



**İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNDE  
BAŞLANGIÇ DÜZEYİ ÇALIŞANLARDA  
ARANACAK YETKİNLİKLERİN  
BELİRLENMESİ**

**Dizem Özkıran  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir/2018**

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNDE BAŞLANGIÇ DÜZEYİ ÇALIŞANLARDA  
ARANACAK YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Dizem Özkıran

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2018



## Yüksek Lisans Tez Özü

# İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNDE BAŞLANGIÇ DÜZEYİ ÇALIŞANLARDA ARANACAK YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Dizem Özkıran

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2018

Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray

Organizasyonlar yaşadıkları tecrübelerle dış etkenler yerine kendi içlerindeki potansiyel gelişme alanlarına odaklanmanın onlara daha fazla başarı getireceğini öğrenmişlerdir. Bu durum organizasyonlarda potansiyel gelişme alanı olarak insanı ön plana çıkarmış ve insan kaynakları alanındaki temel anlayışların ve rollerin değişmesini sağlamıştır. Yaşanan değişim, insanın organizasyon içinde bilinçli bir şekilde konumlandırılmasını gerektirmiş ve yetkinlikler de bu gerekliliğin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Nedenlerin fazlaca sorgulandığı bu çevrede, yetkinlikleri belirlemede ve yönlendirmede büyük etkisi olan insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin ne olması gerektiği önem kazanmıştır. Bu sorgulama, en temelde başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin belirlenmesi konusunda daha fazla çalışma yapılmasını gerekli kılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan araştırmaya 361 insan kaynakları çalışanı katılmıştır. Veri, katılımcılara uygulanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerle yapılan faktör analizi sonucunda başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında bulunması gereken yetkinliklerin sekiz faktör altında toplanacağı görülmüştür. Söz konusu faktörler iş zekası, küresel ve kültürel etkililik, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, kanıt sunma, kişisel etkililik ve duyarlılık, aktif olma ve problem çözme, güven verici ve etik davranma, ilişki yönetimidir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, yetkinlikler, insan kaynakları çalışanları, insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri, insan kaynakları çalışanlarının rolleri

## **Abstract**

### **DETERMINATION OF INITIAL LEVEL HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS COMPETENCIES**

**Dizem Özkıran**

**Department of Business**

**Anadolu University, Institute of Social Sciences, January 2018**

**Advisor: Prof. Dr. Serap Benligiray**

Organizations have learned that focusing to the potential development areas inside instead of external effects would bring more success. This situation takes human to step further as a development area and lead changes about the human resources approaches and roles. Experienced change makes it necessary for human to be placed in organization consciously and competencies emerged as a product of this necessity. What competencies human resources professionals, who have a significant influence on defining and directing competencies, should have becomes more important on this very questioning environment. This questioning makes it more necessary to work more on defining the competencies of human resources professional on a fundamental basis.

The purpose of the study is to determine the competencies of initial level human resources professionals. 361 human resources professionals joined study which is designed in accordance with this purpose. Data were collected with surveys. The competencies of initial level human resources professionals gathered under 8 factor as a result of applied factor analysis. These factors, business acumen, global and cultural effectiveness, knowledge of human resources expertise, submission of evidence, individual effectiveness and sensitiveness, being active and solving problems, reassuring and ethical behavior, relationship management.

**Keywords:** Human resources, management of human resources, competencies, human resources professionals, competencies of human resources professionals, roles of human resources professionals

## ÖNSÖZ

İnsan kaynaklarının değer yaratma, nadir bulunma ve taklit edilmeme gibi özellikleri organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasının temel unsuru olarak görülmektedir. Bunu başaracak olan insan kaynağının gerekli yetkinliklere ve bunu sergileyecek ortama sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle ilk olarak, organizasyonun başarısında en etkili kaynağın yönetiminden sorumlu olan insan kaynakları çalışanlarının, gerekli yetkinliklere sahip olması kritik bir konudur. İnsan kaynakları yetkinlikleri alanında yapılan çalışmaların çoğunlukla üst düzey insan kaynakları yöneticilerine yönelik olduğu, geleceğin yöneticileri olacak olan insan kaynakları başlangıç düzeyi çalışanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler açısından bilimsel çalışmalara yeterince yer verilmediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında olması beklenen yetkinlikler araştırılmıştır.

Çalışmanın kolaylıkla ve güzel bir şekilde sonlanmasında anket formunu doldurarak çalışmaya katkıda bulunan insan kaynakları çalışanlarının büyük bir etkisi olmuştur. Bu nedenle, çalışmaya katılım sağlayanların göstermiş oldukları ilgi, destek ve katkıları için çok teşekkür ederim.

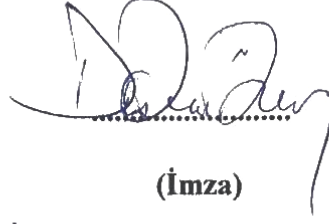
Bu çalışma boyunca benden bilgilerini ve tecrübelerini esirgemeyen, sahip olduğu değerlerle, düşüncelerle ve bilgiyle bana ışık tutan çok sevdiğim değerli danışmanım Prof. Dr. Serap Benligiray'a, duyarlılığını her zaman hissettiren ve her durumda anlayışlı olmayı başarabilen, her alanda olduğu gibi bu çalışma süresince de beni destekleyen sevgili arkadaşım Hakan Mutluay'a ve güvenlerini ve sevgilerini her zaman olduğu gibi bu çalışmamda da hissettiğim, umut ve mutluluk kaynaklarım sevgili annem Zahide Özkıran'a ve babam İsmail Özkıran'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Dizem Özkıran

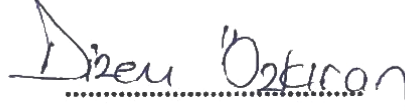
12.04.2018

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



(İmza)



(Adı-Soyadı)

## İÇİNDEKİLER

BAŞLIK.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI, ROLLERİ, İŞLEVLERİ, BÖLÜMLERİ VE UZMANLARI.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları .....	3
1.1.1. Personel yönetimi.....	3
1.1.2. İnsan kaynakları yönetimi .....	4
1.1.3. Stratejik insan kaynakları yönetimi .....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rollerini .....	8
1.2.1. Stratejik ortak olarak insan kaynakları yönetimi .....	13
1.2.2. Yönetimsel uzman olarak insan kaynakları yönetimi .....	15
1.2.3. Çalışanların savunucusu olarak insan kaynakları yönetimi .....	17
1.2.4. Değişim yönlendiricisi olarak insan kaynakları yönetimi .....	18
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri.....	21
1.3.1. Kadrolama işlevi.....	21
1.3.2. Eğitim ve geliştirme işlevi .....	24
1.3.3. Motivasyon işlevi .....	27
1.3.4. Elde tutma işlevi .....	32
1.4. İnsan Kaynakları Bölümleri ve Uzmanları .....	35
1.4.1. İnsan kaynakları bölümlerinin yapısı.....	35
1.4.2. İnsan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları.....	38

<b>2. YETKİNLİKLER VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ YETKİNLİKLERİ .....</b>	<b>43</b>
2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı.....	43
2.2. Yetkinliklerin Özellikleri ve Önemi.....	45
2.3. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	47
2.4. Yetkinlik Modelleri .....	48
2.5. Yetkinlik Yaklaşımları.....	54
2.6. İnsan Kaynakları Uzmanlarında Bulunması Beklenen Yetkinlikler .....	54
2.6.1. Yönetici düzeyi insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler .....	55
2.6.2. Tüm düzeylerdeki insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler .....	57
2.6.3. Başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler .....	65
<b>3. BAŞLANGIÇ DÜZEYİ İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARINDA ARANANACAK YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>67</b>
3.1. Araştırmanın Problemi .....	67
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	67
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	69
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	69
3.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler .....	70
3.5.1. Örneklem.....	70
3.5.2. Veri toplama aracı.....	70
3.5.3. Analiz yöntemleri.....	72
3.6. Bulgular .....	73
3.7. Analiz.....	76
3.7.1. Güvenilirlik analizi.....	77
3.7.2. Faktör analizi .....	77
3.7.3. Kontrol değişkenlerine ilişkin farklılık analizleri.....	85
<b>4. SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>98</b>
<b>5. ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1.	Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasındaki farklar.....	5
Tablo 2.1.	Spencer ve Spencer yetkinlik modeli.....	53
Tablo 2.2.	İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler.....	56
Tablo 2.3.	İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler.....	59
Tablo 2.4.	İnsan kaynakları uzmanlarının değişen yetkinlikleri.....	60
Tablo 2.5.	SHRM insan kaynakları yetkinlik modeli .....	64
Tablo 3.1.	Yetkinliklerin ve ifadelerin ortalama, mod ve medyan bilgileri.....	76
Tablo 3.2.	Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonuçları.....	78
Tablo 3.3.	Faktör analizi sonrası Cronbach's Alpha güvenilirlik testi sonuçları.....	78
Tablo 3.4.	KMO ve Bartlett testi sonuçları.....	79
Tablo 3.5.	Ölçekte yer alan ifadelerle ait ortak varyanslar.....	80
Tablo 3.6.	Açıklanan toplam varyans.....	82
Tablo 3.7.	Açıklayıcı faktör analizi bulguları.....	83
Tablo 3.8.	Cinsiyete göre bağımsız örneklem testi sonuçları.....	87
Tablo 3.9.	Yaşa göre varyansların homojenlik testi.....	88
Tablo 3.10.	Yaşa göre Anova sonuçları.....	88
Tablo 3.11.	Yaşa göre iş zekası faktörünün Anova sonuçları.....	89
Tablo 3.12.	Yaşa göre insan kaynakları uzmanlığı faktörünün Anova sonuçları.....	90
Tablo 3.13.	Yaşa göre kanıt sunma faktörünün Anova sonuçları.....	90
Tablo 3.14.	Yaşa göre aktif olma ve problem çözme faktörünün Anova sonuçları.....	91
Tablo 3.15.	Pozisyona göre bağımsız örneklem testi sonuçları.....	92
Tablo 3.16.	Eğitim durumuna göre bağımsız örneklem testi sonuçları.....	93
Tablo 3.17.	Eğitim alanına göre bağımsız örneklem testi sonuçları.....	93
Tablo 3.18.	Kıdeme göre bağımsız örneklem testi sonuçları.....	94
Tablo 3.19.	Kıdeme göre iş zekası faktörünün Anova sonuçları.....	95

<b>Tablo 3.20. Kıdeme göre insan kaynakları uzmanlığı faktörünün Anova sonuçları.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 3.21. Kıdeme göre aktif olma ve problem çözme faktörünün Anova sonuçları.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 3.22. Unvana göre varyansların homojenlik testi.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 3.23. Unvana göre Anova sonuçları.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 4.1. Yetkinliklerin demografik değişkenlere göre ortalamaları.....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 4.2. Cinsiyete göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 4.3. Yaşa göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 4.4. Pozisyona göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 4.5. Eğitim durumuna göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 4.6. Eğitim alanına göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 4.7. Kıdeme göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 4.8. Unvana göre yetkinlik önem sıralaması.....</b>	<b>105</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetiminin rolleri.....	9
Şekil 1.2. Storey'e göre insan kaynakları uzmanlarının rolleri.....	10
Şekil 1.3. İnsan kaynakları uzmanları rolleri, çoklu rol modeli.....	11
Şekil 1.4. Çalışanlarda kaynak-talep eşitsizliği.....	18
Şekil 1.5. Örnek orta ölçekli organizasyon yapısı.....	37
Şekil 1.6. Örnek insan kaynakları departmanı organizasyon şeması.....	38
Şekil 2.7. Yetkinlik piramidi.....	45
Şekil 3.1. Demografik yapılara göre araştırmaya katılanlara ilişkin bilgiler.	75



## GİRİŞ

İnsan kaynakları, bir kavram olarak organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli etkiye sahip olan insan deneyimlerini, becerilerini, yeteneklerini, kişiliklerini ve yetkinliklerini ifade etmektedir (Benligiray, 2016, s. 14). Bir organizasyonda çalışanlar, sahip oldukları bu özelliklerle hem kendileri hem de diğer tüm insanlar için değer yaratmaya çalışmaktadır (Lengnick-Hall, 2004). Diğer bir deyişle, organizasyonlarda insan kaynakları aracılığıyla insana hizmet sunan organizasyonlar için değer yaratılır. İnsan kaynakları yönetimi ise, diğer tüm kaynakları etkileyebilen ve en değerli varlık olan insanın temel olarak nasıl sağlanacağına, istihdam edileceğine, yönlendirileceğine ilişkin çalışmaları ifade eder. İnsan kaynakları yönetimiyle; insan kaynaklarının elde edilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve performanslarının artırılması işlevleri yerine getirilir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirirken; organizasyonun kısa, orta ve uzun vadede amaçları, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri, topluma karşı sosyal sorumluluklar, insan odaklı bir kültürün geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetimi anlayışının tüm organizasyona benimsetilmesi faktörleri temel dayanak noktaları kabul edilmelidir (Benligiray, 2016, s. 23-40).

Küresel, teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan değişim ve dönüşümler organizasyondaki insan kaynağını ve yönetimini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Söz konusu dinamik ortam, insan kaynakları bölümlerinin bu değişimleri anlamasını ve organizasyonun bu değişimlere uyum sağlamasına ilişkin faaliyetlerde bulunmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, önceleri sadece iş şartlarını belirlemekten ve kontrol etmekten sorumlu olan insan kaynakları yönetimi, çalışanların organizasyonda nasıl var olacağını şekillendiren sistem ve uygulamaların tasarlanması sorumluluğunu da üstlenmektedir (Ulrich vd., 2009).

Bu çalışmanın amacı, günümüzde insan kaynakları bölümlerinde başlangıç düzeyi çalışanlarının sahip olmaları beklenen yetkinliklerini araştırmaktır. Bu çalışma, uzun dönemli amaçları ve stratejik bir anlayışı benimsemiş olan organizasyonlarda en temelde hangi yetkinliklere sahip insan kaynakları çalışanlarının işe alınması ve elde tutması gerektiği konusunda yönlendirici olması nedeniyle önemlidir. Önemli olmasının bir diğer nedeni de, kariyerine insan kaynakları alanında devam etme kararı alan bireylerin kendilerinde aranacak olan yetkinlikleri öğrenmelerine ve kendilerini bu beklentilere hazır hale getirmelerine yardımcı olmasıdır. Bu çalışma ayrıca, insan kaynakları mesleğine

uzman yetiştiren üniversitelerde öğrencilerin mesleğe daha hazır hale gelebilmeleri için müfredatların güncellenmesinde bir araç olabilir.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminde kullanılan yaklaşımlar incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle, insan kaynakları yönetiminde değişen anlayışlar değerlendirilmiş, çalışmanın konusunu oluşturan başlangıç düzeyi insan kaynakları yetkinliklerini destekleyen bakış açısının anlaşılmasına yönelik bir geniş bir çerçeve çizilmiştir. Bununla birlikte, insan kaynakları uzmanlarının rolleri, görev ve sorumlulukları ve insan kaynakları bölümlerinin işlevleri ve yapısı incelenmiştir. Bu kapsamda, stratejik ortak olma, yönetsel uzman olma, çalışan savunucusu olma ve değişim yönlendiricisi olma rolleri tanımlanmış, roller kapsamındaki uygulamalar ve uygulamalar için gereken özellikler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra roller kapsamında nasıl görevler üstlenildiğinin somut olarak anlaşılması amacıyla insan kaynakları yönetiminin kadrolama, motivasyon, eğitim ve geliştirme ve elde tutma işlevleri incelenmiştir. Bu işlevleri, rolleri, ve yaklaşımları şekillendiren organizasyon yapıları ve insan kaynakları bölümleri çalışanları da ayrıca ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yetkinlikler konusuna yer verilmiştir. Öncelikle yetkinliklerin tanımı yapılmış daha sonra hangi ihtiyaçlar sonucu literatüre ve insan kaynakları alanına dahil olduğu incelenmiştir. Ardından yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin özellikleri, yetkinlik modelinin tanımı, nasıl oluşturulduğu, önemi ve yetkinlikler çerçevesinde kullanılan yaklaşımlar ele alınmıştır. Son olarak, insan kaynakları uzmanları başlangıç, orta ve üst düzey çalışanlar olarak sınıflandırılmış ve yetkinlikleriyle ilgili yapılan çalışmalar bu bölümde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırmaya ayrılmıştır. Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, kısıtlılıkları, veri toplama aracı ve yöntemi net olarak ortaya konmuştur. Daha sonra, yapılan güvenilirlik, faktör ve farklılık analizleriyle ulaşılan sonuçlar incelenmiş, raporlanmış ve tartışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI, ROLLERİ, İŞLEVLERİ, BÖLÜMLERİ VE UZMANLARI

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim tarihinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle dönem dönem farklı isimler almış; zamanla işlevleri, rolleri, görev ve sorumluluk alanları değişmiştir. Literatürde tarihsel gelişim süreciyle uyumlu olarak benimsenmiş olan insan kaynakları yönetimi yaklaşımları; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi şeklindedir. Bu üç yaklaşımın tanımları, ortaya çıkış nedenleri, hangi sonuçlar doğurduğu ve özellikleri aşağıda incelenmektedir.

##### 1.1.1. Personel yönetimi

Personel yönetimi; organizasyonların ihtiyaç duyduğu personelin seçilmesine, işe alınmasına, işe alıştırılmasına, başarılarının değerlendirilmesine, ücretlendirilmesine, eğitilmesine yönelik yürütme ve kontrol etme çalışmalarının gerektirdiği (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 260), teknik konular üzerinde duran bir disiplin olarak tanımlanabilir (Kaya ve Taş, 2015, s. 22). Personel yönetimi kavramı ilk olarak 20. yüzyılın başlarında endüstri ilişkileri disiplininin bir ögesi olarak ABD’de ortaya çıkmıştır (Kaufman, 1993, s. 21). Personel yönetimine duyulan bu ihtiyaç, ilk olarak sanayi devrimi sonrası çalışan haklarını korumada önemli roller üstlenen sendikal hareketlerden ve yasal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Daha sonra, 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel koşullar, çalışanların üretim ve hizmet sürecini belirlediği, yönlendirdiği ve koordine ettiği bir anlayışın oluşmasında etkili olmuştur (Dolgun vd, 2012, s. 7).

Personel yönetimi, ortaya çıktığı dönemlerde çalışanların ücretleri, yan haklar, sigorta düzenlemeleri, izinler, işe devamsızlık durumları gibi konularda kayıt tutma faaliyetleriyle ilgilenmiştir (Yüksel, 2000, s. 9-10). Daha sonra faaliyet alanı genişlemiş; işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulmasıyla ilgili temel uygulamaların yürütülmesinden sorumlu olmuştur. Personel yönetiminde, bu işlevlerin sadece uygulanması sorumluluğu üstlenilmiş; insan kaynaklarını ilgilendiren konularda karar alma, planlama, koordine etme gibi konular üst yönetime bırakılmıştır (Keser, 2002, s. 3).

Personel yönetimi dahilindeki uygulamalarda genellikle kısa vadeli, operasyonel, bürokratik bir bakış açısı hakimdir (Devanna, Fombrun and Tichy, 1981, s. 53). Ayrıca, personel yönetimi anlayışının hakim olduğu organizasyonlarda sonuçlardan çok girdiler dikkate alınmakta, çalışanlar karar verme mekanizmalarına dahil edilmemekte, organizasyon içinde hiyerarşiye dayalı otorite güçlü olmaktadır (Eryılmaz, 2011, s. 280-282). Personel bölümlerinin başarısında, organizasyonun amaçları ve organizasyon başarısı düşünülmez, günlük, rutin ve operasyonel işleri ne kadar iyi yaptığı, mevcut politikalara ne kadar uyduğu dikkate alınmaktadır (Benligiray, 2016, s. 24).

Personel yönetiminde yukarıdaki özelliklerle birlikte, çalışanların maliyet unsuru olarak ele alınması (Yüksel, 2000, s. 9), çalışmaların kısıtlı konularda dar bir bakış açısıyla yürütülmesi, dış çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurmada zorluklar yaratmış; böylelikle, organizasyonların insan kaynakları yönetimine farklı perspektiften bakmaları zorunlu hale gelmiştir (Sadullah, 1998, s. 35).

### **1.1.2. İnsan kaynakları yönetimi**

“İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı rekabet koşullarının değiştiği döneme denk gelen 1980’li yıllarda, Batı’da “Personel Yönetimi” kavramına alternatif olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramında, isim değişikliğinin yanında, anlayış farklılığı ve organizasyon içinde değişen ya da dönüşen roller, görev ve sorumluluklar söz konusudur (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013, s. 11).

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte, insanın maliyet unsuru olarak görülmesi yerine bir kaynak olarak görülmesine ilişkin anlayış farklılığı önemli bir faktör olarak görülmektedir. Personel yönetiminde organizasyonun amaçlarından bağımsız olarak düşünülen çalışanlar, insan kaynakları yönetiminde amaçlarla bütünleştirilir (Bayat, 2008, s. 69). Bu doğrultuda daha önce personel yönetimine dahil olmamış, stratejik entegrasyon, kültür yönetimi, toplam kalite, insan kaynaklarına yatırım konuları uygulamaya alınmıştır (Armstrong, 2000, s. 11-12). Personel yönetiminde maliyetin düşürülmesi yönünde hareket edilirken, insan kaynakları yönetiminde organizasyonun tüm paydaşlarına maksimum fayda sağlanması anlayışı hakimdir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında uzun dönemli bir bakış açısı söz konusudur (Guest, 1987, s. 507). Tablo 1.1’ de personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi anlayışı arasındaki fark net olarak görülmektedir.

**Tablo 1.1.** *Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasındaki farklar*

Personel yönetimi anlayışı	İnsan kaynakları yönetimi anlayışı
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir ve organizasyonun diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve organizasyonun diğer alanlarındaki politikaları yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır.	Sorunları organizasyonun yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm organizasyonla ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan organizasyonlarda görülür.	Çalışanları karar almaya dahil etmenin önemi üzerinde durur.
Sendikalaşmış organizasyonlar görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin –işe alım, seçme ve eğitim, vb. –hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

**Kaynak:** (Çetin, 2012, s. 242)

İnsan kaynakları yönetiminde öne çıkan diğer özellikler aşağıdaki gibidir (Eryılmaz, 2011, s. 280-282) :

- Organizasyonel gelişme ile çalışanların bireysel olarak gelişmeleri arasında yakın bir ilişki olduğu, bu yüzden kariyer geliştirme çabalarına önem verilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.
- Performansı ve verimliliği artırmada girdiler yerine sonuçlar önemli görülmektedir.
- Çalışanlar karar verme mekanizmalarında söz hakkına sahiptir.
- Güçlü bir hiyerarşik düzen yerine bilgiye ve uzmanlığa dayalı otorite söz konusudur.
- Çalışan maliyeti artıran bir unsur değil bir kaynaktır.
- İnsan kaynakları yönetimi dinamik bir süreçtir, dış çevrede yaşanan gelişmelere karşı duyarlıdır.

- Çalışanlardan en yüksek düzeyde yararlanılması düşüncesi hakimdir.

İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan anlayış farklılıkları; organizasyonun tüm fonksiyonlarının desteklenebildiği, kısa dönemden uzun döneme, geçicilikten kalıcılığa doğru yönlendirilebildiği, bir amaç doğrultusunda bütünlüğün sağlandığı ve bilinçli sistemlerin oluşturulabildiği bir ortamın yaratılmasına zemin hazırladığı için önemlidir (Reilly and Williams, 2006, s. 46-50). Ancak, insan kaynakları yönetiminde, organizasyondaki çalışanların, çalışmaların merkezi olarak görülmemesi; işverenin lehine, aşırı faydacı bir yaklaşım olduğu yönünde bazı sert eleştiriler söz konusudur (Orhan, 2010, s. 273).

### 1.1.3. Stratejik insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları uygulamalarının sınırlarının ötesinde değerlendirilerek, maliyet düşürme, ürün ve süreç yenileme, kalitede gelişim, verimlilik ve pazara ulaşma hızı gibi çeşitli alanlardaki gelişmelerin başlıca nedeni olarak kabul edilmesinin ve rekabet avantajı yaratmada bir değer olarak görülmesinin organizasyon performansına olumlu katkılar sağladığı kabul edilmiştir (Gerhart, 2005, s. 181). Stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları yönetiminin daha verimli ve etkili hale getirilmesi arayışı sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimine dahil edilen strateji kavramında da dönemsel olarak anlayış farklılıkları bulunmaktadır. Bu bakımdan, stratejik insan kaynakları yönetimini anlayabilmek için stratejik yönetim alanındaki dönemsel gelişmelerden bahsetmek gereklidir.

Stratejik yönetim; stratejik planlama, rekabet stratejisi ve temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışının hakim olduğu üç ana dönemde ele alınabilir (Barca, 2009):

- *Stratejik planlama dönemi*: 1960-1980 yıllarını kapsayan stratejik planlama dönemi, stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğiyle ilgili sistematik açıklamaların yapıldığı, modellerin ve analiz tekniklerinin oluşturulduğu ilk dönemdir. Bu dönemin ortaya çıkmasında organizasyonların giderek büyümesi ve uluslararası rekabetin artması sonucu organizasyonların iç kontrollerinin, koordinasyonlarının zorlaşması ve dış çevre koşullarındaki belirsizlikle mücadele etme zorunluluğu etkili olmuştur. Bu kontrol ve belirsizlik sorunlarına yönelik olarak iç ve dış çevreye ilişkin durum analizleri, geleceğin tahmin edilmesine yönelik senaryo geliştirme çalışmaları, senaryo durumlarına göre alternatif eylem setlerinin belirlenmesi ve senaryoya bağlı

planlar oluşturulması çalışmaları yapılmıştır. Ancak istikrarlı bir ortamın var olmadığı dönemlerde, geçmiş verilerden yola çıkılarak geleceğin tahmin edilmesinin doğru sonuçlar vermemesi nedeniyle bu anlayış eleştirilmiştir.

- *Rekabet stratejisi dönemi:* 1980-1990 dönemlerinde, rekabetin hızlanarak artması ve arzın talebi geçmesinin etkilerini hissettirmesi sonucu Porter'ın 5 güç analizi çalışmaları öncülünde organizasyonun rakiplerine göre; dış çevreye bakarak kendisini konumlandırması anlayışı ileri sürülmüştür. Porter'a göre, sektörel rekabetin belirleyicilerinden olan müşterilerin, tedarikçilerin, mevcut rakiplerin, yeni yatırımcıların ve ikame mal üreticilerinin davranışlarının sistematik şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizlerin sonucuna göre, organizasyon farklılaşma, maliyet liderliği veya odaklanma olmak üzere üç temel stratejiden birini belirleyerek sektörel güçler karşısında nasıl rekabet edeceğine dair genel bir yol belirlemiş olmaktadır.
- *Yetkinliklere dayalı rekabet stratejisi dönemi:* 1990 dönemi sonrasında ise strateji kavramında başka bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Strateji, organizasyonun dışsal güçler karşısında kendini savunabilmesi ve dışa odaklanması yerine; içe, organizasyonun temel yetkinliklerine odaklanması gerekliliği olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu açıdan temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı, stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken faktörün, organizasyonu rakiplerinden farklı ve üstün kılacak olan temel yetkinlikler olduğunu ileri sürer. Organizasyonun temel yetkinliklerini oluşturan bileşenler ise, organizasyonun tüm kaynakları ve kabiliyetleridir. Organizasyonun tüm kaynak ve kabiliyetleri değerlendirildiğinde uzun vadede değer katacak olan kaynakların; yenilenebilir, dirençli, taklit edilemez, rakipler tarafından anlaşılması zor olmaları gerekmektedir. Bu açıdan, organizasyonun kabiliyetleri büyük ölçüde insan kaynaklarına bağlıdır ve insan kaynağının nitelikleri rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede anahtar rol oynar.

İnsan kaynakları yönetiminden evrilen stratejik insan kaynakları yönetiminin; değer yaratılması, çalışan bağlılığının ve katılımının sağlanması, bilinçli olarak oluşturulan insan kaynakları sistemlerini, sistemlerin gerektirdiği iş gücü kabiliyetlerini ve yetkinliklerini ortaya koyan bir model olduğu ileri sürülebilir (Becker and Huselid, 2006, s. 899-900). Stratejik insan kaynakları yönetiminde, çalışan ihtiyaçları ile çalışandan beklenenler arasında denge kurulmaya çalışılır. Çalışan ihtiyaçları tespit edilip giderildiğinde, çalışanlar enerjilerini, yetkinliklerini, bilgi ve kabiliyetlerini beklenen şekilde sergilerler

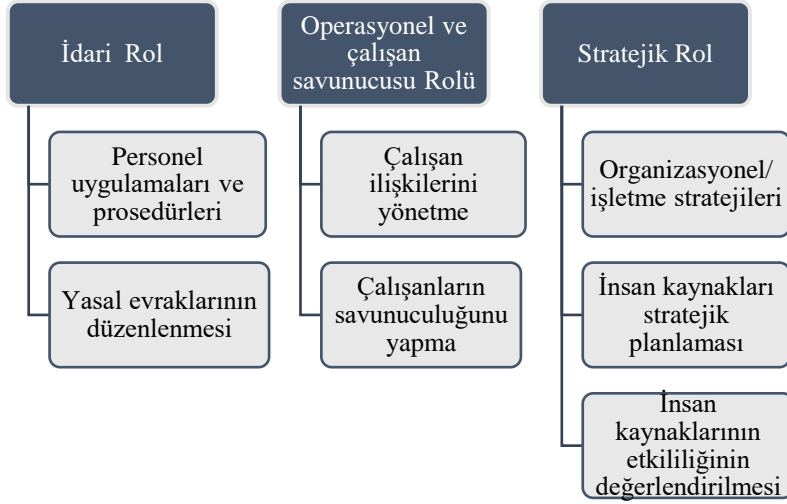
(Bolman and Deal, 2008, s. 162). Organizasyon içindeki her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ise en nihayetinde organizasyonel kabiliyetlere katkı yaparak, organizasyonun performansını etkiler. Bunlara ek olarak, araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının organizasyonun amaçlarıyla bir bütün (sistem) halinde organize olduklarında daha etkili olduklarını göstermektedir (Barney and Wright, 1998: 35-36).

Başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerinin belirlenmesi, tüm organizasyonu etkileyecek doğru sistemlerin yaratılmasının ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışmamız yetkinliklere dayalı rekabet stratejisi anlayışına dayanmaktadır. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetiminin altında değerlendirilen yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı daha sonraki bölümlerde ayrıca ele alınmaktadır.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Roller**

İnsan kaynakları yönetiminin rolleri çeşitli dönemlerde farklı bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Yapılan bir sınıflamaya göre, insan kaynakları yönetiminin rolleri; idari, stratejik, operasyonel ve çalışan savunuculuğu olarak belirlenmiştir. İdari rolde, personelle ilgili önemli yasal evraklarının takibi, politika ve prosedürlerine uyulması için gerekli çalışmalar ve kayıt işlemleri yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu rolünün; değişime uyum sağlanması, bilgi ve beceri gerektiren işlere odaklanması için teknolojiyle ve dış kaynak kullanımıyla desteklenmesi önem taşır (Mathis and Jackson, 2010, s. 25-28).

Operasyonel ve çalışan savunuculuğu rolü, çalışanlarla ilgili her türlü kararda ve uygulamada adaletin ve eşitliğin sağlanması için insan kaynakları uzmanlarının organizasyonun diğer bölümleriyle iş birliği yapmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının stratejik rolü ise, organizasyonun gelecek ihtiyaçlarına proaktif bir bakış açısıyla yaklaşmayı, organizasyona finansal katkılar yapacak faaliyetlerde bulunmayı, insan kaynakları süreçlerini organizasyonun stratejisi doğrultusunda oluşturmayı ve yürütmeyi ifade etmektedir (Mathis and Jackson, 2010, s. 25-28). Rollerin bu sınıflaması, insan kaynakları çalışanlarının tarihsel süreçte, eklenerek artan sorumluluklarını net bir şekilde ortaya koyması açısından önemlidir. Şekil 1.1'de insan kaynakları yönetimi rollerine ilişkin fonksiyonlar gösterilmektedir.



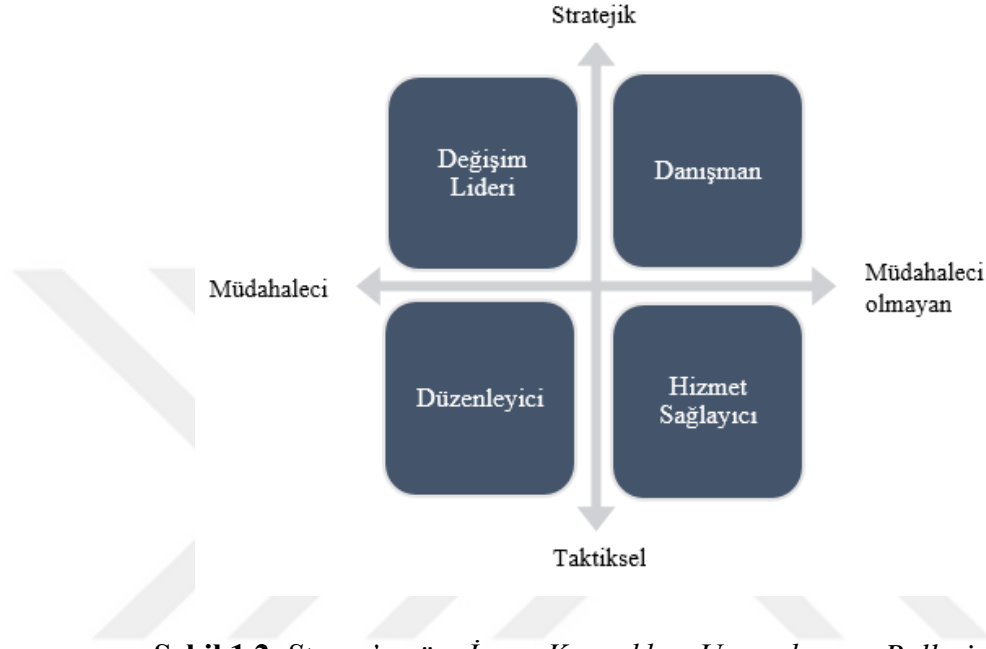
**Şekil 1.1.** İnsan Kaynakları Yönetiminin Rollerini

**Kaynak:** Mathis and Jackson, 2010

Bir başka kaynakta, insan kaynaklarının yönetiminin rolleri; danışman, kolaylaştırıcı, tanısal ve değerlendirme şeklinde sınıflanmıştır (French, 1994). Bu sınıflama, insan kaynakları yönetiminin artan önemini; organizasyonel strateji, politika ve hedeflerin belirlenmesindeki etkilerini; insan odaklı yönetim anlayışının oluşturulmasında ve organizasyonel gelişimin sağlanmasında artan sorumlulukları vurgulamaktadır. Organizasyonel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, hukuksal gelişmeler sonucu politikalara ve uygulamalara karar verilmesi ile kalite ve verimlilik çalışmaları sürecinde insan kaynaklarının üstlendiği sorumluluklar danışmanlık rolü kapsamında yer alır. Bununla birlikte organizasyonda yönetim felsefesinin ve liderlik biçiminin belirlenmesi ile organizasyon kültürünün ve ikliminin oluşturulması gibi süreçlerde insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetimle görüşmeleri başlatma ve aracı olma sorumluluğu kolaylaştırıcı rol kapsamında değerlendirilir (Gök, 2006, s. 49).

