliği: çalışanlarla birlikte ortak bir amaç yaratma, farklılıkları ve çeşitlilikleri yönetme, yaratıcılığı destekleme ve özendirme ve topluluk oluşturma için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kapsamaktadır. Bu bağlamda bu yetkinlik tüm örgütler için evrenseldir ve aktarılabilme özelliğine sahiptir (Viitala 2005:449). Viitala (2005:439) yönetim yetkinliklerini hiyerarşik olarak altı grupta toplamıştır. Bu yetkinlikler (Viitala 2005:439):

- Teknik yetkinlikler,
- İş yetkinlikleri,
- Bilgi yönetimi yetkinlikleri,
- Liderlik yetkinlikleri,
- Sosyal yetkinlikler,
- Kişilerarası yetkinlikler olarak sıralanabilir.

İş çevrelerinde yaşanan örgüt birleşmeleri ya da küçülmelere cevap verebilmek için örgütler bir çok plan ve uygulama yapmakta ve bundan en çok çalışanlar etkilenmektedir. İK profesyonellerinin yönetim ve liderlik yetkinliklerini taşıması bu uygulamaların başarısı için önemli ve gereklidir. Değişimin hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleşmek ve çalışanların zarar görmemesi İK profesyonelinin tepe yönetim ve çalışanlar tarafından saygınlığını yitirmemesi için değişim yöneticiliği yetkinliğinin yanı sıra yönetim ve liderlik yetkinliği de büyük önem taşımaktadır (Dede 2007:184-185).

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda geçirdiği değişimler sonucunda insan kaynakları departmanlarının diğer departmanlar ile daha yakın ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. İK departmanları örgüt stratejisi ile uyum sağlamakta, faaliyetlerin yürütülmesinde yeni sorumluluklara sahip olmakta, stratejik katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda bazı örgütlerde geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının (ücretlendirme, günlük işler v.b.) gerçekleştirilmesi için outsource (dış kaynak) kullanılmakta ve İK profesyonellerinin yönetim ve stratejik oryantasyon gibi alanlara yoğunlaşması sağlanmaktadır. İK profesyonellerinin diğer yöneticilerle daha fazla ortak görev ve sorumluluk alması gerekmektedir. Örneğin diğer yöneticiler İK departmanlarında ve strateji geliştirmede görevler üstlenirken İK profesyonelleri de yönetimde yeni görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda İK profesyonelinin örgütte uyumu bozmaması için yönetim ve liderlik yetkinliğini taşıması önemli ve gerekli olmaktadır (Akgeyik 2002:35).

Üst yöneticilere göre İK profesyonellerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlik yönetim ve liderlik becerisi olarak belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda yönetim ve liderlik konusunda yetkin olmak yöneticiler tarafından diğer yetkinliklere göre daha önemli olarak değerlendirilmektedir (Dede 2007, Vicere 1987, Prescott 1999).

2.3.10. Teknoloji Taraftarı

Teknoloji taraftarı yetkinliği İK profesyonellerinin İK teknolojilerinde yetkin olması olarak tanımlanmaktadır. İK teknolojilerinin ve işgücü analizlerinin gelişimi insan kaynaklarının ölçülebilir sonuçlar yaratan bir karar bilimine dönüşmesine yardımcı olmaktadır. İK uygulamalarının teslimi için internetin geniş kullanımı, özellikle hizmet konusunda, insan kaynaklarının önemini her gün arttırmaktadır. Ayrıca bu insan kaynaklarında çalışmayan yöneticilerin de bu araçlara ulaşabilmeleri için anlaşılabilirliği ön plana çıkarmakta ve ayrıca İK profesyonelleri için yeni roller, güçlü İK teknoloji yetkinlikleri için de bir zorunluluk yaratmaktadır (Schramm 2006:1).

Yüksek performanslı İK fonksiyonlarına sahip örgütler konu İK teknolojilerine geldiğinde farklı davranmaktadırlar ve bu sebeple İK profesyonelleri bu alandaki bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Son zamanlarda yapılan bir araştırma dünya çapındaki örgütlerin tipik örgütlere oranla personel başına %27 daha az harcama yaptığını göstermektedir. Dünya çapındaki örgütler etkililik ve verimlilik ölçülerinde en üst %25'lik

dilimdedir. Bu örgütler %24 daha az İK personeline sahiptir ve tipik örgütlerden daha iyi performans göstermektedir (Hackett 2013).

Günümüzde giderek yaygınlık kazanmaya başlayan ileri teknolojik sistemler, İK fonksiyonlarının çalışanlar var yöneticiler tarafından daha hızlı ve etkili gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda İK profesyonellerinin üstündeki yük hafifletmekte ve İK profesyonellerinin stratejik katkı sağlamaya daha çok zamanı kalmaktadır (Christensen 1997:83). Yeni teknolojik gelişmeler İK fonksiyonlarını gerçekleştirmede önemli araçlar haline gelmiştir. İK profesyonelleri teknolojik yeni sistemler ile birlikte bilgiyi hızlı ve doğru bir biçimde elde etmekte ve çalışanlardan en iyi performansı alabilmektedir. Örneğin, çok uluslu örgütler yeni yazılımlar sayesinde tek İK departmanından küresel olarak yönetilebilmektedir (Eroğlu, 2001:1)

Geçmiş yıllarda, İK teknolojileri ve iş gücü analitik uygulamaları sadece büyük örgütlerde kullanılmıştır. Günümüzde ise teknolojinin etkili kullanımı, tüm boyuttaki örgütlerde, hızlı bir biçimde insan kaynaklarının başarılı yönetiminde anahtar bir konuma sahiptir. Teknolojinin devam eden gelişimi, internetin akıllı bir şekilde kullanımıyla beraber, küçük örgütlerin ve İK ile bağlantılı olmayan yöneticilerin de otomatik ödeme, zaman ve yoklama sistemleri, uygulama takibi ve işe alım yazılımları, networkler ve iş yeri ağları gibi iletişimi ve işgücü analizlerini kolaylaştıran uygulamalara ulaşmasına olanak sağlamaktadır (Schramm 2006:1).

Schramm (2006:6-9) gelişen teknolojinin aşağıdaki fonksiyonlara etki yaptığını belirtmektedir:

- *Analizler ve ölçümler*: İnsan sermayesi hesapları, iş gücü analizleri teknolojinin yardımıyla daha kolay yapılmaktadır. Bilginin depolanması ve karşılaştırılmasının maliyetinin düşmesi küçük ölçekli örgütlerde çalışan İK profesyonellerinin bile insan kaynakları analizlerini kullanarak fikir önermelerini, karar vermelerini ve uygulamaların sonuçlarını üst yönetime gösterebilmelerini sağlamaktadır.

- *Ücretlendirme ve ödüllendirme*: Ücretlendirme ve ödüllendirme hesaplamalarında, sağlık harcamalarının operasyon gelirlerine oranlanmasında İK teknolojisi İK profesyonellerinin finans departmanı ile aynı dili konuşmasına yardımcı olmaktadır. Bu sistemlerin giderek karmaşılaşan oluşturma ve yönetim sürecinin bu konuda yetkinliğe sahip İK profesyoneli ihtiyacını arttırması öngörülmektedir.

- *İşe alma:* Veri toplama ve analiz etme yazılımlarının gelişmesi, İK profesyonellerinin başvuruları incelemesi ve yorumlamasında büyük fayda sağlamaktadır. Özellikle internet iş başvurularında çok kritik bir rol oynamaya başlamıştır. İş arayan beş kişiden üçü iş bulmak için internetten faydalanmaktadır. Çalışan arayan kurumların %80'i ilanlarını internette de yayınlamaktadır.

- *Eğitim ve bilgi yönetimi:* Bilgi yönetiminin en büyük sıkıntısı emeklilik veya işten çıkarılma sebebiyle kaybedilen bireylerden kaynaklanan bilgi kaybıdır. Çeşitli örgütler tarafından kullanılan ve geliştirilmeye çalışılan bilgi sistemleri, bu kaybın önüne geçmeye çalışmakta, bireylerin işe yönelik uzmanlıklarını bilgi sistemleri içinde depolamaya ve yeni çalışanlara eğitim yoluyla bunların aşılmasını amaçlamaktadır.

- *Çalışanlarla ilişkiler:* Bilgi kirliliği yaratmadan çalışanlarla iletişimde teknolojinin kullanılması hala İK profesyonellerinin en büyük mücadelelerinden biridir. Mobil teknolojinin gelişmesi örgütlerin çalışanlarla ve çalışanların birbiriyle iletişim kurmasında etki yapmaya devam etmesi beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN YETKİNLİKLERİ VE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, kısıtlarına, evrenine ve örneklemine, araştırma modeline ve veri toplama aşamasına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilerden sonra araştırmaya yönelik istatistiksel analizler ve bulgulara yer verilmiş en son olarak da araştırmanın sonuçları tartışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışması kapsamında araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinin insan kaynakları profesyonellerinden beklenen yetkinlikleri ne ölçüde taşıdığını saptamak ve üniversitede aldıkları eğitimin, yetkinliklerini ne ölçüde geliştirdiğini belirlemektir. Bu sebeple literatürde insan kaynakları profesyonellerinin başarısına etki ettiği belirlenen yetkinlikler (güvenilir aktivistlik, stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı, işletme bilgisi, yenilikçilik, insan kaynakları yönetiminde teknik uzmanlık, insan kaynakları planlayıcılığı ve operatörlüğü, yöneticilik ve liderlik, teknoloji taraftarlığı) ele alınmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde İK profesyonellerinin yetkinliklerine yönelik sayıca fazla ve kapsamlı araştırmalar bulunmasına rağmen ülkemizde araştırmalar sınırlıdır. İlk olarak bu çalışma ile İK profesyonellerinden beklenen yetkinliklere, yetkinliğin neden önemli olduğu ve İK profesyonellerine ve organizasyonlara nasıl yararlar sağladığına ilişkin anlayışı geliştirmesiyle önem arz etmektedir. İkinci olarak ise İK profesyoneli olarak yetiştirilen üniversite öğrencilerinin ne seviyede yetkin olduğuna ilişkin bilgiyi arttırması da önemini vurgulamaktadır.

Günümüze kadar yapılan araştırmalar çalışan İK profesyonellerinin yetkinliklerini araştırmış, yetişen yeni nesile bir diğer ifadeyle üniversite öğrencilerine odaklanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada teorik ve uygulama sonuçlarıyla beraber bir takım kısıtlamalar vardır.