Tanısal rolde, bir organizasyonun problemlerinin belirtilerinin ve altında yatan temel sebeplerin saptanması ile problemlerin çözümü için sistemler geliştirilmesi çalışmaları yer alır. Günümüzde gittikçe artan bir şekilde, insan kaynakları yöneticilerinin tanısal rolde uzman olmaları ve problemlere stratejik açıdan yaklaşımları beklenmekte olduğu ileri sürülmüştür. Değerlendirme rolü ise, insan kaynakları yönetimi faaliyet alanına giren uygulamaların ve politikaların etkililiğinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Söz konusu uygulama ve politikaların kapsamlı olarak değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin denetim rolü olarak da adlandırılır. (Gök, 2006, s. 51-52).

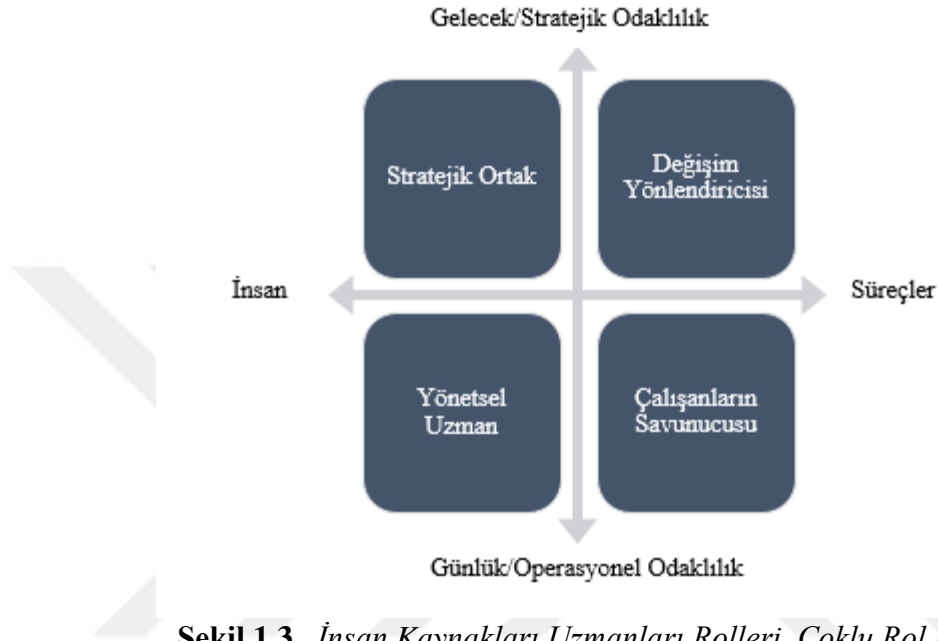
Storey J. (1992) ise, İngiltere’de personel uygulamalarındaki değişimleri inceleyerek; insan kaynakları yönetimi için danışman, hizmet sağlayan, düzenleyici ve değişim lideri rollerini önermiştir. Storey söz konusu rolleri Şekil 1.2’de olduğu gibi, iki eksenli ve dört boyuta bölerek incelemiştir. Eksenlerden biri taktiksel ve stratejik, diğeri ise müdahaleci ve müdahaleci olmayan boyutlarını içermektedir.



**Şekil 1.2** Storey’e göre İnsan Kaynakları Uzmanlarının Rollerini  
**Kaynak:** Storey J. , 1992

Storey’e göre danışman rolünü üstlenen insan kaynakları uzmanları, organizasyonun stratejik kararlarına müdahale etmemekte, bölüm yöneticilerinin talepleri doğrultusunda kendi uzmanlığı dahilinde danışmanlık yapmaktadırlar. Hizmet sağlama rolü, komuta yöneticilerinin verdikleri görevlerin insan kaynakları uzmanları tarafından müdahale edilmeden uygulanmasını, aynı zamanda daha taktiksel ve kısa vadeli işlere önem verilmesini ve reaktif olunmasını ifade etmektedir. Düzenleyici rol, çalışma ilişkileriyle ilgili politikalar, hukuk kuralları ve yasal düzenlemeler doğrultusunda uygulamalarda gerekli düzenlemelerin yapılmasını belirtmektedir. Değişim lideri rolünde ise, insan kaynakları uzmanları organizasyon içinde başlamış olan değişimi, proaktif, müdahaleci ve stratejik katkılar yaratmaya odaklanarak kolaylaştırır; aynı zamanda çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için çaba harcar. Değişim lideri rolünün, insan kaynakları yönetimini geleneksel personel yönetiminden farklılaştıran önemli bir rol olduğu ileri sürülmüştür (Storey, 1992, s. 168-187). Storey’in bu çalışması, rol değişimleri konularında ampirik ve analitik bilgiler ortaya koyduğu için önemlidir (Caldwell, 2003, s. 983).

Bir başka rol tanımlamasını ABD'deki çalışmaları sonucu Ulrich D. (1997) yapmıştır. Literatürde Ulrich'in rol tanımlamalarının diğer tanımlamalara kıyasla daha fazla benimsendiği ve atıf aldığı gözlemlenmiştir. Ulrich D. (1997)'e göre, insan kaynakları yönetiminin rolleri stratejik ortak, değişim yönlendiricisi, yönetsel uzman ve çalışanların savunucusudur. Rollerin gösterimi Şekil 1.3.'de verilmiştir.



**Şekil 1.3.** İnsan Kaynakları Uzmanları Rollerini, Çoklu Rol Modeli  
**Kaynak:** Ulrich D., 1997, s. 24

Roller, Şekil 1.3'de görüldüğü üzere, iki eksenli olarak dört boyutta ele alınmaktadır. Bu model insan kaynakları uzmanlarının insan ve süreçlere, günlük ve stratejik işlere eşit şekilde odaklanması etrafında şekillenmiştir. Bu durum, organizasyonun tümünün desteklenmesine ve bir uyumun yaratılmasına olanak tanımaktadır.

İnsan kaynakları uzmanlarının geçmiş yıllarda, stratejik düzeyde karar verme süreçlerine katılma hakkına sahip olmaması; yönetsel müdahaleler karşısında kendi uzmanlık alanını koruyamaması; iş sonuçlarını, amaçlarını ve uygulamaların katkılarını açıkça ortaya koyma problemleri ve yönetim ile çalışanlar arasında çatışan çıkarların yarattığı gerilimler yaşaması neticesinde insan kaynakları zayıf bir mesleki alan olarak değerlendirilmiştir (Watson, 1977); (Legge K. , 1978); (Tyson and Fell, 1986); (Mackay, 2017). Ulrich'in tanımladığı bu rollerin, insan kaynakları bölümlerinin itibar sorunlarını ortadan kaldırıcı bir etki yaptığı ileri sürülmekte, insan kaynakları bölümlerinin başarı kazanmasına, kendilerinden beklenenlerin net olmasına, belirsizliklerin ortadan

kalkmasına, yapılan uygulamaların ölçülebilmesine ve itibar kazanmalarına sebep olduğu için önemli görülmektedir (Dede, 2007, s. 54).

Stratejik roller, insan kaynakları bölümlerinin, organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayabileceği, değer katabileceği bir duruma getirmiştir. İngiltere’de Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)’nin 787 insan kaynakları uzmanıyla yapmış olduğu çalışmada, araştırma tarihinden önceki beş yılda, katılımcıların mensubu olduğu organizasyonların %81’inde insan kaynakları işlevlerinin stratejik hale gelmesi için yeniden yapılandırıldığı, bu organizasyonlardaki her on katılımcıdan üçünün Ulrich’in çoklu rol modelinin doğruluğunu kabul ettiği sonucu ortaya çıkmıştır (CIPD, 2007).

İnsan kaynakları yönetimi, rekabet üstünlüğünün sağlanması için organizasyonların insan boyutuyla ilgilenmekte ve rolleri bu amaca yönelik olarak şekillenmektedir. Pwc’nin 2008 yılında rekabetçi avantajın algılanan kaynaklarını ortaya koymayı amaçladığı bir çalışmada; değişime ayak uydurma, başarılı işbirliklerini hayata geçirme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, kilit kabiliyetlere ulaşma ve elde etme ile teknolojik alanda buluşlar yapma sonuçları ortaya çıkmıştır (Pricewaterhouse Coopers, 2010). Bu sonuçlar incelendiğinde, değişimin hızı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları bölümlerinden organizasyonun değişime uyum sağlamasına ve hızlı şekilde cevap vermesine olanak tanıyacak rollere sahip olması beklenmektedir. Ulrich’in tanımladığı roller, rekabetçi avantaj kazanılması için gerekli koşullarla örtüşmektedir (Keçecioglu ve Oktay, 2011, s. 71).

Günümüzde stratejik olmak, çoğunlukla organizasyonun içinde üst yönetimle aynı hiyerarşik seviyede ya da toplantılarda karar verici konumda olmak olarak algılanmaktadır. Bir organizasyonda üst yönetime yakın ve karar verici konumda olmak insan kaynaklarının daha etkili ve verimli çalışmasını önemli ölçüde desteklemektedir. Fakat durum böyle olmasa bile insan kaynaklarının stratejik rolü devam etmektedir. Stratejik eylemlerin bulunduğu asıl alan organizasyonun günlük işleyişidir. İnsan kaynakları bölümleri günlük işleyişin düzgün akışını sağlarken, organizasyonu geleceğe taşıyacak, organizasyonel gelişimin yaratılmasında doğru etkileşimleri ve dönüşümü yaratacak çalışmalar yapar (Reilly and Williams, 2006, s. 46-50). Ulrich’in bu modelde ele aldığı stratejik ve operasyonel boyutlarla, kısa ve uzun vadeli, günlük ve gelecek çalışmaları eşit derecede ele alan rollerin toplamının stratejiyi oluşturduğunu ileri sürmekte, insan kaynakları bölümlerinin her iki alanda da eşit önemde rolleri olduğunu vurgulamaktadır.

Ulrich'in rol tanımlamalarının değer yaratma kavramının altı çizilerek, stratejik yönelim, ölçülebilirlik, proaktiflik, danışmanlık, çözüm odaklılık ve uzun dönemli bakış açısıyla oluşturulmuş olması (Keçecioglu, 2007, s. 504) çalışmamızın ana konusuna uyum sağlamaktadır. Ayrıca, bu roller organizasyonun nihai amacı olan sürdürülebilirliğine katkıda bulunmakta, bu amaçla ve günümüz şartlarıyla örtüşmektedir. Bunun yanında, birinin diğerinden daha önemli olduğunu ileri sürmek yerine, organizasyonel süreçler ile insan, operasyonel işler ile gelecekle ilgili işlere eşit derecede önem verilmekte ve boyutlar bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin ortaya konulduğu bu çalışmada Ulrich'in rol tanımlamaları kullanılmıştır.

### **1.2.1. Stratejik ortak olarak insan kaynakları yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yüksek derecede bağlılığını yaratmaya ve yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlamaya yönelik olarak kültürle, organizasyon yapısıyla veya çalışanlarla ilgili stratejiler geliştirmektedir (Storey J. , 2007, s. 7). Stratejik ortak olma rolü, insan kaynakları uzmanlarının organizasyonun stratejisine dahil olmasını ve insan kaynakları bölümlerinin işlevlerinin ve amaçlarının organizasyon stratejisiyle uyumlaştırılmasını ifade etmektedir. Birçok kaynak organizasyonun vizyonu, misyonu, değerleri, kısa, orta ve uzun dönem hedefleri veya amaçları ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlaştırılması gerektiğini savunmuştur (Ulrich, 1997, s. 59); (Legge, 2005); (Storey, 2007).

Organizasyonlar, insan davranışlarının ne olacağının ve bu davranışların sonradan hangi sonuçlara yol açacağı tahmin edilmesinin çok zor olduğu karmaşık yapılar olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda beklenen ile sonuçta elde edilen şeyin aynı olmasına çalışılır. Fakat, bunu gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bir problem çözülmüş gibi görünse dahi, çözüm yolu başka bir problemin kaynağı olabilir. Ayrıca, hatalar ve olmaması istenen gerçeklerle samimi ve doğru şekilde yüzleşilmesine organizasyonun karmaşıklığı ve çok sayıda insan barındırması engel olabilir. İnsan ve dolayısıyla organizasyonların doğasından kaynaklı bu problemler, organizasyonların günlük ve uzun dönemli işleyişinde problemlerin ne olduğu, istenenlerin ne olduğu, kimin ne yapması gerektiği, istenenlerin nasıl elde edileceği, başarının nasıl belirleneceği gibi belirsizliklere yol açmaktadır (Bolman and Deal, 2008, s. 56-58). Bu açıardan bakıldığında, stratejik ortak olmak,

organizasyonun sistemlerinin ve yapılarının teşhis edilmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarına organizasyonun bu durumunu teşhis etmeleri için gerekli dört adım sunulmaktadır (Ulrich, 1998, s. 127):

- *Organizasyonel mimarinin tanımlanması:* Organizasyonel mimari, organizasyonun içindeki sistemlerin tümünü temsil etmektedir. Bu sistemlerin hepsinin tasarlanması, entegre edilmesi ve uygulamaya geçilmesi organizasyonu etkili kılmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının entegre edileceği üç temel uygulama söz konusudur. Bu uygulamalar, gerekli yetkinliklerin belirlenmesi, gerekli standartların ve elde edilmesi amaçlanan sonuçların saptanması ve organizasyonel ilişkilerin tespit edilmesi şeklinde sınıflandırılabilir. Buna göre, kadrolama, eğitim ve geliştirme süreçlerinin belirlenen yetkinliklerle; değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinin gerekli standartlarla; karar verme, politika, iletişim, değişim ve dönüşüm süreçlerinin de organizasyon ilişkileriyle uyum sağlaması gerekmektedir.
- *Değerlendirme sürecinin yaratılması:* Bu süreçte öncelikle, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin fark edilmesi gerekir. Daha sonra gelecekteki amaçlara ulaşabilmek için sahip olunan ortak kültür bilgisi, yetkinlikler, liderlik özellikleri, değişimi ve öğrenmeyi destekleyen iş süreçleri ve performans yönetim sistemleri hakkında araştırmalar yapılmalıdır.
- *Uygulamaların gelişmesi için liderlik yapılması:* İnsan kaynakları uzmanlarından kendi meslekleri dahilinde öneriler yapmaları, çözüm ve sistemler yaratmaları ve en iyi uygulamalar hakkında fikir sahibi olmaları beklenmektedir. Bunun için, insan kaynakları uzmanlarının teknik uzmanlığa ve güncel bilgilere sahip olmaları gerekir.
- *Önceliklerin belirlenmesi:* Önceliklerin belirlenmesi, insan kaynakları uygulamalarından hangilerinin stratejiye ulaşmada en etkili olduğunun tespit edilmesidir. Bunun için stratejik ortaklar, insan kaynakları uygulamalarından hangilerinin müşteri için daha fazla değer yaratacağına, organizasyonun stratejisiyle uyumlaştırılabileceğine ve diğer uygulamalara entegre edilebileceğine karar vermeli, tüm bunların en uygun zaman içinde gerçekleştirilebilir olduğunu ve gerekli kaynaklara sahip olup olmadığını da değerlendirerek uygulamaları önceliklendirmelidir.

Stratejik ortak olmak cesaretli ve disiplinli olmayı; gerekli bilgiye, donanıma, stratejik hedefleri eyleme dönüştürme becerisine sahip olmayı; diğer bölümlerle ve onların yöneticileriyle yüksek seviyede işbirliğini; sunulan hızlı yöntemlerin ve trendlerin tuzağına düşmemeyi ve bilimsel yaklaşımla hareket etmeyi gerektirmektedir (Ulrich, 1997, s. 80-81). Bununla birlikte stratejik ortaklar, organizasyona odaklanarak organizasyonel kabiliyet yaratmalıdır. Organizasyonel kabiliyetler, organizasyonun kolektif yetenekleridir. Organizasyonlar sahip oldukları bu taklit edilmesi zor yetenekleriyle tanınmaktadırlar. Organizasyonel kabiliyetler, organizasyonun sahip olduğu çekirdek yetkinlikler olabileceği gibi, müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi, operasyonel etkililiğin en üst seviyeye çıkarılması gibi amaçlarla oluşturulabilecek operasyonel düzenlemeler de olabilir (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz and Younger, 2009, s. 38).

### **1.2.2. Yönetmel uzman olarak insan kaynakları yönetimi**

Yönetmel uzman olma rolüne göre, insan kaynakları uzmanları insan kaynakları işlevlerini ve diğer iş süreçlerini bürokrasiyi azaltmak, kaliteyi ve verimliliği artırmak için yeniden yapılandırarak organizasyonel verimliliği sürekli geliştirmekten sorumludurlar (Caldwell, 2003, s. 987). Bunun için, hizmet kalitesinin en yüksek ve maliyetlerin en düşük olabileceği seviye bulunmaya çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma, insan kaynaklarında olabileceği gibi organizasyonun tamamında da olabilir. Organizasyon genelinde yapılan yeniden yapılanma çalışmalarına insan kaynakları uzmanlarının etkili şekilde katılmaması, iş süreçlerinde insan konusunun göz ardı edilme riskini ortaya çıkartmakta, bu durumun da verimliliği önemli ölçüde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Yeniden yapılanma; süreçlerin geliştirilmesi ve insan kaynaklarının değer yaratması üzerine tekrar düşünme olarak iki aşamaya ayrılmaktadır. Süreçlerin geliştirilmesi; hedef süreçlerin belirlenmesini, alternatif modellerin geliştirilmesini, varsayımların değerlendirilmesini, olması gereken modellere karar verilmesini, modellerin sunulmasını, uygulanmasını ve işe etkisinin ölçülmesini içermektedir (Ulrich, 1997, s. 83-89).

Yönetmel uzman rolü, maliyetlerin azaltılması ve işlerin basitleştirilmesi uygulamalarının yanında, değer yaratmaya odaklanılmasını ve değer yaratmayla ilgili derin bir anlayış geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Ulrich, 1997, s. 90). Bir organizasyonda insan kaynaklarının değer yaratabilmesi için organizasyonun farklı yetenekler gerektiren işlere ve farklı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle,

organizasyonlarda diğer organizasyonlardan farklı bir iş gücü talebi ve arzı oluşturulmalıdır. Çünkü organizasyonda iş taleplerinin ve arzlarının benzer olduğu durumlarda, çalışanların o işi yapmaları için gereken kapasiteleri ve yetenekleri aynı olacağından değer yaratılması mümkün olmayacaktır (Wright, McMahan, and McWilliams, 1994, s. 306).

Yönetmel uzman olma rolünde değer odaklı insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesine ilişkin tercih edilebilecek seçeneklerden birisi alternatif hizmet sunum kanallarıdır. Bu kanallar, dış kaynak sağlayıcıları, Ortak Hizmet Merkezi (OHM), Mesleki Destek Birimi (MDB) olarak sıralanmaktadır (Pricewaterhouse Coopers, 2004, s. 37). Dış kaynak kullanımı, organizasyonun maliyetlerini azaltabileceği veya temel yeteneklerine odaklanmasının mümkün olabileceği gibi motivasyonlarla hareket ederek, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin başka organizasyonlardan karşılamasını ifade eder (Zhu, Hsu, and Lillie, 2001, s. 274). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin başlıca dış kaynak kullanım alanları arasında yönetim ve kontrol, operasyona yönelik ve teknik eğitimler, geçici personel temini, iş gücü kiralaması, personel seçimi, bordro işlemleri vb. sayılabilir (Çoban ve Tutkun, 2004, s. 39).

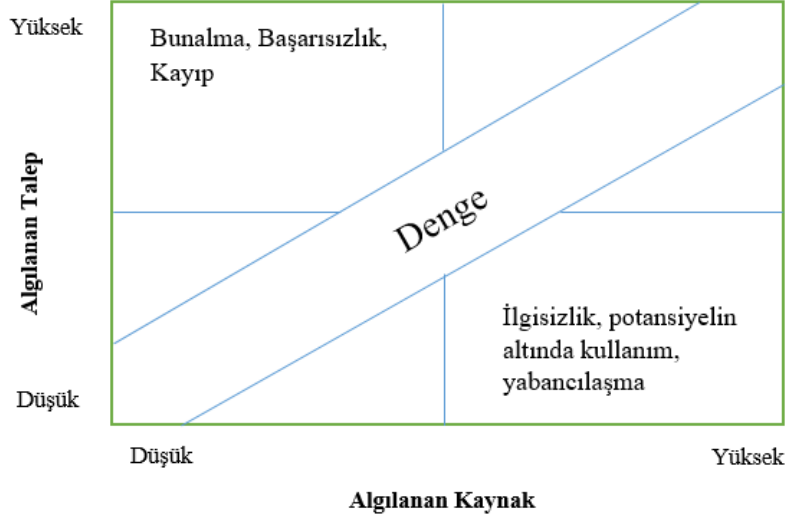
OHM, genellikle holding şirketlerde kullanılan, sürekli tekrar eden standart işlemlerin belirli bir birimde hizmet bedeli karşılığında yapılmasını ifade etmektedir. MDB ise, alanında uzman insan kaynakları çalışanlarının; işe alma, eğitim, ücret, organizasyonel gelişme gibi insan kaynakları işlevleri hakkında fikir geliştirilmeleri ve yüksek kaliteli hizmet vermeleri için bir araya gelmeleriyle oluşur. Holding bünyesinde kurulan eğitim şirketleri bu duruma örnek niteliğindedir (Pricewaterhouse Coopers, 2004, s. 37). Buna göre, insan kaynakları uygulamaları üst yönetimle, iş birimleriyle, dış kaynak kullanımıyla, bilgi teknolojileriyle ve alternatif hizmet sunum kanallarıyla gerçekleştirilebilir. İnsan kaynakları uzmanları yeniden yapılanma süreçlerini gerçekleştirmek için tercih edilebilecek bu seçeneklerin güçlü ve zayıf yönlerini, anahtar başarı faktörlerini, öncelikli olarak odaklandıkları konuları göz önünde bulundurmalı; organizasyonda değer yaratan insan kaynakları rollerini tanımlamalı; insan kaynaklarının etkililik ve etkenlik açısından ulaştığı sonuçlarını ortaya koyabilmelidir (Ulrich, 1997, s. 120-121).

### 1.2.3. Çalışanların savunucusu olarak insan kaynakları yönetimi

Günümüz çalışma yaşamında, çalışanların çoğunluğunun işlerini yaptıkları fakat zihinsel olarak iş üzerine düşünmedikleri, düşünseler bile bunları gerçekleştirecek bir çevreye sahip olmadıkları ifade edilmektedir (Ulrich, 1997, s. 126). Ancak, çalışanların bağlılığının sağlanması ve katkı yaratabilmeleri için çalışan-organizasyon ilişkilerinin doğru bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu ilişkilerin kurulmasında insan kaynakları uzmanları önemli bir rol üstlenmektedir (Caldwell, 2003, s. 997).

Çalışanların, kendilerinden beklenenleri gerçekleştirmeleri için gerekli kaynağa sahip olmadıkları durumlar kaynak-talep eşitsizliğine yol açmaktadır. Kaynak-talep eşitsizliği, başarısızlığı kesinleştirmektedir. Çünkü, çalışanların talebi karşılayacak imkana sahip olmamaları, ya da çalışanın niteliklerinin altında kalan işlere sahip olmaları çalışanın çözebileceği bir durum değildir. Başarının tek yolunun bu dengenin sağlanması olduğunu farkedemeyen çalışanlar, bu durumu iletecekleri bir ortama sahip olmadıklarında başarısızlıklarını kabullenmiş olmaktadır. Bu durum çalışanları umutsuzluğa itmekte ve bu durum hem kendileri hem de çalıştıkları organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Böyle durumlarda, insan kaynakları uzmanları çalışanların sesini duyurabilecekleri bir ortamın varlığından emin olmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları çalışanların savunucusu rolünde, kaynak-talep dengesini kurmak amacıyla, onlardan aşırı beklentilerin, yani fazla iş yükünün azaltılması ya da çalışanların talebi karşılaması için gerekli kaynakların sağlanması için çaba sarfeder (Ulrich, 1997, s. 128-145).

Çalışanın iş yükünün azaltılması için, önceliklerin belirlenmesi, hedeflere odaklanması ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması yöntemleri kullanılır. Gerekli kaynakların sağlanması için; çalışanların işleri üzerindeki kontrollerinin, organizasyona bağlılıklarının ve iş doyumlarının artırılması; onların işbirliğine ve takım çalışmasına yönlendirilmesi; çalışma ortamında eğlence kültürünün oluşturulması; çalışanların kazanca ortak olmaları, iletişimi artırma, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olma, bilgi teknolojilerini etkili kullanma, eğitim ve geliştirme vb. çalışmalarının yapılması gerekir (Ulrich, 1997, s. 128-145). Şekil 1.4'te görüldüğü üzere, çalışanlar sahip oldukları kaynakların az ve kendilerinden beklenenin kaynaklara göre daha fazla olduğunu düşündüğünde bunalma, başarısızlık ve kayıp gibi duygular hissetmektedirler. Tam tersi durumda; çalışanlar kendilerinden beklenenin sahip oldukları kaynaklardan az olduğunu düşündüğünde ise çalışanlarda ilgisizlik, potansiyelin altında kullanım ve yabancılaşma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 1.4.** *Çalışanlarda Kaynak-Talep Eşitsizliği*  
**Kaynak:** Ulrich, 1997, s. 128.

Ulrich tarafından bir insan kaynakları uzmanının çalışan savunucusu olabilmesi için sahip olması gereken kişilik özellikleri arasında güvenilirlik, yaratıcılık, hassaslık, duyarlılık ve disiplinli olmak gibi özelliklerin yer aldığı ileri sürülmüştür. İnsan kaynakları uzmanları çalışanların beklentilerinin karşılanması için çalışanlarla ve yöneticilerle işbirliği halinde çalışır, çalışanları dinler, onların kendisine güven duymasını sağlar (Ulrich, 1997, s. 149).

#### 1.2.4. Değişim yönlendiricisi olarak insan kaynakları yönetimi

Değişim, zaman akışında aynı kalmama, etkileşim halinde bulunulan çevrede belirli sebeplerden dolayı artık çaresiz ve kayıtsız kalınmasına bir çözüm yolu olarak başkalaşma sürecini ifade etmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003). Değişimin olmadığı bir durumdan bahsetmek mümkün değildir. Ancak günümüzde insan kaynakları uzmanlarının en önemli rollerinden biri olarak kabul edilmesinin başlıca nedeni, değişimin hızlanarak organizasyonların sürdürülebilirliğini tehlikeye atması, aynı zamanda sürdürülebilirlik için anahtar bir faktör olmasıdır (İraz ve Şimşek, 2004, s. 104). Değişim karşısında ayakta durabilen organizasyonlar, değişimi kontrol etmek yerine şartları öğrenen, duruma uyum sağlayan, girişimler ve kültürel uyum sağlayan uygulamalar ile karşılık veren organizasyonlardır. Böyle bir durumda, başarılı bir değişim yönlendiricisi; direnç yerine

çözümüne, planlama yerine sonuca, değişim korkusu yerine olasılıkların heyecanına odaklanır (Ulrich, 1997, s. 151).

İnsan kaynakları uzmanları, değişim yönlendiricisi rolü kapsamında, kültür değişimini başlatmalıdır. Kültür, bir anlamda bir organizasyon baz alındığında, dış müşteri ve yatırımcı beklentilerini yansıtan faaliyetleri oluşturur. Faaliyetler, organizasyon içindeki zihniyetin ürünleridir. Dolayısıyla, faaliyetler yerine, davranış ve düşünme biçimlerinin değiştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları kültür değişimini başlatmak için organizasyonun mevcut kültürünü öğrenir; kültürün dış çevredeki beklentilerde ne ölçüde etkili olduğunu inceler; bu inceleme sonunda gelecekte organizasyonun kültürünün ne olması gerektiğini belirler ve kültür değişimini başlatır (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger and Nyman, 2012, s. 166).

İnsan kaynakları uzmanları, değişimi başlatıcı ve değişimi teşvik edici uygulamalar gerçekleştirmelidirler. Değişimin organizasyona benimsetilmesi, liderlik özelliklerine sahip olunmasıyla ilgilidir (Lemmergaard, 2009, s. 184). İnsan kaynakları uzmanları çalışanları yönetmekten çok yönlendirme özelliklerine sahip olmalıdır. Yönlendirme; dinlemeyi, anlayışı ve saygıyı barındırdığı için çalışanların değişime uyum sağlamalarında onlara özgür bir ortam oluşturmaktadır (Acar, 1998, s. 13-14). Günümüzde liderler, çalışanların kapasitelerini sürekli geliştirmelerinden, çalışanların vizyon sahibi olmalarından, ortak bir kültür oluşturulmasından sorumludur. Bunların başarılması için ise liderlerin tasarımcı, eğitici, yönlendirici, paylaşımcı ve güven duyma özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Tapscott, 1998, s. 233). Bu özellikler, insan kaynakları uzmanlarının, organizasyonel verimliliği sağlama, performansı ve inovasyonu artırma, yaratıcı çözümler sunma, müşteri sadakati sağlama görevlerinin başarılmasında etkili olmaktadır. Roberts ve Hirsch (2005)'in insan kaynakları bölümlerinin gerçekleştirmeleri gereken temel faktörleri ele aldığı çalışması, insan kaynakları uzmanlarının değişim yöneticisi olma rolüyle örtüşmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları uzmanlarının en temel görevleri aşağıdaki gibidir: (Roberts ve Hirsch, 2005, s. 171-172)

- Yeterli kabiliyete sahip ve cesur liderliğin sağlanmasına olanak tanımak,
- Çok güçlü ve uyum sağlayabilen bir organizasyonel kültür inşa etmek,
- Organizasyonel verimliliği ve performansı güçlendirmek,
- İnovasyonu, yaratıcı ürünleri ve çözümleri desteklemek,
- İstisnasız yüksek derecede müşteri sadakati yaratmak.

İnsan kaynakları uzmanları değişimi gerçekleştirirken, aşağıdaki aşamaları izlerler (Ulrich, 1997, s. 158):

- Değişime yönelik kapasite oluşturmak için anahtar başarı faktörlerini saptamak,
- Bu anahtar başarı faktörlerinin ne ölçüde var olduğunu tespit etmek,
- Her başarı faktörü için gelişim faaliyetleri belirlemek,
- Sürekli olarak anahtar faktörlerin gözden geçirilmesini sağlamak.

Anahtar başarı faktörler ise aşağıdaki gibidir (Ulrich, 1997, s. 158-159):

- *Değişimi yönlendirme*: Değişimi başlatacak, değişimi teşvik edecek liderlik sağlanması
- *Ortak bir gereksinim*: Değişime direnmekten ziyade çalışanların neden buna ihtiyaçı olduğunu bilmelerini sağlama,
- *Vizyonu Őekillendirme*: Değişimde hedeflenen sonuçları ve ürünleri dile getirme,
- *Bağlılığı sağlama*: Değişimin başarılmasına dahil edilmesi gereken paydaşları belirleme ve dahil etme,
- *Sistem ve yapıların değiştirilmesi*: İnsan kaynakları uygulamaları ve diğer gerekli kaynaklar kullanılarak değişimin sistem ve yapılara entegre edilmesi,
- *İlerlemenin izlenmesi*: Nasıl bir gelişme gösterildiğinin anlaşılmasını sağlayacak ölçümlerin yapılması,
- *Son değişiklikleri yapma*: Değişimin olması gereken Şekilde gerçekleşmediği durumların tespit edilmesinden sonra, gerekli değişikliklerin yapılması.

İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları fonksiyonlarında gerekli dönüşümleri gerçekleştirerek liderlik rolünü üstlenmeli; değişimde katalizör, kolaylaştırıcı ve tasarımcı rollerine sahip olmalıdır. Bununla birlikte; kültür değişimi kavramı hakkında derin ve doğru bir anlayış geliştirmeli, kültür değişiminin iş başarısında merkez bir rol oynamasının nedenlerini paylaşmalı, mevcut ve gelecek kültür arasındaki farkları değerlendirecek proaktif bir bakış açısı yakalamalı, değerlendirmeleri sonucu yapılması gerekenleri hayata geçirmelidir (Keçecioğlu, 2007, s. 512).

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, giderildiği, işe alınan çalışanların etkili ve verimli çalışmaları için gerekli teşvik ve çalışma ortamlarının sağlandığı bir sürecin yanında; üretim, pazarlama ve finans gibi alanlarda organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan işlevlere sahiptir. Bu işlevleri, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda ele almak mümkündür (Dolgun vd, 2012, s. 26):

- İyi yetiştirilmiş ve motive olmuş çalışanlara sahip olarak organizasyonda verimliliği sağlamak,
- Çalışanları etkili şekilde üretim sürecine dahil ederek maliyetleri azaltmak,
- Çalışma ortamının kalitesini artırarak çalışanların iş tatminini sağlamak ve onların potansiyel yeteneklerini açığa çıkarmak,
- İşverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde karşılıklı haklara ve çıkarlara ilişkin dengeyi sağlamak

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonda insanı konu alan, yapılandırma, düzenleme, planlama ve yürütme çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi; temel olarak kadrolama, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve elde tutma işlevlerini yerine getirmektedir. Bu temel işlevler ve alt süreçleri aşağıdaki bölümlerde incelenmiştir (Decenzo and Robbins, 2009, s. 33).

#### 1.3.1. Kadrolama işlevi

Kadrolama işlevi; insan kaynakları planlaması, iş analizi, insan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi süreçlerini kapsar. Bu süreçlerde, organizasyonun amaçlarına yönelik ihtiyaçlarının tespit edilmesi, bu ihtiyaçları karşılamak üzere hangi özelliklerde çalışanlara sahip olunması gerektiğinin araştırılması, hedef adaylara ulaşılması, hedef adayların seçilmesi ve görevlere yerleştirmesiyle ilgili çalışmaların yapılması yer almaktadır. Kadrolama işlevi, diğer işlevlerin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu işleme ilişkin süreçlerde verilen doğru kararlar, tüm insan kaynakları işlevlerinin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Decenzo and Robbins, 2009, s. 34-35).

**İnsan kaynakları planlaması:** İnsan kaynakları planlaması, organizasyonel amaçlara yönelik olarak, insan kaynağıyla ilgili mevcut ve gelecek ihtiyaçların

belirlenmesi, bu ihtiyaçların karşılanması için gerek duyulan eylemlerin planlanması süreçlerini kapsayan bir başlangıç işlevidir (Uyargil vd, 2008, s. 102). İnsan kaynakları planlaması organizasyonların ihtiyaçı kadar çalışana sahip olunmasına ve sahip olunan çalışanlardan en yüksek seviyede fayda sağlanmasına hizmet eder (Bingöl, 2010, s. 172). İnsan kaynakları planlaması aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır (Benligiray, 2016, s. 84-90)

- *Mevcut insan kaynakları durumunun belirlenmesi:* Bu süreçte, organizasyondaki mevcut insan kaynaklarının sayı ve niteliklerinin tespit edilmesi için faaliyetlerde bulunulur.
- *Olması gereken insan kaynakları durumunun belirlenmesi:* Bu süreçte, organizasyonun ve işlerin yapısı, işlerin süreçleri ve birbirleriyle ilişkileri, personel devir hızı ve personel devamsızlık oranı hakkında bilgi sahibi olunarak, bulunulan ve istenilen durum arasında karşılaştırılma yapılmasına zemin hazırlanır.
- *Mevcut durum ile olması gereken insan kaynakları durumunun karşılaştırılması:* Bu aşamada, insan kaynaklarının sayı ve niteliği açısından mevcut durumla olması gereken arasındaki fark araştırılır.
- *İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi:* Bugün ve gelecek için gerekli insan kaynağının belirlenmesi sürecidir.
- *Gereken eylemlerin planlanması:* Bu aşamada, mevcut durum ile bugün ve gelecekte istenen durum arasındaki farka ilişkin verilerden yola çıkılarak planlar yapılmaktadır. Bir organizasyon, sayı veya nitelik açısından olması gerekenden fazla, az ya da olması gereken kadar insan kaynağına sahip olabilir. Bu olasılıkların her birine göre, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, iş tasarımıyla işlerin yeniden düzenlenmesi, personel ihtiyacının karşılanması seçeneklerinin değerlendirilmesi, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gibi konularda planlar geliştirilebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır (Aykaç, 1999, s. 116). Etkili bir insan kaynakları planlaması ile üst yönetimin insan kaynağı boyutunu anlaması, maliyetle ilgili sorunları çözülmesi, istihdam ihtiyacının farkedilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerinden yüksek seviyede faydalanılabilmesi sağlanmaktadır (Uyargil vd, 2008, s. 99-105) :

**İş analizi:** İş analizi, organizasyonda yerine getirilen işlerin, aralarındaki ilişkilerin, her bir işin gerektirdiği çalışan sayılarının ve işlerin önem derecelerinin incelenmesinde kullanılan bir tekniktir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 69). İş analizlerine, organizasyonların ilk kuruldukları veya yeniden yapılandırıldıkları dönemlerde, yeni iş türlerinin ortaya çıktığı dönemlerde veya yeni teknolojiler, metotlar, prosedürler ve sistemler sonucu iş yapılarının değiştiği dönemlerde gerek duyulmaktadır. Ancak, günümüzde yaşanan hızlı değişimler, iş analizlerinin belirli zaman aralıklarında periyotlar halinde tekrarlanmasını gerekli kılmaktadır (Dolgun vd, 2012, s. 64-65). İş analizi, organizasyon yapısının oluşturulması, gelecekteki kaynak planlamalarının yapılması, işe alımlarda bir ölçüt sunması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti, performans standartlarının belirlenmesi, kariyer planlarının yapılması, çalışma koşullarının geliştirilmesi, ücret politikalarının oluşturulmasında kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, s. 22).

İş tanımları ve iş gerekleri iş analizi sürecinin çıktılarını oluşturmaktadır. İş tanımları, belirli bir iş için iş koşullarının, gereken davranışların, görev ve sorumlulukların belirlenmesini; iş gerekleri ise, bir işin yerine getirilmesi için çalışanların sahip olmaları gereken nitelikleri ifade eder. İş tanımları ve iş gerekleri arasındaki ilişkiyle insan-ış arasındaki uyum ortaya konulur (Dolgun vd, 2012, s. 60).

İnsan kaynaklarıyla ilgili çoğu faaliyet, işin doğru tanımlanması etrafında şekillenmektedir (Decenzo and Robbins, 2009, s. 35). İş analizleri, potansiyel adayların iş ve organizasyon vizyonu ve misyonu arasında net bir bağlantı kurmasına, işe alımlarda objektif kriterlere sahip olunması nedeniyle ayrımcılıkların engellenmesine olanak tanır (Uyargil vd, 2008, s. 111). Buna ek olarak, iş analizi belirlenen organizasyon içi ve dışı değişimlere ve insan kaynaklarına yönelik uyumun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman, ve Özer, 2007, s. 73).

**İnsan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi:** İnsan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi, organizasyon içinde boş bir pozisyonun oluşmasıyla başlayan ve seçilen personelin işe yerleştirilmesiyle sona eren, doğru insan kaynağının doğru kanallardan aranması, en uygun adayın seçilmesi çalışmalarını barındıran bir süreci ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının bulunması sürecinde ilk olarak boş bir pozisyon oluştuktan sonra iş tanımları ve iş gerekleri incelenir; iç ve dış kaynaklar incelenerek en uygun kaynağı belirlemeye yönelik çalışmalar yapılır; daha sonra çeşitli ulaşım yöntemleri kullanılarak seçilen kaynağın başvuru yapabilmesi sağlanır; aday başvuruları kabul edilir; başvuru

yapan adaylar arasında ön eleme yapılır ve en uygun aday belirlenir. (Benligiray, 2016, s. 114).

Aday havuzunun oluşturulması ise, istenen sayı ve nitelikte potansiyel adayların seçilmesi için uygun büyüklükte ve nitelikte aday bilgilerinin bir araya toplanması uygulamalarıdır. İnsan kaynağının bulunması uygulamalarından olan aday havuzunun oluşturulması sürecinde organizasyonun mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını en yüksek düzeyde karşılayabilecek adayların elde edilmesi faaliyetleri söz konusudur. Aday havuzu, herhangi bir nedenle oluşan pozisyon boşluklarının olabildiğince hızlı ve etkili bir şekilde doldurulmasını sağlamaktadır (Uyargil vd, 2008, s. 129). Etkili ve geniş bir aday havuzunun oluşturulması için yapılabilecek başlıca çalışmalar, pazarlama araçlarının kullanılması, üniversitelerle işbirliği yapılması, sektörde düzenlenen fuar ve konferanslara katılınması, iş arama hizmeti veren web siteleriyle iş birliği yapılması, küçülmeye giden organizasyonların takip edilmesi ve yetenekli kişilerle iletişim bağlarının güçlendirilmesidir (Ulrich and Brockbank, 2005, s. 100).

Hedef potansiyel adayların bulunmasıyla ilgili süreçlerden sonraki aşama doğru adayların seçimi aşamasıdır. Aday seçiminin temel amacı, yapılan başvurular içinde işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere hangi adayların sahip olduğunu belirlemek ve ilgili adayı işe almaktır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 141). Kadrolama sürecinde, en uygun adayın işe alınması için iş profilinin çıkartılması, başvuru sürecinin yürütülmesi, mülakatlar, testler, referans incelemeleri, iş teklifi ve işe yerleştirme gibi gerekli uygulamalar yürütülmektedir (Geylan vd. 2013, s. 61). İnsan kaynakları bölümleri, işe alımın bu aşamalarında başvuru sahibine organizasyon kültürü, çalışanlardan beklenenler gibi adayın karar verme sürecini etkileyen konularda net bir görüntü ortaya koyabilmelidir (Decenzo and Robbins, 2009, s. 35).

### **1.3.2. Eğitim ve geliştirme işlevi**

Eğitim ve geliştirme işlevinde oryantasyon, çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme işlevi; iyi eğitilmiş, organizasyon amaçlarını benimsemiş çalışanlara sahip olmak amacıyla rol ve sorumlulukların kavranma düzeyini yükseltme, çalışanların belirli uzmanlık alanlarında yetkinliklerini artırma, çalışanların işlerini iyi yaparak motivasyonlarını artırmalarını sağlama, çalışanların kariyer amaçlarını gerçekleştirmeleri konularına katkı yapmaktadır

(Şimşek ve Öge, 2011, s. 251). Eğitim ve geliştirmeye ilgili süreçlere aşağıda yer verilmiştir.

**Oryantasyon, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi :** İşe alınan yeni çalışanların iş çevresine uyum sağlamaları zaman almaktadır. Oryantasyon; yeni çalışanların organizasyonun yapısını, çalışma biçimlerini ve süreçlerini, kendi işiyle ilgili bilmesi gerekenleri öğrenmesine yardımcı olacak işe alıştırma uygulamalarını içermektedir. Bu uygulamalar; işten ayrılmaların ve yeni çalışanlarda doğacak gerilimlerin azalması, yeni çalışanlarda olumlu tutum ve değerlerin oluşması ve organizasyona yabancılaşmanın ortadan kalkması açılarından önemlidir (Şimşek ve Öge, 2011).

Çalışanların eğitilmesi uygulamaları, iş-beceri gereklerine odaklanarak, çalışanların mevcut işlerine yönelik gerekli becerileri kazanmalarına destek olmak için tasarlanmıştır (Decenzo and Robbins, 2009, s. 36). Buna göre, insan kaynakları bölümleri eğitim alanında, eğitim uygulamalarına duyulan ihtiyacın tespit edilmesi, eğitim programlarının belirlenmesi, kimlere yönelik olacağı, eğitim programlarının kim tarafından sunulacağı, program katılımcılarının hangi yönde gelişme kaydedeceklerinin belirlenmesinden sorumludur (Ulrich and Brockbank, 2005, s. 102-104).

Çalışan geliştirme, organizasyonun gelecek ihtiyaçlarına yönelik olarak, çalışanların gelişimlerine hizmet eden uygulamaları içermektedir (Decenzo and Robbins, 2009, s. 36). Geliştirme uygulamalarında, çalışanların gelişimlerini olumlu yönde etkileyecek ortamların ve fırsatların yaratılması amacı bulunmaktadır. Bunun için, mentorlük ve koçluk programları, organizasyonlar arasında değişim programları, çeşitli topluluklara üyeliklerin artırılması, proje ve geçici görevlendirme çalışmaları yürütülmektedir (Ulrich and Brockbank, 2005, s. 102-104).

Eğitimin temel amaçlarının, çalışanların yeteneklerini ve performanslarını geliştirmek, gelecekte organizasyon için ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacının mümkün olduğu kadar organizasyon içinden karşılanmasını sağlamak, çalışanlar yeni bir işe atandıklarında, transfer olduklarında ve terfi ettiklerinde, onların yeni işlerini oldukça yüksek kalitede ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak ve çalışanların işlerindeki rollerini yerine getirebilmeleri için gerekli yeterlilikleri kazanmalarını ve bunu devam ettirmelerini sağlamak olduğu ileri sürülmüştür (Dolgun vd, 2012, s. 118-119).

Organizasyonların en temelde ihtiyaç duydukları sürdürülebilirliği sağlamalarının bir yolu olarak, eğitim ve geliştirme uygulamalarına olumlu bir yaklaşım geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Dolgun vd, 2012).

**Kariyer yönetimi:** Çalışanlar iş yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyonda yerini anlama ve gelecekte nasıl bir durumda olacağını bilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilginin netliği, çalışanın motivasyonuna önemli bir etki yapmaktadır. Ayrıca, çalışanın organizasyonun amaçlarıyla bütünleşmesini, güven duymasını ve bağlılığını sağlamaktadır. Kariyer yönetimi bu bilgi netliğini sağlayan, çalışanların iş yaşamlarında ve meslek hayatlarında gelişmelerini desteklemek amacıyla organizasyon içi hareketliliklere yönelik uygulamaları gerçekleştiren planlama ve geliştirme uygulamalarını kapsayan bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 282). Kişisel olarak oluşturulabilen kariyer planları, günümüzde organizasyonlar için önemli hale gelmiş ve organizasyonların kariyer seçimlerine ve geliştirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapmaları ihtiyacı doğmuştur (Budak, 2016, s. 319). Kariyer yönetimi sürecinde kariyer geliştirme sisteminin insan kaynaklarının diğer işlevleriyle entegrasyonu sağlanır, kariyer yolları tasarlanır, kariyer olanaklarıyla ilgili bilgiler iletilir, eğitim faaliyetleri yürütülür, çalışanlara yönelik gerekli değerlendirmeler yapılır (Uyargil vd, 2008, s. 316).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak sınıflanabilmektedir. Kariyer planlamanın ise, bireysel ve organizasyonel boyutları bulunmaktadır. Bireysel kariyer planlama, bireyin sahip olduğu meslekte kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda atacağı adımları planlamasıdır. (Mathis and Jackson, 2010, s. 294). Organizasyonel kariyer planlama, organizasyon içindeki bireyler için kariyer yolları oluşturma sürecidir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 292). Organizasyonel kariyer planlama süreci, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını belirleme, kariyer basamaklarının planlanması, organizasyonel gelişim planlarıyla bireylerin kişisel planlarının uyumlaştırılması, bireysel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, kariyer sisteminin koordinasyonu ve denetlenmesi çalışmalarından oluşmaktadır (Mathis and Jackson, 2010, s. 294).

Kariyer geliştirme, bireyin çalışma hayatı boyunca yaptığı kariyer planlarına ulaşması için uygulanan programlar ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak, ve Budak, 2002, s. 452). Kariyer geliştirme organizasyonel boyutta, ileride boş pozisyonlar için ihtiyaç duyulacak adayların iç kaynaklardan sağlanması çalışmalarında kullanılmaktadır. Bu açıdan, kariyer geliştirmeyle organizasyon ile bireylerin kariyer gereksinimleri arasındaki bağlantı oluşturulmaktadır. Bununla birlikte kariyer yollarının belirlenmesi ve çalışanların olanaklar konusunda bilgilendirilmesiyle çalışanların hedefledikleri kariyere nasıl ulaşacaklarına ilişkin netlik yaratılır. Kariyer geliştirme

ayrıca, çalışanların performansları değerlendirilerek, performansla kariyer arasında bağlantı kurulması, çalışanlara kariyer danışmanlığı, eğitim faaliyetleri yapılarak ve çalışanların iş deneyimleri artırılarak kariyer hedeflerine ulaşmalarının kolaylaştırılması çalışmalarını içermektedir (Dolgun vd, 2012, s. 145-146).

### 1.3.3. Motivasyon işlevi

Motivasyon, bireyi bir amaç doğrultusunda bilinçli olarak harekete geçiren, onların faaliyetlerinin devamlılığını sağlayan dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004, s. 397-398). Organizasyon içinde yüksek performans sergilemenin iki faktörü olduğu ileri sürülmüştür. Bu faktörler, ilk olarak çalışanın işi yapabilecek kabiliyete sahip olması, ikinci olarak motivasyondur (Decenzo and Robbins, 2009, s. 37). Motivasyon işlevi; motivasyonu doğrudan etkileyen iş tasarımı, performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretlendirme alt işlevlerini kapsamaktadır. Bu alt işlevler aşağıda incelenecektir.

***İş tasarımı:*** İş tasarımı, verimliliği artırmak, iş ve insan unsurunu en uygun biçimde birleştirmek amacıyla; çeşitli teknikler kullanılarak işlerin niteliğinde ve yapısında değişiklikler yapılması sürecini ifade etmektedir (Üçok, 1992, s. 30). İş tasarımı; iş basitleştirme ve uzmanlaşma, iş genişletme ve zenginleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları, süreç yenileme ve esnek çalışma grupları teknikleri kullanılarak yapılmaktadır.

İş basitleştirme; işlerin incelenerek, gereksiz işlerin belirlenmesi ve elenmesi, benzer işlemlerin birleştirilmesi, sıralarının değiştirilmesi gibi işin yapılışında kolaylığı ve uzmanlaşmayı sağlayacak çalışmaları içermektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007, s. 76). İş genişletme, bir işe yatay yönde; iş zenginleştirme ise dikey yönde, monotonluğun önüne geçmek için iş çeşitlendirmesi çalışmalarını ifade eder (Tortop, Aykaç, Yayman, ve Özer, 2007, s. 76-77). Monoton ve basit işlerle uğraşan çalışanların, psikolojik, fiziksel ve zihinsel yorgunluklarını gidermeleri için kendi işleri haricinde, benzer becerilerin gerekli olduğu bir program dahilinde çalışması ise iş rotasyonudur. İş rotasyonu, ayrıca kariyer yönetiminde, çalışan eğitilmesi ve geliştirilmesinde bir yöntem olarak kullanılmaktadır. İş rotasyonu, çalışanların potansiyelleri açığa çıkarılır; yeni bilgi, beceri ve yetkinlikler kazanması sağlanır; kendi işlerini anlamlı kılmaları, iş

yüklerinin dengelenmesi ve performansın artmasına katkı sağlanır (Benligiray, 2016, s. 95).

Bağımsız çalışma grupları, grup üyelerinin birbirlerine bağlı oldukları, bir hedef doğrultusunda planlama, geliştirme ve kontrol sorumluluklarının kendilerinde bulunduğu ve kararları kendi kendilerine verdikleri bir yapılanmayı ifade etmektedir. Bu teknikle, performansın artması amaçlanmaktadır (Benligiray, 2016, s. 96-97). Süreç yenileme, faaliyetler dizisinin zaman içinde iç ve dış faktörlerin etkisiyle, işlevselliğini ve verimliliğini yitirmesi sonucu, maliyet, kalite, hız, hizmet gibi performans kriterlerinde yapılan radikal değişikliklerdir. Süreç yenileme, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine ayak uydurulmasını sağladığı için önemlidir. Ancak süreç yenileme, önemli bir değişim süreci olduğundan, organizasyon içinde düşünce yapılarının da değişmesini gerekli kılmakta, kültürel bir değişimi gerektirmektedir. Esnek çalışma programları ise, işin niteliğine ve yapısına, iç ve dış çevre faktörlerine göre, çalışma sürelerinin, saatlerinin, yerinin standart dışı şekilde tasarlanmasını ifade etmektedir. (Benligiray, 2016, s. 98-101).

**Performans yönetimi:** Performans, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerle belirli bir zaman diliminde çalışandan beklenenlerin ne kadarının, nasıl yapıldığının nitel veya nicel ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005, s. 15). Performans yönetimi, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konulan tüm çabaların bireysel ve organizasyonel boyutta değerlendirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, çalışan davranışlarının ve davranış sonuçlarının ölçülerek yönetilmesini sağlar. Bununla birlikte, geribildirim aracılığıyla çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlaması nedeniyle önemli bir motivasyon aracıdır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 308). Performans yönetimiyle, eğitim ve kariyer gelişimi, işten ayrılma kararlarının alınması, ücretlendirme ve sistematik ölçümlerle insan kaynakları uygulamalarının etkililiğini artırma gibi birçok amaca hizmet edilmektedir (Gordon and Stewart, 2009, s. 475). Performans yönetimi, performans standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin seçilmesi ve elde edilen bilgilerin kullanılması süreçlerini kapsamaktadır. Performans standartlarının belirlenmesi sürecinde, öncelikle neyin başarı olarak kabul edileceği ve performansı belirleyen faktörler ortaya konulmaya çalışılır. Bu aşamada, tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesi, objektiflik, ölçülebilirlik, amaca uygunluk, organizasyonun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilirlik kriterlerine sahip olunmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011, s. 317-318).

Performans değerleme sistemi ise, performans yönetiminde kullanılan, gerçek başarı ile arzulan başarı arasındaki farkı belirlemeye yarayan bir araçtır. Performans değerleme sisteminin, işle ilgili olması, uygulanabilir olması, kabul edilebilir ölçülere dayanması, organizasyonun i çevresinin yanında dış çevresiyle ilgili de veri toplanmasına olanak tanınması, konuların gözden kaçırılmasına veya yanlış anlaşılmasına izin vermemesi, bilgiyi zamanında sağlaması, esnek ve dinamik olması, çalışanlarda gelişme isteği yaratması önemlidir (şimşek ve ge, 2011, s. 319-320).

**cret yönetimi:** cret yönetimi, çalışanların harcadıkları emeklerin ve zamanın bir karşılığı olarak sahip olacakları finansal kazançlara ilişkin sistemlerinin kurulmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir (Dolgun vd, 2012, s. 200). cret, işveren için önemli bir gider, çalışanlar için yaşam düzeyini yükselten ve güvence sağlayan bir gelir kaynağı, toplum için ise refahın sağlanmasının yolu olması nedeniyle önemli bir konudur (şimşek ve ge, 2011, s. 207). cret sistemleri organizasyondan organizasyona değişiklik göstermektedir. Fakat, organizasyonlarda ücret sisteminin kurulabilmesi için dış piyasa ücret uygulamalarının incelenmesi ve iş değerlemesinin yapılması gerekmektedir. Dış piyasa ücret incelemeleri kurum dışı eşitliği, iş değerlemesi ise kurum içi eşitliği sağlamaya yöneliktir. Iş değerlemesi, organizasyon içindeki işlerin, birbirleriyle karşılaştırılarak önem derecelerine göre ücretlerin ne olacağına karar verilmesini sağlayan bir tekniktir (şimşek ve ge, 2011, s. 218-219).

Organizasyonlarda uygulanan ücret sistemlerinin temel dayanak noktaları, iş gücü piyasası, yapılan iş ve işi yapan birey olabilmektedir. Doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemlerinde piyasa ücret düzeyleri kullanılmaktadır. Ancak, işgücü piyasasında, tüm işler için bir ücret düzeyinin belirlenmesi mümkün değildir. Bu durumda, bu sistem ancak işin amacı, yapılış şekli ve diğer özellikleri incelendiğinde karşılaştırılması mümkün olan işlerde uygulanabilir. Bu yol, ücret düzeylerinde adilliğin sağlanacağına, idari bir yük yaratmamasına ve karmaşaya neden olmamasına yönelik bir anlayışla tercih edilmektedir (Benligiray, 2007, s. 35).

Işe dayalı ücret sistemleri, işte geçirilen zamana, üretilen iş miktarına ve gösterilen performansa dayalı şekillerde oluşturulabilmektedir. Işte geçirilen zamana göre ücrette, tek ölçü zamandır. Dolayısıyla bu sistem, çalışanların nitelikli ve sayıca fazla ürün çıkartma isteklerini tetiklememektedir. Üretilen iş miktarına göre ücret sisteminde, geçirilen zaman ve kalite dikkate alınmaksızın ürün miktarı ölçü olarak kabul edilir. (Benligiray, 2007, s. 36-41). Performansa dayalı ücret sisteminde ücret, çalışanın performansı organizasyonun

performans yönetimi sisteminin gerektirdiği şekillerde ölçüldükten sonra çıkan sonuca göre belirlenmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, çalışanın çıktıklarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte bu sistemin çalışan motivasyonunu sağlamada, organizasyonda başarı odaklı bir kültür oluşturmada, nitelikli çalışanları organizasyona çekmede ve verimlilik, karlılık artışında doğrudan etkisinin olduğu ileri sürülmüştür (Şimşek ve Öge, 2011, s. 221-222).

İşi yapan bireye dayalı ücret sistemi, bilgiye-beceriye ve yetkinliğe dayalı olarak sınıflanmaktadır. Bu ücret sistemlerinin ortaya çıkışının nedeni, rekabette üstünlüğün temel kaynağının “insana verilen değer” olmasıdır. Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemleri, çalışanlara kullanabildikleri bilgi ve becerinin miktarına, derinliğine ve tipine göre ücret belirlenmesiyle oluşur. Bu sistemler; teknolojik ve organizasyonel değişimlere ayak uydurmak isteyen, bilgi ve beceri öğrenme fırsatları sağlayabilen, personel devir hızını düşürmek isteyen, ekip çalışmalarına ve kar paylaşımı, katımlı yönetim, yetkinleştirme, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi bilgi ve beceriyi destekleyen programlara önem veren organizasyonlar için uygundur (Benligiray, 2007, s. 69-74).

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde, çalışanların görev ve sorumlulukları yerine, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin nedeni olarak görülen yetkinlikler temel alınmaktadır. İş çıktıklarına, yerine getirilen görev ve sorumluluklara odaklanıldığında, çalışanlar eksik yönlerini görebilmekte, ücretlerinin iyi olması için bu eksiklikleri gidermeleri gerektiğini bilmektedirler. Ancak, bu eksikliklerin nereden kaynaklandığı ve nasıl giderileceği sorularının yanıtı yetkinlik çalışmalarıdır (Mathis and Jackson, 2010, s. 369-370). Diğer bir deyişle yetkinliğe dayalı ücret sistemleri, organizasyonun içine ve dışına, bireysel ilerlemenin ve gelişmenin önemli bir hedef olduğu mesajını iletmektedir. Bu sistem ayrıca, yönetici ve çalışanlar arasında koçluk ilişkilerine katkı yaparak organizasyonun iletişimini güçlendirmekte, bireyin yeteneklerinden tam olarak yararlanmak için gerekli bilgiyi sunmakta, ücretlendirme ve organizasyonun genel stratejileri arasında bağ kurulmasını sağlamaktadır (Benligiray, 2007, s. 86-88). Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin adilliği sağlaması için, her iş için gerekli yetkinliklerin, çalışanların bu yetkinliklere ne derece sahip olduklarının ve yetkinliklerin toplam performans içindeki önem derecelerinin doğru şekillerde belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların belirlenen alanlarda yetkin olmalarına olanak tanıyacak gerekli düzenlerin sağlanması, sınırlılıkların belirlenmesi veya giderilmesi ve eğitim çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir (Mathis and Jackson, 2010, s. 369-370). Yetkinliğe dayalı

ücret sisteminde başarılı olunması için, bu sistem kapsamlı bir yetkinliğe dayalı insan kaynakları programının bir parçası olarak uygulanmalıdır (Benligiray, 2007, s. 88).

**Ödüllendirme:** Çalışanların, organizasyonda uzun yıllar boyunca yüksek motivasyonla çalışmaları, çalıştıkları tüm süreçlerde en yüksek düzeyde kaliteli ürünler çıkarmaları her organizasyonda arzulanan bir durumdur (Karatepe, 2015, s. 118). Ödüllendirme sistemleri, çalışanların çalışma güdülerini harekete geçiren, onları monotonluktan kurtaran, onların daha etkili ve değer yaratacak sonuçlar ortaya koymalarını sağlayan, teşvik edici fayda ve kazançlar sistemi olarak tanımlanabilir (Gökçe, 2012, s. 35). Çalışanın değer verdiği konuların gözetilmesi sonucu oluşturulan ödül sistemleriyle, organizasyon çeşitli yararlar sağlayabilmektedir. Ödül sistemleri, çalışanlara verilen değer somut bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Ödüller, özendirici ve güdüleyici özellik taşımaktadır. Çalışanların işleriyle ilgili olumlu duygu ve davranışlarını harekete geçirmektedir (Balcı, 1989, s. 128). Ödüller, manevi yönle ilgili yeterlilik ve başarı hissi, sorumluluk duygusu, yürekten olma, gelişme isteği, önemli hissetme gibi duygulara hitap etmektedir (Aktaş, 2002, s. 49). Ödüller, söz konusu duyguları açığa çıkarmada etkili olan; sözlü takdir, yazılı takdir, kabullenme, terfi, transfer, olumlu geribildirim gibi parasal olmayan ödüllerden ve kişiyi maddi açıdan rahatlatan ve onun iş yaşamı dışındaki hayatına katkıda bulunabilecek ücret artışı, prim, ikramiye gibi parasal ödüllerden oluşmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 452-453).

Çalışana verilen ödüllerin etkili olabilmesi için ödülün çalışan için bir kıymet arz etmesi gerekir. Çalışan alacağı ödülü düşünerek çaba gösterebilmelidir. Çalışan kendinden beklenenleri yapabileceğine ve ödülün ulaşılabilir olduğuna inanmalıdır. Ödüllendirme sistemlerinde, içtenliğe, çalışan kazancına odaklanılmasına ve ödülün konuya özgü olmasına dikkat edilmelidir (Eren, 2007, s. 535). Bu bağlamda ödüllendirme uygulamalarının ileri sürülen ilkeleri aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2004, s. 452-453) :

- Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması
- Ödüllerin uygulanabilir olması
- Ödüllerin herkes tarafından görülebilir olması
- Ödüllerin performansa bağlı olması
- Ödülün söz konusu performansın hemen ardından verilmesi
- Ödülün çalışan için bir değer ifade etmesi
- Verilen ödüllerde çeşitlilik sağlanarak, dinamikliğin sürdürülmesi

- Önceden vaat edilen ödülün aynen verilmesi
- Ödüllerin çalışanları geliştirebilir olması
- Ödüllendirmenin kişisel gelişime katkılarının hesaplanması

Bunlarla birlikte ödüllendirme, ücret uygulamalarında olduğu gibi, organizasyon kültürünü şekillendirmede etkili olan bir unsurdur. Ödüllendirme sistemleriyle, çalışanların başarıya bakış açıları şekillenmektedir. Başarının nasıl tanımlandığı, hangi ödüllerin hangi şartlarda verildiği çalışanların gelecek davranışlarını belirleyecektir. Bu nedenle, ödüllendirme sistemleri, organizasyonun amaçlarıyla ve diğer uygulamalarla uyumlu olmalıdır (Mathis and Jackson, 2010, s. 361).

#### **1.3.4. Elde tutma işlevi**

Bir organizasyonun kadrolama, motivasyon eğitim ve geliştirme gibi işlevlerinin yerine getirilmesi için çalışma ortamının güvenli, sağlıklı olumsuz yönde etkilemeyen, konforlu olması, hak ve adaletin sağlanmış olması bir zorunluluktur. Organizasyonların sağlık, güvenlik, hak ve adalet açılarından gereken şartları yerine getirmemeleri durumunda ayakta kalmaları mümkün değildir (Uyargil vd, 2008, s. 514). Elde tutma aşamasında, organizasyondaki tüm paydaşlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılması, çalışma ilişkilerinin adaletli ve dengeli bir şekilde düzenlenmesi amaçlanmaktadır (Decenzo and Robbins, 2009, s. 37).

**Sağlık ve güvenlik:** Sağlık ve güvenlik işlevi, daha iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına, iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik sağlık ve güvenlik alanında yapılan çalışmaları içermektedir. Her meslekten çalışanın ruhsal, bedensel ve sosyal sağlığının olabilecek en yüksek düzeye getirilmesi, bu düzeyin sürdürülmesi, sağlığı bozacak koşulların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, oluşabilecek tehlikelerin önlenmesi başlıca amaçlardır (Dolgun vd, 2012, s. 245). İşçi sağlığı ve iş güvenliği çalışanları ve işverenleri olduğu kadar toplumu da doğrudan etkilemektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011, s. 104). Ekonomik ve sosyal sorunlara yol açan iş kazası ve meslek hastalıklarını önleme yolunda çaba sarf etmek, hem devlet hem de organizasyonlar için zorunluluk halini almıştır. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşan kayıpların, organizasyonların kârlılığını etkilemesinin yanında; organizasyonlar için verimlilik ve kalite unsuru olarak ön plana çıkmakta, organizasyonların uluslararası piyasalarda rekabet

edebilirliğini azaltmaktadır (Yılmaz, 2010, s. 94). Bu bağlamda sağlık ve güvenlik uygulamaları, hem işverenin çalışanı için yerine getirmesi gereken bir sosyal sorumluluk, hem de verimliliği artırmanın bir yoludur (Bingol, 2006, s. 528).

Organizasyonda geliştirilecek sağlık ve güvenlik uygulamalarının aşağıdaki ilkelere dayanması gerektiği ileri sürülmüştür (Şimşek ve Öge, 2011, s. 363):

- *Uyumluluk:* Sağlık ve güvenlik uygulamaları organizasyonun genel politikası ve amaçlarına uyumlu olmalıdır.
- *Kararlılık:* Organizasyonda geliştirilen tüm politika ve uygulamalar kararlılıkla uygulanmalıdır.
- *Uygulanabilirlik:* Geliştirilen bir uygulamanın iyi olmasının yanında uygulanabilir olmasına dikkat edilmeli, durumlar çalışan açısından değerlendirilmelidir.
- *Anlaşılabilirlik:* Geliştirilen politika ve uygulamalar tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır.
- *Ekonomiklik:* Uygulamaların maliyet boyutu dikkate alınmalıdır.