- Çalışma örneklemindeki üniversitenin müfredatı diğer üniversitelerden farklıdır. Aynı çalışma farklı üniversitelerde farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu sebeple sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamak için, bu konuda çok sayıda ve farklı üniversitelerde araştırma yapılmalıdır.
- Araştırma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ) BİGA İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (BİGA İ.İ.B.F.) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEEİ) bölümü ve işletme bölümü öğrencileri ile yapılmıştır. Araştırma BİGA İ.İ.B.F.'nin diğer bölüm (Maliye, Ekonometri, İktisat, Kamu Yönetimi) öğrencileri ile de yapılabilir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada 4 ana hipotez test edilmektedir. Test edilen hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

Hipotez 1: Öğrencilerin yetkinlikleri ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

- Hipotez 1a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

- Hipotez 1f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Öğrencilerin yetkinlikleri ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.

- Hipotez 2a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Öğrencilerin yetkinlikleri ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 3a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 3c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Öğrencilerin yetkinlikleri ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 4a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 4h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

3.5. Araştırma Evreni ve Örneklem

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın evrenini ÇOMÜ BİGA İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada BİGA İ.İ.B.F 2014 yılı öğrencilerinden örneklem yapılmıştır. Araştırmanın örneklemine ise, yapılan alan araştırmasına katılan BİGA İ.İ.B.F endüstriyel ilişkiler bölümü ve işletme bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ulaşılmaya hedeflenen örneklem büyüklüğü en az 301 öğrencidir.

Araştırmanın evreni üniversite öğrencilerinin İK yetkinliklerine odaklandığından İK profesyoneli olmaya aday eğitim programları incelenmiştir. “İşletme” ve “çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri” programından kasıtlı örneklem yöntemiyle seçilen toplam 301 öğrenci araştırmada yer almıştır. Kasıtlı örneklem yöntemi araştırmacının kendi yargısını kullanarak evrenden araştırmanın amacına en uygun adayları örneklem alması olarak tanımlanmaktadır (Balcı 2005).

3.6. Araştırma Modeli

Yapılan literatür araştırmasında İK yetkinliklerine ilişkin araştırmaların sayıca fazla olduğu görülmüştür. Bu araştırmaların bazıları genel yetkinliklere odaklanırken, bazılarının da tek tek yetkinlik kümelerini incelediği görülmüştür. Literatür taranarak, çalışmalarda yapılan atıflar dikkate alınarak ve konuyla ilgili uzmanlarla görüşerek daha çok kabul gören araştırmalar belirlenmiştir. Bu çalışmaların senteziyle İK profesyonelinin taşıması gerekli 10 yetkinlik boyutu belirlenmiştir. Bu yetkinlik boyutlarına ilişkin kuramsal çerçeve araştırmanın bir önceki bölümünde (Yetkinlik Kavramı, İnsan Kaynaklarındaki Yeri ve Gelişimi) detaylı olarak açıklanmıştır.

Şekil 3.1. Araştırmanın Genel Modeli



3.7. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasından önce veri toplama yönteminin nasıl olacağı, örneklem göz önünde bulundurularak, değerlendirilmiş ve verilerin toplanması aşamasına geçiştir.

3.7.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket çalışması seçilmiştir. Sosyal bilimlerde araştırmalarında anketler, yaygın bir biçimde veri toplama amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmalarda yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, e-mail ile görüşme ve internette anketi yayınlayarak cevap toplama gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Araştırma konusunda geniş bir literatür taraması yapılmış ve yetkinlikleri en iyi ortaya koyacak ölçek belirlenmeye çalışılmıştır. Anketi oluşturan ifadelerin hazırlanması

için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların küresel alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Araştırmadaki İK yetkinlikleri boyutları literatür taramasıyla belirlenmiştir.

Anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde üniversite öğrencilerinin yetkinliklerine ve eğitimin katkısına yönelik 50 ifade belirtilmiştir. İkinci bölümde anketi cevaplayanların kişisel ve eğitimsel özelliklerini belirlemeye yönelik 8 ifade belirtilmiştir.

Araştırmada üniversite öğrencilerinin İK yetkinliklerini inceleyebilmek amacıyla kullanılan ölçek için sorular Vicere (1987)'nin araştırmasından Nurten Polat Dede (2007) tarafından uyarlanan anketten ve Brockbank, Ulrich ve diğerlerinin (2012) İK yetkinlikleri araştırmasından alınmıştır. Anketteki sorulardan 6-10, 12-15, 18-19, 20-26, 28-46 ve 50 Dede'nin (2007) çalışmasından alınmış ve öğrencilere uyarlanmış, sorulardan 1-5, 11, 16-17,27, 47-49 Brockbank, Ulrich ve diğerleri (2012) çalışmasından alınmış ve öğrencilere uyarlanmıştır. Ayrıca iki çalışmada da 1,2,3,5,11,12,15,17, 26,47 ifadelerinin benzer olduğu görülmüş, diğer faktörlerde de yakınlık gözlenmiştir. İki çalışmanın birleştirilmesiyle anket formu oluşturulmuştur.

Anketin cevaplandırılmasında 5 noktalı likert ölçeği kullanılmıştır. Anketi dolduranların ifadelerde belirtilen yetkinliklere ne seviyede sahip olduğunu:

1: Çok Kötü

2: Kötü

3: Ortalama

4: İyi

5: Çok İyi, olarak belirtmesi ve üniversitede aldıkları derslerin bu yetkinliklerin geliştirilmesine ne derece katkı sağladığını:

1: Hiç Katkı Yok

2: Çok Az Katkı Var

3: Az Katkı Var

4: Katkı Var

5: Çok Katkı Var, olarak belirtmesi istenmiştir.

Tüm bu işlemlerden sonra anket uygulanabilir hale kavuşturulmuş 20 öğrenciye yapılan pilot çalışmayla gerekli düzeltmeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir.

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayılarının 0,635 ile 0,905 arasında değiştiği ve yeterince yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.7.2. Verilerin Toplanması

Anket üniversite öğrencilerine yüz yüze uygulanmış, ankete ilişkin anlaşılması zor veya anlamlandırılmayan konular araştırmacı tarafından açıklanmıştır. İletilen sorunlara ilişkin düzeltmeler yapılarak anket son haline kavuşturulmuştur. Araştırmada 301 öğrenciye ulaşılmış ve anket uygulanmıştır.

3.8. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 301 öğrenciden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, yetkinlik boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları ile yetkinlik boyutları ile cinsiyet, öğrencinin okuduğu bölüm, sınıf, İK ile ilgili ders alıp almaması ve not ortalaması arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan analizleri kapsamaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.8.1. Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Ankete katılan öğrencilere ilişkin temel karakteristik ve demografik veriler ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 158’i kız, 143’ü erkeklerden oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla % 52,5 ve %

47,5'tir. Kız katılımcıların sayısının erkek katılımcı sayısına çok yakın olduğu ve örneklemin cinsiyet açısından dengeli bir dağılımı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Ankete Katılanların Cinsiyeti

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Kız	158	52,5
Erkek	143	47,5
Toplam	301	100

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere ankete dahil olan katılımcıların % 87,4'ü işletme bölümünde, % 16,6'sı çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümünde eğitimini sürdürmektedir.

Tablo 3.2. Ankete Katılanların Eğitim Aldığı Bölüm

Bölüm	Sıklık	Yüzde (%)
İşletme	263	87,4
ÇEEİ	38	12,6
Toplam	301	100

Ankete katılanların % 58,1'i insan kaynaklarına ilişkin ders aldıklarını belirtirken, %41,9'u bu konuda hiç ders almadıklarını belirtmiştir (Tablo 3.3).

Tablo 3.3. Ankete Katılanların İK Dersi Almış Olma Durumu

İK Dersi Almış Olma Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Evet	175	58,1
Hayır	126	41,9
Toplam	301	100

Ankete katılanların büyük çoğunluğu, gelecekte insan kaynakları alanında çalışmak istediklerini belirtmişlerdir (%76,4). Katılımcılardan 71 tanesi ise bu soruyu olumsuz olarak yanıtlamıştır(Tablo 3.4).

Tablo 3.4. İK Alanında Kariyer İsteği

İK Alanında Kariyer	Sıklık	Yüzde (%)
Evet	230	76,4
Hayır	71	23,6
Toplam	301	100

3.8.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan insan kaynakları yetkinlikleri ölçeği için faktör analizi uygulanmıştır. Anketi oluşturan Likert tipi toplam 50 soru keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Bu yapıyı elde etmek için ise faktör yükleri düşük olan 3 ifade dışarıda bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam 8 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 57,56'dır. Aşağıdaki tablolarda her bir boyut adlıındaki ifadeler faktör yükleri büyükten küçüğe doğru olacak şekilde sıralanmış olarak verilmektedir.

Güvenilir aktivist olma yetkinliğine yönelik ifadeler beklendiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Bu faktör altında yer alan beş ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Güvenilir Aktivist Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Güvenilir Aktivist		0,789
Etkili ilişkiler kurabilmek (2)	,729	
Güçlü iletişim yeteneğine sahip olmak (3)	,721	
Başarılı sonuçlar elde edebilmek (1)	,622	
Kendini analiz ederek (zayıf/güçlü yönler) geliştirmek (4)	,622	
Verilen sözleri tutabilmek ve zamanında yerine getirebilmek (5)	,578	

Tablo 3.6'de görüldüğü gibi stratejik yönetim yetkinliğine yönelik ifadeler beklendiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Bu faktör altında yer alan beş ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Stratejik Yönetim Becerisi Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Stratejik Yönetim Becerisi	
Organizasyonun sektörde uyguladığı stratejileri öğrenme isteğine sahip olmak (8)	,646
İnsan kaynakları stratejilerinin organizasyonun strateji ve misyonu ile uyumlu olması gerektiğinin farkında olmak ve bu uyumu gerçekleştirmek/koruyak için çalışabilmek (10)	,578
Organizasyonun vizyon, misyon ve amaçlarını bir bütün olarak algılayabilmek (7)	,489
Organizasyonun şu andaki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek için çalışan planlaması yapabilmek (9)	,462
Organizasyonun ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, iç ve dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz edebilmek (6)	,469

Değişim yöneticiliği yetkinliğine yönelik ifadeler beklendiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Bu faktör altında yer alan beş ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Değişim Yöneticiliği Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Değişim Yöneticiliği	
Değişimin gerçekleşmesinde kilit noktada bulunan insanları tespit edebilmek ve üst yönetimi bu insanlar hakkında bilgilendirmek (13)	,677
Değişime yardımcı olacak insan kaynakları uygulama ve politikalarını desteklemek (12)	,620
Organizasyonda değişim başlatmaya çabalamak (11)	,591
Değişimle ilgili bilgilerin çalışanlara ulaşması amacıyla etkin iletişim yöntemleri tasarlayabilmek ve bunların etkinliğini ölçebilmek (15)	,553
Değişime direnci tespit edebilmek, değişim konusundaki sorunlara çözüm üretebilmek (14)	,459

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi kültür ve organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliğine yönelik ifadeler öngörüldüğü gibi tek faktör altında toplanmıştır. Ancak bu faktör altında olacağı öngörülen bir ifade (soru 19) düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Ayrıca insan kaynakları planlayıcısı ve operatörü boyutun altında olması beklenen bir ifade (soru 39) bu boyut altında yer almıştır. Bu şekilde ortaya çıkan faktör altında yer alan dört ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Kültür ve Organizasyonel Yapı Mimarlığı Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	
İnsan kaynakları proje ve programlarını izleyerek başarılarını ve performanslarını değerlendirebilmek (39)	,671
Organizasyon kültürünü, vizyon, misyon ve amaçlar açısından değerlendirilebilir sahip olunan kültür ile istenen kültür arasındaki farkları bulabilmek (18)	,440
Organizasyonda paylaşılan değerlerin iş ortamında pozitif bir etki yaratması için çalışabilmek (16)	,417
Organizasyonun stratejisi, kültürü, operasyonları ve organizasyon içi davranışları arasında uyum olması gerektiğine inanmak ve bu felsefe ile çalışabilmek (17)	,404

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi işletme bilgisi yetkinliğine yönelik ifadeler öngörüldüğü gibi tek faktör altında toplanmıştır. Bu tek faktör altında yer alan dört ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9. İşletme Bilgisi Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
İşletme Bilgisi	
Organizasyonla ilgili finansal verileri (Bilanço, finansal analizler vb.) yorumlayabilmek (20)	,715
Organizasyonun tüm fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, finans vb.) yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmak (21)	,706
İnsan kaynaklarıyla ilgili plan ve operasyonlarının organizasyona yükleyeceği finansal sonuçları (fayda/zarar) değerlendirebilmek/geliştirebilmek ve tanımlayabilmek (22)	,685
Organizasyonun hangi fonksiyonlarının organizasyonun amaçları açısından diğerlerinden daha hayati olduğunu teşhis edebilmek ve insan kaynakları departmanının kaynaklarının dağıtımında denge sağlanması yönünde çalışmalar/öneriler yapabilmek (23)	,586

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi yenilikçilik (inovasyon) yetkinliğine yönelik ifadeler öngörüldüğü gibi tek faktör altında toplanmıştır. Bu tek faktör altında yer alan dört ifade faktör yüklerine göre sıralanmış ve Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Yenilikçilik (İnovasyon) Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Yenilikçilik (İnovasyon)	
İnsan kaynakları yönetimi alanındaki en son kanun ve mevzuatı takip etmek ve bu konulardaki bilgileri güncel tutabilmek (24)	,722
İnsan kaynakları yönetimi alanındaki teori ve uygulamadaki yeni gelişmeler, trendler ve en başarılı uygulamaları araştırmak, insan kaynakları operasyonları planlanırken bu bilgileri kullanabilmek/önerebilmek (25)	,666
İnsan kaynakları planlarında ve operasyonlarında modern ve yaratıcı yaklaşımların kullanılmasını teşvik etmek ve desteklemek (26)	,538
İnsan kaynaklarının mevcut çalışan planlamasını analiz edebilmek, iş gücünü optimize etmeye çalışmak/öneriler yapmak (27)	,523

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi İKY alanında teknik uzmanlık ve İK planlayıcısı ve operatörü yetkinliğine yönelik ifadeler tek bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Anket formunda ayrı boyutlar olarak sunulan bu yetkinliklerin tek boyut olarak birleşmesi birbirine benzer ve yakın özellikler taşıması sebebiyle olağan karşılanmıştır. Ayrıca İK planlayıcısı ve operatörü boyutundaki bir soru (soru 39) düşük faktör yükü nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. İfadeler faktör yüklerine göre sıralanmış, ifadelerin anket formundaki numaraları parantez içinde belirtilmiştir.

Tablo 3.11. İKY Alanında Teknik Uzmanlık Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Teknik Uzmanlık	
İş yeri ortamını iyileştirmeye yönelik sistemler tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek (32)	,685
Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek (30)	,653
Alternatif insan kaynakları projelerinin fayda ve maliyet analizlerini yaparak aralarından seçimler yapabilmek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek (37)	,651
İş güvenliği ve iş gören sağlığı ile ilgili etkin politika ve uygulamalar tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek (33)	,649
Organizasyon ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek (31)	,626
İnsan kaynakları departmanının vizyonu, misyonu ve uzun dönem amaçlarıyla uyumlu kısa dönem planlar ve programlar geliştirebilmek/ bu konuda öneriler yapabilmek (36)	,616
İş koşullarındaki değişimleri takip etmek, insan kaynakları planlama ve operasyonlarında gerekli düzeltmeleri yapabilmek (35)	,608
İnsan kaynakları proje ve programlarının uygulamaya konabilmesi için gerekli tahmini süreyi gerçekçi olarak belirleyebilmek (38)	,585
Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu performans değerlendirme sistemi tasarlayabilmek, geliştirebilmek ve bu konuda önerilerde bulunabilmek (29)	,561
Organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek (28)	,484
Organizasyonun karşılaştacağı insan kaynakları problemlerini önceden tahmin edebilmek ve proaktif çözümler üretebilmek veya çözüme katkıda bulunabilmek (34)	,455

Tablo 3.12'de görüldüğü gibi yönetim ve liderlik ile teknoloji taraftarı yetkinliğine yönelik ifadeler de ayrı iki boyut olarak öngörülmüş olmasına karşın tek boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca teknoloji taraftarı yetkinliği içinde yer aldığı düşünülen iki soru (soru 49 ve soru 50) faktör yüklerinin çok düşük olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. İfadeler faktör yüklerine göre sıralanmış, ifadelerin anket formundaki numaraları parantez içinde belirtilmiştir.

Tablo 3.12. Yönetim ve Liderlik Yetkinliği Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Yönetim ve Liderlik	
Yüksek adaptasyona sahip olmak ve olaylara hızlı ve etkin cevap verebilmek (46)	,675
Beraber çalışılan insanları yönlendirebilmek, potansiyellerini keşfedebilmek, onların işten zevk almalarını sağlayabilmek ve onlara yol göstermek (43)	,672
İyi bir dinleyici olmak (41)	,667
İş yeri içindeki çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmek (44)	,650
Sosyal medya araçlarını teşvik etmek ve teşvik edilmesini önermek (48)	,633
Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili bir iletişim becerisine sahip olmak (42)	,630
Etkili bir vizyona sahip olmak (45)	,536
İşi en iyi şekilde yapmak için yüksek performans gösterebilmek (40)	,512
İnsan kaynakları operasyonlarında ve planlamalarında yeni yöntemleri ve teknolojilerin kullanımını desteklemek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek (47)	,429

3.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha (α) katsayısı, bir ölçekte bulunan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3.13'te araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,635 ile 0,905 arasında değiştiği ve yeterince yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

BOYUTLAR	Soru sayısı	(α)
Güvenilir Aktivist	5	0,789
Stratejik Yönetim Becerisi	5	0,754
Değişim Yöneticiliği	5	0,813
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	4	0,635
İşletme Bilgisi	4	0,811
Yenilikçilik (İnovasyon)	4	0,822
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	11	0,905
Yönetim ve Liderlik	9	0,801

3.8.4. Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Yetkinlik Miktarı-Eğitimin Katkısı Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde insan kaynakları profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinliklere öğrencilerin ne miktarda sahip oldukları ve bunun yanı sıra aldıkları lisans eğitimi yoluyla

bu yetkinlikleri ne seviyede geliştirdiklerine ilişkin olarak tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. Bu bağlamda daha önce yapılan faktör analiz sonucunda ortaya çıkan sekiz yetkinlik boyutunun her birine ilişkin öğrencilerin sahip oldukları yetkinlik seviyesi ve bu yetkinliklere eğitimin katkısına dair ortalamalar ve standart sapmalar verilmektedir. Ayrıca sahip olunan yetkinliğin seviyesi ile bu yetkinliğe eğitimin katkısı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da eşleştirilmiş örneklem t-test analizi yoluyla incelenmektedir.

Tablo 3.14.'ten görüldüğü üzere, güvenilir aktivist olma konusunda sahip olunan yetkinliğin miktarı 3,99 iken eğitimin katkısının 3,47 olduğu görülmektedir. Öğrenciler bu konuda kendi yetkinlikleri konusunda en yüksek puanı bu yetkinlik için vermiştir. Ayrıca bu yetkinlik açısından eğitimin katkısına da en düşük puanı vermiştir. Sonuç olarak mevcut durum ile eğitimin katkısı arasındaki en büyük fark bu yetkinlik boyutunda ortaya çıkmıştır. Aradaki bu fark istatistikî olarak da oldukça anlamlı bir farktır ($p=0,000$). Stratejik yönetim becerisi boyutunda da yetkinlik miktarı 3,69 iken eğitimin katkısı 3,59 olarak ifade edilmiştir. Bu konuda da katılımcılar sahip oldukları yetkinliğe eğitimin katkısından daha fazla puan vermiştir ve aradaki fark istatistikî olarak da anlamlıdır ($p<0,05$). Değişim yöneticiliği boyutunda yetkinlik miktarı 3,65 ve eğitimin katkısı 3,54 olarak bulunmuştur. Yine yetkinlik miktarının eğitimin katkısından daha yüksek olduğu görülmektedir ve fark istatistikî olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliğinde mevcut yetkinlik miktarı ile eğitimin katkısı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (sırasıyla, 3,70 ve 3,67). İşletme bilgisi yetkinliğinde ise öncekilerden farklı olarak eğitimin katkısı mevcut yetkinlikten daha yüksek puan almıştır (sırasıyla, 3,67 ve 3,54). Aradaki fark istatistiki olarak da anlamlıdır ($p<0,05$). Yenilikçilik yetkinliğinde de benzer bir durum söz konusudur ve bu yetkinlik için de eğitimin katkısına verilen puan mevcut yetkinlikten daha yüksektir (sırasıyla, 3,64 ve 3,49; $p<0,01$). İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliğinde de eğitimin katkısı 3,60 iken mevcut yetkinlik 3,50 olarak bulunmaktadır ve anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yönetim ve liderlik yetkinliğinde eğitimin katkısı diğer tüm yetkinlik alanlarından yüksek olmakla birlikte (ort.= 3,73), mevcut yetkinlik miktarından (ort.= 3,91)düşüktür ($p<0,01$).