İnsan kaynakları bölümleri, bir çalışanın iş dışındaki yaşamında karşılaştığı herhangi bir sorunun sonuç olarak organizasyonu etkileyeceği bilinciyle hareket etmeli, bu yüzden çalışan sağlığı ve güvenliği çalışmaları organizasyon sınırları içinde kalmamalıdır. Yaşlı bakımı, çocuk bakımı, ilişki problemleri, psikolojik rahatsızlıklarla ilgili destek programları gibi, çalışanların özel yaşamlarındaki sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını giderici çalışmalara da ağırlık verilerek çalışan mutluluğu sağlanmalıdır (Decenzo and Robbins, 2009, s. 37).

**Çalışma ilişkileri:** Günümüzde, insanların yaşamlarını idame ettirirken, kurdukları her ilişki onların yaşamlarını etkilemekte, değiştirmekte ve olumlu, olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. İnsanlar hem diğer insanlarla hem de organizasyonlarla farklı amaçlar doğrultusunda ilişki kurmaktadır. Kurulan ikili ilişkilerin olumlu sonuçlar doğurması için her iki tarafın amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir. Organizasyonlardaki işçi ve işveren arasında kurulan ilişkilerin de her iki tarafın lehine olması beklenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları bölümleri çalışma ilişkilerinin yürütülmesinden sorumludur. Çalışma ilişkileri, bir organizasyonda çalışanların ve işverenlerin sahip oldukları ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerin düzenlenmesiyle ilgilidir.

Çalışma ilişkileri, bir organizasyonun tamamen kendi içinde çözebildiği bir konu değil, devletin ve çeşitli kuruluşların önemli derecede etki ettiği bir konudur. Bunun nedeni, tarihsel süreçte işçi ve işverenler arasında hakların ve çalışma koşullarının adil bir şekilde oluşturulmaması, çoğunlukla işverenlerin işçi kesiminin haklarını gözetmemesi sonucu yaşanan, toplumu etkileyen büyük olaylardır. Bu nedenle bu ilişkilerin düzenlenmesinde devlet veya diğer kuruluşlar aracı konumdadır (Tortop, Aykaç, Yayman, ve Özer, 2007, s. 18). Çalışma ilişkileriyle ilgili düzenlemeler, bireysel ve toplu düzeyde yürütülebilmektedir. Bireysel düzeyde çalışma ilişkileri devletin koymuş olduğu mevcut çalışma yasalarına ve mevzuatlarına göre yapılan düzenlemeleri ve organizasyonun oluşturduğu hizmet sözleşmelerini kapsamaktadır. Toplu düzeyde çalışma ilişkileri ise, sendika ve toplu pazarlık ve sözleşme faaliyetlerini içermektedir (Dolgun vd, 2012, s. 221-223).

Çalışma ilişkilerinde her iki tarafı da temsil eden işçi ve işveren sendikaları bulunmaktadır. Sendika, 2821 sayılı sendikalar yasasında “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ile menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır” şeklinde tanımlanmaktadır (2821 Sendikalar Kanunu, 1983). Günümüzde, birçok ülke anayasası, çalışanların ve işverenlerin özgür olarak sendika kurabilecekleri, bir sendikaya üye olabilecekleri veya bir sendikadan ayrılacakları konusunda temel hükümler getirmiştir. Sendika hakkı ayrıca, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve ILO sözleşmeleri gibi uluslararası beyannamelerle güvence altına alınmıştır. Sendikaların işlevlerini yerine getirebilmeleri için örgütlenme, iş sözleşmesi ve grev haklarının bulunması gerekmektedir. Çalışanların sendikaya katılma nedenleri; ekonomik yarar sağlama, iş güvencesi elde etme, yönetimin tutumuna karşı bir güvence elde etme ve sosyal ihtiyaçları karşılama olarak sıralanabilir (Dolgun vd, 2012, s. 222-230).

Toplu pazarlık, bir tarafın işçi sendikası, diğer tarafın işveren veya işveren sendikası olduğu, iki tarafın çalışma kuralları ve koşullarını belirlemek için bir araya gelerek toplu sözleşme imzaladıkları bir süreci ifade etmektedir. Sendikaların toplu pazarlık talepleri; üyelerinin hedeflerine, oluşma felsefelerine göre değişiklik göstermekle beraber, genel olarak, sendikanın devamlılığının sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirmesi ve uyuşmazlıkların çözümünün sağlanması olduğu ileri sürülmüştür. Çalışma koşullarında ele alınan konular; çalışma süreleri, işe alımları ve işten çıkarmaları düzenleyen sistemler,

sendikaya üye ve üye olmayanların toplu sözleşmelerden yararlanma şartları, sosyal yardımların belirlenmesi olarak sıralanmaktadır (Dolgun vd, 2012, s. 232-233).

#### **1.4. İnsan Kaynakları Bölümleri ve Uzmanları**

İnsan kaynakları bölümlerinin organizasyon yapısı birçok faktöre göre değişiklik göstermektedir. Bu faktörlerin neler olduğu, insan kaynaklarının yapısını nasıl etkilediği ve mevcut insan kaynakları organizasyon yapıları; insan kaynakları bölümlerinin yapısı başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bununla birlikte, insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları, aldıkları unvanlar, sahip oldukları nitelikler de çeşitli faktörlere göre sınıflandırılarak insan kaynakları uzmanları başlığında ele alınmıştır.

##### **1.4.1. İnsan kaynakları bölümlerinin yapısı**

Organizasyon içindeki örgütlenme şekli bir organizasyonun sinerji yaratmasını destekleyebilmekte ya da buna engel olabilmektedir (Altman, 2016, s. 13). Organizasyon içindeki insan kaynakları bölümlerinin yapısı da organizasyonun başarısını destekler nitelikte olmalı, sinerji yaratılmasına izin vermelidir. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içinde ne şekilde bir yapılanmaya sahip olacağı ise; organizasyon yapısı, üst kademe yöneticilerinin tutumları, işletme ölçeğinin büyüklüğü, ürün ve hizmetlerin özellikleri, çalışanların sahip olduğu nitelikler, organizasyon kültürü ve endüstri ilişkileri gibi birçok faktöre göre değişiklik gösterebilmektedir (Dolgun vd, 2012).

1980 yılı sonrasında, organizasyonların başarısını belirleyen asıl gücün müşteriler olduğu anlayışı kabul görmeye başlamış ve rekabet üstünlüğü yakalama arayışı içinde olan organizasyonlarda toplam kalite yönetimi uygulamaları yaygınlaşmıştır (Champy, 1994); (Beagrie, 2004). Bunun yanında insan faktörünün rekabet üstünlüğü sağlama açısından önemli faktörlerden biri olduğu anlayışı organizasyonların stratejik bir şekilde yeniden yapılanmasına neden olmuş ve stratejik insan kaynakları yönetimine zemin hazırlamıştır. Daha sonra, teknolojinin işletme kaynaklarındaki verimliliği artırması, iletişimi ve ulaşımı kolaylaştırması, organizasyonların uluslararası alanda faaliyetlerinin artması, değişim ve dönüşümlerin hız kazanması gibi faktörler insan kaynakları bölümlerinin organizasyonun kararlarında söz sahibi olmasına ve stratejik bir yapı halini almasına olanak tanımıştır.

Sonuç olarak, bu gelişmeler insan kaynaklarına verilen önemi artırmıştır (Barutçugil, 2004, s. 35). Bir organizasyonda insan kaynakları yönetimine önem verilip verilmediğinin göstergeleri olarak şunlar sıralanmıştır (Benligiray, 2006):

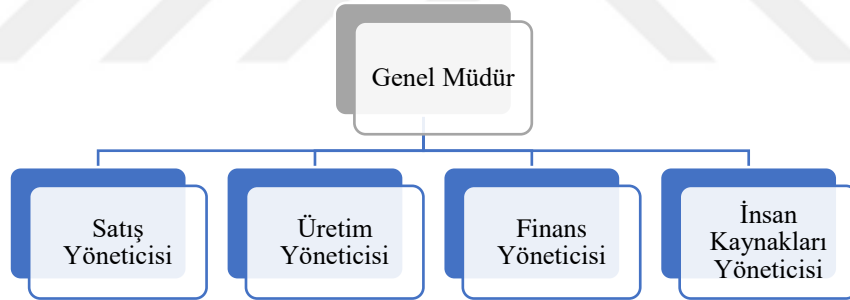
- Organizasyon içinde ayrı bir insan kaynakları bölümünün olması
- Bu bölümün bütçe ve diğer kaynaklar da dahil belirli bir büyüklüğe sahip olması
- İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uzmanlık gerektiren faaliyetleri gerçekleştirmesi
- Bölümün doğrudan tepe yönetimine bağlı olması
- Unvanların derecesinin diğer bölümlerle eşit seviyede veya daha yüksek olması
- Bölüm yöneticisinin stratejik kararlara katılması

Organizasyon kültürü, organizasyonların ve üyelerinin organizasyon içinde davranış biçimlerinde var olan değerleri ifade eder. Dolayısıyla insana değer veren bir kültüre sahip organizasyonlarda insan kaynakları bölümleri daha fazla etki yaratabilecek imkanlara sahip olacaktır. Ayrıca üst düzey yöneticiler de organizasyon stratejisini, sahip olduklarını düşündükleri fırsatları, endişeleri belirlerken ve tanımlarken insan yönetimine verdikleri önem derecesine göre bir tutum ve davranış sergileyecektir (Mathis, 2010). Üst düzey yöneticilerin insan kaynakları bölümlerine verdikleri önemle bağlantılı olarak ayrılan bütçe de insan kaynakları bölümlerinin yapısının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Benligiray, 2016, s. 53).

İnsan kaynaklarının organizasyon içinde konumunu ve yapısını etkileyen pozitif ve negatif görüşlerden bahsedilebilir. Buna göre, bazı organizasyonlarda karar vericiler insan kaynakları bölümlerinin bürokratik, idari odaklı, gereğinden fazla detaylandırılmış, oldukça maliyetli ve organizasyonel katkı sağlamada yeterince etkili olmadığı görüşünü desteklerken, başka organizasyonlarda organizasyonel rekabet üstünlüğü yakalayabilmede insanlar ve onların yeteneklerinin önemli derecede etkili olduğu ve bu sebeple insan kaynakları bölümlerinin her organizasyon için önemli rollere sahip olması gerektiği anlayışına sahip olmaktadır. Negatif görüşü benimseyen organizasyonlarda, insan kaynakları bölümleri genellikle sadece politika ve prosedürler çerçevesinde idari uygulamalarını gerçekleştirirler ve gerektiği zaman dış kaynak kullanımına başvururlar (Mathis, 2010).

Organizasyonun küçük ya da büyük ölçekli olması da insan kaynakları bölümlerinin yapısını etkileyen bir diğer faktördür. Buna göre, küçük ölçekli ya da yeni kurulan

organizasyonlarda genellikle ayrı bir insan kaynakları birimi yerine, işe alma, ücretlendirme, sürekliliği sağlama gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarını gerçekleştirecek tek bir insan kaynakları yöneticisi ya da uzmanı bulunmaktadır (Gök, 2006). Bu tür bölümlerin işlevleri, bordrolama uygulamaları, ücretlerin ödenmesi, personel özlük işlerinin yapılması, personel kayıtlarının tutulması ve yeni personel bulunurken komuta yöneticilere yardım edilmesiyle sınırlıdır (Benligiray, 2006). Ancak, günümüzde küçük ölçekli organizasyonların sürdürülebilirliği ve etkili performans sergilemeleri için de insan kaynakları süreçleri profesyonelleştirilmelidir (Haşit, 2016, s. 284). Ölçeği büyüyen organizasyonlarda ise çalışan sayısının, kadroların ve işlerin artmasından dolayı insan kaynakları ayrı bir birim halini almakta, fonksiyonları artmaktadır (Gök, 2006). Organizasyon büyüyüp farklı bölgelerde fabrika ve şubelere sahip olduğunda her fabrika veya şube için ayrı insan kaynakları bölümleri oluşturulur; merkezde ise bu insan kaynakları bölümlerini koordine edecek ayrı bir bölüm kurulur (Benligiray, 2016, s. 53). Orta ölçekli bir organizasyon yapısı Şekil 1.5’de gösterildiği gibi olabilmektedir.



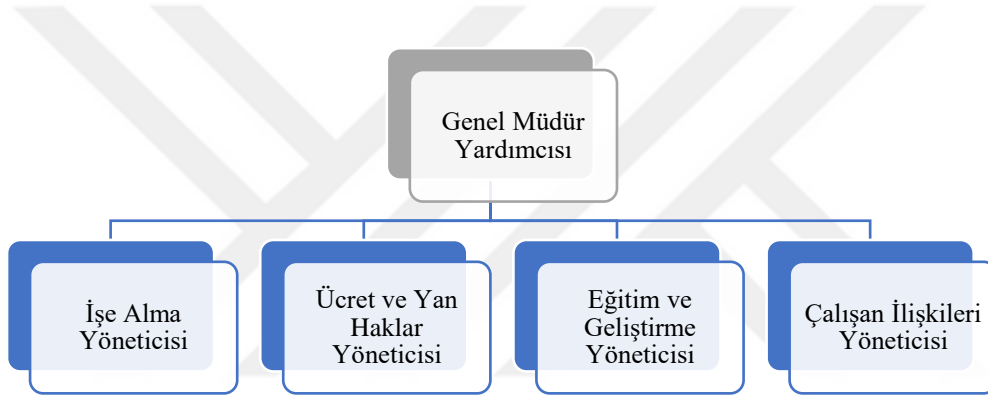
**Şekil 1.5. Örnek Orta Ölçekli Organizasyon Yapısı**  
**Kaynak:** R. Wayne Mondy, 1999

Faaliyetlerin yapısı, insan kaynakları bölümlerinin yapısını etkileyen bir diğer unsurdur. İnsan kaynakları bölümleri ürün sayısı, türü, üretim süreçlerinin ve ürünlerin standartlaşma derecesi, kullanılan teknolojiye göre farklı yapılanmalara sahip olabilir. Fazla bilgi ve beceriye gerek duyulmayan, işlerin ve ürünlerin standartlaştırılabildiği organizasyonlarda insan kaynakları bölümleri sınırlı uygulamalarda bulunabilecek şekilde tasarlanabilirken; standardize edilemeyen, siparişe dayalı, müşteri odaklı, ekip çalışmasına

dayalı, yetkinlik gerektiren organizasyonlarda insan kaynakları bölümleri daha aktif olacak şekilde yapılandırılmalıdır (Benligiray, 2016, s. 53).

Çalışanların niteliği, insan kaynakları bölümlerinin yapısını etkileyen bir diğer konudur. Çalışan nitelik kazandıkça talepleri de artmaktadır. İnsan kaynakları bölümleri farklılaşan ve artan taleplere cevap verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır. Bununla birlikte sendikalaşma oranı, işçi-işveren ve sendika ilişkileri de insan kaynakları bölümlerinin yapısını şekillendirmektedir (Benligiray, 2016, s. 54).

Şekil 1.6’da insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı dört farklı uzmanlık alanına ayrılmış insan kaynakları bölümü örnek olarak verilmiştir.



**Şekil 1.6. Örnek İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması**  
**Kaynak:** Decenzo and Robbins, 2004

#### 1.4.2. İnsan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları

Dünya’da çeşitli insan kaynakları dernek ve kuruluşları insan kaynakları uzmanlarına sertifika vermek, görev ve sorumluluk alanlarını belirlemek, yetkinlikleri netleştirmek gibi amaçlarla insan kaynakları uzmanlarını düzeyler halinde ele almışlardır. Türkiye’de Mesleki Yeterlilik Kurumu ve İnsan Yönetimi alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu Peryön’ün iş birliğiyle 2014 yılında insan kaynakları elemanı, uzmanı ve yöneticisi olmak üzere üç düzey halinde unvanlar belirlenmiştir. Dünya’nın en büyük insan kaynakları topluluğu olan Society Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu – SHRM) ise 2012 yılında oluşturduğu yetkinlik modelinde insan kaynakları uzmanlarının kariyer seviyelerini başlangıç, orta, uzman ve üst düzey olarak belirlemiştir.

Kanada'nın Ontario eyaletinde faaliyet gösteren 23,000 üyeye sahip Human Resources Professionals Association (İnsan kaynakları profesyonelleri derneği - HRP) insan kaynakları alanında yetkinlik modelleri oluşturma, sertifika programları düzenleme gibi çeşitli faaliyetlerde bulunan önemli bir kuruluştur. HRP, insan kaynakları profesyonellerini Certified Human Resources Professional (Sertifikalı İnsan Kaynakları Profesyoneli - CHRP), Certified Human Resources Leader (Sertifikalı İnsan Kaynakları Lideri - CHRL), Certified Human Resources Executive (Sertifikalı İnsan Kaynakları Üst Düzey Yöneticisi - CHRE) olmak üzere üç düzey halinde ele almaktadır (HRP, 2017). Bu çalışmada insan kaynakları uzmanları başlangıç, orta ve üst düzey halinde incelenecektir.

#### **1.4.2.1. Başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları**

Başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanları, belirli bir destek fonksiyonunda uzman ve sınırlı tecrübeye sahip bireyleri temsil eder. Bu bireyler burada yazılanlarla sınırlı olmaksızın; insan kaynakları asistanı, işe alım elemanı, ücretlendirme uzmanı gibi unvanlara sahip olabilmektedir. Günümüz koşullarında; başlangıç düzeyi çalışanlardan insan kaynakları süreçlerine dahil olunması, operasyonel görevlerin yanında taktiksel ve işlemsel görevler üstlenmeleri beklenmektedir (Society for Human Resources Management, 2012, s. 8).

Mesleki yeterlilik kurumu raporunda, insan kaynakları elemanı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

“İnsan kaynakları elemanı (Seviye 4) bir kuruluşun işe alım ve işten çıkış, eğitim, kariyer ve yetenek yönetimi, performans değerlendirme, organizasyonel gelişim ve özlük işleri ile ilgili insan kaynakları süreçlerinin operasyonel faaliyetlerine destek veren; bu süreçlerin evrak işlerinin kayıt ve dosyalanmasını gerçekleştiren; süreçler ile ilgili gerekli araştırma ve raporlama gibi faaliyetleri yürüten nitelikli kişidir.” (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2014).

Certified Human Resources Professional (Sertifikalı İnsan Kaynakları Profesyoneli – CHRP) düzeyindeki insan kaynakları çalışanları, tüm insan kaynakları işlevlerine katkıda bulunan ya da bir insan kaynakları işlevinin tek uygulayıcısı olabilen bireyleri ifade etmektedir. Sahip oldukları roller çoğunlukla idaridir. Bu seviyedeki çalışanların, taktiksel ve işlemsel seviyede alınan inisiyatifleri destekleme, üst yönetimden devredilen görevleri yerine getirme sorumlulukları bulunmaktadır. Daha kıdemli bir insan kaynakları çalışanına

rapor verirler. Ayrıntılara dikkat etmeleri ve destek oldukları insan kaynakları işleviyle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmeye odaklanmaları; bu anlamda motivasyonlarının tam olması beklenir. Faaliyetleri gerçekleştirirken ve çeşitli uygulamaların tasarımlarında liderlik etmeleri beklenmez. Çalışmaları belirli aralıklarla düzenli olarak takip edilir, gelişmeleri gözlenir ancak günlük görevlerinin denetlenmesi gerekmez (Human Resources Professionals Association, 2014, s. 6).

Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının görevlerine insan kaynakları temel fonksiyonlarına göre sınıflandırılmış şekilde yer verilmiştir (Benligiray, 2016, s. 56-57):

- *Personel bulma ve seçme uzmanlığı*: Personel bulma ve seçme alanında uzmanlaşan çalışanların görevleri; anahtar roller için eleman arama, ilan verme, son elemeye kalan adaylar listesini hazırlama, görüşme yapma, test uygulama, seçme, uygun dönemler ve koşullarla personeli işe yerleştirme olarak sıralanmaktadır.
- *Ücretlendirme uzmanlığı*: Bu uzmanlık alanı, organizasyonun tümü için adil bir ücret sisteminin kurulması, işletilmesi, kontrol edilmesi; parasal ödüllendirme; emeklilik ve işten ayrılma durumundaki tazminat ödemelerine ilişkin politikaların geliştirilmesi ve uygulanması görevlerine sahip başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarını kapsamaktadır.
- *Eğitim uzmanlığı*: Eğitim alanında uzmanlık kazanan çalışanlar, eğitim ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçlarının nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına tespitinden ve eğitim hedeflerinin, politikaların, programların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumludur.
- *Personel ilişkileri uzmanlığı*: Personel ilişkileri uzmanlık alanında başlangıç düzeyi çalışanların toplu ve bireysel olarak personel ile ilişkiler inşa etme ve geliştirme, çalışanları karar verme süreçlerine dahil etme, istihdama yönelik girişimleri yönlendirme, çalışan istek ve arzularını dile getirebileceği bir ortam yaratma, çalışan problemlerine çözüm bulma, ortak hedeflerin ve politikaların belirlenmesine destek olma sorumlulukları bulunmaktadır.

#### **1.4.2.2. Orta düzey insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları**

Orta düzey insan kaynakları uzmanları başlığı altında SHRM'nin orta ve ortanın bir üstü olarak uzman şeklinde nitelendirdiği boyutlar ele alınmıştır. Orta düzey bir insan kaynakları uzmanı, bir yetkili veya kıdemli bir uzman olarak karakterize edilmiştir. Proje veya süreçleri yönetir. Burada sınırlı olmaksızın, insan kaynakları yöneticisi, yetkili veya kıdemli uzman gibi unvanlara sahiptir. Uzman düzey insan kaynakları çalışanı ise daha tecrübeli bir yetkilidir. Burada yazılanlarla sınırlı olmaksızın; kıdemli müdür, direktör veya yönetici unvanlarına sahiptir (Society for Human Resources Management, 2012).

Mesleki Yeterlilik Kurumu raporuna göre orta düzeyde değerlendirilen insan kaynakları uzmanı şu şekilde tanımlanmıştır:

“İnsan kaynakları uzmanı bir kuruluşun işe alım, eğitim, kariyer ve yetenek yönetimi, performans yönetimi, ücret ve yan haklar, organizasyonel gelişim ile ilgili insan kaynakları süreçlerinin kurulmasına ve prosedürlerinin hazırlanmasına destek veren; bu süreçleri kuruluş İK politikalarına göre yürüten nitelikli kişidir.” (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2014).

MYK'nın insan kaynakları elemanı ve insan kaynakları uzmanı tanımlamalarındaki fark, insan kaynakları elemanının operasyonel süreçlerde yer alması, uzmanın ise insan kaynakları süreçlerinin ve prosedürlerinin oluşturulmasına destek vermesidir.

Certified Human Resources Leader (Sertifikalı İnsan Kaynakları Lideri – CHRL) düzeyindeki insan kaynakları uzmanları, bir insan kaynakları işlevinde uzman rolü ya da tüm işlevlerde genel bir rol üstlenebilmektedir. Oluşturdukları projeler ve programlar üst yönetime sunulur ve uygun görevler alt düzeye aktarılır. Bu bireyler mesleki alanlarında girişimlerde bulunabilirler. Küçük ölçekli organizasyonlarda en üst düzeydeki insan kaynakları uzmanı olabilirler. Büyük ölçekli, geniş coğrafyalara yayılmış organizasyonlarda bölgelerinde bölüm yöneticileri ve diğer insan kaynakları uzmanlarıyla işbirliği yaparlar ve organizasyonun başarısının önemli ve kritik bir parçasıdır.

Orta düzey insan kaynakları uzmanlarından insan kaynakları yönetiminin tüm alanlarında bilgi sahibi olması beklenir. Çünkü, bu bireyler organizasyondaki insan kaynakları politikalarını belirleme, stratejileri uygulama ve insan kaynaklarıyla ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapma görevlerine sahiptirler (Benligiray, 2016, s. 55).

### 1.4.2.3. Üst düzey insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumlulukları

İnsan kaynaklarında üst düzey, insan kaynaklarının işlevlerinin gerektirdiği uygulamaları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmanı ifade eder. Alabilecekleri unvanlar; insan kaynakları direktörü, insan kaynakları koordinatörü, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları yöneticisi ya da müdürü olabilmektedir (Benligiray, 2016, s. 55). Uzman düzeyinde, insan kaynakları yönetimi alanında çalışanlar tipik olarak en kıdemli bireylerdir (Society for Human Resources Management, 2012).

Mesleki Yeterlilik kurumunda üçüncü seviye olarak yer alan insan kaynakları yöneticisinin tanımına aşağıda yer verilmiştir.

“İnsan kaynakları yöneticisi bir kuruluşun insan kaynakları yönetim sistemini kuran; işe alım, eğitim, kariyer ve yetenek yönetimi, organizasyonel gelişim, performans yönetimi, ücret ve yan haklar, özlük işleri, endüstriyel ilişkiler ve idari işlerle ilgili insan kaynakları süreçlerinin kuruluş politikalarına göre yönetimini sağlayan nitelikli kişidir.” (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2014).

HRPA'nın tanımladığı Certified Human Resources Executives (Sertifikalı İnsan Kaynakları Üst Düzey Yöneticiler – CHRE) düzeyindeki uzmanlar insan kaynakları işlevlerine liderlik etme, önemli insan kaynakları projeleri geliştirme ve yürütme sorumluluklarına sahiptirler. Bu bireylerin buldukları konum, mesleki alanda yüksek derecede nitelikli olmayı ve deneyimi gerektirmektedir. Bu düzeydeki bireyler insan kaynakları liderlerinin tüm yetkinliklerine sahiptirler ancak, farklı organizasyonlarda kazandıkları deneyimlerle becerilerini geliştirmişlerdir. Çalıştıkları organizasyonun başarısını artırmak için büyük resmi görme ve kendi alanlarının dışında düşünme gibi becerilere sahip olmaları beklenir. Bu bireyler kısa ve uzun vadeli stratejilere odaklanır ve sistemleri organizasyon genelinde oluşturur ve uygular (Human Resources Professionals Association, 2014).

Üst düzey insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken nitelikler; işletmecilik bilgisi, uzmanlık alanı bilgisi, değişimi kolaylaştırma bilgi ve becerisi, genel iş bilgi ve becerisi, bilgi teknolojilerinden yararlanma bilgi ve becerisi olarak sıralanmıştır (Benligiray, 2016, s. 55).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YETKİNLİKLER VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ YETKİNLİKLERİ

#### 2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı

Yetkinlik kavramı ilk kez 1957 yılında Selznick'in bir organizasyonun kilit başarı faktörlerini açıklarken bu kavramı kullanması sonucu literatüre dahil olmuştur (Lado and Wilson, 1994, s. 702). Yetkinlikler insan kaynakları alanında ilk olarak 1959 yılında Robert White tarafından competence (yetenek, beceri, yeterlilik) olarak tanımlanan özellikler yoluyla kullanılmaya başlanmıştır (Dubois and Rothwell, 2004, s. 17). İnsan kaynaklarında performansın farklılaştırıcısı olarak düşünülen yetkinlik temelli yaklaşımlar, David McClelland'ın 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayınlanan "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" adlı makalesinde organizasyonlarda zeka testlerine göre karar verilmesi sonucunda yaşanan olumsuzluklara tepki olarak, yetkinliklerin ölçülmesine yönelik testler yapılması gerektiğini ortaya koymasıyla yaygınlaşmaya başlamıştır (McClelland, 1973, s. 1-14). Bu çalışmayı devam eden birçok çalışma desteklemiştir (Borgatta, 1974); (McClelland, 1976); (Boyatzis, 1982); (Hatch and Gardner, 1986); (Atwater, 1992); (Spencer & Spencer, 1993); (Boyatzis, 2008); (Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake, 1995), (Society for Human Resources Management, 2012), (Human Resources Professionals Association, 2014).

McClelland D. C. (1973), organizasyonlarda yetkinliklere odaklanılması gerektiğinin nedenleri olarak; okul derecelerinin ve zeka testlerinin, mesleki ve hayatın diğer alanlarındaki başarının belirleyicisi olmadığını; testlerin ve akademik başarıların sadece sosyal statüyle ilişkili olarak iş performansını öngörebildiğini; geleneksel testlerin kadınlar, azınlıklar ve düşük sosyoekonomik katmanlardaki insanlar için önyargılı şekillerde hazırlanabildiğini; yetkinliklerin geleneksel testlere göre önemli davranış biçimlerini ortaya koymada daha etkili olduğunu ileri sürmüştür (McClelland, 1973, s. 1-14). Boyatzis R. (1982) ise, performansın önceden tahmin edilmesiyle ilgili çalışmaların olmamasına dikkat çekerek, performans belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen yetkinliklerin araştırılması gerektiğini vurgulamıştır (Boyatzis, 1982).

Yetkinlikler, her alanda olduğu gibi, insan kaynakları alanında da başarının öngörüsü olarak kabul edilmektedir (Mufti, Parvaiz , Wahab and Durrani, 2016, s. 84). Prahalad ve Hamel (1990)'in organizasyonun rekabet edebilmesinin kaynağı olarak "çekirdek

yetkinlik” kavramını geliştirmesinin ardından Lawler (1994), Wright, McMahan, ve McWilliams, (1994) rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülen yetkinliklerin insan kaynakları alanında temel alınması gerekliliğine odaklanmıştır (Benligiray, 2013, s. 248). Buna göre, Lawler (1994), organizasyonel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında, işe dayalı yaklaşımlar yerine bireyin yetkinliklerine dayalı yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Böylelikle, bireyin kendini geliştirmesi mümkün hale gelebilecek, uygun niteliklere sahip potansiyel adayları etkileyebilecek ve mevcut çalışanları elde tutabilecektir (Lawler , 1994, s. 6). Wright, McMahan ve McWilliams (1994) ise stratejilerin oluşturulmasında en etkili yolun çalışan davranışlarını anlamak olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların organizasyonun stratejilerine uygun ve etkili davranışlar sergilemesi için buna uygun bilgi, beceri ve özniteliklerden oluşan yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Wright, McMahan, and McWilliams, 1994, s. 7).

Yetkinliklerin tanımında insan kaynakları alanı çerçevesinde kullanılan en yaygın model, kişisel öznitelik ve davranışsal yaklaşım modelleridir. Kişisel öznitelik modeli çerçevesinde McClelland D. (1973) yetkinlikleri; başarılı bir performansa katkıda bulunan, bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, güdülerin, benlik algılamasının, sosyal rollerinin, bilgi ve becerilerinin tümü olarak tanımlamıştır (Boyatzis, 1982, s. 21-22). Davranışsal yaklaşım çerçevesinde ise, yetkinliklerin kişilerin bir işi diğerinden daha iyi yapmasını sağlayan davranış kalıpları olduğu ileri sürülmüştür (Woodruffe, 1993, s. 29). Yetkinlikler konusunda önemli çalışmalara sahip Spencer ve Spencer (1993) ise yetkinlikleri, bireyi herhangi bir iş veya durumda üstün veya etkili bir sonuca ulaştıran temel özellik olarak ifade etmiştir. Temel özellikleri ise, kişinin derinde kalan özellikleri ve görünen özellikler olarak sınıflandırmıştır. Buna göre güdüler, kişilik özellikleri, benlik algıları kişinin derinde kalan özelliklerini ve bilgi, beceri ise görünen özellikleri ifade etmektedir (Spencer & Spencer, 1993, s. 9).

Çeşitli tanımlamalardan hareketle, yetkinliklerin bir kişinin bir işi neden daha iyi yaptığının cevabı olduğu ileri sürülmüştür (Lo, Macky and Pio, 2015, s. 2309). Bununla birlikte bilginin, becerinin, tutumun, gözlemlenebilir davranışın ve üstün performansın yetkinliklerin temel bileşenleri olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir (Budak, 2008, s. 52-53). Yetkinlikler, bu bileşenlerden bir veya ikisi değil, tüm bileşenlerin sentezi olarak algılanmaktadır (Ulrich and Brockbank, 2005).

Bazı çalışmalarda, yetkinlik bileşenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir çalışmada, bireyin zihin durumunun değerlerini, değerleri ise tutumlarını

etkilediği, zihinsel bileşenlerin tutum ve davranışlara dönüşerek somutlaşmakta olduğu ileri sürülmüştür (Garavan and McGuire, 2001, s. 152). Buna benzer olarak, Şekil 2.7’de de gösterildiği gibi bireylerin doğuştan gelen yetenek ve kişilik özellikleri sayesinde beceri kazandıkları ve bilgi elde ettikleri, bu beceri ve bilgilerinin de davranışlarını etkilediği vurgulanmıştır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007).



**Şekil 2.7. Yetkinlik Piramidi**  
**Kaynak:** Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007

## 2.2. Yetkinliklerin Özellikleri ve Önemi

Küresel rekabetçi piyasalarda organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için yetkinliklerin temel alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Lawler, 1994). Nitekim; şaşırtıcı, aldatıcı ve karmaşık bir yapıya ve çevreye sahip olan organizasyonların özelliklerinin anlaşılması, değişen şartlara uyum sağlamaları ve sürdürülebilir olmaları için şarttır (Bolman and Deal, 2008, s. 56). Günümüzde ise, organizasyonlarda neyin başarılıp başarılmadığının bilinmesi doğru adımlar atabilmek ve mevcut yapıyı anlamak için yeterli değildir. Bu noktada başarının veya başarısızlığın sebepleri olarak yetkinlikler önem kazanmaktadır (Benligiray, 2013, s. 248).