Tablo 3.14. Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Yetkinlik Miktarı-Eğitimin Katkısı Arasındaki İlişkiler

Boyutlar		Ort.	SS	t	df	Sig
Güvenilir Aktivist	Yetkinlik Miktarı	3,99	0,56	10,281	298	,000
	Eğitimin Katkısı	3,47	0,80			
Stratejik Yönetim Becerisi	Yetkinlik Miktarı	3,69	0,59	2,245	297	,026
	Eğitimin Katkısı	3,59	0,73			
Değişim Yöneticiliği	Yetkinlik Miktarı	3,65	0,65	2,181	298	,030
	Eğitimin Katkısı	3,54	0,80			
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	Yetkinlik Miktarı	3,70	0,64	,496	298	,620
	Eğitimin Katkısı	3,67	0,86			
İşletme Bilgisi	Yetkinlik Miktarı	3,54	0,77	-2,493	298	,013
	Eğitimin Katkısı	3,67	0,84			
Yenilikçilik (İnovasyon)	Yetkinlik Miktarı	3,49	0,80	-2,810	298	,005
	Eğitimin Katkısı	3,64	0,84			
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	Yetkinlik Miktarı	3,50	0,68	-2,215	298	,028
	Eğitimin Katkısı	3,60	0,76			
Yönetim ve Liderlik	Yetkinlik Miktarı	3,91	0,62	3,027	298	,003
	Eğitimin Katkısı	3,73	0,91			

3.8.5. Yetkinlikler İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Bu bölümde, öğrencilerin her bir yetkinlik boyutuna ilişkin sahip oldukları yetkinlik miktarları ile cinsiyet, öğrencinin okuduğu bölüm, okuduğu sınıf, insan kaynakları konusunda ders almış veya almamış olması ve genel not ortalaması arasındaki ilişkiler t-test ve ANOVA testleri ile analiz edilmektedir. anova ve t-testi hakkında bilgi verilecek!!

3.8.5.1. Yetkinlikler İle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Aşağıda belirtilen hipotezin test edilmesi amacıyla her bir yetkinlik boyutu için ayrı ayrı t-test yapılmıştır.

Hipotez 1: Öğrencilerin yetkinlikleri ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

- Hipotez 1a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.
- Hipotez 1h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda güvenilir aktivist, stratejik yönetim becerisi, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı, yönetim ve liderlik yetkinlik boyutlarında kızların ortalamasının daha yüksek olduğu; değişim yöneticiliği, işletme bilgisi, yenilikçilik boyutlarında ise erkek öğrencilerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak kız ve erkek öğrenciler arasında yetkinliklerin ortalamaları bağlamında var olan bu farkların yönetim ve liderlik boyutu dışındakilerin istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Sadece yönetim ve liderlik boyutunda kız öğrencilerin ortalaması (3,97) erkek öğrencilerin ortalamasından (3,84) anlamlı ölçüde yüksektir ($p < 0,05$). Bu bağlamda Tablo 3.15'ea görüldüğü gibi yukarıda belirtilen Hipotez (H1) dikkate alındığında İK

yetkinliklerinin yedi boyutunda (güvenilir aktivist, stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı, işletme bilgisi, yenilikçilik, İKY alanında teknik uzmanlık) yetkinlikler ve cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığı sadece yönetim ve liderlik boyutunda kız öğrencilerin erkeklerden daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda Hipotez 1a, Hipotez 1b, Hipotez 1c, Hipotez 1d, Hipotez 1e, Hipotez 1f, Hipotez 1g reddedilmiş, Hipotez 1h kabul edilmiştir.

Tablo 3.15. Yetkinlikler İle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Boyutlar		Ort.	SS	t	df	Sig
Güvenilir Aktivist	Kız	4,04	0,54	1,44	289,08	0,15
	Erkek	3,95	0,58			
Stratejik Yönetim Becerisi	Kız	3,70	0,56	0,15	289,22	0,88
	Erkek	3,69	0,61			
Değişim Yöneticiliği	Kız	3,60	0,65	-1,48	295,14	0,14
	Erkek	3,71	0,66			
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	Kız	3,71	0,63	0,24	290,51	0,81
	Erkek	3,70	0,67			
İşletme Bilgisi	Kız	3,49	0,77	-1,31	296,22	0,19
	Erkek	3,60	0,77			
Yenilikçilik (İnovasyon)	Kız	3,43	0,78	-1,47	292,41	0,14
	Erkek	3,57	0,82			
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	Kız	3,52	0,69	0,29	296,91	0,77
	Erkek	3,49	0,68			
Yönetim ve Liderlik	Kız	3,97	0,58	1,83	299,00	0,07
	Erkek	3,84	0,67			

3.8.5.2. Yetkinlikler İle Eğitim Alınan Bölüm Arasındaki İlişki

Aşağıda belirtilen hipotezin test edilmesi amacıyla her bir yetkinlik boyutu için ayrı ayrı t-test yapılmıştır.

Hipotez 2: Öğrencilerin yetkinlikleri ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.

- Hipotez 2a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.
- Hipotez 2h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile eğitim aldıkları bölüm arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda güvenilir aktivist, stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı ve yönetim ve liderlik boyutlarında ÇEEİ bölümünde okuyan öğrencilerin yetkinliklerinin, İşletme bölümünde okuyan öğrencilerin yetkinliklerinden çok az da olsa daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer yetkinlik boyutlarında işletme öğrencilerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak aradaki farkların istatistikî olarak anlamlı farklar olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.16'da görüldüğü gibi yukarıda belirtilen hipotez (H2) dikkate alındığında öğrencilerin eğitim aldıkları bölüm ile yetkinlikleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu

bağlamda Hipotez 2a, Hipotez 2b, Hipotez 2c, Hipotez 2d, Hipotez 2e, Hipotez 2f, Hipotez 2g, Hipotez 2h reddedilmiştir.

Tablo 3.16. Yetkinlikleri İle Eğitim Alınan Bölüm Arasındaki İlişki

Boyutlar		Ort.	SS	t	df	Sig
Güvenilir Aktivist	İşletme	3,98	0,57	-1,026	51,537	,310
	ÇEEİ	4,07	0,50			
Stratejik Yönetim Becerisi	İşletme	3,69	0,59	-0,27	48,10	0,79
	ÇEEİ	3,72	0,59			
Değişim Yöneticiliği	İşletme	3,64	0,66	-0,94	50,79	0,35
	ÇEEİ	3,74	0,60			
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	İşletme	3,69	0,65	-1,08	49,06	0,29
	ÇEEİ	3,81	0,63			
İşletme Bilgisi	İşletme	3,56	0,78	1,22	48,91	0,23
	ÇEEİ	3,40	0,76			
Yenilikçilik (İnovasyon)	İşletme	3,50	0,81	0,57	49,38	0,57
	ÇEEİ	3,43	0,78			
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	İşletme	3,51	0,68	0,25	47,52	0,81
	ÇEEİ	3,48	0,71			
Yönetim ve Liderlik	İşletme	3,89	0,63	-1,35	51,31	0,18
	ÇEEİ	4,03	0,57			

3.8.5.4. Yetkinlikler İle İK Eğitimi Alma Arasındaki İlişki

Aşağıda belirtilen hipotezin test edilmesi amacıyla her bir yetkinlik boyutu için ayrı ayrı t-test yapılmıştır.

Hipotez 3: Öğrencilerin yetkinlikleri ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 3a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 3h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile İK eğitimi almaları arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, yenilikçilik dışındaki tüm yetkinlik boyutlarında İK dersi alan öğrencilerin ortalamalarının, İK almayan öğrencilerin yetkinlik ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Yenilikçilik yetkinliği boyutunda ise İK dersi almayan öğrencilerin yetkinliklerinin İK dersi alan öğrencilerden çok az miktarda da olsa daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak tüm boyutlardaki farkların hiçbirisi istatistikî olarak anlamlı farklar değildir.

Tablo 3.17'de görüldüğü gibi yukarıda belirtilen hipotez (H3) dikkate alındığında öğrencilerin aldıkları İK eğitimi ile yetkinlikleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu

bağlamda Hipotez 3a, Hipotez 3b, Hipotez 3c, Hipotez 3d, Hipotez 3e, Hipotez 3f, Hipotez 3g, Hipotez 3h reddedilmiştir.

Tablo 3.17. Yetkinlikler İle İK Eğitimi Alma Arasındaki İlişki

Boyutlar		Ort.	SS	t	df	Sig
Güvenilir Aktivist	İK Eğitimi Alan	4,03	0,54	1,39	258,20	0,17
	İK Eğitimi Almayan	3,94	0,58			
Stratejik Yönetim Becerisi	İK Eğitimi Alan	3,70	0,60	0,29	278,50	0,77
	İK Eğitimi Almayan	3,68	0,57			
Değişim Yöneticiliği	İK Eğitimi Alan	3,66	0,68	0,24	284,24	0,81
	İK Eğitimi Almayan	3,64	0,62			
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	İK Eğitimi Alan	3,73	0,63	0,66	260,49	0,51
	İK Eğitimi Almayan	3,68	0,67			
İşletme Bilgisi	İK Eğitimi Alan	3,55	0,80	0,12	279,71	0,91
	İK Eğitimi Almayan	3,54	0,74			
Yenilikçilik (İnovasyon)	İK Eğitimi Alan	3,47	0,82	-0,57	277,54	0,57
	İK Eğitimi Almayan	3,53	0,78			
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	İK Eğitimi Alan	3,52	0,72	0,33	284,76	0,74
	İK Eğitimi Almayan	3,49	0,64			
Yönetim ve Liderlik	İK Eğitimi Alan	3,93	0,65	0,54	282,63	0,59
	İK Eğitimi Almayan	3,89	0,59			

3.8.5.5. Yetkinlikler İle Not Ortalaması Arasındaki İlişki

Aşağıda belirtilen hipotezin test edilmesi amacıyla her bir yetkinlik boyutu için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır.