İnsan kaynakları uzmanlarının sorumluluklarından biri, birey davranışlarını organizasyonun sahip olduğu amaçlarla uyumlaştırmak, amaçlar doğrultusunda davranışları etkilemektir (Keçecioğlu ve Erkal, 2013, s. 3). Bireylerin yetkinliklerinin anlaşılmasıyla davranışın nasıl değiştirilebileceğiyle ilgili bir bilgi elde edilmektedir (Athey and Orth, 1999, s. 216). Bu nedenle, yetkinliklerin, organizasyonel bütünlüğü ve uyumu sağlamada önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Organizasyonun amaçları doğrultusunda belirlenmiş gerekli yetkinlikler olmadan, iyi oluşturulmuş bile olsa stratejilerin başarıya ulaşma ihtimalinin düşük olduğu vurgulanmaktadır. Bunun nedeni

olarak yetkinliklerin, stratejileri operasyonel düzeye getirebilmesi ve işlevsellik yaratması gösterilmiştir (Cardy and Selvajaran, 2006, s. 235).

Yetkinlikler, çalışanların performanslarını açıklamak için kullanılmaktadır. Boyatzis R. (1982) etkili performansın oluşması için gerekli üç faktörün, organizasyonel çevre, iş gerekleri ve bireysel yetkinlikler olduğunu ileri sürmüştür (Boyatzis, 1982, s. 13). Dolayısıyla, performansın belirleyicilerinden organizasyonel çevre ve iş gereklerinin yüksek performans sağlamaya uygun tasarlandığından emin olunması sonucu, performansın düşüklüğünün veya yüksekliğinin nedenleri yetkinlik konusu içinde değerlendirilebilecek, performansın geliştirilmesi için yapılması gerekenlerde netlik sağlanabilecektir.

Prahalad ve Hamel (1990), bireylerin temel yetkinliklerinin ürünlerdeki etkisini ortaya koymuştur. Buna göre, organizasyonların müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılayacak temel özelliklere sahip ürünler üretebilmesinin başlıca sebebi bireylerin sahip oldukları çekirdek yetkinlikleridir. Bununla birlikte, yetkinliklerin, organizasyonun sahip olduğu diğer kaynaklar gibi kullanıldıkça veya paylaşıldıkça azalmadığı ve bozulmadığı, aksine daha fazla geliştiği ifade edilmiştir (Prahalad and Hamel, 1990, s. 82).

Bir başka kaynakta yetkinliklerin organizasyonlarda benimsenmesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Athey and Orth, 1999, s. 216):

- Yetkinlikler, performansı ve bir işin neden etkili bir şekilde yapıldığının sebeplerini anlamayı sağlamaktadır. Yetkinlikler, davranışlara yansır ve herkes tarafından görülebilir.
- Yetkinlikler içinde bilgiyi, beceriyi, tutumları barındırdığı için sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
- Yetkinlikler, tamamen gizemli zihinsel faaliyetlerden oluşmadıkları ve görülebilir oldukları için gerçeğe uygundur. Organizasyonlarda insan davranışı, tutumu, bilgi, beceri ve yetenek düzeyinden kaynaklı problemler tespit edilebilir ve gerekli değişiklikler yapılabilir.

Sonuç olarak yetkinliklerin kullanılması, organizasyonda iletişimin güçlenmesi ve ortak bir dilin oluşturulması, karar vermeyi kolaylaştıracak standartların ve kriterlerin benimsenmesi, çalışanlardan beklenen davranışların net olarak ortaya koyulması, çalışanların kişisel gelişimleri için yön göstermesi, adilliği ve doğru değerlendirmeyi ve

tüm insan kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının uyumlaştırılmasının sağlanması açısından önemlidir (Benligiray, 2013).

### 2.3. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, yaklaşık otuz yıldır literatürde yer almakta; ülkemizde ise oldukça yeni olan bu yaklaşımın bazı önde gelen organizasyonlarda uygulanmaya başladığı görülmektedir (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013, s. 155).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminde işe alma, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi insan kaynakları işlevleri yetkinliklerin belirlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesine olanak tanıyacak şekilde oluşturulmaktadır (Lucia and Lepsinger, 1999). Diğer bir deyişle, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, bireyin etkili performans göstermesini sağlayacak bilgisini, becerisini ve bireysel karakteristiklerini tanımaya ve sonrasında gerekli yol haritalarını oluşturmaya odaklanmıştır. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yaklaşımında standartlaşma ve kontrol odaklılık yerine değişim ön plandadır. Bireylerin yaptıkları iş ve yapış şekilleri sürekli olarak değişmektedir. Dolayısıyla kriter iş değil bireyin değişim karşısındaki duruşu olmalıdır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s. 251).

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan bazı gelişmeler şu şekilde sıralanmıştır (Shipmann vd, 2000, s. 707-712);

- Zeka, motivasyon, kişilik, değerler gibi konulardaki bireysel farklılıkların sebeplerinin ortaya konulması için yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların yüksek performansı belirleme üzerindeki yansımaları gündeme gelmiştir.
- Liderlikle ilgili araştırmalarda liderlerin organizasyon başarısına katkılarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmış, iyi liderlerin ortak özellikleri tespit edilmeye çalışılmış, bu amaçla değerlendirme merkezleri oluşturulmuş ve bu alandaki çalışmaların sayıları artmıştır.
- İş analizi çalışmaları, işe dayalı bir yaklaşımla bireyin işi gerçekleştirmesi için sahip olması gereken niteliklere odaklanır. Dolayısıyla, bireylerin niteliklerini saptama ihtiyacı geleneksel insan kaynakları yönetim uygulamalarında da mevcuttur. Ancak yetkinlik odaklı yaklaşım iş yerine değer katma potansiyeli yüksek olan insana yöneliktir.

- IQ (zeka katsayısı) yüksek bireylerin her zaman işlerinde başarılı olmadıklarıyla ilgili çalışmalar gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, başta EQ (duygusal zeka) olmak üzere başarıyı etkileyen birden fazla zeka türünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde ise, yetkinlik analizlerinin temelinde çoklu zeka yaklaşımı bulunmaktadır.
- Prahalad ve Hamel'in oluşturduğu "Çekirdek Yetkinlikler" kavramı bu alanın ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Buna göre, tüketici yararına olan, kopyalanması zor, geniş pazarlara ulaşılmasına imkan veren organizasyonun çekirdek yetkinliklerini geliştirme sorumluluğu insan kaynakları yönetimine aittir.

#### **2.4. Yetkinlik Modelleri**

Yetkinlik modeli, organizasyonda belirli bir anlayış çerçevesinde etkili rol oynamayı sağlamak amacıyla gerekli bilgi, beceri ve karakteristiklerin belirlenmesiyle oluşturulan ve kendi içinde sınıflamaları olan, rehber niteliğinde bir belgedir (McLagan, 1989). Yetkinlik modelleri, organizasyonel değişimin gerçekleştirilmesinde ve yeniden yapılandırma çalışmalarında insan kaynakları uzmanlarına yol göstericidir (Gangani, McLean and Braden, 2006, s. 128-130). Geleneksel insan kaynakları yönetiminin iş tanımları ve iş gerekleri etrafında şekillenmesi gibi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi de tipik olarak bir yetkinlik modeli etrafında şekillenmektedir. Bu nedenle yetkinlik modelleri, geleneksel iş analizine stratejik bir alternatif olarak kabul edilmektedir (Benligiray, 2013, s. 264). Bir organizasyon, kaynaklarının durumuna uygun olarak yetkinlik modellerini kendi tasarlayabilir ya da hazır bir model tercih edebilir. Ancak, hazır model tercih edildiğinde, organizasyonun koşulları ihmal edilmemelidir. (Bayraktar, 2002, s. 168-169).

Belirli bir iş, rol veya pozisyon için çeşitli yetkinlik modeli geliştirme yöntemleri mevcuttur. Yapılan bir çalışmaya göre yetkinlik modeli geliştirme aşamaları aşağıdaki gibidir (Marrelli, Tondora and Hoge, 2005);

- Amaçların belirlenmesi,
- Desteklerin elde edilmesi,
- İletişimi artırmak ve eğitim vermek için planlama yapılması,
- Yöntemin planlanması,
- Yetkinliklerin belirlenmesi ve yetkinlik modelinin yaratılması,

- Yetkinlik modelinin uygulanması,
- Yetkinlik modelinin değerlendirilmesi ve güncellenmesi.

**Amaçların belirlenmesi:** Bu aşama diğer aşamalara yön verebilmek, modelin amacını ortaya koyabilmek, sistemin nasıl işleyeceğini belirleyebilmek için ilk adımdır. Bu aşamada, neden bir yetkinlik modeli geliştirmeye ihtiyaç olduğu, yetkinlik modelinin uygulanmak istediği kişi ve gruplar, yetkinliklerin mevcut ve/veya gelecek durumlardan hangisi için oluşturulacağı, yetkinlik modelinin kullanılacağı insan kaynakları işlevlerinin hangileri olduğu belirlenmelidir.

**Desteklerin elde edilmesi:** Yetkinlik modelinin hayata geçirilmesi ve doğru şekilde oluşturulması için eldeki imkanların verimli şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, doğru bilgi ve diğer kaynaklara kolaylıkla ulaşılması için gerekli yetki, destek ve izinler verilmeli, yetkinlik modeline yüksek katılımın sağlanması için gerekli duyarlılığa sahip olunmalıdır.

**İletişimi artırmak ve eğitim vermek için planlama yapılması:** Bir organizasyonda bireyler veya gruplar herhangi bir projeye gönülden katılım sağlayabilirler, sadece kendilerine düşeni yapabilirler veya duruma direnç gösterebilirler. Bu durum, yetkinlik modeli süreci için de geçerlidir. Dolayısıyla, gönüllü katılımın elde edilmesi için direnç gösterenler veya ilgisiz bireylerin neden bu şekilde davrandıkları iyi incelenmelidir. Örneğin; bazı yöneticiler yetkinlik modeli oluşturulduğunda, çalışanların seçiminde ve değerlendirilmesinde kendi yetkilerinin azalacağından endişe duyabilir. Böyle bir durumda, yetkinlik modelinin katı bir kural koyucu olmadığı, doğru seçim yapabilmek için bir rehber ve bir araç olduğu vurgulanmalıdır. Yetkinlik modelinden dolaylı ve direkt olarak etkilenecek her bireyle iletişim kurulmalı, iletişim kurulurken iletişimi kuran, iletişim kurulan arasındaki ilişkiler doğru belirlenmeli ve kullanılan araçlar özenle seçilmelidir.

**Yöntemin planlanması:** Bu aşama, yetkinlik modeline katkıda bulunacak örnek kişilerin ve veriyi elde etmek için kullanılacak yöntemlerin seçilmesiyle ilgilidir.

- Örneklem seçimi: Araştırma yöntemlerinde, toplanan verilerin doğruluğu, örneklemin evreni ne kadar temsil ettiğiyle yakından ilgilidir. Bunun yanında, örneklemin konuyla ilgili bilgi verebilecek kapasitede olması beklenmektedir. Örneklem seçiminde çoklu grupların kullanılması ve yüksek performans

gösterenlere odaklanması olmak üzere iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Çoklu gruplarda, yetkinlik modelinin uygulanacağı çalışanlardan, alan dışında bulunan benzer çalışanlardan, etkileşimde bulunulan müşterilerden veya denetçilerden kısaca, yetkinliğin uygulanacağı grubun iş yapış şekillerini gözleme imkanı sahip kişilerden fikir alınmaktadır. Bu yaklaşımda, sadece işi yapan kişilere odaklanılmasının doğru olmadığı savunulmaktadır. Bunun nedeni ise, işi yapan kişinin, yaptığı işe objektif bakamaması, kendi değer yargılarıyla, kendisini daha prestijli göstereceğine inandığı ve önemli olmasını istediği noktaları söyleyebilmeye yatkın olmalarıdır. Yüksek performans gösterenlere odaklanması yaklaşımında ise, etkili performansa sahip olmuş kişilerin, neyin gerekli olduğunu bildiklerinden yola çıkılmaktadır (Draganidis and Mentzas, 2006). Bir yetkinlik modelinin amacı, ortalama veya düşük performansı ortaya koymak değil, mükemmel performans için gerekli yetkinlikleri belirlemektir. Ancak, karşıt bir görüşe göre, düşük, orta ve yüksek performans ayırt edilmeksizin tüm çalışanların görüşleri alınmalıdır. Bunların yanında yetkinlik modelleri belirlenirken yüksek katılımın sağlanması, yetkinliklerin benimsenmesi açısından önemli görülmektedir (Benligiray, 2013, s. 266).

- Veri toplama yönteminin seçilmesi: Her veri toplama yönteminin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle mümkün ise, birden fazla veri toplama yöntemi tercih edilmelidir. Daha sonra yöntemlerde elde edilen veriler arasında farklılığın olmaması, verilerin daha doğru ve güvenilir olduğu sonucunu doğurmaktadır. Yöntemler arasında belirli bir meslekte, görevde veya rolde, tatmin edici veya istisnai çalışan performanslarını gözleme; anket, odak grup, davranışsal durum mülakatı (BEI, Behavioral Event Interview), yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri (Draganidis and Mentzas, 2006, s. 56), beyin fırtınası, delphi tekniği, yetkinlik esaslı iş analizi, geleneksel iş analizi, DACUM (Developing a Curriculum) sayılabilir. Yetkinlik belirlemede, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki tür yaklaşım belirlenebilir. Aşağıdan yukarıya yaklaşım, çalışanların tümünün yaptıkları işlerde kullanmaları gereken yetkinliklerin incelenmesiyle başlar. Buna karşılık, yukarıdan aşağıya yaklaşımda ise, başlangıçta varolan iş örneklerinden daha çok organizasyonun ihtiyaçları dikkate alınır (Benligiray, 2013, s. 271-275).

**Yetkinliklerin belirlenmesi ve yetkinlik modelinin yaratılması:** Bir bireyin yetkinlikleri belirli bir işe, role veya göreve yönelik oluşturulacağından, o işin, rolün veya görevin içeriği belirlenmeden yetkinlikler tanımlanamamaktadır. Bu nedenle, çeşitli tekniklerle işlerin analizleri yapılmalı, işle ilgili bağlantılar, süreçler, çıktılar, müşteri için arzulanan sonuçlar, geribildirimler ve koşullar incelenmelidir (Langdon and Marrelli, 2002, s. 16). Daha sonra, çeşitli gruplardan çeşitli tekniklerle toplanan verilere içerik analizi uygulanır. Çıkan sonuçlara göre, bir işi yerine getirmek için gereken bilgi, beceri veya kişilik özellikleri belirlenir ve işin seviyelerine göre kategorilendirilmeye çalışılır. Daha sonra her yetkinlik için geçici bir tanım yazılmalıdır. Oluşturulan yetkinlik listesinde baz alınan grupların fikirlerinde farklılıklar ve ortak noktalar incelenmeli, çıkan sonuca göre, farklı ve benzer yetkinliklerin ayrı ayrı yer aldığı iki liste oluşturulmalıdır. Örneğin, üstün, orta ve düşük performans gösterenler ele alındıysa, bu listeler birbirlerinden ayrıştırılmalıdır. Daha sonra, çeşitli bakış açılarına sahip konunun uzmanları bu listeleri değerlendirerek yetkinliklere karar verebilmektedirler. Bilgi, beceri ve kişilik özellikleri olarak ayrılan yetkinlikler, modele son şekli verilirken birleştirilmesi, yetkinlik sayısının 20 veya 20'den az olması ve yetkinlikleri tanımlayacak örnek davranışların geliştirilmesi; yetkinlikleri günlük hayatta daha uygulanabilir ve somut kılacaktır.

**Yetkinlik modelinin uygulanması:** Bir yetkinlik modelinin değeri, uygulama alanının genişliğiyle doğru orantılıdır. Yetkinlik modelleri, stratejik iş gücü planlaması, seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme ve ücretlendirme alanlarında kullanılabilir.

**Yetkinlik modelini değerlendirme ve güçlendirme:** Yetkinlik modeli geliştirdikten ve uygulandıktan sonra hem model geliştirme sürecinin, hem de elde edilen modelin organizasyona katkılarının değerlendirilmesi gerekir. Bunun yanında, iç veya dış dinamiklerden kaynaklı olarak organizasyonu etkili sonuca ulaştıracak yetkinlikler değişebilmektedir. Başka bir çalışmada bu sorundan yola çıkılarak, yetkinliklerin süreklilik arz etmesi için bir model geliştirilmiştir. Buna yetkinlik yaşam döngüsü adı verilmiştir. Yetkinlik yaşam döngüsünün aşamaları, yetkinlik haritalandırması, yetkinlik tanısı, yetkinlik geliştirme ve yetkinlik izlemidir. Yetkinlik haritalandırmasında, organizasyonel iş planları, proje veya ekip ihtiyaçları, çalışanların rolleri doğrultusunda tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için tüm gerekli olabilecek yetkinliklere yer verilmektedir. Bununla birlikte, her iş profili için de yetkinliklerin gerekli yeterlilik seviyeleri

tanımlanmaktadır. Yetkinlik tanısı aşamasında, çalışanların mevcut yetkinliklerinin neler olduğu ve bu yetkinliklerdeki yeterlilik seviyeleri teşhis edilmektedir. Bunun yanında, iş rolünün gerektirdiği yetkinliklere de bakılarak, mevcut ve olması gereken yetkinlikler arasındaki farkı sayı, yeterlilik seviyesi veya yetkinlik açısından ortaya koymak için çeşitli teknikler kullanarak analizler yapılmaktadır. Yetkinlik geliştirme aşamasında, önceki aşamada elde edilen sonuçlara göre yetkinliklerin sayısında ve seviyesinde artış sağlayacak faaliyetler planlanmaktadır. Son aşama olan izleme aşamasında, daha önceki aşamalardaki başarı sonuçları değerlendirilerek, başka çalışmalar için kanıt oluşturulmaktadır (Draganidis and Mentzas, 2006, s. 54).

Bir çalışmaya göre yetkinlik modelinde yetkinlik belirlerken ilk adım, modelde yer alacak işlerde derin bilgi birikimine sahip çalışanlardan, üst düzey yöneticilerden ve insan kaynakları bölümleri çalışanlarından oluşan tüm süreçleri denetleme ve gözlemlene sorumluluğuna sahip bir ekip oluşturmaktır. Daha sonra, ekip, modelde yer alacak işlerde üstün, orta ve düşük performansı tanımlamak amacıyla yeterlilik skalaları ve performans metrikleri belirler. Ekip, kendi organizasyonlarının stratejilerini göz önünde bulundurarak diğer organizasyonlarda oluşturulan listeleri de inceleyip, geçici bir yetkinlik listesi geliştirir. Ekip, bundan sonraki aşamada modeldeki işlerin gerçekleştirilmesi için hangi yetkinliklerin gerekli olduğu hakkında, çalışanlardan ve yöneticilerden anket, odak grup ve görüşme tekniklerini kullanarak bilgi toplar. Daha sonra, önceki aşamalarda toplanan bilgileri analiz eder ve içerik analizinden elde edilen sonuçlarla yetkinlik modeli oluşturur. Yetkinlik modeli oluştuktan sonra, geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bunun için ise, yetkinliklerin bireysel etkililiği derecelendirmede kullanılacak anketlere dönüştürülmesi gerekir. Daha önce, üstün, orta ve düşük performans gösteren kişiler, çok kaynaklı olarak bu anketler aracılığıyla değerlendirilir ve kişilerin önceki değerlemeleriyle aynı sonucun yakalanması beklenir. Son adımda ise, etkili performansla ilişkisi doğrulanmış yetkinlikler modelde tutulur ve ilişkili olmayanlar modelden çıkarılır (Draganidis and Mentzas, 2006, s. 58).

Spencer ve Spencer (1993), 200'ün üzerinde işi değerlendirerek, bir organizasyonun tüm çalışanları için geçerli olacak yetkinlik modeli ortaya koymuştur. Model dahilindeki yetkinlikler; başarı ve eylem yetkinlikleri, yardım ve hizmet yetkinlikleri, etki yetkinlikleri, yönetsel yetkinlikler, kavramsal yetkinlikler ve kişisel etkililik yetkinlikleridir. Bu yetkinliklere ve alt yetkinliklerine Tablo 2.1.'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.1.** *Spencer ve Spencer Yetkinlik Modeli*

Başarı ve eylem yetkinlikleri	Başarı yönelimli olma; düzenli, kaliteli, doğru çalışma; inisiyatif; bilgi arama
Yardım ve hizmet yetkinlikleri	Kişiler arası anlayış; müşteri yönelimli olma
Etki yetkinlikleri	Etki ve etkileme; organizasyonel farkındalık; ilişkiler kurma
Yönetimsel yetkinlikler	Diğerlerini geliştirme; pozisyon gücünü kullanma; takım çalışması ve işbirliği; takım liderliği
Kavramsal yetkinlikler	Analitik düşünme; kavramsal düşünme; yönetimsel uzmanlık
Kişisel etkililik yetkinlikleri	Özkontrol; özgüven; esneklik; organizasyonel bağlılık; diğer kişisel özellikler

**Kaynak :** *Spencer ve Spencer, 1993.*

Carroll ve McCrackin, (1998), çalışanların mevcut ve gelecek performansının geliştirilmesine yönelik olarak, yetkinlikleri dört ana sınıfa ayırmıştır. Bunlar; temel yetkinlikler, takımlara özgü yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve liderlik ve yönetim yetkinlikleridir (Carroll and McCrackin, 1998, s. 46-49).

- *Temel yetkinlikler;* organizasyon içinde herhangi bir gruplandırma olmadan, tüm çalışanlarda bulunması gereken önemli davranış bileşenlerini ifade eder. Bu tür yetkinlikler, organizasyonel değerlerin geliştirilmesi, arzulanan kültürün oluşturulması ve tüm çalışanlarda ortak amaç olan müşteri hizmeti, devamlı gelişme, takım çalışması ve kişisel sorumluluk alanlarına hizmet eder.
- *Takım yetkinlikleri;* organizasyon içinde bir takım veya iş birimi gibi özel grupların belirli kabiliyetlerini ve özelliklerini tanımlar. Takım yetkinlikleri, takıma dayalı çalışma sistemlerinin oluşturulmasında, takım değerlendirmelerinde ve gelişiminde etkilidir. Yüksek performansa sahip takımların sahip oldukları yetkinlikler, toplu amaçların belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, rollerin tanımlanması, problemlerin tanımlanması ve çözümü, etkili iş süreçlerinin oluşturulması, yapısal uyumsuzlukların çözülmesi, güvene ve işbirliğine dayalı bir çevrenin oluşturulması ve sürdürülmesi ve sonuç odaklılıktır.
- *Fonksiyonel yetkinlikler;* organizasyon içinde bireylerin sahip oldukları rollere göre belirli bilgi ve becerileri ifade etmektedir. Fonksiyonel yetkinliklerin tanımlanmasında, pratik olarak uygulanabilir olması ve detaylandırılmış olması önemlidir.
- *Liderlik ve yönetim yetkinlikleri;* çalışma yaşamında karşılaşılan sürekli büyüme, dış kaynakların büyümesi, bilgiye erişimlerin artması, işlerin sürekli olarak

yeniden tasarlanması, iç ve dış iş ortaklıklarının artması durumlarında gereklidir. Liderlik ve yönetim yetkinlikleri, bu zorlu durumlarla mücadele edebilme, değişimlere ayak uydurabilmek için gereklidir.

## **2.5. Yetkinlik Yaklaşımları**

Yetkinliklerin belirlenmesinde, evrensel ve durumsal olmak üzere iki temel yaklaşıma yer verilmiştir. Evrensel yaklaşımda, yetkinliklerin bir kişinin bir işi neden daha iyi yaptığının cevabı olmasından yola çıkılarak, genel bir bakış açısıyla sınıflandırılabileceği ileri sürülmüştür. Diğer bir deyişle, bir işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek duruma göre değişmemekte, her koşulda belirli yetkinliklere sahip olunması başarıyı garantilemektedir (Lo, Macky and Pio, 2015, s. 2309). Durumsal yaklaşıma göre ise, yetkinlikler bir kişi ile durum arasındaki etkileşimden kaynaklanan, duruma göre farklı olabilen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yetkinlikler, kişi ile durum arasındaki etkileşime göre değişmektedir. (Antonacopolou and Fitzgerald, 1996, s. 30-32).

Evrensel yaklaşımda genel yetkinliklerin belirlenmesi üzerinde durulurken, durumsal yaklaşımda, yetkinliklerde çevredeki değişimler ele alınmış ve yetkinliklerin daha ayrıntılı irdelenerek, çalışanların organizasyonlarda sahip oldukları farklı rol görev ve sorumluluklar temelinde değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Durumsal yaklaşım modeli, (Boyatzis, 1982) ve (Woodruffe, 1993) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. (Boyatzis, 1982), evrensel bir bakış açısıyla değerlendirilen yetkinliklerin yönetim performansı değişkenlerinden sadece üç tanesini açıklamada yeterli olduğu, geriye kalan değişkenlerin işe ve organizasyona özgü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Lo, Macky and Pio, 2015, s. 2309). Bu çalışmada geniş bir literatür araştırması sonucu, günümüz şartlarında insan kaynakları alanında ulaşılan noktaya uygun olarak, insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerinin, sahip oldukları roller ve düzeyler baz alınarak değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

## **2.6. İnsan Kaynakları Uzmanlarında Bulunması Beklenen Yetkinlikler**

Dünyada insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinliklerin belirlendiği önemli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaları özellikle insan kaynakları yöneticilerine, insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere tüm insan kaynakları

uzmanlarına ve sadece başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanlarına yönelik olarak sınıflamak mümkündür. İnsan kaynakları yöneticilerine yönelik çalışmalarda, sahip olunan potansiyellerin farklı olmasından dolayı yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki ayrım önemli görülmekte ve üst yönetimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olduğu ileri sürülmektedir (Mueller, 1996, s. 763). İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinliklerle ilgili başlıca çalışmalar Lawson ve Limbrick (1996); Yeung, Woolcock ve Sullivan (1996); Corporate Council Leadership (CEB) (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynakları alanında yetkinliklerin incelendiği bir çok çalışmada insan kaynakları uzmanları düzeylere ayrılmadan incelenmiş, ya da tüm düzeyler ele alınmıştır. Bu çalışmalarda yönetici pozisyonunun kritik konumu yerine, insan kaynakları bölümlerinin organizasyon içindeki konumu göz önünde bulundurulmuş, insan kaynakları uzmanları bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Düzey ayırmaksızın insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerine odaklanan başlıca çalışmalar ise, Heneman (1999); Hunter (1999); Schoonover (2003); Long (2008); Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz and Younger (2012); SHRM (2014) tarafından ortaya konulmuştur.

Başlangıç düzeyi insan kaynakları yetkinliklerinin incelendiği çalışmaların sayısı azdır. Yapılan çalışmalar, üniversitelerde insan kaynakları bölümlerindeki müfredatın ne yönde değişmesi gerektiğini ortaya çıkarmak ve yeni mezunlardan hangi yetkinliklerin beklendiğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Kaufman (1999), Giannantonio ve Hurley (2002)'nin ortaya koyduğu çalışmalar başlıcalarıdır. Bu çalışmalar devam eden bölümlerde incelenecektir.

### **2.6.1. Yönetici düzeyi insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler**

İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinliklerinin belirlenmesiyle ilgili önemli bir çalışma (Lawson and Limbrick, 1996) ve Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society of Human Resources Management) işbirliğiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi benimsenmiş; yetkinlikler insan kaynakları bölümlerinin hızlı değişime ayak uydurması, değer yaratacak çalışmalar yapması, teknolojik değişimlere cevap vermesi sorumluluklarından yola çıkılarak belirlenmiştir (Lawson and Limbrick, 1996, s. 69-70). Çalışmada amaç ve eylem yönetimi, insan kaynakları alanında teknik yeterlilik, işletme bilgisi, etkileme, fonksiyonel

ve organizasyonel liderlik olmak üzere beş ana yetkinlik ve onun alt boyutlarına Tablo 2.2’de yer verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışmanın gerçekleştiği yıldan sonraki beş yıl içindeki rollerine yönelik olarak sahip olmaları gereken yetkinliklerin değerlendirildiği bir başka çalışmada ABD’nin önde gelen şirketlerinde çalışan üst düzey insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, sadece üst düzey insan kaynakları uzmanlarının ele alınmasının gerekçesi olarak, kendi değişen rollerini ve işlevlerini daha açık bir şekilde görebilmeleri gösterilmiştir.

**Tablo 2.2.** *İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler*

Ana Yetkinlikler	Alt Yetkinlikler
Amaç ve eylem yönetimi	Etkililik yönelimli olma, sonuç odaklılık, kararlılık, proaktiflik
İnsan kaynakları alanında teknik yeterlilik	İnsan kaynakları planlaması, seçimi ve yerleştirmesi, eğitim ve geliştirme, işçi ve işveren ilişkileri, ücret ve yan haklar, sağlık ve güvenlik, personel araştırması, organizasyon geliştirme, insan kaynakları bilgi sistemleri
İşletme Bilgisi	Stratejik odaklanma, organizasyonel farkındalık, sektör bilgisi, şirket içi katma değer yaratma bakış açısına sahip olma, genel yönetim becerileri
Etkileme	Algısal objektiflik, ilişki kurma, iletişim süreçleri becerileri, müzakere becerisi
Fonksiyonel ve Organizasyonel Liderlik	Başkalarını geliştirme, grup yönetimi becerileri, fonksiyonel pazarlama, vizyoner liderlik, dürüstlük ve samimiyet

**Kaynak:** *Lawson ve Limbrick, 1996, s. 78.*

Görüşmeler sonucu, insan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler; sektör farketmeksizin tüm insan kaynakları yöneticileri için geçerli ve role özgü olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Sektörden bağımsız genel yetkinlikler önem derecelerine göre sırasıyla; iş bilgisi ve iş zekası, değişimi uygulama ve kolaylaştırma kapasitesi, becerileri etkileme, liderlik becerileri, organizasyonel etkililik, danışmanlık, stratejik/sistemik düşünme, teknik insan kaynakları uzmanlığı, iletişim becerileri, gerçeğe dayalı değerlendirme ve süreç yönetimi olarak belirlenmiştir. Role özgü yetkinliklerde ise yetkinlikler; insan kaynakları yöneticilerinin çekirdek yetkinlikleri, liderlik rolü, danışmanlık rolü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili teknik uzmanlık yetkinlikleri olarak sınıflandırılmıştır.

- *Çekirdek yetkinlikler*; işletme bilgisi, müşteri bakış açısına sahip olma, etkili iletişim, sistematik bakış açısı, çatışma ve müzakere yönetimi olarak belirlenmiştir.
- *Liderlik yetkinlikleri*; liderlik tarzlarına sahip olma, liderlik özelliklerine sahip olma, değişimi destekleme olarak sınıflandırılmıştır.
- *Danışmanlık yetkinlikleri*; etkileme becerisi, danışmanlık becerisi, değişimi kolaylaştırma ve uygulama becerisi ve işbirliği ve takım kurma becerisidir.
- *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili teknik uzmanlık yetkinlikleri*; en iyi insan kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma, insan kaynakları hizmetlerinin en etkili şekilde tasarlama ve uygulama, insan kaynakları teknoloji bilgisine sahip olma ve insan kaynakları uygulamalarının etkililiğinin ölçülmesi olarak sıralanmıştır (Yeung, Woolcock, and Sullivan, 1996).

Diğer bir çalışma ise, Corporate Council Leadership (CEB) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya 2014 yılında 100'den fazla ülkede 1500'den fazla insan kaynakları iş ortağı, 900 bölüm yöneticisi katılmıştır. Bu çalışmayla insan kaynakları iş ortaklarının yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri etkili şekilde kullanmalarına engel olacak nedenler ortaya koyulmuştur. İnsan kaynakları iş ortaklarının yetkinlikleri, verileri yorumlama, yetenek yönetimi, iş zekası, organizasyonel zeka, ağları güçlendirme, liderlik ve inovasyon olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları iş ortaklarının sadece yarısının bu yetkinlikleri etkili olarak kullandıkları ve %19'unun stratejik olarak etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlara ek olarak, insan kaynakları iş ortaklarının etkili olamamasının nedenleri; rollerin ve beklentilerin net olmaması, stratejinin önemi bilinmesine rağmen uygulamalara yansıtılmaması, diğer bölüm yöneticileriyle koordinasyon ve uyum sorunu, organizasyonun karmaşık yapısı gereği bağımlılıkların tespit edilmesindeki zorluk, operasyonel ve stratejik işlerin önceliklendirilmesi olarak belirlenmiştir (Geimer, Zolner, and Allen, 2017, s. 43-46).

### **2.6.2. Tüm düzeylerdeki insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler**

İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinliklerin araştırıldığı bir çalışmada, ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre, dış çevre şartları değerlendirilerek geniş bir çerçeve sunulmuştur. İnsan kaynakları alanında değişimin hızı, küreselleşme gibi dış

çevre şartları değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülkelerde insan kaynakları mesleğiyle doğrudan bağlantılı olarak, kültür yönetimi, stratejik karar verme, değer zinciri bilgisi, insan kaynakları teknolojileri bilgisi yetkinliklerinin insan kaynakları uzmanlarında en fazla ihtiyaç duyulan yetkinlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Long, 2008).

Heneman (1999), çalışmasında yetkinlikleri insan yönetimi, liderlik gibi sosyal yetkinlikler ve analitik, veri analizi, veri sonuçlarını yorumlama gibi becerileri içeren fonksiyonel yetkinlikler olmak üzere iki ana grupta ele almıştır. Çalışmada, insan kaynakları uzmanlarının aldıkları lisans ve lisansüstü eğitimler dolayısıyla insan yönetimi konularında yetkin oldukları, ancak müfredatta analitik becerileri geliştirecek derslere yer verilmediği ve bu nedenle analitik yetkinliklerde eksiklikler olduğu ileri sürülmüştür. İnsan kaynakları uzmanlarının başarılı olmalarını ve organizasyonun insan kaynakları yönetimine bağlı etkililiğinin düşük olmasının nedenleri fonksiyonel yetkinliklerdeki eksiklikler olarak görülmüştür (Heneman, 1999).