Hipotez 4: Öğrencilerin yetkinlikleri ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.

- Hipotez 4a: Öğrencilerin güvenilir aktivist olma yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4b: Öğrencilerin stratejik yönetim becerisi yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4c: Öğrencilerin değişim yöneticiliği yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4d: Öğrencilerin kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4e: Öğrencilerin işletme bilgisi yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4f: Öğrencilerin yenilikçilik (inovasyon) yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4g: Öğrencilerin İKY alanında teknik uzmanlık yetkinliği ile not ortalamaları arasında ilişki vardır.
- Hipotez 4h: Öğrencilerin yönetim ve liderlik yetkinliği ile cinsiyetleri arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda, öğrencinin başarı durumunun sahip olunan yetkinliklerin tahmin edilmesinde kullanılıp kullanılamayacağı anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, öğrencinin genel akademik başarısı ile hiçbir yetkinlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı öğrencinin akademik başarısının öğrencinin sahip olduğu yetkinliklerin göstergesi olmadığı sonucu çıkartılabilir.

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi yukarıda belirtilen hipotez (H3) dikkate alındığında öğrencilerin not ortalamaları ile yetkinlikleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu

bağlamda Hipotez 4a, Hipotez 4b, Hipotez 4c, Hipotez 4d, Hipotez 4e, Hipotez 4f, Hipotez 4g, Hipotez 4h reddedilmiştir.

Tablo 3.18. Yetkinlikler İle Not Ortalaması Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	S. Beta	t	F	Adj. R²	p
Güvenilir Aktivist	-0,062	-0,993	0,985	0,004	0,322
Stratejik Yönetim Becerisi	-0,047	-0,741	0,550	0,002	0,459
Değişim Yöneticiliği	-,020	-,315	0,099	0,004	0,753
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı	-0,011	-0,172	0,030	0,004	0,864
İşletme Bilgisi	-0,022	-0,346	0,120	0,003	0,730
Yenilikçilik (İnovasyon)	-0,037	-0,595	0,354	0,001	0,553
İKY Alanında Teknik Uzmanlık	0,000	-0,013	0,000	0,000	0,990
Yönetim ve Liderlik	0,019	0,307	0,094	0,004	0,759

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada üniversite öğrencilerinin insan kaynakları profesyonellerinden beklenen yetkinlikleri ne ölçüde taşıdığını saptamak ve üniversitede aldıkları eğitimin, insan kaynaklarına ilişkin olarak aldıkları derslerin, okudukları bölümün ve sınıfın ve cinsiyetin, sahip oldukları yetkinlikler ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak mevcut yazın taraması sonucu elde edilen yetkinlikler ölçeği kullanılarak, işletme ve çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümlerinde öğrenim gören 301 öğrenci ile saha çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılan 301 öğrenciden elde edilen veriler analiz edilerek araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, yetkinlik boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları ile yetkinlik boyutları ile cinsiyet, öğrencinin okuduğu bölüm, İK ile ilgili ders alıp almaması ve not ortalaması arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan analizleri kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan insan kaynakları yetkinlikleri ölçeğini elde etmek için ilgili literatür taranarak geçmiş çalışmalarda ortaya konulan yetkinlik türleri bir araya getirilmiştir. Bu yol izlenerek insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken 10 adet yetkinlik grubu ortaya çıkarılmıştır. Konu hakkında bilgi ve tecrübe sahibi akademisyenlerin de görüşleri alınarak 10 boyut altında 50 ifadeden oluşan ölçeğin son hali ortaya konmuştur. Ölçeği oluşturan Likert tipi toplam 50 ifade keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş, faktör yükleri düşük olan 3 ifade dışarıda bırakılarak, ölçeğin 8 boyuttan ve 47 ifadeden oluşan nihai hali elde edilmiştir. Böylece güvenilir aktivist, stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı, işletme bilgisi, yenilikçilik (inovasyon), İKY alanında teknik uzmanlık, yönetim ve liderlik boyutlarının bir İK personelinde olması gereken yetkinlikler olduğu ortaya konulmuştur.

İnsan kaynakları alanında çalışan personelin sahip olması gereken yetkinliklere öğrencilerin ne miktarda sahip oldukları ve bunun yanı sıra aldıkları lisans eğitimi yoluyla bu yetkinlikleri ne seviyede geliştirdiklerine ilişkin olarak tanımlayıcı istatistikler ele alınmıştır. Bu bağlamda daha önce yapılan faktör analiz sonucunda ortaya çıkan sekiz yetkinlik boyutunun her birine ilişkin öğrencilerin sahip oldukları yetkinlik miktarı ve bu

yetkinliklere eğitimin katkısına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelenmiştir. Ayrıca sahip olunan yetkinliğin miktarı ile bu yetkinliğe eğitimin katkısı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da eşleştirilmiş örneklem t-test analizi yoluyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda güvenilir aktivist olma konusunda sahip olunan yetkinliğin ortalamasının en yüksek olduğu, yetkinliklere eğitimin katkısı açısından ise yönetim ve liderlik yetkinliğinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Tamamı Y-kuşağı olan öğrencilerin kendilerini güvenilir aktivist olma konusunda oldukça yetkin görmeleri şaşırtıcı değildir. Ayrıca öğrenciler kendilerini yönetim ve liderlik konusunda da oldukça yetkin görmekte ve eğitimin de en çok bu alanda kendilerine katkı yaptığını ifade etmektedirler. Bu durum öğrencilerin kendilerini iş hayatında pasif birer uygulayıcı olarak görmediklerini, bunun ötesinde güvenilir birer aktivist ve lider olarak kendilerini konumlandırmaya ve yetkin kılmaya çalıştıkları söylenebilir.

Çalışmada ayrıca öğrencilerin her bir yetkinlik boyutuna ilişkin sahip oldukları yetkinlik miktarları ile cinsiyet, öğrencinin okuduğu bölüm, insan kaynakları konusunda ders almış veya almamış olması ve genel not ortalaması arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonucunda kız ve erkek öğrenciler arasında yetkinliklerin ortalamaları bağlamında var olan farkların yönetim ve liderlik boyutu dışındakilerin istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Sadece yönetim ve liderlik boyutunda kız öğrencilerin ortalaması erkek öğrencilerin ortalamasından anlamlı ölçüde yüksektir. Bu sonuç, iş hayatında yönetim kademelerine yükselme ve lider olma yolunda sürekli cam tavan engelleriyle karşılaştığı vurgulanan kadınların, öğrenilmiş çaresizlik sendromu içinde olmadıkları, kendilerini yönetim ve liderlik konusunda erkeklere oranla daha yetkin olarak gördüklerini göstermektedir.

Öğrencilerin sahip olduğu İK yetkinlikleri ile okudukları bölümleri arasında ilişki olup olmadığına bakıldığında aradaki farkların istatistikî olarak anlamlı farklar olmadığı görülmektedir. Her iki bölümünde amaçları arasında insan kaynakları alanında çalışabilecek kişiler yetiştirmek olduğu için, bölümler arasında anlamlı bir fark bulunamamış olması olağan görülebilir. Öğrencinin eğitim aldığı bölümün insan kaynakları yönetimi yetkinliğine olan katkısını daha iyi değerlendirebilmek için gelecek çalışmalarda bu iki bölüm dışındaki bölümlerde öğrenim gören öğrenciler de çalışmaya katılarak daha anlamlı sonuçlar bulunmasının mümkün olacağı düşünülebilir.

Öğrencilerin sahip olduğu İK yetkinlikleri ile İK eğitimi almış olma durumları arasında ilişki olup olmadığını anlamak için yapılan analiz sonucunda, yenilikçilik dışındaki tüm yetkinlik boyutlarında İK dersi alan öğrencilerin ortalamalarının, İK almayan öğrencilerin yetkinlik ortalamalarından yüksek olduğu ancak bu farkların hiçbirinin istatistikî olarak anlamlı farklar olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda İK eğitiminin yetkinliklere daha çok odaklanması önerilmektedir. Öğrencileri iş dünyasına hazırlama noktasında onların güvenilir birer aktivist olmalarının sağlanması, stratejik yönetim becerisi kazandırılması, değişim yöneticiliğine önem verilmesi, İKY alanında teknik uzmanlıklarının geliştirilmesi, yenilikçiliğin aşılması İK eğitimlerinde daha etkili hale getirilebilir. İşletme bilgisi, güvenilir aktivist yetkinlikleri için tüm branş hocalarının yetkinliklere odaklanması gerekirken stratejik yönetim becerisi, değişim yöneticiliği, yönetim ve liderlik, kültür/organizasyonel yapı mimarlığı yetkinlikleri için özellikle yönetim branşında ders veren hocaların yetkinliklere odaklanması daha başarılı İK profesyonelleri yetiştirmede önem arz etmektedir.

Öğrencilerin sahip olduğu İK yetkinlikleri ile öğrencinin genel not ortalaması arasında ilişki olup olmadığına bakıldığında da, öğrencinin genel akademik başarısı ile hiçbir yetkinlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, öğrencinin başarı durumunun sahip olunan yetkinliklerin tahmin edilmesinde kullanılamayacağı anlaşılmıştır. Örgütlerin İK profesyonellerini bulma ve işe almada lisans ortalamasının göz önüne alması sağlıklı sonuçlar oluşturmamaktadır.

Bundan dolayı, öğrencilerin aldıkları eğitimin insan kaynakları alanında yetkinlik kazanmalarına önemli bir katkısının olmadığı söylenebilir. Bu da göstermektedir ki, sadece bilgi aktarma üzerine kurulu olan eğitim sisteminin günümüz koşullarında tek başına yeterli olmaktan uzaktır. Artan teknolojik olanaklarla birlikte, bilgiye ulaşmanın giderek çok daha kolay hale gelmiş olması, eğitim sisteminin bilgi aktarma fonksiyonu yerine öğrencinin yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmasının önemini ortaya çıkarmıştır. İş hayatında bir işi yapmak için gerekli olan teknik bilgi kolayca ikame edilebilir bir unsur iken, aynı işi daha iyi yapmak için gerekli olan yetenek, beceri, deneyim gibi diğer yetkinlik unsurları rekabet avantajı yaratan değerli örgütsel kaynaklar haline gelmektedir. Bundan dolayı da, eğitimde bu unsurların oluşturulmasına ve geliştirilmesine odaklanması hem kurumlar hem de bireyler açısından önemli hale gelmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara 1994.
- Akgeyik, Tekin. "İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi" *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 52, Sayı: 1, 2002, 69-89.
- Akgeyik, Tekin. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, Sayı: 41, 2002, 21-57.
- Aldemir, Ceyhan; Alpay Ataol; Gönül Budak. *Personel Yönetimi*, 3. Basım, Barış Yayınları, İzmir 1998.
- Altınel, Hüseyin. *İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği*, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.
- Aydemir, N. "2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları" *Tügiad Yayınları*, İstanbul 1995.
- Aykaç, Burhan. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynaklarının Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.
- Aytaç, S. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul 1997.
- Babcock, P. "A Calling For Change", *HR Magazine*, Cilt: 50, Sayı: 9, 2005, 46-51.
- Baill, B. "The Changing Requirements Of The HR Professional Implications For The Development Of HR Professionals", *Human Resource Management*, Cilt: 38, Sayı: 2, 1999, 171-175.
- Bingöl Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul 2003.
- Balcı, A. *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2005.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Bayraktaroğlu, S. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Basım, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2008.
- Boselie, Paul; Jaap Paauwe. "Human Resource Function Competencies In European Companies", *Personel Review*, Cilt: 34, Sayı: 5, 2005, 550-566.
- Boyatzis, R. E. *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, Wiley Publishing, New York 1982.
- Brentani, Ulrike; Susan E. Reid. "The Fuzzy Front-End Of Discontinious Innovation: Insights For Research And Management", *Journal Of Product Innovation Management*, Cilt: 29, Sayı: 1, 70-87.
- Brockbank, Wayne; Dave Ulrich. "The New HR Agenda: 2002 HRCS Executive Summary" University Of Michigan Business School, Ann Harbot. Michigan 2002.
- Brockbank, Wayne; Dave Ulrich; Jon Younger; Mike Ulrich. "Recent Study Shows Impact Of HR Competencies On Business Performance" *Employment Relations Today*, Cilt: 39, Sayı: 1, 2012, 1-7.

- Bruyn, L.; G. Roodt. "Applying The Criteria Of Ulrich And Brockbank For The Assessment Of The Role Of Human Resources As A Strategic Business Partner In A Mining Company" *SA Journal Of Human Resource Management*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2009, 176-186.
- Byars, LLOYD L.; Leslie W. Rue. *Human Resource Management*, 3. Basım, Irwin Publishing, Boston 1991.
- Campion, Michael A. ; Alexis A. Fink; Brian J. Ruggeberg; Linda Carr; Geneva M. Phillips; Ronald B. Odman. "Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling" *Personnel Psychology*, Cilt: 64, Sayı: 1, 2010, 225-262.
- Canman, D. *Çağdaş Personel Yönetimi*, Todaie Yayınları, Ankara 1995.
- Carpenter, James H. Understanding How Human Resource Managers Rank Their Competencies And The Contributions They Make To Strategic Problem Solving, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2012, Baker college, Michigan.
- Cascio, Wayne F. "From Business Partner To Driving Business Success: The Next Step In The Evolution Of Human Management" *Human Resource Management*, Cilt: 44, Sayı: 2, 2005, 159-163.
- Caudron, S. "HR Is Dead. Long Live HR", *Workforce*, Cilt: 82, Sayı: 1, 2003, 26-30.
- Christiensen, Ralph. "Where Is HR?" *Human Resource Management*, Cilt: 36, Sayı: 2, 1997, 277-289.
- Clardy, Alan. "Strategy, Core Competencies And Human Resource Development" *Human Resource Development International*, Cilt: 10, Sayı: 3, 2007, 339-349.
- Colbert, B. "The Complex Resource-Based View: Implications For Theory And Practice In Strategic Human Resource Management", *Academy Of Management Review*, Cilt: 29, Sayı: 3, 2004, 341-358.
- Covey, S. R. *The 7 Habits Of Highly Effective People*, Simon and Schuster Publishing, New York: 1989.
- Çetin, Canan; Esra Dinç Özcan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul 2014.
- Çetinkaya, Melek. "Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009, 219-238.
- Dede, Nurten Polat. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 8. Basım, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Dyer, W. Gibb. "Training Human Resource Champions For The Twenty-First Century" *Human Resource Management*, Cilt: 38, Sayı: 2, 1999, 119-124.
- Ekin, Nusret, *Endüstri İlişkileri*, 6. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul 1994.
- Eraslan, Ergün; Onur Algün. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı" *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2005, 95-106.
- Erdoğan, İ. *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara 1998.

- Eroğlu, Umut. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce", *İş-Gücü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001
- Eryiğit, Nimet. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2013, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Giannantonio, Cristina M.; Amy E. Hurley. "Executive Insight Into HR Practices and Education" *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 4, 2002, 491-511.
- Gross, Steven; Dan Duncan. "Gainsharing Plan Spurs Record Productivity and Payouts At Ameristeel" *Compensations & Benefits Review*, Cilt: 30, Sayı: 6, 1998, 44-50.
- Guthrie, James P.; Deepak K. Data. "Corporate Strategy, Executive Selection, and Firm Performance" *Human Resource Management*, Cilt: 37, Sayı: 2, 1998, 101-115.
- Güleş, Hasan Kürşat; Thomas F. Burgess. "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 2000, 101-114.
- Handy, L.; K. Barham; S. Panter; A. Winhard. "Beyond The Personnel Function: The Strategic Management Of Human Resources". *Journal Of European Industrial Training*, Cilt: 13, Sayı: 1, 1989, 13-18.
- Hansen, W. L. "Developing New Proficiencies For Human Resource And Industrial Relations Professionals", *Human Resource Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 4, 2002, 513-538.
- Heneman, R. L. "Emphasizing Analytical Skills In HR Graduate Education: The Ohio State University ML HR Program", *Human Resource Management*, Cilt: 38, Sayı: 2, 1999, 131-134.
- Hunter, Robert H. "The New HR And New HR Consultant: Developing Human Resource Consultants At Andersen Consulting", *Human Resource Management*, Cilt: 38, Sayı: 2, 1999, 147-155.
- Jackson, S. E. ; R. S. Schuler. *Managing Human Resources*, 8. Basım, Transcontinental Printing, Quebec 2003.
- Klink, Marcel ; Jo Boon. "The Investigation Of Competencies Within Professional Domains", *Human Resource Development International*, Cilt: 5, Sayı: 4, 2002, 411-424.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2005.
- Konan, Affoue Zitagisele. The HRD Competencies As Perceived By The Human Resource Development Professionals In Banks In Cote D'Ivoire, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2010, Indiana State University, Indiana.
- Lawler E. III, S. Mohrman. "Transforming The Human Resource Function", *Human Resource Management*, Cilt: 36, Sayı: 1, 1997, 157-162.
- Lawler, E. III.; S. Mohrman. *Creating A Strategic Human Resources Organization: An Assessment Of Trends And New Directions*, Stanford University Press, California 2003.

- Lawson, Tom E. ; Vaughan Limbrick. "Critical Competencies and Developmental Experiences For Top HR Executives", *Human Resource Management*, Cilt: 35, Sayı: 1, 1996, 67-85.
- Lepsinger R. ; A. D. Lucia, *The Art and Science Of Competence Model*, Josey-Bass Pfeiffer, San Francisco 1999.
- McEvoy, G. M.; J. C. Hayton; A. P. Warnick; T. V. Mumford; S. H. Hanks; M. J. Blahna. "A Competence-Based Model For Developing Human Resource Professionals" *Journal of Management Education*, Cilt: 29, Sayı: 3, 2005, 383-402.
- McLagan, Patricia. "Competency Models" *Training And Development*, Cilt: 50, Sayı: 1, 1996, 60-65.
- Meisinger, Susan R. "The Four Cs Of The HR Professions: Being Competent, Curious, Courageous and Caring About People", *Human Resource Management*, Cilt:44, Sayı: 2, 2005, 189-194.
- Noe, A. R. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (ed. Canan Çetin) Beta Basım Yayın, İstanbul 1999.
- Nybo, Geir. "Personnel Management For Dissolving Jobs: Toward a Competency Based Approach?" *International Journal Of Human Resources Management*, Cilt: 15, Sayı: 3, 2004, 549-564.
- Ordenez de Pablos, Patricia; Miltiadis D. Lytras. "Competencies and Human Resource Management: Implications For The Organizational Competitive Advantage" *Journal Of Knowledge Management*, Cilt: 12, Sayı: 6, 2008, 48-55.
- Özçelik, Gaye, Murat Ferman. "Competency Approach To Human Resource Management: Outcomes and Contributions In Turkish Cultural Context", *Human Resource Development Review*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2006, 72-91.
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999.
- Özutku, Hatice; Melek Çetinkaya. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 3, 2012, 351-367.
- Payne, M. The Path From An Administrative To A Strategic Function: A Comparative Study Of Human Resource Managers' Competencies, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2005, Capella University, Minneapolis.
- Payne, Marja Liisa. "A Comparative Study Of HR Manager'S Competencies In Strategic Roles" *International Management Review*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2010, 5-12.
- Porter, Michael E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Cilt: 74, Sayı: 6, 1996, 61-78.
- Quinn, R. W.; Wayne Brockbank. "The Development Of Strategic Human Resource Professionals At BEA System", *Human Resource Management*, Cilt: 45, Sayı: 3, 2006, 477-494.
- Presscot, Robert K. The Changing Role Of HRM: A Comparative Study Of Importance Factors Concerning HR Competencies Among General Managers, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1999, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