Hunter (1999)'ın yapmış olduğu bir çalışmada ise insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler, insan kaynakları uygulamaları ve süreçleri hakkında derin bir bilgi, süreçleri yeniden tasarlama becerisi, yetkinlik ve gerekli eğitimleri belirleme becerisi, ilişki yönetimi, genel iş bilgisi, stratejik beceriler, liderlik becerileri, kültürel değişim yönetimi olarak belirlenmiştir. Bu yetkinlikler, teknolojinin hızlı gelişiminin eldeki tüm mevcut kaynakların etkililiğini azaltması ve değişimi hızlandırması sonucu rekabet edebilirliği zorlaştırmasından yola çıkılarak, günümüz dış çevre şartlarına uygun olarak oluşturulmuştur. Teknolojinin hızla gelişmesi, insan kaynakları uzmanlarının sorumluluk alanlarını genişletmekte, tüm organizasyonda etkili kaynak kullanımı için daha fazla bilgiye sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan, insan kaynakları uzmanlarının sadece insan kaynakları alanında iş bilgisine sahip olmaları yetmemekte, organizasyon içi etkileşimi, uyumu ve değişime hızlı bir şekilde ayak uydurulmasını tetikleyecek ilişki yönetimi, iletişim, genel iş bilgisi gibi konularda da uzmanlaşmalıdır (Hunter, 1999).

Schoonover (2003) ise yetkinlikleri belirlerken, insan kaynakları profesyonellerinin iki temel rolü üzerinde durmuştur. Buna göre, insan kaynakları uzmanları bir yandan çalışanların korunması ve geliştirilmesi, diğer yandan organizasyonun amaçlarının belirlenmesi, stratejilerinin oluşturulması ve amaçların başarılması sorumluluklarına sahiptir. Schoonover'in çalışmasında yetkinlikler kişisel nitelikler, liderlik ve yönetim yetkinlikleri, insan kaynakları temel yetkinlikleri ve role özgü yetkinlikler olarak

gruplandırılmıştır. Tablo 2.3'te insan kaynakları uzmanlarının düzeylerine göre sahip olmaları gereken yetkinliklere yer verilmiştir.

İnsan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerine ilişkin Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholdtz ve Younger tarafından gerçekleştirilen araştırma 1987'den itibaren beş yıl aralıkla tekrarlanmıştır. Buna göre, 1987'de gerçekleştirilen ilk araştırmada, işletme bilgisi, insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve değişim yönetimi insan kaynakları uzmanlarının yetkinlikleri olarak belirlenmiştir. 1992 yılında gerçekleştirilen ikinci araştırmada, bir önceki araştırma sonuçlarına kişisel güvenilirlik yetkinliği eklenmiştir.

**Tablo 2.3.** *İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler*

<b>Kişisel Nitelikler</b>	<b>Liderlik ve Yönetim Yetkinlikleri</b>	<b>İnsan Kaynakları Temel Yetkinlikleri</b>	<b>İnsan Kaynakları Rollerine Özgü Yetkinlikler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuç odaklılık</li> <li>• Sürekli öğrenme</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• Dürüstlük ve bütünlük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon geliştirme ve uyumlaştırma</li> <li>• Stratejik düşünme</li> <li>• Bağlantı kurma</li> <li>• Kaynak yönetimi</li> <li>• Ekip çalışması</li> <li>• Süreç mükemmelliği</li> <li>• Performans geliştirme</li> <li>• Hedef belirleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticilik</li> <li>• Uyma</li> <li>• Müşteri odaklılık</li> <li>• Koçluk ve danışmanlık</li> <li>• Yetenek yönetimi</li> <li>• Teknoloji uzmanı</li> <li>• Bilgi yönetimi</li> <li>• Ekip çalışması</li> <li>• Değerlendirme ve ölçme becerisi</li> <li>• Çalışana destek olma</li> </ul>	<b>İnsan Kaynakları Stratejisti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş zekası</li> <li>• Stratejik etki</li> <li>• Değişim yönetimi</li> </ul>
			<b>İnsan Kaynakları Danışmanı</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon tasarımı, geliştirilmesi ve etkililiği</li> <li>• İlişki yönetimi</li> <li>• Proje ve ürün yönetimi</li> </ul>
			<b>İnsan Kaynakları Uzmanı</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateji geliştirme</li> <li>• Durum analizi</li> <li>• Program tasarımı</li> <li>• Ürün ve hizmet dağıtımı</li> </ul>

**Kaynak:** Schoonover, 2003, s. 8.

1997 yılındaki üçüncü araştırmada kültür yönetimi, 2002’de ise stratejik katkı mevcut yetkinliklere eklenmiştir. 2007’de gerçekleştirilen çalışmada diğer araştırma sonuçlarında kullanılan yetkinlik isimlerinde değişiklikler yapılmıştır. Buna göre; güvenilir aktivist, kültür ve değişim yöneticisi, yetenek yöneticisi/organizasyon tasarımcısı, strateji mimarı, operasyoncu ve iş ortağı insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler olarak belirlenmiştir (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, and Younger, 2009, s. 40-52). 2012’de, strateji konumlayıcı, kabiliyet geliştirici, teknoloji taraftarı, değişim savunucusu, insan kaynakları inovatörü ve entegratörü; 2016’da oluşturulan yetkinlik modelinde ise, kültür ve değişim yöneticisi, insan sermayesi yöneticisi, toplam ödüllendirme yöneticisi, strateji konumlayıcı, güvenilir aktivist, uyum yöneticisi, analitik tasarımcı ve yorumlayıcı, teknoloji ve medya entegratörü, paradoks navigatörü olarak belirlenmiştir. Ulrich’in yetkinliklerinin yıllar içinde değişimine Tablo 2.4.’te yer verilmiştir.

**Tablo 2.4.** *İnsan kaynakları uzmanlarının değişen yetkinlikleri*

<b>1987</b>	İşletme bilgisi, insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, değişim yönetimi
<b>1992</b>	İşletme bilgisi, insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, değişim yönetimi, kişisel güvenilirlik
<b>1997</b>	İşletme bilgisi, insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, değişim yönetimi, kişisel güvenilirlik, kültür yönetimi
<b>2002</b>	İşletme bilgisi, insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, değişim yönetimi, kişisel güvenilirlik, kültür yönetimi, stratejik katkı
<b>2007</b>	Güvenilir aktivist, kültür ve değişim yöneticisi, yetenek yöneticisi/organizasyon tasarımcısı, strateji mimarı, operasyoncu, iş ortağı
<b>2012</b>	Güvenilir Aktivist, strateji konumlayıcı, kabiliyet geliştirici, değişim savunucusu, insan kaynakları inovatörü ve entegratörü, teknoloji taraftarı
<b>2016</b>	Kültür ve değişim yöneticisi, insan sermayesi yöneticisi, toplam ödüllendirme yöneticisi, strateji konumlayıcı, güvenilir aktivist, uyum yöneticisi, analitik tasarımcı ve yorumlayıcı, teknoloji ve medya entegratörü, paradoks navigatörü

Aşağıda Ulrich önderliğinde 2012 yılında yürütülen çalışmada ele alınan yetkinliklerin tanımları aşağıdaki gibidir (Ulrich, Younger, Brockbank and Ulrich, 2012, s. 2-7).

- *Strateji konumlayıcı:* İnsan kaynakları uzmanları dış çevredeki sosyal, teknolojik, ekonomik, siyasi, çevresel ve demografik trendler hakkında derinlemesine bilgi sahibidirler ve sahip oldukları bilgiyi organizasyon içi karar ve eylemlere

dönüştürebilirler. Bununla birlikte, stratejik gündemin belirlenmesinde söz hakkına sahiptirler ve müşteri beklentilerini anlamaya odaklanırlar.

- *Kabiliyet geliştirici:* İnsan kaynakları uzmanları farklılaştırıcı organizasyonel kabiliyet yaratmalıdır. Elde edilen başarılarında kabiliyetlerin yerinin anlaşılmasını sağlamalıdır. Strateji, kültür, uygulama ve davranışların birbiriyle uyumlu hale getirilmesine odaklanmalı ve çalışanlar için anlamlı bir iş ortamı oluşturmalıdır.
- *Güvenilir aktivist:* Güvenilir aktivist, hem güvene dayalı ilişkiler kurabilen hem de ihtiyaçlara duyarlı ve çözüm arayan etkili insan kaynakları uzmanlarını ifade etmektedir. Güvenilir ancak aktivist olmayan insan kaynakları uzmanlarının iş performansı üzerinde olumlu etkileri olmamakta, güvenilir olmayan ancak aktivist olan insan kaynakları uzmanlarının da dikkate alınması güçleşmektedir. Güvenilir aktivistlik; iletişim yeteneği, kişisel farkındalık, mesleki alanında gelişme isteği, dürüstlük ve etik davranışa sahip olma durumlarıyla yakından bağlantılıdır.
- *Değişim savunucusu:* İnsan kaynakları uzmanları değişimi başlatabilmeli ve sürdürebilmelidir. Değişim, organizasyondaki düzenleri, girişimcilikle ilgili konuları ve bireysel değişimi kapsamaktadır. İnsan kaynakları uzmanları, değişimi başlatırken değişimin neden gerekli olduğunun anlaşılmasını sağlar; değişime karşı direncin üstesinden gelir ve kilit paydaşları değişim sürecine dahil eder. Bir değişim savunucusu; organizasyonu çevik, esnek, duyarlı ve sürdürebilir yapmayı amaçlar.
- *İnsan kaynakları inovatörü ve entegratörü:* Bu yetkinlik; iş gücü planlama ve analiz yoluyla insan sermayesini optimize etmek için yetenek yönetimi çalışmalarını içerir. Bununla birlikte; organizasyon tasarımı ve iç iletişim uygulamalarının geliştirilmesini, performans çalışmalarını ve liderlik markası oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için, bir insan kaynakları uzmanı bu alanlardaki son gelişmeleri takip etmeli ve bu gelişmeleri mevcut insan kaynakları uygulamalarına entegre etmelidir.
- *Teknoloji taraftarı:* Günümüz koşulları, operasyonel insan kaynakları uygulamaları gibi standartlaştırılabilen işlerde teknolojinin verimli olarak kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte sosyal medya ve diğer teknolojik araçlar; insanlar arasında yeni bağlantılar elde etmenin ve müşterilerle iletişimi artırmanın bir yolu olarak gündemdedir. Bir insan kaynakları uzmanı, organizasyonun algılanan kimliğini iyileştirmek, sosyal ilişkileri geliştirmek, bilgi elde etmek ve işleri

kolaylaştırmak için yeni teknolojilere ulaşmalı, teknolojiyi savunmalı ve kullanılmalıdır. (The RBL Group, 2017)

Ulrich'in 2016'da gerçekleştirdiği çalışmada ele alınan yetkinliklerin tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

- *Kültür ve değişim yöneticisi:* Bir insan kaynakları uzmanı, değişimi yönetir ve organizasyon kültürünü oluşturur. Organizasyonel performansa ulaşmada organizasyon kültürünün etkisini ölçer, organizasyonel kültür yönetimini organizasyon için öncelikli hale getirir, değişen iş talepleri karşısında insan kaynakları sistemlerini yeniler, değişimin yönünün belirlenmesine yardımcı olur, değişimin önemini anlaşılmasını sağlar.
- *İnsan sermayesi yöneticisi:* İnsan kaynakları uzmanları, organizasyonlarında insan sermayesini artıracak şekilde insanları yönetir, bütünlük ve yenilikçi çözümler sunar. Bu yetkinliğin alt başlıkları, yetenek geliştirme, lider geliştirme, performansı yönetme ve teknik yetenekler geliştirmedir.
- *Toplam ödüllendirme yöneticisi:* İnsan kaynakları uzmanları, ücretlendirme ve yan haklar, finansal olmayan ödüller de dahil olmak üzere toplam ödüllendirme sistemleri oluşturabilmelidir. Yapılan toplam ödüllendirme sistemleri çalışanların sağlıklarını iyileştirmeli, iş performansı ile sağlıkları arasında etkili bir denge oluşturulmalı ve sistemler çalışanlara uygun tasarlanmalıdır.
- *Strateji konumlayıcı:* Daha önceki çalışmalarda da var olan strateji konumlayıcı, insan kaynakları uzmanlarının iç ve dış çevresini değerlendirebilmesini ve bu değerlendirmeleri organizasyonun başarılı olmasını sağlayacak pratik bilgilere dönüştürebilmesini ifade eder. Daha açık bir ifadeyle; günümüzde bir insan kaynakları uzmanından, dış müşteri beklentilerini, organizasyonda anahtar karar vericileri, finansal kazanca en fazla etki eden kaynakları ve yatırımcı beklentilerini anlaması; organizasyonel marka ile müşteri, çalışan ve diğer paydaşlarla uyumlaştırması; riskleri doğru tahmin etmesi; organizasyonun stratejisine katkı yapması ve organizasyon stratejisinin temel problemlerini tanımlaması beklenmektedir.
- *Güvenilir aktivist:* Bu yetkinlik diğer çalışmalarda ele alınmış olan yetkinlikle aynı anlama gelmektedir. Diğerlerini etkileme ve sonuçlara yönelik güven kazanma olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. İnsan kaynakları uzmanları başkalarına samimi

ve gerçek ilgi gösterir; uygun güven ve alçakgönüllülük dengesiyle hareket eder, başarıdan da başarısızlıktan da öğrenir, kişisel bütünlüğe ve etik bir anlayışa sahiptir, karmaşık fikirleri basit ve kullanışlı hale getirebilir, olumsuzluğa yol açan döngüler üzerinde düşünür, geçmişte elde edilen sonuçların bilgisine sahiptir.

- *Uyum yöneticisi:* İnsan kaynakları uzmanlarının çeşitli yasal mevzuat ve düzenlemelere, organizasyonun prosedürlerine ve düzenlemelerine uyma ve bu doğrultuda gerekli işlemleri yapabilmesini ifade eder. Bu çerçevede insan kaynakları uzmanlarından yasaları takip etmeleri ve insan kaynakları uygulamalarında bu yasalara uymaları, çalışan haklarını savunmaları, çalışanları düzenlemeler hakkında bilgilendirmeleri beklenir.
- *Analitik tasarımcı ve tercümanı:* Organizasyon içinde kararları etkileyecek olan analitik verilerin kullanılabilmesini ifade eder. Bu yetkinlik doğru veriler elde etmek ve organizasyonun verilerini yorumlamak olmak üzere iki alt yetkinliğe sahiptir. Bu kapsamda bir insan kaynakları uzmanı, istatistiki verileri doğru bir şekilde yorumlamalı, düşük kalitedeki verileri karar verme süreçlerinden ayıklamalı, belirsizlik durumlarında veriyle ilgili sınırlılıkları anlamalı, bilgiyi özenli bir şekilde kullanmalı, organizasyon için değer yaratacak etkili insan kaynakları analitik verileri kullanmalı, organizasyonun sorunlarını ortadan kaldıracabilecek veriler sunmalıdır.
- *Teknoloji ve medya entegratörü:* İnsan kaynakları uzmanları organizasyonun yüksek performans yaratma çabalarına destek olacak teknolojiyi kullanabilmelidir. Bu yetkinliğin alt yetkinlikleri sosyal medya araçlarını kullanmak ve teknolojiyi entegre etmek olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları uzmanları işte sosyal medya kullanımını hakkındaki prosedürleri düzenler, organizasyon amaçlarına yönelik olarak ve işte işbirliğini artırmak için sosyal medya araçlarını kullanır, insan kaynakları uygulamalarında teknolojiyi kullanır, iş gücü verimliliğini geliştirmek için yeni teknolojileri organizasyonun bünyesine katar.
- *Paradoks navigatorü:* İnsan kaynakları uzmanlarının birbiriyle zıt olabilecek fikirler üretmelerini, var olan çelişki ve gerilimleri de sürekli bir şekilde yönetmelerini ifade eder. Buna göre bir insan kaynakları uzmanı; yüksek seviye stratejik konular ile operasyonel detaylar, çalışanlara yani organizasyon içine odaklanmış olmak ile dışa yani müşteri odaklı olmak, bilgi toplamaya zaman

ayırma ile zamanında karar alma, yerel talepler ile küresel talepler, değişim ile standardizasyon arasındaki gerilimleri etkili bir şekilde yönetir.

Daha yakın bir tarihte ise, SHRM tarafından dünyanın en kapsamlı İnsan Kaynakları Yetkinlik modeli yaratılmıştır. Çalışma Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)'ye üye endüstriyel psikologların uzmanlığı ve rehberliği altında yapılmıştır. Bu çalışmaya çeşitli ülkelerden her seviyeden 1200'den fazla insan kaynakları uzmanı katılmıştır. Ortaya çıkan model, daha sonra dünyanın dört bir yanından 32.000'den fazla insan kaynakları uzmanından toplanan verilerle doğrulanmıştır. Buna ek olarak, 2014 yılında tamamlanan ve 1500 insan kaynakları uzmanının ve 900'den fazla uzmanın katıldığı bir dizi kriter doğrulama çalışması, bu yetkinliklerin yeterliliğinin başarılı iş performansı ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. SHRM İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli, alt yetkinliklerin ayrıntılı bir setiyle birlikte dokuz kilit yetkinliği tanımlamaktadır. Tablo 2.5.'de bu dokuz yetkinliğe, tanımlarına ve ilgili olduğu yetkinliklere yer verilmiştir (Cohen, 2015, s. 208).

**Tablo 2.5. SHRM İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli**

Yetkinlikler	Tanımı	Yetkinliklerin ilgili olduğu alanlar
İnsan kaynakları teknik uzmanlığı	Etkili insan kaynakları yönetimi prensiplerinin, uygulamalarının ve fonksiyonlarının bilgisine sahip olmak	Stratejik iş yönetimi, işgücü planlaması ve istihdam, insan kaynakları gelişimi, ücretlendirme ve yan haklar, risk yönetimi, insan kaynakları teknolojileri, çalışan ve çalışma ilişkileri, küresel ve uluslararası insan kaynakları kabiliyetleri, yetenek yönetimi, değişim yönetimi
İlişki yönetimi	Hizmet sağlamak ve organizasyona destek olmak için etkileşimleri yönetebilmek	Organizasyonun ağlarını genişletme, insan yönetimi, görüş kabiliyeti, savunma, müşteri hizmeti (İç ve Dış), çatışma ve uyuşmazlık yönetimi, güvenilirlik, toplum ilişkileri, şeffaflık, proaktiflik, cevap verebilirlik, mentorluk, etkileme, çalışan katılımı, takım çalışması, karşılıklı saygı
Danışmanlık	Organizasyonun tüm paydaşlarına rehberlik sağlayabilmek	Yaratıcılık ve inovasyon, koçluk yapma, proje yönetimi, analitik düşünme, problem çözme, esneklik, saygın iş ortaklığı, kariyer planlaması/yetenek yönetimi/insan yönetimi, zaman yönetimi
Liderlik ve yol göstericilik	Organizasyon içindeki girişimleri yönlendirebilmek ve süreçlere katkıda bulunabilmek	Sonuç ve amaç odaklılık, kaynak yönetimi, proje yönetimi, misyon odaklılık, politik anlayış, yedekleme planlaması, dönüşümsel ve fonksiyonel liderlik, değişim yönetimi, etkileme, fikir birliği oluşturma
İletişim	Tüm paydaşlarla etkili bir şekilde bilgi alışverişi yapabilmek	İkna, sözlü iletişim becerileri, yazılı iletişim becerileri, diplomasi, algısal nesnellik, aktif dinleme, etkili ve zamanında geribildirim, sunum becerileri, kolaylaştırma becerileri, etkili görüşmeler gerçekleştirme, sosyal medya kullanma, toplum ilişkileri

Küresel ve kültürel etkililik	Tüm tarafların altyapısını/kültürel birikimini ve bakış açılarını değerlendirebilmek ve hesaba katabilmek	Küresel bakış açısı, farklı bakış açılarına açık olma, belirsizliklere tolerans gösterme, tecrübeye açıklık, çeşitli bakış açılarına sahip olma, uyum sağlama, empati kurma, kültürel farkındalık ve saygı
Eleştirel bakış açısıyla değerlendirme	İşle ilgili kararlar ve tavsiyeler vermek için bilgiyi açıklayabilmek	Ölçme ve değerlendirme becerileri, tarafsızlık, kritik düşünme, meraklılık ve soru sorma, problem çözme, araştırma yöntemlerini bilme, karar verme, denetleme yetenekleri, bilgi yönetimi
Etik uygulama	Riskleri azaltırken, organizasyonun değerlerini destekleyebilme ve hesap verebilirliği entegre edebilmek	Uyum inşa etme, güven inşa etme, kişisel, profesyonel ve davranışsal bütünlük, profesyonellik, inanılrlık, kişisel ve profesyonel cesaret
İş zekası	Organizasyonun stratejik planına katkı sağlamak için bilgiyi anlayabilmek ve uygulayabilmek	Stratejik çeviklik, iş bilgisi, sistemli düşünme, ekonomik farkındalık, etkili yönetim, finans ve muhasebe bilgisi, satış ve pazarlama bilgisi, teknoloji bilgisi, iş gücü pazarı bilgisi, operasyonlar bilgisi, yasal düzenlemeler bilgisi, insan kaynakları ve organizasyonel metrikler/analitikler ve işletme göstergeleri bilgisi

**Kaynak:** *Cohen, 2015, s. 208-209.*

SHRM insan kaynakları yetkinlik modelinde, insan kaynakları çalışanları, başlangıç, orta, uzman ve üst olmak üzere dört düzey halinde ele alınmaktadır. Ancak belirlenen dokuz yetkinlik tüm insan kaynakları uzmanları için geçerlidir. Söz konusu dokuz yetkinlik, insan kaynakları uzmanlarının düzeylerine göre farklı davranış biçimlerini gerektirmektedir.

### **2.6.3. Başlangıç düzeyi insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikler**

Kaufman (1999), işverenlerin yeni mezun insan kaynakları çalışanlarının sahip olmalarını bekledikleri ancak yeni mezun insan kaynakları çalışanlarında en çok eksik olan yetkinliklerin; yazılı ve sözlü iletişim becerileri, liderlik, müzakere becerileri, organizasyonun dinamikleri hakkında bilgi ve insan kaynaklarına stratejik yaklaşım olduğunu ileri sürmüştür.

Giannantonio ve Hurley 2002'de yaptıkları çalışmada insan kaynakları alanında profesyonel olarak çalışmak isteyen yeni mezunların hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini araştırmışlardır. Bu çalışmada, insan kaynakları uzmanlarının rollerinde yaşanan önemli değişimleri vurgulamışlardır. Buna göre, en önemli değişiklikler, insan kaynaklarının günlük işlerinin giderek karmaşık bir hal alması ve görev ve sorumlulukların

organizasyona katma değer katacak, stratejik bir ortak olma özelliğine doğru kaymasıdır. (Kaufman B. , 1999); (Schuler, 1998). Bu değişimler de, seçtikleri alanda başarılı olmaları için insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları gereken beceri setlerini tanımlamaktadır (Giannantonio and Hurley, 2002, s. 492). Giannantonio ve Hurley (2002), yaptıkları çalışmada, insan kaynakları alanında en çok endişe edilen konuların, çalışanların performansının ve verimliliğinin artırılması, çalışanın iş doyumunun, sadakatinin ve bağlılığının sağlanması, organizasyona finansal katkılarda bulunması olduğu sonucuna varmışlardır. Bu endişe alanlarından yola çıkarak, insan kaynakları uzmanlarının sahip olmaları beklenen yetkinlikler insan becerileri, aktif dinleme, sözlü iletişim, uyum sağlama ve müşteri ilişkileri olarak belirlenmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BAŞLANGIÇ DÜZEYİ İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARINDA ARANANACAK YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Problemi

Yapılan literatür taraması sonucunda, günümüzde insan kaynakları alanındaki temel anlayışların büyük değişiminden kaynaklı olarak, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların da rollerinde ve görevlerinde radikal bir değişiklik olduğu görülmüştür. Organizasyonların ürettikleri ürün ve hizmetler ancak ve ancak insanların hayatlarını kolaylaştırmak ve onları mutlu etmek için vardır. Organizasyonlar müşterilerinin bu amaçlarını karşıladıklarında, onlara değer katabildiklerinde ayakta kalabilirler. Amaç insana değer katmak ise, bir yandan değer katarken, bir yandan organizasyon içinde bu üretime katkısı olan insanlara değer katmamak, insanı geri planda tutup, iş ve maddi kazanç odaklı olmak mutluluk döngüsünü baltalamak anlamına gelebilir. Yetkinlikler de, değer odaklı olmanın sonucunda ortaya çıkmış bir kavram olarak, organizasyon içindeki çalışanların kapasitelerini ortaya koyar, işlerini daha iyi yapacak bir hale gelmelerine, yaptıkları katkıları net olarak görebilmelerine, farkındalıklarını arttırabilmelerine ve amaçları doğrultusunda hareket edebilmelerine olanak tanır.

İnsan kaynakları bölümlerinin sahip oldukları işe alım, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme gibi işlevler organizasyon içindeki kültürün ve yapının şekillenmesinde büyük rol oynar. İnsan kaynakları bölümleri bir anlamda değişimin başladığı yer olarak kabul edilebilir. Bu nedenle yetkinlik temelli bir yaklaşımda ilk olarak insan kaynaklarının yetkinliklerinin ne olması gerektiği sorusunu sormak gerekir. Merceği daha da daraltırsak “Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri ne olmalıdır?” sorusu araştırmanın problemidir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatür taraması sonucunda, gelişmiş ülkelerde insan kaynakları alanında yetkinlik çalışmalarının daha fazla olduğu, ülkemizde ise, bu çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Çoğu kitapta yetkinliklerin öneminden, organizasyonlar için gerekli olmasının yanında zorluğundan da söz edilmektedir. Bu zorluk

ve önemin yüksekliği bu alanın çalışma yapmak için uygun olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Bu çalışmada, konuların ele alış biçimine özen gösterilmiş, temel anlayış farklılıklarından yola çıkılarak, anlayışların çalışanların rollerini, rollerin ise görevleri, tüm bunların ise, yetkinlikleri etkilediğinden hareket edilerek, günümüzde hangi yetkinliklerin olması gerektiği araştırılmıştır. Yetkinlikler önceki araştırmalarda çoğunlukla yönetici düzeyleri için ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada, insan kaynaklarındaki tüm çalışanlar, bu meslek grubu altında bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip oldukları yetkinlikler, yönetici olduklarında da geçerli olacaktır. Ancak, değişecek olan söz konusu yetkinliklerin seviyeleridir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında hangi yetkinliklerin önemli olduğunu belirlemektir.

Bu çalışma, değer odaklı ve stratejik bakış açısına sahip organizasyonlar, insan kaynakları alanında çalışan veya çalışmak isteyen adaylar, bu alana öğrenci yetiştiren eğitim kurumları için başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının hangi yetkinliklere sahip olmasının beklendiğini ortaya koyduğu için önemlidir. Öncelikle çalışmanın bireysel olarak insan kaynakları mesleğine yeni adım atmış veya atacak olan çalışanların başarılı olabilmeleri ve organizasyona değer katabilmeleri için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği konusunda farkındalık kazandırması beklenmektedir. Ayrıca organizasyonların insan kaynakları bölümleri için yapacakları işe alımlarda yol gösterici olması, organizasyon içinde yetkinlik modeli oluşturulmak istendiğinde bir veri kaynağı olabilmeleri ve insan kaynakları alanında eğitim veren kuruluşların daha yetkinlik insan kaynakları adayları yetiştirebilmeleri için müfredatlarını nasıl yenileyebileceklerine dair fikir edinmeleri açılarından da önemlidir.

Bu çalışma, gelişmiş ülkelerde bu alana daha fazla ağırlık verilmesi ve ülkemizde yetkinliklerle ilgili yeterince çalışma olmaması nedeniyle bu boşluğun giderilmesinde bir adım olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, çalışmada yurtdışında yapılan aynı tür çalışmalarla karşılaştırma yapılabilir duruma gelmesi de söz konusudur. Çalışma ayrıca, bu alanda başka bilimsel araştırmalar için veri kaynağı olabileceği için de önemlidir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmaya konu yetkinlikler, Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonların insan kaynakları bölümlerinde başlangıç düzeyi çalışanları kapsamaktadır. Başlangıç düzeyi çalışanlar, bir organizasyonun insan kaynakları bölümlerinde çalışmakta olan, belirli bir bilgi ve beceri düzeyine erişmiş ancak henüz uzmanlık kazanmamış kimselerdir. Araştırmanın katılımcıları ise, başlangıç düzeyi yetkinliklerin belirlenmesine katkıda bulunabilecek Türkiye’de faaliyette bulunan organizasyonların insan kaynakları bölümlerinde düzey, unvan, yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve sektör ayırt etmeksizin tüm çalışanlardır. Sektör ayırt edilmemesinin nedeni, yetkinliklerin değer odaklı anlayışa ve her sektörde geçerli olacak rollere dayalı oluşturulması, dolayısıyla evrensel bakış açısının geçerli olabileceği düşüncesidir. Bunun yanında katılımcıların anketlerde demografik bilgileri istenmiştir. Bunun nedeni ise, demografik verilere göre bir farklılık olup olmadığına bakarak çalışmanın güvenilirliğini artırmaktır.

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmanın ilk varsayımı araştırmaya katılım sağlayanların başlangıç düzeyindeki insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri konusunda değerlendirme yapabilecek yeterliliğe sahip olduklarıdır. Bu varsayımın nedenlerinin başında, katılımcıların profesyonel iş hayatında bulunmaları ve insan kaynakları bölümlerinde çalışmaları dolayısıyla başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarını gözlemleme imkanına sahip olmaları gelmektedir. Uzman veya yönetici düzeyindeki katılımcıların kendilerinin de bir süre söz konusu pozisyonda olmaları ve uzman yardımcısı düzeyindeki katılımcıların elde ettikleri deneyimleri aktarabilecek olmaları da katılımcıların yeterli olduklarını göstermektedir. Araştırmanın ikinci varsayımı ankete katılım sağlayanların yöneltilen sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleridir. Bu varsayımın dayanağı olarak, katılımcıların anket sorularını yanıtlama konusunda kendi iradeleriyle hareket ettikleri, herhangi bir zorunluluk veya baskı olmadığı, bunun yanında bu çalışmadan elde edecekleri sonuçlara duymuş oldukları merak gösterilebilir.

Araştırmanın ekonomik olarak ve zaman bakımından kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar nedeniyle, anket formu örnekleme oluşturan tüm katılımcılara elden ulaştırılamamış, sosyal medya araçlarından biri olan linkedin (profesyonel ağ) ve e-posta

kullanılmıştır. Bu kısıtın sakıncalarını ortadan kaldırmak için ulaşılan insan kaynakları çalışanlarının profilleri, hangi şirketlerde çalıştıkları incelenmiş, ardından araştırma için uygun oldukları düşünülen kişilerle bire bir iletişim kurularak anket formunu doldurmaları rica edilmiştir. Bununla birlikte, Eskişehir’deki organize sanayi bölgesinde bulunan çoğu işletmeye gidilmiş, yüz yüze insan kaynakları bölümleri çalışanlarından anket formunu doldurmaları istenmiştir.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler**

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de hizmet veren tüm işletmelerin insan kaynakları bölümlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket, analiz yöntemi olarak faktör analizi, T-test, Anova tercih edilmiştir. Bu yöntemlere daha ayrıntılı biçimde ilerleyen bölümlerde yer verilmektedir.

#### **3.5.1. Örneklem**

Araştırmanın ana kütlemini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletme organizasyonlarının insan kaynakları bölümlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu ana kütle temsil edecek Türkiye’nin farklı şehirlerinde insan kaynakları bölümlerinde çalışan 2000’e yakın kişiye LinkedIn(profesyonel ağ), e-posta aracılığıyla ve Eskişehir ili organize sanayi bölgesine gidilerek ulaşılmış ve anket formunu doldurmaları rica edilmiştir. 2000 kişi içinde 361 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anket formunda tüm cevapları aynı olan 8 kişinin değerlendirilmesi çıkarılmıştır. Bu eylem, tüm ifadelerin bir kişi için aynı önemde olma ihtimalinin düşük olması gerekçesiyle, yanıltıcı sonuçlar elde edilmesini önlemek amacıyla yapılmıştır. 2 kişinin anket formunda % 30 oranını aşan cevaplanmamış ifadeler olduğu için bu formlar analize dahil edilmemiş, sonuç olarak araştırma 351 kişiyle tamamlanmıştır.

#### **3.5.2. Veri toplama aracı**

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, demografik bilgiler, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gereken bilgiler, özellikler ile görev ve sorumluluklar olmak üzere 4 ana bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgilerde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, insan kaynakları bölümündeki

pozisyon, insan kaynakları bölümündeki kıdem ve unvan yer almaktadır. Demografik bilgiler hariç soru sayısı 66'dır. Ölçek olarak, 5'li likert ölçeği tercih edilmiş, katılımcılardan ifadeyi önemli bulma derecesine göre; hiç önemli değil (1), önemli değil (2), ne önemli ne önemli değil (3), önemli (4), çok önemli (5) yanıtlarından birini seçmeleri beklenmiştir.