- Ramlall, Sunil J. "Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices" *Applied H.R.M. Research*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2006, 27-38.
- Robinson, M.; P. Sparrow; C. Clegg; K. Birdi. "Forecasting Future Competency Requirements: A Three Phase Methodology" *Personnel Review*, Cilt: 36, Sayı: 1, 2007, 65-90.
- Rycus, Judith S. ; Ronald C. Hughes. "What is Competency Based Inservice Training?" Institute For Human Services, Columbus 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*, 4. Basım, Furkan Ofset, Bursa 2009.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul 2011.
- Salleh, Kahirol Mohd. Human Resource Development Practitioners' Perspectives On Competencies: An Application Of American Society For Training And Development (ASTD) Workplace Learning And Performance (WLP) Competency Model In Malaysia, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2012, Colorado State University, Colorado.
- Schoonover, Stephen C., Human Resource Competencies For The New Century, Schoonover Associates LLC. 2003.
- Schramm, Jennifer. "HR Technology Competencies: New Roles For HR Professionals" *SHRM Research Quarterly*, Vol:4, Sayı: 1, 2006, 1-11.
- Spencer, Lyle; Signe Spencer. *Competence At Work: Models For Superior Performance*, Wiley Publishing, New York 1993.
- Swanson, Richard A. ; Elfwood F. Holton. *Foundations of Human Resource Development*, Berrett Koehler Publishing, San Francisco 2001.
- Tak, Bilçin; Yücel Sayılar; Kurtuluş Kaymaz. "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme" *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, 233-266.
- Torres Junior, Cecil R. Examining Competencies For The Human Resources Professional Within Idaho State Government, (Yayınlanmamış Doktora Tez.), 2012, University Of Nevada, Las Vegas.
- Uğur, S. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2003.
- Ulrich, Dave; Beatty D. "From Partner To Players: Extending The HR Playing Field", *Human Resource Management*, Cilt: 40, Sayı: 4, 2001, 293-307.
- Ulrich, Dave; Wayne Brockbank. *The HR Value Position*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Ulrich, Dave; Wayne Brockbank; Arthurt K. Yeung; Dale G. Lake. "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment" *Human Resource Management*, Cilt: 34, Sayı: 4, 2006.
- Ulrich, Dave; Wayne Brockbank; Dani Johnson; Kurt Sandholtz; Jon Younger. *İK Yetkinlikleri*, (çev. Nazlı Şahinbaş Köksal), İstanbul 2009.
- Ulrich, Dave; Justin Allen; Wayne Brockbank; Jon Younger; Mark Nyman. *İK Dönüşümü*, (çev. Emre Eren) İstanbul 2012.

- Ünal, Ömer Faruk. Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2010, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ünal, Ömer Faruk. "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yetkinlikleri: Değişim Şampiyonu Bağlamında Bir Değerlendirme" *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, Cilt:11, Sayı: 4, 2012, 1227-1240.
- Vicere, Albert A. "Break The Mold: Strategies For Leadership", *Personnel Journal*, Cilt: 66, Sayı: 5, 1987, 67-73.
- Viitala, R. "Perceived Development Needs Of Managers Compared To An Integrated Management Competency Model", *Journal Of Workplace Learning*, Cilt: 17, Sayı: 7, 2005, 436-451.
- Waraich, Sushmita Biswal; Gopa Bhardwaj. "Workforce Reduction & HR Competencies: An Exploratory Study" *The Indian Journal Of Industrial Relations*, Cilt: 46, Sayı: 1, 2010, 100-111.
- Yeung, Arthur; Wayne Brockbank; Dave Ulrich. "Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function In Transformation", *Human Resource Planning*, Cilt: 17, Sayı: 3, 1994, 1-16.
- Yeung, Arthur; Patricia Woolcock; John Sullivan. "Identifying And Developing HR Competencies For The Future: Keys To Sustaining The Transformation of HR Functions" *Human Resources Planning*, Cilt: 19, Sayı: 4, 1996, 48-57.

İnternet Kaynakları

- RBL Group, The 2012 HR Competency Model.
<<http://rbl.net/index.php/hrcs/index/overview>> (05.02.2014)
- Society For Human Resources Management, SHRM HR Competency Model.
<<https://www.shrm.org/HRCCompetencies/Documents/SHRM-HR-Competency-Model.pdf>> (02.02.2014)
- Hackett Group, "World-Class HR Metrics: World-Class Spend 27 Percent Less, Operate With 24 Percent Fewer Staff" 2013.
<<http://www.thehackettgroup.com/about/research-alerts-press-releases/2013/01312013-world-class-hr-organizations-spend-less.jsp>> (11.03.2014)

EKLER

EK-1: Yetkinlik Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Temel İstatistikler

Boyutlar ve İfadeler		Mevcut Durum			Eğitimin Katkısı		
Güvenilir Aktivist		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
1	Başarılı sonuçlar elde edebilmek	300	3,83 33	,779 47	298	3,46 64	,985 01
2	Etkili ilişkiler kurabilmek	300	3,94 33	,907 12	294	3,48 64	,966 05
3	Güçlü iletişim yeteneğine sahip olmak	296	3,97 30	,882 57	293	3,43 00	1,03 005
4	Kendini analiz ederek (zayıf/güçlü yönler) geliştirebilmek	294	3,87 41	,839 19	290	3,53 79	1,06 222
5	Verilen sözleri tutabilmek ve zamanında yerine getirebilmek	297	4,34 34	,823 99	291	3,43 99	1,25 354
Stratejik Yönetim Becerisi		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
6	Organizasyonun ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, iç ve dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz edebilmek	301	3,68 77	,899 34	296	3,53 04	,952 65
7	Organizasyonun vizyon, misyon ve amaçlarını bir bütün olarak algılayabilmek	300	3,77 67	,805 58	298	3,77 85	,959 42
8	Organizasyonun sektörde uyguladığı stratejileri öğrenme isteğine sahip olmak	297	3,76 43	,845 30	294	3,56 80	,945 87
9	Organizasyonun şu andaki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek için çalışan planlaması yapabilmek	299	3,47 49	,902 20	295	3,50 51	,999 56
10	İnsan kaynakları stratejilerinin organizasyonun strateji ve misyonu ile uyumlu olması gerektiğinin farkında olmak ve bu uyumu gerçekleştirmek/korunmak için çalışabilmek	301	3,74 42	,904 25	296	3,58 11	1,04 160
Değişim Yöneticiliği		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
11	Organizasyonda değişim başlatmaya çabalamak	300	3,58 67	,962 07	296	3,50 34	,984 62
12	Değişime yardımcı olacak insan kaynakları uygulama ve politikalarını desteklemek	300	3,66 00	,890 91	297	3,59 93	,998 85
13	Değişimin gerçekleşmesinde kilit noktada bulunan insanları tespit edebilmek ve üst yönetimi bu insanlar hakkında bilgilendirmek	299	3,67 89	,899 62	296	3,57 77	1,00 880
14	Değişime direnci tespit edebilmek, değişim konusundaki sorunlara çözüm üretebilmek	298	3,70 81	,875 40	294	3,53 06	1,01 730
15	Değişimle ilgili bilgilerin çalışanlara ulaşması amacıyla etkin iletişim yöntemleri tasarlayabilmek ve bunların etkinliğini ölçebilmek	299	3,62 54	,941 31	297	3,50 84	1,12 441
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
16	Organizasyonda paylaşılan değerlerin iş ortamında pozitif bir etki yaratması için çalışabilmek	300	3,79 67	,908 15	293	3,67 24	,983 68

17	Organizasyonun stratejisi, kültürü, operasyonları ve organizasyon içi davranışları arasında uyum olması gerektiğine inanmak ve bu felsefe ile çalışabilmek	300	3,77 67	,865 61	298	3,67 45	1,02 071
18	Organizasyon kültürünü, vizyon, misyon ve amaçlar açısından değerlendirilebilir sahip olunan kültür ile istenen kültür arasındaki farkları bulabilmek	301	3,59 14	,910 56	298	3,53 69	,953 63
19	İnsan kaynakları operasyonlarını ve planlarını istenen organizasyon kültürü açısından değerlendirebilmek ve gerekli düzenlemeleri yapabilmek/öneribilmek	300	3,68 00	,909 41	298	3,62 08	1,01 197
İşletme Bilgisi		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
20	Organizasyonla ilgili finansal verileri (Bilanço, finansal analizler vb.) yorumlayabilmek	300	3,26 00	1,11 799	297	3,56 23	1,10 144
21	Organizasyonun tüm fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, finans vb.) yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmak	300	3,63 67	,959 72	299	3,83 95	1,02 698
22	İnsan kaynaklarıyla ilgili plan ve operasyonlarının organizasyona yükleyeceği finansal sonuçları (fayda/zarar) değerlendirebilmek/geliştirebilmek ve tanımlayabilmek	301	3,59 14	,928 69	299	3,72 58	1,01 583
23	Organizasyonun hangi fonksiyonlarının organizasyonun amaçları açısından diğerlerinden daha hayati olduğunu teşhis edebilmek ve insan kaynakları departmanının kaynaklarının dağıtımında denge sağlanması yönünde çalışmalar/öneriler yapabilmek	300	3,67 33	,907 03	297	3,58 59	1,05 916
Yenilikçilik (İnovasyon)		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
24	İnsan kaynakları yönetimi alanındaki en son kanun ve mevzuatı takip etmek ve bu konulardaki bilgileri güncel tutabilmek	301	3,28 24	1,11 205	299	3,53 85	1,07 177
25	İnsan kaynakları yönetimi alanındaki teori ve uygulamadaki yeni gelişmeler, trendler ve en başarılı uygulamaları araştırmak, insan kaynakları operasyonları planlanırken bu bilgileri kullanabilmek/öneribilmek	301	3,49 17	,961 30	299	3,62 54	,972 86
26	İnsan kaynakları planlarında ve operasyonlarında modern ve yaratıcı yaklaşımların kullanılmasını teşvik etmek ve desteklemek	301	3,63 46	,969 19	299	3,67 56	1,06 111
27	İnsan kaynaklarının mevcut çalışan planlamasını analiz edebilmek, iş gücünü optimize etmeye çalışmak/öneriler yapmak	301	3,57 14	,965 60	299	3,71 24	1,06 068
İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Teknik Uzmanlık		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
28	Organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	301	3,36 54	,944 81	298	3,52 01	1,04 829
29	Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu performans değerlendirme sistemi tasarlayabilmek, geliştirebilmek ve bu konuda önerilerde bulunabilmek	301	3,47 18	,936 32	298	3,63 76	1,04 585
30	Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	300	3,49 33	,969 41	298	3,61 41	1,01 607
31	Organizasyon ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	299	3,51 84	,997 73	296	3,59 46	1,04 046
32	İş yeri ortamını iyileştirmeye yönelik sistemler tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	299	3,64 88	,976 45	297	3,69 36	1,07 351
33	İş güvenliği ve iş gören sağlığı ile ilgili etkin politika ve uygulamalar tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	300	3,61 00	1,01 060	298	3,70 13	1,14 065
İnsan Kaynakları Planlayıcısı ve Operatörü		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
34	Organizasyonun karşılaştacağı insan kaynakları problemlerini önceden tahmin edebilmek ve proaktif çözümler üretebilmek veya çözüme katkıda bulunabilmek	300	3,47 67	,962 22	298	3,57 38	,999 79
35	İş koşullarındaki değişimleri takip etmek, insan kaynakları planlama ve operasyonlarında gerekli düzeltmeleri yapabilmek	299	3,49 16	,924 55	298	3,56 38	1,04 332
36	İnsan kaynakları departmanının vizyonu, misyonu ve uzun dönem amaçlarıyla uyumlu kısa dönem planlar ve programlar geliştirebilmek/ bu konuda öneriler yapabilmek	300	3,51 67	,962 36	297	3,65 99	1,05 050