Anket tasarımı hazır bir ölçek kullanılmamıştır. Bunun yerine, bu çalışmanın başlangıcında ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış ve özellikle söz konusu alanda gerekli yetkinlikleri ortaya koyan çalışmalar incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda, Dave Ulrich ve arkadaşlarının oluşturduğu yetkinlik modelinin, HRPA yetkinlik modelinin ve SHRM yetkinlik modelinin günümüzdeki insan kaynakları temel anlayışına hitap eden dünyaca kabul edilmiş ve başarısı kanıtlanmış modeller oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de ise, Mesleki Yeterlilik Kurumu ve Peryön işbirliğiyle oluşturmuş olan mesleki yeterlilik raporu incelenmiş, burada yer alan ifadelerin kişinin bilgisi, kişilik özellikleri ve becerisinin toplamı kabul edilen yetkinliklerden çok görev odaklı, operasyonel ve teknik olduğu görülmüştür. Araştırılmış olan yetkinlik modelleri arasında en uygun modelin SHRM yetkinlik modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dave Ulrich'in modeli, günümüz insan kaynakları çalışanları rollerine, görev ve sorumluluklarına uygun olmasına rağmen, yetkinlikleri düzey ayırt etmeksizin ele almıştır. HRPA, günümüz rollerine ve temel anlayışına uygun oluşturulmuş olmasına ve düzeylere ayırarak incelemesine rağmen, düzeyler arasında yetkinlik için ele alınan davranışlardan bazılarının boyut değiştirmedeği, davranışın gelişmeyip aynı kaldığı görülmüştür. Ancak SHRM'nin oluşturduğu yetkinlik modelinde, roller ve temel anlayış günümüz şartlarına uymakta, ayrıca yetkinliği oluşturan davranışlar, düzeylere göre gelişmekte, böylece sistemde bir bütünlük sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi topluluğu'nun (Society of Human Resources Management) 2012 yılında 29 farklı ülkede 111 odak grupta 1200'den fazla insan kaynakları çalışanından elde ettiği verilerle hazırlanan Competency Model'de yer alan başlangıç düzeyi çalışanların yetkinliklerinin bu çalışma için uygun olduğu görülmüştür. Yetkinliklerin göstergesi ifadeler; ülkemiz koşullarına, diğer çalışmalarda elde edinilen bilgilere ve uzman görüşlerine göre incelenmiş, ifadeler çıkarılarak, eklenerek ve değiştirilerek anket haline getirilmiştir. Daha sonra konunun uzmanı olmayan, ancak iş hayatında bulunan kişilerden görüşlerinin alındığı bir pilot çalışma yapılmış, elde edilen sonuçlar doğrultusunda ankete son hali verilmiştir.

### 3.5.3. Analiz yöntemleri

Anket formu ile elde edilen veriler, IBM SPSS v23.0 (Statistical Package For Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında ilk olarak güvenilirlik testleri ve faktör analizi yapılmış, Cronbach Alpha, KMO ve Bartlett Test sonuçları incelenmiş, ardından kontrol değişkenlerine göre farklılıkların ortaya koyulabilmesi için bağımsız değişkenli T-Test ve Anova uygulanmıştır. Daha sonra yetkinlikler önemlilik derecesine göre sıralanmıştır.

Cronbach Alpha, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuç verme derecesini, yani güvenilirlik kat sayısını gösteren bir değerdir (Field, 2009, s. 674). Faktör analizi ise, çok sayıda değişkenin daha az sayıda bir değişken grubuna indirgenmesi, kişisel olarak hazırlanan modellerin geçerliliğinin test edilmesi, değişkenler ve gizil yapılar arasındaki temel boyutların belirlenerek teori oluşturulması ve geliştirilmesi amaçlarına hizmet eden istatistiksel bir analiz yöntemidir. (Williams, Onsman and Brown, 2010, s. 2). Faktör analizi ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koyan, sosyal bilimlerde kullanılabilen önemli analizlerdendir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

Faktör analizinin, analizin amacına göre doğrulayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle daha önce kurulmuş olan hipoteze ilişkin teori test edilmesi, yani daha önce oluşturulmuş ölçeğin doğrulanması amacıyla kullanılırken; açıklayıcı faktör analizi, yeni oluşturulmuş bir ölçeğin altında yatan temel ilişkilerin belirlenmesi, daha açık bir ifadeyle birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkenin birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni değişkenlere dönüştürülmesi amacıyla kullanılır (Williams, Onsman and Brown, 2010, s. 2). Bu çalışmada hazır ölçek kullanılması yerine yeni ölçek oluşturulması tercih edilmiştir. Bu nedenle, kullanılması gereken analiz yönteminin açıklayıcı faktör analizi olması gerektiğine karar verilmiştir.

Faktör analizinin ön koşulları, örneklem sayısının değişken sayısından büyük olması, örneklem sayısının en az 50 olması ve ifade başına düşen gözlem sayısının en ideal oranla 1'e 5 olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Bu çalışmada, soru sayısı 66 ve örneklem sayısı 351'dir. Bu durum, bu çalışma için, ön koşulların sağlandığının bir göstergesidir.

Analiz sonuçlarının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için iki kategorili değişkenlerde bağımsız değişkenli T-testi, ikiden fazla kategorili değişkenlerde ise Anova testi kullanılmıştır. T-testi iki durum arasındaki farklılıkları, Anova ise ikiden fazla durum arasındaki farklılıkları net olarak ortaya koyabilen istatistiksel yöntemlerdir. (Field, 2009, s. 324-347). Bu aşamadan sonra, faktör

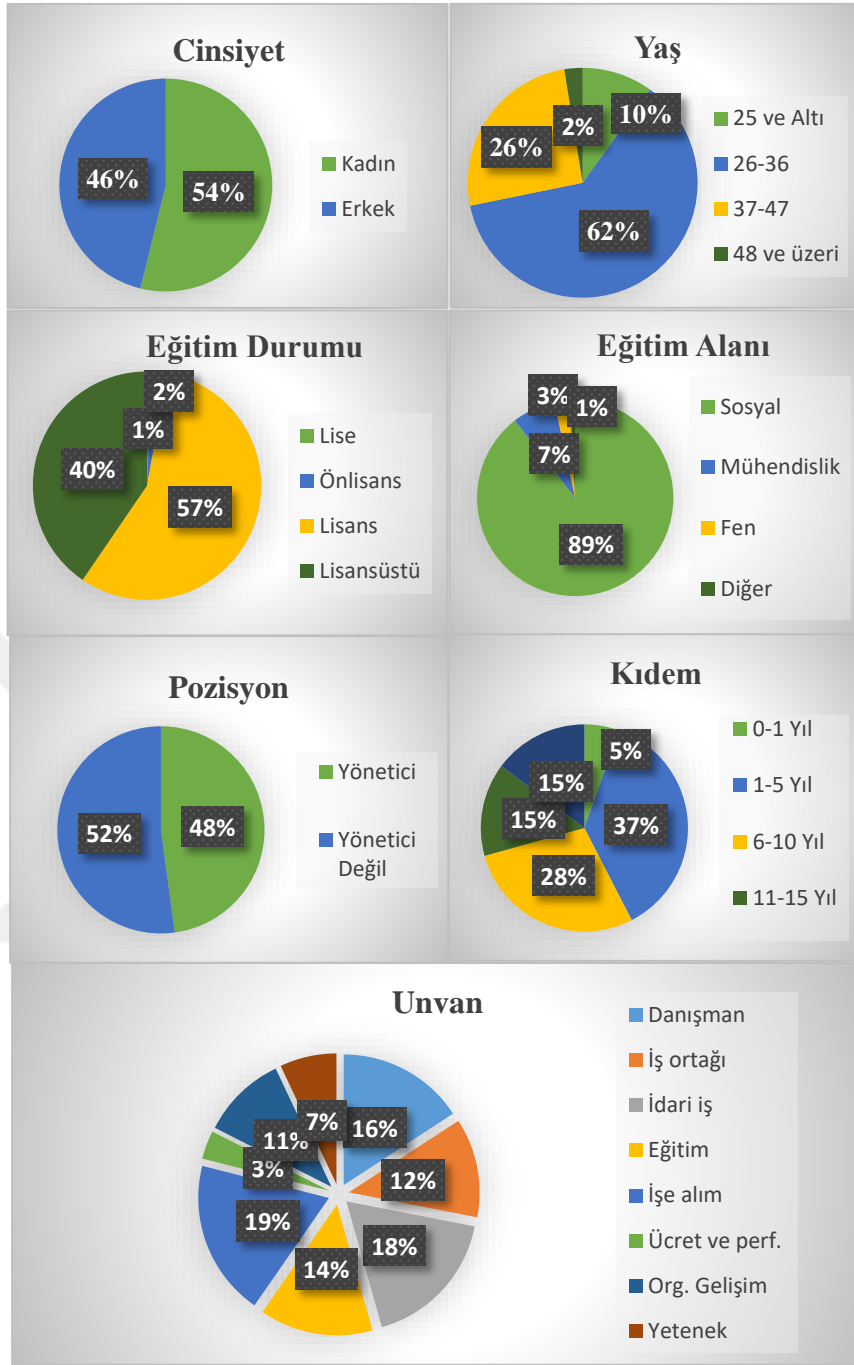
analizinde ayrıışan grupların ortalamalarına bakılarak, yetkinlikler arasında bir sıralama yapılmıştır.

### 3.6. Bulgular

Araştırmaya toplam 361 kişi katılmış, 351'inin cevapları dikkate alınmıştır. 361 kişiden 8'i bütün sorulara aynı cevabı verdiği için cevapları araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu aşamada, bütün ifadelerin eşit önemde olamayacağı, mutlaka bazı ifadelerin diğerlerine göre daha önemli olması gerektiğinden yola çıkılarak katılımcının samimi cevaplar vermemiş olabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir. 2 kişinin anket sonuçları ise, işaretlenmemiş ifadeler toplam anket sorularının %30'unu geçtiği için analize dahil edilmemiştir.

Demografik verilerinden cinsiyet durumu incelendiğinde, kadın katılımcı sayısının erkeklere göre az bir farkla (27 kişi) fazla olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının 26-36 yaş grubunda yer aldığı, en az sayıda yer alan katılımcının yaş ortalamasının 48 ve üzeri olduğu görülmüştür. Eğitim durumları incelendiğinde, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim almış olan katılımcıların oranının birbirlerine oldukça yakın olduğu, bu grupların tüm gruplar arasında büyük bir payı oluşturduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların çok büyük bir bölümü sosyal bilimler, çok az bir bölümü mühendislik bilimleri alanında eğitim aldıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların yarısının yönetici pozisyonunda, çoğunun 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olduğu, ancak hemen hemen her kideden aynı oranda katılımcıya sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Anket formunda katılımcılardan sahip oldukları unvanların yazılması beklenmiştir. Çoğu katılımcı insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları yöneticisi gibi daha genel ifadeler yazmayı tercih etmiş, 57 kişi ise buldukları alt birimleri belirtmiştir. Alt birimlerini belirten katılımcıların unvanlarının hemen hemen eşit dağıldığı görülmektedir. Demografik verilere göre dağılımların net bir şekilde görülebildiği grafiklere Şekil 3.1.'de yer verilmiştir.



**Şekil 3.1.** Demografik yapılaraya göre araştırmaya katılanlara ilişkin bilgiler

Araştırmada güven verici ve etik davranma ile kişisel etkililik ve duyarlılık yetkinlikleri en yüksek ortalamaya, kanıt sunma ve küresel ve kültürel etkililik yetkinlikleri ise en düşük ortalamaya sahip yetkinlikler olmuştur. İfadeler değerlendirilecek olursa; çalışan bilgilerinin gizliliğini korumak en yüksek, temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi en düşük ortalamaya sahip ifadeler olmuştur. Bulunduğu yetkinliğin ortalamasını en fazla yükselten

ifadelerin, hassas bir bilgi iletildiğinde gerekli duyarlılığı göstermek; mevcut ve yeni çalışanlara işletmenin politikalarını, prosedürlerini, kültürünü vb. aktarmak; güncel insan kaynakları uygulamalarına ve gelişmelerine ilişkin bilgi; alanını etkileyebilecek etik yasalara, standartlara, mevzuat ve trendlere ilişkin bilgi olduğu görülmüştür. Bulunduğu yetkinliğin ortalamasını en çok düşüren ifadeler ise, temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi, aynı sektördeki işletmeler (rakipler) hakkında temel düzeyde bilgi, alanıyla ilgili kıyaslama (benchmark) uygulamalarına ilişkin bilgi olmuştur. Ayrıca insan kaynakları uzmanlığında yer alan ifadelere, diğer yetkinliklere göre daha geniş aralıkta puanlar verildiği gözlemlenmiştir. (Bkz. Tablo 3.1).

**Tablo 3.1. Yetkinliklerin ve ifadelerin ortalama, mod ve medyan bilgileri**

Yetkinlikler ve İfadeler	Ortalama	Mod	Medyan
<b>İş Zekası</b>	<b>4,02</b>		
İşletmenin faaliyet alanına, ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgi	4	4	4
Aynı sektördeki işletmeler (rakipler) hakkında temel düzeyde bilgi	3,64	4	4
İşletmenin iç politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi	4,24	5	5
İşletmenin farklılıklara (cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik durumu vb.) ilgili genel politikalarına ve felsefesine ilişkin bilgi	4,2	5	4
<b>Küresel ve kültürel etkililik</b>	<b>3,68</b>		
Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda ekonomik trendlere ilişkin bilgi	3,62	4	4
Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda kültürel sorunlara ilişkin bilgi	3,63	4	4
Küresel ve kültürel olarak daha etkili olmayı sağlayacak bir anlayış geliştirmeye gönüllü olmak	3,71	4	4
Kültürün yerel, ulusal ve küresel boyutlarda iş yapış şekillerini nasıl etkilediğinin farkında olmak	3,77	4	4
<b>İnsan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi</b>	<b>4,03</b>		
Temel insan kaynakları uygulamalarına (kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.) ilişkin bilgi	4,21	5	4
Güncel insan kaynakları uygulamalarına ve gelişmelerine ilişkin bilgi	4,27	4	4
Alanıyla ilgili kanunlara ve yasal düzenlemelere ilişkin bilgi	4,30	5	4
Alanında kullanılabilecek teknolojilere ilişkin bilgi	4,12	4	4
Alanını etkileyebilecek etik yasalara, standartlara, mevzuat ve trendlere ilişkin bilgi	4,27	4	4
Temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi	3,48	4	4
Temel insan kaynakları metrikleri (personel devir ve devamsızlık oranları, personel başına eğitim harcamaları, kategorilere göre işten ayrılma oranları vb.) bilgisi	3,95	4	4
Alanıyla ilgili kıyaslama (benchmark) uygulamalarına ilişkin bilgi	3,66	4	4
<b>Kanıt sunma</b>	<b>3,84</b>		
Temel araştırma yöntemleri bilgisi	3,85	4	4
Temel istatistik analiz yöntemleri bilgisi	3,63	4	4
Sorunların çözümünde hangi veri ve kaynaklara ulaşılabileceği hakkında bilgi	4,05	4	4
<b>Kişisel Etkililik ve duyarlılık</b>	<b>4,45</b>		
Mesleki ve kişisel gelişim için çaba sarfetmek	4,6	5	5
Hassas bir bilgi iletildiğinde gerekli duyarlılığı göstermek	4,71	5	5

**Tablo 3.1. (Devam) Yetkinliklerin ve ifadelerin ortalama, mod ve medyan bilgileri**

İş zamanını etkili bir şekilde yönetmek	4,41	5	4
Değişen iş şartlarına uyum göstermek	4,42	5	4
Eylemleriyle ilgili hesap vermeye hazır olmak	4,29	4	4
Yaptığı işlerin detaylarına önem vermek	4,43	5	4
Yönetim tarafından verilen uygulanması zor kararların gerektirdiği şekilde davranmak	4,24	4	4
Raporları ve belgeleri en yüksek kalitede üretmek	4,25	4	4
Yazılı, sözlü veya elektronik iletişim yollarını etkili şekilde kullanmak	4,5	5	5
Esnek, uzlaşmacı ve uyumlu olmak	4,63	5	5
<b>Aktif olma ve problem çözme</b>	<b>4,13</b>		
Mevcut ve yeni çalışanlara işletmenin politikalarını, prosedürlerini, kültürünü vb. aktarmak	4,39	5	4
Girişimlerin uygulanmasına destek vermek ve karşılaşılan sorunları üst yönetime taşımak	4,03	4	4
İşletmeyle ilgili sorunları veya endişeleri üst yönetime bildirmek	4,02	4	4
Paydaşlarla (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi ve gruplar) etkileşimlerini artıracak faaliyetlere insan kaynakları bölümü adına destek vermek	4,04	4	4
İnsan kaynakları temelli sorunları ortaya çıkarmak için araştırmalar yapmak ve çözüm geliştirmek	4,15	4	4
İnsan kaynakları süreçlerini, işlemlerini ve çıktılarını iyileştirecek yeni yollar araştırmak	4,17	4	4
<b>Güven verici ve etik davranma</b>	<b>4,73</b>		
Adil, tarafsız ve ulaşılabilir bir insan kaynakları temsilcisi olarak tanınmak	4,65	5	5
Çalışan bilgilerinin gizliliğini korumak	4,81	5	5
<b>İlişki yönetimi</b>	<b>4,11</b>		
Paydaşlardan gelen soruları ilgili alana/kişiye yönlendirmek	4,29	5	4
Paydaşlara verdiği hizmetin daha iyi olması için çaba sarfetmek	4,13	4	4
Paydaşların ihtiyaçlarını tanımlamak ve uygun bir şekilde yönlendirmek	4,16	4	4
Çalışan sorunlarını çözmek, çözemeyeceği durumlarda uygun kaynaklara yönlendirmek	4,03	4	4
Çalışanların zorlandıkları alanları belirlemek ve bunlara ilişkin çözümler geliştirmek	4,35	5	4
Kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmak, çözemediği durumları bir üst yöneticisine aktarmak	4,1	4	4
Çıkar çatışmalarının yaşanabileceği alanları belirlemek	4,25	4	4
İşletmenin içinde ve dışında hizmet sağlayanlarla bir iletişim ağı geliştirmek	3,82	4	4
Sorun yaratma potansiyeli olan etkileşimleri bir üst yöneticisine aktarmak	3,95	4	4
Etik olmayan davranışları belirlemek ve üst yönetime taşımak	4,01	4	4

### 3.7. Analiz

Çalışmanın analiz bölümünde güvenilirlik testleri yapılmış, çalışmaya uygun faktör analiz yöntemi seçilmiş, ardından kontrol değişkenlerine ilişkin farklılıklar olup olmadığını gözlemlemek için bağımsız örneklemlerle T-test ve Anova uygulanmıştır. Bu yöntemlerin her birine sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### 3.7.1. Güvenilirlik analizi

Bu çalışmanın analiz aşamasının ilk adımı, ölçek güvenilirliğinin test edilmesidir. Bunun için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değeri, veriyi mümkün olabilecek her şekilde ikiye bölerek, her bölünme için korelasyon katsayısının hesaplanmasıyla oluşur ve böylece ölçekte yer alan soruların kendi içinde tutarlılık gösterip göstermediğini ortaya koyar. Cronbach Alpha, ölçeğin güvenilirlik testlerinde en yaygın kullanılan yöntemdir (Field, 2009, s. 674). Çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha değeri Tablo 3.2’de görüldüğü gibi 0.959’dur. Bu oran, ölçeğin ideal güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.2.** Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi sonuçları

	Sayı	%	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Geçerli vaka	351	99.4	0.959	66
Çıkarılmış vaka	2	0.6		
Toplam	353	100		

Çalışmaya 66 ifadeyle başlanmış, faktör analizi sürecinde uygun olmayan bazı ifadelerin çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. İfadelerin çıkarılmasının nedenleri ilgili konu başlığının altında ele alınacaktır. Faktör analizi sonucu ifade sayısı 47’ye düşmüştür. Dolayısıyla, çalışmada en başta elde edilen güvenilirlik değeri de faktör analizi işlemi sonunda değişiklik gösterebileceği gerekçesiyle güvenilirlik testleri tekrar edilmiştir. Tablo 3.3.’de de görüleceği gibi, güvenilirlik oranı çok fazla değişmemiş, 0.945 olmuştur. Bu değer, ölçeğin ideal güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.3.** Faktör analizi sonrası Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi sonuçları

	Sayı	%	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Geçerli vaka	351	99.4	0.945	47
Çıkarılmış vaka	2	0.6		
Toplam	353	100		

### 3.7.2. Faktör analizi

Çalışmanın güvenilirlik testlerinden sonraki aşaması faktör analizidir. Faktör analizi yapılmasının amacı, çok sayıda değişkeni birbiriyle bağımsız az sayıda faktöre dağıtmak olduğundan yapılan işlem açıklayıcı faktör analizidir. Faktör analizi ile boyutlar oluşturulmuş, elde edilen boyutlardan kaç tanesinin kullanılması gerektiğine karar verilmiş, daha sonra rotasyon yöntemlerinden en uygun olanının dik döndürme olduğuna

karar verilerek bu döndürme tekniği uygulanmış, ardından her iki faktörde yer alan ve birbirine 0.1 değerden daha yakın olduğu görülen ifadeler çıkarılmış, faktörler bu şekilde son halini almıştır.

Rotasyon yapılmasının amacı, matriste satırda ve sütunda yer alan ifadelerin doğru şekillerde birleştirilerek anlaşılır şekilde gruplanmasını sağlamaktır. Dik (orthogonal) ve eğik (oblique) olmak üzere iki tür rotasyon tekniği bulunmaktadır. Dik rotasyonda faktörlerin birbirleriyle ilişkisiz olduğu varsayılır. Eğik döndürmede ise, faktörler için böyle bir varsayım söz konusu değildir. Gerçek hayatta grupların birbirinden bağımsız olmayacağı savunulduğu için eğik yöntem desteklense de, çalışmaların geçerliliği için dik döndürme daha kabul gören bir yöntemdir. Dik döndürmede ise, en genel kabul gören yöntem Varimax'tır (Kieffer, 1998, s. 11-19). Bu çalışmada ise, en kabul gören yöntem olan Varimax ile dik rotasyon yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada, açıklayıcı faktör analizi için verilerin uygunluğunu ortaya koyan küresellik testleri yapılmıştır. Bu testlerden Bartlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapılmasını sağlar (Field, 2009, s. 607). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ise, örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığının görülmesinde kullanılır. Araştırmanın KMO değerinin 1'e yakın olması, faktör analizi yapılması için örneklem sayısının mükemmel seviyede uygun olduğunun göstergesidir. Araştırmada bu değer 0.913 olduğundan, örneklem sayısının faktör analizi için yeterli seviyede olduğu söylenebilir. Bartlett testinde ise, anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması, ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygun olduğu sonucunu doğurmaktadır. Araştırmada bu değer 0.05'ten küçük olduğu için, çalışma faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Field, 2009, s. 647). (Bkz. Tablo 3.4.).

**Tablo 3.4.** *KMO ve Bartlett Testi sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Yeterlilik Ölçüsü		0.913
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare değeri	9837.768
	df	1081
	Anlamlılık (Sig.)	.000

Tablo 3.5.'de, bir değişkende ortak faktörlerce açıklanan varyans değerleri yer almaktadır. Burada yer alan değerlerin 1'e yakın olması, değişkenin faktörü açıklama oranının yüksek olduğunun göstergesidir (Bayram, 2009, s. 201). Bunun yanında, varyans

ortalaması 0.62 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin, ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeyde olduğu belirtilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003, s. 428-429).

**Tablo 3.5. Ölçekte yer alan ifadelerle ait ortak varyanslar**

İfadeler	Başlangıç	Çıkarım
1. İşletmenin faaliyet alanına, ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgi	1.000	0.645
2. Aynı sektördeki işletmeler (rakipler) hakkında temel düzeyde bilgi	1.000	0.675
3. Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda ekonomik trendlere ilişkin bilgi	1.000	0.731
4. Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda kültürel sorunlara ilişkin bilgi	1.000	0.701
5. İşletmenin iç politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi	1.000	0.75
6. İşletmenin farklılıkları (cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik durumu vb.) ilgili genel politikalarına ve felsefesine ilişkin bilgi	1.000	0.697
7. Temel insan kaynakları uygulamalarına (kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.) ilişkin bilgi	1.000	0.598
8. Güncel insan kaynakları uygulamalarına ve gelişmelerine ilişkin bilgi	1.000	0.705
9. Alanıyla ilgili kanunlara ve yasal düzenlemelere ilişkin bilgi	1.000	0.729
10. Alanında kullanılacak teknolojilere ilişkin bilgi	1.000	0.656
11. Alanını etkileyebilecek etik yasalara, standartlara, mevzuat ve trendlere ilişkin bilgi	1.000	0.718
12. Temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi	1.000	0.587
13. Temel insan kaynakları metrikleri (personel devir ve devamsızlık oranları, personel başına eğitim harcamaları, kategorilere göre işten ayrılma oranları vb.) bilgisi	1.000	0.661
16. Temel araştırma yöntemleri bilgisi	1.000	0.724
17. Temel istatistik analiz yöntemleri bilgisi	1.000	0.712
18. Sorunların çözümünde hangi veri ve kaynaklara ulaşılması gerektiği hakkında bilgi	1.000	0.611
27. Mesleki ve kişisel gelişim için çaba sarfetmek	1.000	0.565
28. Hassas bir bilgi iletildiğinde gerekli duyarlılığı göstermek	1.000	0.578
29. İş zamanını etkili bir şekilde yönetmek	1.000	0.576
30. Değişen iş şartlarına uyum göstermek	1.000	0.611
32. Eylemleriyle ilgili hesap vermeye hazır olmak	1.000	0.573
33. Yaptığı işlerin detaylarına önem vermek	1.000	0.607
34. Yönetim tarafından verilen uygulanması zor kararların gerektirdiği şekilde davranmak	1.000	0.642
35. Raporları ve belgeleri en yüksek kalitede üretmek	1.000	0.577
36. Yazılı, sözlü veya elektronik iletişim yollarını etkili şekilde kullanmak	1.000	0.57
40. Mevcut ve yeni çalışanlara işletmenin politikalarını, prosedürlerini, kültürünü vb. aktarmak	1.000	0.645
41. Girişimlerin uygulanmasına destek vermek ve karşılaşılan sorunları üst yönetime taşımak	1.000	0.644
42. İşletmeyle ilgili sorunları veya endişeleri üst yönetime bildirmek		0.691
43. Paydaşlarla (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi ve gruplar) etkileşimlerini artıracak faaliyetlere insan kaynakları bölümü adına destek vermek	1.000	0.582

**Tablo 3.5.** (Devam) Ölçekte yer alan ifadelere ait ortak varyanslar

45. İnsan kaynakları temelli sorunları ortaya çıkarmak için araştırmalar yapmak ve çözüm geliştirmek	1.000	0.703
46. İnsan kaynakları süreçlerini, işlemlerini ve çıktılarını iyileştirecek yeni yollar araştırmak	1.000	0.636
54. Adil, tarafsız ve ulaşılabilir bir insan kaynakları temsilcisi olarak tanınmak	1.000	0.723
55. Çalışan bilgilerinin gizliliğini korumak	1.000	0.737
57. Paydaşlardan gelen soruları ilgili alana/kişiye yönlendirmek	1.000	0.567
58. Paydaşlara verdiği hizmetin daha iyi olması için çaba sarfetmek	1.000	0.634
59. Paydaşların ihtiyaçlarını tanımlamak ve uygun bir şekilde yönlendirmek	1.000	0.663
60. Çalışan sorunlarını çözmek, çözemeyeceği durumlarda uygun kaynaklara yönlendirmek	1.000	0.685
61. Çalışanların zorlandıkları alanları belirlemek ve bunlara ilişkin çözümler geliştirmek	1.000	0.725
62. Kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmak, çözemediği durumları bir üst yöneticisine aktarmak	1.000	0.646
63. Çıkar çatışmalarının yaşanabileceği alanları belirlemek	1.000	0.698
65. İşletmenin içinde ve dışında hizmet sağlayanlarla bir iletişim ağı geliştirmek	1.000	0.599
66. Sorun yaratma potansiyeli olan etkileşimleri bir üst yöneticisine aktarmak	1.000	0.592
14. Alanıyla ilgili kıyaslama (benchmark) uygulamalarına ilişkin bilgi	1.000	0.68
37. Küresel ve kültürel olarak daha etkili olmayı sağlayacak bir anlayış geliştirmeye gönüllü olmak	1.000	0.472
21. Kültürün yerel, ulusal ve küresel boyutlarda iş yapış şekillerini nasıl etkilediğinin farkında olmak	1.000	0.433
56. Etik olmayan davranışları belirlemek ve üst yönetime taşımak	1.000	0.515
23. Esnek, uzlaşmacı ve uyumlu olmak	1.000	0.411

Tablo 3.6.'da faktör yükleri ve Varimax döndürme işleminin ardından, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama oranları yer almaktadır. Araştırmada iki faktöre dağılmış ve aralarında 0.1 puan fark olan değerler olduğu için bu ifadeler çıkarılarak, binişik ifade kalmayana kadar döndürme işlemi tekrarlanmıştır. Son durumda, faktör sayısı 8, ifade sayısı 47 olmuştur. Birinci faktör %13, ikinci faktör %11, üçüncü faktör %10, dördüncü faktör %8, beşinci faktör %6, altıncı faktör %6, yedinci faktör %5 ve sekizinci faktör %4 varyans yüzdesine sahiptir. Açıklanan varyans oranı ise %64 olmuştur. Bu oranın, %50'yi geçiyor olması faktör analizinin önemli kriterlerinden biridir. Çünkü oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından fazlasını açıklıyor ise temsil yeteneğinden söz edilebilir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).

**Tablo 3.6. Açıklanan toplam varyans**

Bileşen sayısı	Başlangıç Özdeğerleri			Faktör sayılabilecek değerler			Döndürme işlemi sonrası elde edilen değerler		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	13.994	29.774	29.774	13.99	29.774	29.774	6.025	12.818	12.818
2	4.400	9.361	39.135	4.4	9.361	39.135	5.270	11.213	24.031
3	2.834	6.029	45.164	2.834	6.029	45.164	4.729	10.063	34.094
4	2.136	4.545	49.709	2.136	4.545	49.709	3.780	8.043	42.137
5	1.886	4.012	53.722	1.886	4.012	53.722	2.982	6.344	48.481
6	1.684	3.584	57.306	1.684	3.584	57.306	2.649	5.636	54.117
7	1.532	3.259	60.564	1.532	3.259	60.564	2.419	5.148	59.265
8	1.416	3.011	63.575	1.416	3.011	63.575	2.026	4.310	63.575
9	0.996	2.119	65.694						
10	0.937	1.993	67.687						
11	0.893	1.901	69.588						
12	0.846	1.801	71.389						
13	0.833	1.772	73.161						
14	0.756	1.609	74.770						
15	0.744	1.582	76.352						
16	0.703	1.496	77.848						
17	0.612	1.303	79.151						
18	0.605	1.288	80.439						
19	0.564	1.199	81.638						
20	0.545	1.159	82.797						
21	0.529	1.126	83.923						
22	0.518	1.101	85.024						
23	0.463	0.984	86.008						
24	0.434	0.924	86.932						
25	0.423	0.901	87.833						
26	0.408	0.869	88.702						
27	0.385	0.820	89.522						
28	0.373	0.793	90.315						
29	0.354	0.754	91.069						
30	0.332	0.707	91.776						
31	0.318	0.676	92.452						
32	0.310	0.660	93.112						
33	0.301	0.641	93.753						
34	0.272	0.580	94.333						
35	0.267	0.568	94.901						
36	0.262	0.557	95.458						
37	0.245	0.522	95.980						
38	0.243	0.516	96.496						
39	0.226	0.482	96.978						
40	0.212	0.450	97.428						
41	0.208	0.443	97.871						
42	0.200	0.425	98.296						
43	0.187	0.399	98.695						
44	0.169	0.360	99.055						
45	0.158	0.335	99.390						
46	0.148	0.316	99.706						
47	0.138	0.293	100.000						

Tablo 3.7.'de Varimax döndürme işlemi sonrası, hangi ifadelerin hangi faktörleri ne oranda açıkladığı, açıklanan varyans ve faktör yük değerleri net olarak görülmektedir.