37	Alternatif insan kaynakları projelerinin fayda ve maliyet analizlerini yaparak aralarından seçimler yapabilmek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek	300	3,51 67	,972 73	298	3,62 08	1,05 752
38	İnsan kaynakları proje ve programlarının uygulamaya konabilmesi için gerekli tahmini süreyi gerçekçi olarak belirleyebilmek	300	3,49 67	,969 43	298	3,51 01	1,05 803
39	İnsan kaynakları proje ve programlarını izleyerek başarılarını ve performanslarını değerlendirebilmek	299	3,66 22	,956 93	294	3,84 69	1,89 675
Yönetim ve Liderlik		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
40	İş en iyi şekilde yapmak için yüksek performans gösterebilmek	300	3,99 33	,978 00	297	4,06 40	3,38 408
41	İyi bir dinleyici olmak	299	4,26 42	,934 30	297	3,79 46	1,18 617
42	Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili bir iletişim becerisine sahip olmak	300	3,96 00	,938 80	295	3,81 36	1,10 155
43	Beraber çalışılan insanları yönlendirebilmek, potansiyellerini keşfedebilmek, onların işten zevk almalarını sağlayabilmek ve onlara yol göstermek	301	3,90 37	,924 13	297	3,68 01	1,04 075
44	İş yeri içindeki çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmek	299	3,83 61	,887 97	297	3,60 61	1,11 032
45	Etkili bir vizyona sahip olmak	298	3,75 17	1,02 103	296	3,74 66	1,05 765
46	Yüksek adaptasyona sahip olmak ve olaylara hızlı ve etkin cevap verebilmek	298	3,89 93	,937 40	297	3,68 35	1,09 089
Teknoloji Taraftarı		N	Ort.	SS	N	Ort.	SS
47	İnsan kaynakları operasyonlarında ve planlamalarında yeni yöntemleri ve teknolojilerin kullanımını desteklemek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek	298	3,71 14	,955 55	297	3,57 24	1,05 698
48	Sosyal medya araçlarını teşvik etmek ve teşvik edilmesini önermek	298	3,84 90	,925 15	298	3,60 07	1,07 853
49	Veri toplamada bilgi teknolojilerini kullanmak veya önermek ve bu verileri stratejik olarak değerleri bilgilere dönüştürebilmek	298	3,71 48	,907 79	298	3,65 10	1,02 116
50	İnsan kaynakları teknolojilerindeki son gelişmeleri takip etmek ve bu konuda insan kaynakları departmanını bilgilendirebilmek	298	3,75 50	,972 89	298	3,63 76	1,08 690

EK-2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

İnsan Kaynakları Yetkinlik Araştırması

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen yetkinliklere ne seviyede sahip olduğunuzu ve üniversitede aldığınız derslerin size bu yetkinliklerin geliştirilmesine ne derece katkı sağladığını ifadelerle 1'den 5'e kadar puan vererek belirtiniz.		1= Çok Kötü 2= Kötü 3= Ortalama 4= İyi 5= Çok İyi					1= Hiç Katkı Yok 2= Çok Az Katkı 3= Az Katkı Var 4= Katkı Var 5= Çok Katkı Var				
Güvenilir Aktivist		Sizin Durumunuz					Eğitimin Katkısı				
1	Başarılı sonuçlar elde edebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Etkili ilişkiler kurabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Güçlü iletişim yeteneğine sahip olmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Kendini analiz ederek (zayıf/güçlü yönler) geliştirebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Verilen sözleri tutabilmek ve zamanında yerine getirebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stratejik Yönetim Becerisi											
6	Organizasyonun ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, iç ve dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz edebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Organizasyonun vizyon, misyon ve amaçlarını bir bütün olarak algılayabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Organizasyonun sektörde uyguladığı stratejileri öğrenme isteğine sahip olmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Organizasyonun şu andaki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek için çalışan planlaması yapabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	İnsan kaynakları stratejilerinin organizasyonun strateji ve misyonuyla uyumlu olması gerektiğinin farkında olmak ve bu uyumu gerçekleştirmek/korumak için çalışabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Değişim Yöneticiliği											
11	Organizasyonda değişim başlatmaya çabalamak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Değişime yardımcı olacak insan kaynakları uygulama ve politikalarını desteklemek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Değişimin gerçekleşmesinde kilit noktada bulunan insanları tespit edebilmek ve üst yönetimi bu insanlar hakkında bilgilendirmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Değişime direnci tespit edebilmek, değişim konusundaki sorunlara çözüm üretebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Değişimle ilgili bilgilerin çalışanlara ulaşması amacıyla etkin iletişim yöntemleri tasarlayabilmek ve bunların etkinliğini ölçebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kültür/Organizasyonel Yapı Mimarlığı											
16	Organizasyonda paylaşılan değerlerin iş ortamında pozitif bir etki yaratması için çalışabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Organizasyonun stratejisi, kültürü, operasyonları ve organizasyon içi davranışları arasında uyum olması gerektiğine inanmak ve bu felsefe ile çalışabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Organizasyon kültürünü, vizyon, misyon ve amaçlar açısından değerlendirilebilir sahip olunan kültür ile istenen kültür arasındaki farkları bulabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	İnsan kaynakları operasyonlarını ve planlarını istenen organizasyon kültürü açısından değerlendirebilmek ve gerekli düzenlemeleri yapabilmek/önerilebilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İşletme Bilgisi											
20	Organizasyonla ilgili finansal verileri (Bilanço, finansal analizler vb.) yorumlayabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Organizasyonun tüm fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, finans vb.) yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	İnsan kaynaklarıyla ilgili plan ve operasyonlarının organizasyona yükleyeceği finansal sonuçları (fayda/zarar) değerlendirebilmek/geliştirebilmek ve tanımlayabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Organizasyonun hangi fonksiyonlarının organizasyonun amaçları açısından diğerlerinden daha hayati olduğunu teşhis edebilmek ve insan kaynakları departmanının kaynaklarının dağıtımında denge sağlanması yönünde çalışmalar/öneriler yapabilmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yenilikçilik (İnovasyon)											

24	İnsan kaynakları yönetimi alanındaki en son kanun ve mevzuatı takip etmek ve bu konulardaki bilgileri güncel tutabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25	İnsan kaynakları yönetimi alanındaki teori ve uygulamadaki yeni gelişmeler, trendler ve en başarılı uygulamaları araştırmak, insan kaynakları operasyonları planlanırken bu bilgileri kullanabilmek/önerilebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
26	İnsan kaynakları planlarında ve operasyonlarında modern ve yaratıcı yaklaşımların kullanılmasını teşvik etmek ve desteklemek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
27	İnsan kaynaklarının mevcut çalışan planlamasını analiz edebilmek, iş gücünü optimize etmeye çalışmak/öneriler yapmak	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Teknik Uzmanlık												
28	Organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için seçme ve yerleştirme sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
29	Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu performans değerlendirme sistemi tasarlayabilmek, geliştirebilmek ve bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
30	Organizasyonun vizyonu, misyonu ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
31	Organizasyon ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
32	İş yeri ortamını iyileştirmeye yönelik sistemler tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
33	İş güvenliği ve iş gören sağlığı ile ilgili etkin politika ve uygulamalar tasarlayabilmek, geliştirebilmek, bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
İnsan Kaynakları Planlayıcısı ve Operatörü												
34	Organizasyonun karşılaştacağı insan kaynakları problemlerini önceden tahmin edebilmek ve proaktif çözümler üretebilmek veya çözüme katkıda bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
35	İş koşullarındaki değişimleri takip etmek, insan kaynakları planlama ve operasyonlarında gerekli düzeltmeleri yapabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
36	İnsan kaynakları departmanının vizyonu, misyonu ve uzun dönem amaçlarıyla uyumlu kısa dönem planlar ve programlar geliştirebilmek/ bu konuda öneriler yapabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
37	Alternatif insan kaynakları projelerinin fayda ve maliyet analizlerini yaparak aralarından seçimler yapabilmek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
38	İnsan kaynakları proje ve programlarının uygulamaya konabilmesi için gerekli tahmini süreyi gerçekçi olarak belirleyebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
39	İnsan kaynakları proje ve programlarını izleyerek başarılarını ve performanslarını değerlendirebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Yönetim ve Liderlik												
40	İşi en iyi şekilde yapmak için yüksek performans gösterebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
41	İyi bir dinleyici olmak	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
42	Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili bir iletişim becerisine sahip olmak	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
43	Beraber çalışılan insanları yönlendirebilmek, potansiyellerini keşfedebilmek, onların işten zevk almalarını sağlayabilmek ve onlara yol göstermek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
44	İş yeri içindeki çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
45	Etkili bir vizyona sahip olmak	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
46	Yüksek adaptasyona sahip olmak ve olaylara hızlı ve etkin cevap verebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Teknoloji Taraftarı												
47	İnsan kaynakları operasyonlarında ve planlamalarında yeni yöntemleri ve teknolojilerin kullanımını desteklemek veya bu konuda önerilerde bulunabilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
48	Sosyal medya araçlarını teşvik etmek ve teşvik edilmesini önermek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
49	Veri toplamada bilgi teknolojilerini kullanmak veya önermek ve bu verileri stratejik olarak değerleri bilgilere dönüştürebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
50	İnsan kaynakları teknolojilerindeki son gelişmeleri takip etmek ve bu konuda insan kaynakları departmanını bilgilendirebilmek	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

İnsan Kaynakları Konusunda Ders Aldınız mı?			
☐ Evet		☐ Hayır	
Gelecekte İnsan Kaynaklarında Çalışmak istiyor musunuz?			
☐ Evet		☐ Hayır	
Cinsiyetiniz:			
☐ Kadın		☐ Erkek	
Yaşınız:			
.....			
Bölümünüz:			
.....			
Sınıfınız:			
☐ 1. Sınıf		☐ 2. Sınıf	
☐ 3. Sınıf		☐ 4. Sınıf	
Not Ortalamanız:			
.....			
Doğum yeriniz (Şehir Olarak Belirtiniz):			
.....			

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.