**Tablo 3.7. Açıklayıcı faktör analizi bulguları**

<b>Faktörler ve İfadeler</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>İş Zekası</b>	6,344	
İşletmenin faaliyet alanına, ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgi		0,734
Aynı sektördeki işletmeler (rakipler) hakkında temel düzeyde bilgi		0,686
İşletmenin iç politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi		0,773
İşletmenin farklılıklara (cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik durumu vb.) ilgili politikalarına ve felsefesine ilişkin bilgi		0,758
<b>Küresel ve kültürel etkililik</b>	5,148	
Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda ekonomik trendlere ilişkin bilgi		0,807
Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda kültürel sorunlara ilişkin bilgi		0,791
Küresel ve kültürel olarak daha etkili olmayı sağlayacak bir anlayış geliştirmeye gönüllü olmak		0,514
Kültürün yerel, ulusal ve küresel boyutlarda iş yapış şekillerini nasıl etkilediğinin farkında olmak		0,477
<b>İnsan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi</b>	10,063	
Temel insan kaynakları uygulamalarına (kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.) ilişkin bilgi		0,704
Güncel insan kaynakları uygulamalarına ve gelişmelerine ilişkin bilgi		0,810
Alanıyla ilgili kanunlara ve yasal düzenlemelere ilişkin bilgi		0,808
Alanında kullanılacak teknolojilere ilişkin bilgi		0,722
Alanını etkileyebilecek etik yasalara, standartlara, mevzuat ve trendlere ilişkin bilgi		0,761
Temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi		0,521
Temel insan kaynakları metrikleri (personel devir ve devamsızlık oranları, personel başına eğitim harcamaları, kategorilere göre işten ayrılma oranları vb.) bilgisi		0,564
Alanıyla ilgili kıyaslama (benchmark) uygulamalarına ilişkin bilgi		0,556
<b>Kanıt sunma</b>	5,636	
Temel araştırma yöntemleri bilgisi		0,786
Temel istatistik analiz yöntemleri bilgisi		0,780
Sorunların çözümünde hangi veri ve kaynaklara ulaşılabileceği hakkında bilgi		0,639
<b>Kişisel Etkililik ve duyarlılık</b>	11,213	
Mesleki ve kişisel gelişim için çaba sarfetmek		0,651
Hassas bir bilgi iletildiğinde gerekli duyarlılığı göstermek		0,636
İş zamanını etkili bir şekilde yönetmek		0,703
Değişen iş şartlarına uyum göstermek		0,733
Eylemleriyle ilgili hesap vermeye hazır olmak		0,632
Yaptığı işlerin detaylarına önem vermek		0,680
Yönetim tarafından verilen uygulanması zor kararların gerektirdiği şekilde davranmak		0,662
Raporları ve belgeleri en yüksek kalitede üretmek		0,620
Yazılı, sözlü veya elektronik iletişim yollarını etkili şekilde kullanmak		0,641
Esnek, uzlaşmacı ve uyumlu olmak		0,579
<b>Aktif olma ve problem çözme</b>	8,043	
Mevcut ve yeni çalışanlara işletmenin politikalarını, prosedürlerini, kültürünü vb. aktarmak		0,550
Girişimlerin uygulanmasına destek vermek ve karşılaşılan sorunları üst yönetime taşımak		0,672

**Tablo 3.7. (Devam)Açıklayıcı faktör analizi bulguları**

İşletmeyle ilgili sorunları veya endişeleri üst yönetime bildirmek		0,724
Paydaşlarla (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi ve gruplar) etkileşimlerini artıracak faaliyetlere insan kaynakları bölümü adına destek vermek		0,646
İnsan kaynakları temelli sorunları ortaya çıkarmak için araştırmalar yapmak ve çözüm geliştirmek		0,740
İnsan kaynakları süreçlerini, işlemlerini ve çıktılarını iyileştirecek yeni yollar araştırmak		0,648
<b>Güven verici ve etik davranma</b>	4,31	
Adil, tarafsız ve ulaşılabilir bir insan kaynakları temsilcisi olarak tanınmak		0,715
Çalışan bilgilerinin gizliliğini korumak		0,797
<b>İlişki yönetimi</b>	12,818	
Paydaşlardan gelen soruları ilgili alana/kişiye yönlendirmek		0,638
Paydaşlara verdiği hizmetin daha iyi olması için çaba sarfetmek		0,668
Paydaşların ihtiyaçlarını tanımlamak ve uygun bir şekilde yönlendirmek		0,753
Çalışan sorunlarını çözmek, çözemeyeceği durumlarda uygun kaynaklara yönlendirmek		0,715
Çalışanların zorlandıkları alanları belirlemek ve bunlara ilişkin çözümler geliştirmek		0,758
Kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmak, çözümediği durumları bir üst yöneticisine aktarmak		0,749
Çıkar çatışmalarının yaşanabileceği alanları belirlemek		0,727
İşletmenin içinde ve dışında hizmet sağlayanlarla bir iletişim ağı geliştirmek		0,716
Sorun yaratma potansiyeli olan etkileşimleri bir üst yöneticisine aktarmak		0,719
Etik olmayan davranışları belirlemek ve üst yönetime taşımak		0,544

Oluşturulmuş olan sekiz faktörün her biri belirli bir yetkinliği temsil etmektedir. Bu durumda, birinci faktör ilişki yönetimi, ikinci faktör kişisel etkililik ve duyarlılık, üçüncü faktör insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, dördüncü faktör aktif olma ve problem çözme, beşinci faktör iş zekası, altıncı faktör kanıt sunma, yedinci faktör küresel ve kültürel etkililik, sekizinci faktör ise güven verici ve etik davranma olarak belirlenmiştir. Bu yetkinliklerin tanımına aşağıda yer verilmiştir.

- İş zekası yetkinliğine sahip başlangıç düzeyi çalışanlar, organizasyonun ürettiklerine, politikalarına ve stratejilerine gösterdikleri duyarlılıkla operasyonel işlerde başarı gösterebilirler ve organizasyonun amaçlarıyla uyumlu hareket edebilirler. Bunun yanında, yaptıkları işin organizasyonun finans, satış, pazarlama gibi diğer işlevlerini nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak duruma daha geniş açıdan yaklaşabilirler.
- Küresel ve kültürel etkililik yetkinliğine sahip çalışanlar, çevrelerindeki farklılıklara karşı duyarlıdırlar. Bir durumun tüm taraflara olan etkilerini hesaba katabilirler ve farklılıkları bir değer olarak benimserler. Bu bakış açısına sahip olmak, onların

empati duyabilme, farklılıklara saygılı olma, tecrübeye açık olma ve değişime uyum sağlama becerilerini de destekler.

- İnsan kaynakları uzmanlığı yetkinliğine sahip başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları alanıyla ilgili başarı getirecek doğru yaklaşımları ve uygulamaları araştırmaya karşı isteklidir. Alanının gereklilikleri, ihtiyaçları, sorunları ve katkıları hakkında bilgi sahibidirler.
- Kanıt sunma yetkinliğine sahip başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları, bir durumun etkilerini gösterebilmenin, bir sorunun çözümünde doğru yollar belirlendiğine kendisini ve diğerlerini ikna edebilmenin önemini kavramıştır. İnsan kaynakları bölümlerinde yapılan uygulamaların sonuçlarının ve etkilerinin, doğası gereği kanıtlanması zor olduğunu bilmekte, bu nedenle davranışlarında bilimsel bakış açısını benimsemektedir.
- Kişisel etkililik ve duyarlılık yetkinliğine sahip başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları, kendilerinin etkili davranışlar göstermelerine neden olacak içsel motivasyona, başarıya isteğine ve yüksek yaşam enerjisine sahiptir. Bu durum onların çevrelerine ve kendi ihtiyaçlarına karşı daha sorgulayıcı ve çaba gösteren biçimde davranışlar sergilemelerine olanak sağlar. Bu nedenle, bu yetkinliğe sahip çalışanlar için gelişim, değişim ve yapılan işin detayları ve çıktılarının kalitesi son derece önemlidir.
- Aktif olma ve problem çözme yetkinliğine sahip çalışanlar, buldukları çevredeki problemleri ortaya çıkarır ve var olan problemlerin çözülmesi için çaba gösterir. Problemleri çözmek için nedenlerin, bilginin ve önceliklerin önemini farkındadır. Ayrıca sonuçları öngörebilecek yöntemler geliştirmiştir. Hangi sorunları çözüp hangilerini çözemeyeceğine de doğru şekilde karar verebilir.
- Güven verici ve etik davranma yetkinliğine sahip çalışanlar, bir durumun tüm taraflarının güvenini kazanmanın yolunun, temele adilliği, tarafsızlığı ve etik olmayı yerleştirmek olduğunu kavramışlardır. Bunun yanında, sahip oldukları kişisel özellikler, sergiledikleri davranışlarda bir bütünsellik söz konusudur. Bu durum onların farklı çıkar gruplarına karşı olan tutumlarının tarafsız olmasını sağlar. Bu

yetkinliğe sahip çalışanlar organizasyon içinde güveni, uyumu, inanırlılığı ve bütünlüğü teşvik eder.

- İlişki yönetimi yetkinliğine sahip çalışanlar, bulunduğu çevrede sorunların çözümü ve mutlulukların paylaşımı için uygun ortam oluşturabilirler, tarafları birbirine yaklaştırabilirler ve sağlıklı iletişim ortamını desteklerler. Böylece organizasyon içinde diğer çalışanların isteklerini ve sorunlarını algılayıp buna uygun çözümler üretebilirler ve memnuniyet yaratırlar. İlişkileri doğru yönetebilen bireyler, saygı, sevgi, empati, uyum, güven gibi pozitif duyguların gelişmesinde etkili olurlar. Bu olumlu ortam organizasyon içinde duygusal bağlılıkların artmasını, iş tatminlerinin yükselmesini ve başarıyı tetikler.

### **3.7.3. Kontrol değişkenlerine ilişkin farklılık analizleri**

Bu aşamada kontrol değişkenleri olarak seçilen demografik veriler aracılığıyla, çeşitli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, iki bağımsız değişkene sahip gruplar için bağımsız değişkenli T-test, ikiden fazla bağımsız değişkene sahip gruplar için Anova uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu genel olarak güven verici ve etik davranma yetkinliklerinde fikir birliğine varıldığı, ancak diğer yetkinliklerde bazı dikkat çekici farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki bölümlerde, ortaya çıkan sonuçlar, cinsiyet, yaş, pozisyon, kıdem, eğitim durumu, eğitim alanı ve unvan açısından her grup için incelenecektir.

#### **3.7.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin farklılık analizleri**

Kadın ve erkeklerin yetkinliklere ilişkin verdikleri cevaplardaki farklar analiz edilmiştir. Öncelikle yetkinliklerin tümünün ortalamalarının kadın ve erkek arasında birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Ancak T-test sonuçları incelendiğinde; kişisel etkililik ve duyarlılık, aktif olma ve problem çözme, güven verici ve etik davranma ve ilişki yönetimi yetkinliklerinde anlamlı bir fark bulunmadığı; iş zekası, küresel ve kültürel etkililik, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi ve kanıt sunma yetkinlikleri için verilen cevaplarda anlamlı farklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu farkın temelinde, kadınların iş zekası, küresel ve kültürel etkililik, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi ve kanıt

sunma yetkinliklerine erkeklere göre daha fazla puan vermesi yer almaktadır. Bu durumu ortaya koyan bilgilere Tablo 3.8.'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.8. Cinsiyete göre bağımsız örneklem test sonuçları**

		Levene Varyansın Eşitliği Testi		Ortalamanın eşitliği t-testi						
		F	Anlamlılık (Sig.)	t	df	Anlamlılık (Sig.)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
İş Zekası	Varyanslar eşit varsayıldı	0.005	0.942	0.511	349.000	0.610	0.043	0.084	-0.122	0.207
	Varyanslar eşit varsayılmadı			0.511	340.883	0.610	0.043	0.084	-0.122	0.207
Küresel ve Kültürel Etkililik	Varyanslar eşit varsayıldı	0.762	0.383	-0.191	349.000	0.849	-0.012	0.065	-0.140	0.115
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-0.190	334.561	0.850	-0.012	0.065	-0.140	0.116
İnsan Kaynakları uzmanlığı	Varyanslar eşit varsayıldı	0.091	0.764	-0.507	349.000	0.613	-0.036	0.071	-0.177	0.104
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-0.507	340.583	0.613	-0.036	0.071	-0.177	0.104
Kanıt sunma	Varyanslar eşit varsayıldı	0.770	0.381	0.526	349.000	0.599	0.039	0.075	-0.108	0.187
	Varyanslar eşit varsayılmadı			0.526	330.459	0.602	0.039	0.075	-0.109	0.188
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Varyanslar eşit varsayıldı	2.524	0.113	2.784	349.000	0.006	0.130	0.047	0.038	0.222
	Varyanslar eşit varsayılmadı			2.768	331.365	0.006	0.130	0.047	0.038	0.223
Aktif olma ve problem çözme	Varyanslar eşit varsayıldı	0.993	0.320	2.261	349.000	0.024	0.152	0.067	0.020	0.285
	Varyanslar eşit varsayılmadı			2.246	329.862	0.025	0.152	0.068	0.019	0.286
Güven verici ve etik davranma	Varyanslar eşit varsayıldı	11.018	0.001	2.315	349.000	0.210	0.125	0.054	0.019	0.231
	Varyanslar eşit varsayılmadı			2.275	305.723	0.024	0.125	0.055	0.017	0.233
İlişki yönetimi	Varyanslar eşit varsayıldı	0.875	0.350	3.412	349.000	0.001	0.223	0.065	0.094	0.352
	Varyanslar eşit varsayılmadı			3.387	328.620	0.001	0.223	0.066	0.094	0.353

### 3.7.3.2. Yaş değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Yaşa ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, küresel ve kültürel etkililik, kişisel etkililik ve duyarlılık, güven verici ve etik davranma, ilişki yönetimi yetkinliklerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken, iş zekası, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, kanıt sunma, aktif olma ve problem çözme yetkinliklerinde yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörlerde farklılıkların nedenleri ilerleyen bölümlerde ayrı ayrı ele alınacaktır. (Bkz Tablo 3.9., Tablo 3.10.).

**Tablo 3.9. Yaşa göre varyansların homojenlik testi**

	Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık(Sig.)
İş Zekası	4.713	3	347	0.003
Küresel ve kültürel etkililik	1.503	3	347	0.213
İnsan kaynakları uzmanlığı	2.867	3	347	0.037
Kanıt sunma	2.426	3	347	0.065
Kişisel etkililik ve duyarlılık	0.077	3	347	0.972
Aktif olma ve problem çözme	1.958	3	347	0.12
Güven verici ve etik davranma	1.197	3	347	0.311
İlişki yönetimi	0.247	3	347	0.864

**Tablo 3.10. Yaşa göre Anova sonuçları**

		Karelerinin toplamı	df	Ort. karesi	F	Anlamlılık (Sig.)
İş zekası	Gruplar arasında	11.693	3	3.898	6.71	0
	Gruplar içinde	201.543	347	0.581		
	Toplam	213.235	350			
Küresel ve kültürel etkililik	Gruplar arasında	1.844	3	0.615	1.693	0.168
	Gruplar içinde	126.015	347	0.363		
	Toplam	127.859	350			
İnsan kaynakları uzmanlığı	Gruplar arasında	3.619	3	1.206	2.763	0.042
	Gruplar içinde	151.54	347	0.437		
	Toplam	155.159	350			
Kanıt sunma	Gruplar arasında	5.464	3	1.821	3.822	0.01
	Gruplar içinde	165.355	347	0.477		
	Toplam	170.819	350			
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Gruplar arasında	0.592	3	0.197	1.012	0.387
	Gruplar içinde	67.602	347	0.195		
	Toplam	68.194	350			
Aktif olma ve problem çözme	Gruplar arasında	3.839	3	1.28	3.252	0.022
	Gruplar içinde	136.529	347	0.393		
	Toplam	140.368	350			
Güven verici ve etik davranma	Gruplar arasında	0.294	3	0.098	0.38	0.768
	Gruplar içinde	89.514	347	0.258		
	Toplam	89.808	350			
İlişki yönetimi	Gruplar arasında	0.711	3	0.237	0.615	0.606
	Gruplar içinde	133.79	347	0.386		
	Toplam	134.501	350			

İş zekası yetkinliğinde varyanslar homojen dağılmadığı için Games-Howell değerine bakılmıştır (Field, 2009, s. 374). Buna göre, 37-47 yaş grubu dışındaki grupların iş zekası yetkinliğine ilişkin görüşlerinin birbiriyle uyumlu olduğu görülürken, 37-47 yaş grubunun fikirlerinin tüm gruplardan önemli derecede ayrıştığı tespit edilmiştir. 37-47 yaş grubu diğer yaş gruplarından farklı olarak iş zekası yetkinliğine daha düşük puan vermiştir. (Bkz. Tablo 3.11.).

**Tablo 3.11. Yaşa göre iş zekası faktörünün Anova sonuçları**

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar Arasında	11.693	3	3.898	6.71	0.000
Gruplar İçinde	201.543	347	0.581		
Toplam	213.235	350			

Bağımlı Değişken İş Zekası

Games - Howell

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I - J)	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven (confidence) Fark Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
25 ve altı	26 - 36	0.071	0.109	0.913	-0.217	0.360
	37 - 47	0.462*	0.135	0.005	0.110	0.814
	48 ve üstü	-0.155	0.179	0.822	-0.668	0.358
26 - 36	25 ve altı	-0.071	0.109	0.913	-0.360	0.217
	37 - 47	0.390*	0.106	0.002	0.114	0.667
	48 ve üstü	-0.226	0.158	0.512	-0.712	0.259
37 - 47	25 ve altı	-0.462*	0.135	0.005	-0.814	-0.110
	26 - 36	-0.390*	0.106	0.002	-0.667	-0.114
	48 ve üstü	-0.617*	0.177	0.015	-1.126	-0.107
48 ve üstü	25 ve altı	0.155	0.179	0.822	-0.358	0.668
	26 - 36	0.226	0.158	0.512	-0.259	0.712
	37 - 47	0.617*	0.177	0.015	0.107	1.126

(\*) Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlı bir fark yaratır

Scheffe metodu gruplar arasında mümkün olabilecek tüm doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için geliştirilmiştir. Bu metodun genel itibariyle, en esnek metod olup, karşılaştırılacak grup sayılarının çok olması durumunda hata paylarını kontrol altında tutabilen ve gruplardaki örneklem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir yöntem olduğu ileri sürülmüştür (Kayri, 2009, p. 56). Normallik şartı, örneklem gruplarının eşit olup olmama durumları nedeniyle de bu çalışma için en uygun yöntemin Scheffe olduğuna karar verilmiş, bu yetkinlik için Scheffe uygulanmıştır. Ancak, bu yetkinlikte anlamlılık değeri 0.05'den küçük olmasına karşın, yaş grupları incelendiğinde anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Böyle bir sonuçla karşılaşılmamasının nedeni olarak, anlamlılık değerinin 0.05'e oldukça yakın olması ve örneklem sayılarının eşit dağılmaması gösterilebilir. Ancak analizde dikkat çeken bir konu, 37-47 yaş grubunun diğer gruplarla olan ortalama farklarının daha yüksek olmasıdır. (Bkz Tablo 3.12.).

**Tablo 3.12.** Yaşa göre insan kaynakları uzmanlığı faktörünün Anova sonuçları

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar arasında	3.619	3	1.206	2.763	0.042
Gruplar içinde	151.540	347	0.437		
Toplam	155.159	350			

Bağımlı değişken İnsan Kaynakları Uzmanlığı  
Scheffe

Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama farklar (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
25 ve altı	26-36	0.123	0.12	0.788	-0.214	0.461
	37-47	0.317	0.131	0.122	-0.051	0.687
	48 ve üstü	0.012	0.246	1	-0.681	0.706
26-36	26-36	-0.123	0.12	0.788	-0.461	0.214
	37-47	-0.194	0.082	0.141	-0.038	0.426
	48 ve üstü	-.305	0.224	0.97	-0.742	0.52
37-47	26-36	-0.012	0.131	0.122	-0.687	0.051
	37-47	0.111	0.082	0.141	-0.426	0.038
	48 ve üstü	-0.305	0.231	0.626	-0.954	0.343
48 ve üstü	26-36	-0.012	0.246	1	-0.706	0.681
	37-47	0.111	0.224	0.97	-0.52	0.742
	48 ve üstü	0.305	0.231	0.626	-0.343	0.954

(\*) Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlı bir fark yaratır

Kanıt sunma yetkinliğinde yaşa göre sınıflanmış grupların cevapları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Gruplar arasında ne tür farklılıklar olduğunu görebilmek için grup sayıları arasında farkın fazla olduğu durumlarda uygulanan ve en çok tercih edilen yöntem olan Scheffe seçilmiştir. Buna göre, 25 ve altı yaş aralığında olan katılımcılar ile 37-47 yaş aralığındaki katılımcıların kanıt sunma yetkinliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamaları arasında en fazla fark bulunan gruplar da yine 25 ve altı ile 37-47 yaş gruplarıdır. Bu farkın oluşmasının nedeni, 37-47 yaş grubunun kanıt sunma yetkinliğine daha düşük puan vermesidir. (Bkz Tablo 3.13.).

**Tablo 3.13.** Yaşa göre kanıt sunma faktörünün Anova sonuçları

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar Arasında	5.464	3	1.821	3.822	0.010
Gruplar İçinde	165.355	347	0.477		
Toplam	170.819	350			

## Bağımlı Değişken Kanıt Sunma

## Scheffe

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I - J)	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
25 ve altı	26 - 36	0.214	0.126	0.411	-0.140	0.567
	37 - 47	0.414*	0.138	0.030	0.027	0.800
	48 ve üstü	0.503	0.258	0.286	-0.222	1.227
26 - 36	25 ve altı	-0.214	0.126	0.411	-0.567	0.140
	37 - 47	0.200	0.087	0.150	-0.043	0.443
	48 ve üstü	0.289	0.235	0.679	-0.371	0.949
37 - 47	25 ve altı	-0.414*	0.138	0.030	-0.800	-0.027
	26 - 36	-0.200	0.087	0.150	-0.443	0.043
	48 ve üstü	0.089	0.241	0.987	-0.589	0.767
48 ve üstü	25 ve altı	-0.503	0.258	0.286	-1.227	0.222
	26 - 36	-0.289	0.235	0.679	-0.949	0.371
	37 - 47	-0.089	0.241	0.987	-0.767	0.589

(\*) Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlı bir fark yaratır

Aktif olma ve problem çözme yetkinliğinde yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedeni ise, 25 ve altı yaş grubu ile 37-47 yaş grubunun sahip olmuş oldukları görüş farklılıklarıdır. 37-47 yaş grubu bu yetkinliğe diğer gruplara nazaran daha az puan vermiştir. (Bkz Tablo 3.14.).

**Tablo 3.14.** Yaşa göre aktif olma ve problem çözme faktörünün Anova sonuçları

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar Arasında	3.839	3	1.280	3.252	0.022
Gruplar İçinde	136.529	347	0.393		
Toplam	140.368	350			

## Bağımlı Değişken Kanıt Sunma

## Scheffe

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I - J)	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
25 ve altı	26 - 36	0.220	0.114	0.296	-0.101	0.541
	37 - 47	0.379*	0.125	0.028	0.028	0.730
	48 ve üstü	0.223	0.234	0.824	-0.435	0.882
26 - 36	25 ve altı	-0.220	0.114	0.296	-0.541	0.101
	37 - 47	0.159	0.079	0.256	-0.062	0.380
	48 ve üstü	0.003	0.213	1.000	-0.596	0.603
37 - 47	25 ve altı	-0.379*	0.125	0.028	-0.730	-0.028
	26 - 36	-0.159	0.079	0.256	-0.380	0.062
	48 ve üstü	-0.156	0.219	0.918	-0.772	0.460
48 ve üstü	25 ve altı	-0.223	0.234	0.824	-0.882	0.435
	26 - 36	-0.003	0.213	1.000	-0.603	0.596
	37 - 47	0.156	0.219	0.918	-0.460	0.772

(\*) Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlı bir fark yaratır

### 3.7.3.3. Pozisyon değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Katılımcıların yönetici olma veya olmama durumlarına göre görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği T-test aracılığıyla incelenmiştir. Buna göre, iş zekası ve insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi yetkinliklerinde yönetici olma ve olmama durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici olmayanlar, yöneticilere göre iş zekası ve insan kaynakları uzmanlığı bilgisinin başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında olmasının önemli olacağını daha fazla savunmuşlardır. (Bkz Tablo 3.15.).

**Tablo 3.15. Pozisyona göre bağımsız örneklem test sonuçları**

		Levene Varyansın Eşitliği Testi		Ortalamanın eşitliği t-testi						
		F	Anlam-lılık (Sig.)	t	df	Anlam-lılık (Sig.)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
İş Zekası	Varyanslar eşit varsayıldı	17.654	0.000	-3.852	349	0.000	-0.315	0.082	-0.476	-0.154
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-3.809	311	0.000	-0.315	0.083	-0.478	-0.152
Küresel ve Kültürel Etkililik	Varyanslar eşit varsayıldı	0.662	0.416	-1.196	349	0.232	-0.077	0.065	-0.204	0.050
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-1.196	346	0.233	-0.077	0.065	-0.204	0.050
İnsan Kaynakları uzmanlığı	Varyanslar eşit varsayıldı	0.435	0.510	-2.949	349	0.003	-0.208	0.070	-0.346	-0.069
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-2.949	346	0.003	-0.208	0.070	-0.346	-0.069
Kanıt sunma	Varyanslar eşit varsayıldı	1.383	0.240	-1.713	349	0.088	-0.128	0.074	-0.274	0.019
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-1.705	337	0.089	-0.128	0.075	-0.275	0.020
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Varyanslar eşit varsayıldı	0.808	0.369	-1.102	349	0.271	-0.052	0.047	-0.145	0.041
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-1.099	342	0.272	-0.052	0.047	-0.145	0.041
Aktif olma ve problem çözme	Varyanslar eşit varsayıldı	3.168	0.076	-1.679	349	0.094	-0.113	0.067	-0.246	0.019
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-1.667	330	0.096	-0.113	0.068	-0.247	0.020
Güven verici ve etik davranma	Varyanslar eşit varsayıldı	2.197	0.139	-0.795	349	0.427	-0.043	0.054	-0.150	0.064
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-0.792	339	0.429	-0.043	0.054	-0.150	0.064
İlişki yönetimi	Varyanslar eşit varsayıldı	1.166	0.281	-0.876	349	0.382	-0.058	0.066	-0.188	0.072
	Varyanslar eşit varsayılmadı			-0.873	339	0.383	-0.058	0.067	-0.189	0.073

### 3.7.3.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Tablo 3.16’da yer alan verilerden yola çıkılarak, eğitim düzeyinin başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında aranacak yetkinliklere ilişkin anlamlı bir görüş farklılığına neden olmadığı görülmüştür.

**Tablo 3.16. Eğitim durumuna göre bağımsız örneklem test sonuçları**

		Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
İş Zekası	Gruplar Arasında	1.085	3	0.362	0.592	0.621
	Gruplar İçinde	212.150	347	0.611		
	Toplam	213.235	350			
Küresel ve Kültürel Etkililik	Gruplar Arasında	0.144	3	0.048	0.131	0.942
	Gruplar İçinde	127.715	347	0.368		
	Toplam	127.859	350			
İnsan Kaynakları uzmanlığı	Gruplar Arasında	1.634	3	0.545	1.231	0.298
	Gruplar İçinde	153.525	347	0.442		
	Toplam	155.159	350			
Kanıt sunma	Gruplar Arasında	0.077	3	0.026	0.052	0.984
	Gruplar İçinde	170.742	347	0.492		
	Toplam	170.819	350			
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Gruplar Arasında	0.157	3	0.052	0.267	0.849
	Gruplar İçinde	68.037	347	0.196		
	Toplam	68.194	350			
Aktif olma ve problem çözme	Gruplar Arasında	1.972	3	0.657	1.648	0.178
	Gruplar İçinde	138.396	347	0.399		
	Toplam	140.368	350			
Güven verici ve etik davranma	Gruplar Arasında	0.163	3	0.054	0.21	0.889
	Gruplar İçinde	89.645	347	0.258		
	Toplam	89.808	350			
İlişki yönetimi	Gruplar Arasında	0.238	3	0.079	0.205	0.893
	Gruplar İçinde	134.263	347	0.387		
	Toplam	134.501	350			

### 3.7.3.5. Eğitim alanı değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Eğitim alanlarına göre yapılan gruplamaya ilişkin analizde yetkinlikler açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.(Bkz Tablo 3.17.).

**Tablo 3.17. Eğitim alanına göre bağımsız örneklem test sonuçları**

		Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
İş Zekası	Gruplar Arasında	1.388	3	0.463	0.758	0.518
	Gruplar İçinde	211.847	347	0.611		
	Toplam	213.235	350			
Küresel ve Kültürel Etkililik	Gruplar Arasında	0.378	3	0.126	0.343	0.794
	Gruplar İçinde	127.481	347	0.367		
	Toplam	127.859	350			
İnsan Kaynakları uzmanlığı	Gruplar Arasında	1.880	3	0.627	1.418	0.237
	Gruplar İçinde	153.280	347	0.442		
	Toplam	155.159	350			
Kanıt sunma	Gruplar Arasında	0.992	3	0.331	0.675	0.568
	Gruplar İçinde	169.828	347	0.489		
	Toplam	170.819	350			
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Gruplar Arasında	0.821	3	0.274	1.409	0.24
	Gruplar İçinde	67.373	347	0.194		
	Toplam	68.194	350			

**Tablo 3.17.** (Devam)Eğitim alanına göre bağımsız örneklem sonuçları

Aktif olma ve problem çözme	Gruplar Arasında	0.619	3	0.206	0.512	0.674
	Gruplar İçinde	139.748	347	0.403		
	Toplam	140.368	350			
Güven verici ve etik davranma	Gruplar Arasında	1.782	3	0.594	2.341	0.073
	Gruplar İçinde	88.026	347	0.254		
	Toplam	89.808	350			
İlişki yönetimi	Gruplar Arasında	2.620	3	0.873	2.298	0.077
	Gruplar İçinde	131.881	347	0.38		
	Toplam	134.501	350			

### 3.7.3.6. Kıdem değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Katılımcıların sahip oldukları kıdem açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde, iş zekası, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi ve aktif olma ve problem çözme yetkinliklerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. (Bkz. Tablo 3.18.). Bu farklılıklar her bir yetkinlik için sonraki bölümlerde ele alınacaktır.

**Tablo 3.18.** Kıdeme göre bağımsız örneklem test sonuçları

		Karelerin toplamı	df	Ort. karesi	F	Anlamlılık (Sig.)
İş zekası	Gruplar arasında	9.045	4	2.261	3.832	0.005
	Gruplar içinde	204.191	346	0.59		
	Toplam	213.235	350			
Küresel ve kültürel etkililik	Gruplar arasında	2.848	4	0.712	1.971	0.099
	Gruplar içinde	125.011	346	0.361		
	Toplam	127.859	350			
İnsan kaynakları uzmanlığı	Gruplar arasında	5.382	4	1.346	3.108	0.016
	Gruplar içinde	149.777	346	0.433		
	Toplam	155.159	350			
Kantit sunma	Gruplar arasında	4.214	4	1.053	2.188	0.07
	Gruplar içinde	166.605	346	0.482		
	Toplam	170.819	350			
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Gruplar arasında	0.618	4	0.154	0.791	0.532
	Gruplar içinde	67.576	346	0.195		
	Toplam	68.194	350			
Aktif olma ve problem çözme	Gruplar arasında	4.572	4	1.143	2.912	0.022
	Gruplar içinde	135.796	346	0.392		
	Toplam	140.368	350			
Güven verici ve etik davranma	Gruplar arasında	0.588	4	0.147	0.57	0.685
	Gruplar içinde	89.22	346	0.258		
	Toplam	89.808	350			
İlişki yönetimi	Gruplar arasında	1.463	4	0.366	0.951	0.434
	Gruplar içinde	133.038	346	0.385		
	Toplam	134.501	350			

İş zekası yetkinliğindeki anlamlı farklılığın nedeninin, 0-1 ile 11-15, 0-1 ile 16 yıl ve üstü arasında kıdeme sahip katılımcıların verdikleri cevaplar arasındaki uyumsuzluk

olduğu görülmüştür.(Bkz Tablo 3.19.). Buna göre, 0-1 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar 11-15 ve 16 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılara göre iş zekasının daha önemli olduğu görüşündedirler.

**Tablo 3.19.** Kıdeme göre iş zekası faktörünün Anova sonuçları

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlam-lılık (Sig.)
Gruplar Arasında	9.045	4	2.261	3.832	0.005
Gruplar İçinde	204.191	346	0.59		
Toplam	213.235	350			

Bağımlı değişken iş zekası  
Games-Howell

Kıdem(I)	Kıdem(J)	Ortalama Fark (I - J)	Std. Hata	Anlam-lılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0 - 1	1 - 5	0.184	0.126	0.597	-0.183	0.552
	6 - 10	0.352	0.136	0.094	-0.038	0.742
	11 - 15	0.572*	0.173	0.013	0.087	1.058
	16 ve üstü	0.482*	0.164	0.037	0.020	0.943
1 - 5	0 - 1	-0.184	0.126	0.597	-0.552	0.183
	6 - 10	0.168	0.098	0.427	-0.102	0.437
	11 - 15	0.388	0.144	0.066	-0.016	0.792
	16 ve üstü	0.297	0.134	0.182	-0.076	0.670
6 - 10	0 - 1	-0.352	0.136	0.094	-0.742	0.038
	1 - 5	-0.168	0.098	0.427	-0.437	0.102
	11 - 15	0.220	0.153	0.604	-0.206	0.647
	16 ve üstü	0.129	0.143	0.894	-0.268	0.527
11 - 15	0 - 1	-0.572*	0.173	0.013	-1.058	-0.087
	1 - 5	-0.388	0.144	0.066	-0.792	0.016
	6 - 10	-0.220	0.153	0.604	-0.647	0.021
	16 ve üstü	-0.091	0.178	0.986	-0.586	0.404
16 ve üstü	0 - 1	-0.482*	0.164	0.037	-0.943	-0.020
	1 - 5	-0.297	0.134	0.182	-0.670	0.076
	6 - 10	-0.129	0.143	0.894	-0.527	0.268
	11 - 15	0.091	0.178	0.986	-0.404	0.586

İnsan kaynakları uzmanlığı yetkinliğinde anlamlılık değeri 0.05'den küçük olmasına karşın, kıdemlere ilişkin gruplar incelendiğinde anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür.(Bkz Tablo 3.20.). Böyle bir sonuçla karşılaşılmasının nedeni olarak örneklem sayılarının eşit dağılmaması gösterilebilir. Ancak analizde dikkat çeken bir konu, 0-1 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip grubun ortalama farklarının daha yüksek olmasıdır.

**Tablo 3.20.** *Kıdeme göre insan kaynakları uzmanlığı faktörünün Anova sonuçları*

	Karelerin toplamı	df	Ort. karesi	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar arasında	5.382	4	1.346	3.108	0.016
Gruplar içinde	149.777	346	0.433		
Toplam	155.159	350			

Bağımlı değişken insan kaynakları uzmanlığı  
Scheffe

Kıdem(I)	Kıdem (J)	Ort. farklar (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0-1	1-5	0.216	0.161	0.774	-0.284	0.716
	6-10	0.332	0.164	0.4	-0.178	0.842
	11-15	0.496	0.176	0.098	-0.051	1.044
	16 ve üstü	0.416	0.176	0.235	-0.129	0.962
1-5	1-5	-0.216	0.161	0.774	-0.716	0.284
	6-10	0.115	0.087	0.783	-0.155	0.387
	11-15	0.28	0.108	0.158	-0.056	0.617
	16 ve üstü	0.2	0.107	0.487	-0.133	0.534
6-10	1-5	-0.332	0.164	0.4	-0.842	0.178
	6-10	-0.115	0.087	0.783	-0.387	0.155
	11-15	0.164	0.113	0.717	-0.186	0.515
	16 ve üstü	0.084	0.112	0.967	-0.264	0.433
11-15	1-5	-0.496	0.176	0.098	-1.044	0.051
	6-10	-0.28	0.108	0.158	-0.617	0.056
	11-15	-0.164	0.113	0.717	-0.515	0.186
	16 ve üstü	-0.079	0.129	0.984	-0.481	0.321
16 ve üstü	1-5	-0.416	0.176	0.235	-0.962	0.129
	6-10	-0.2	0.107	0.487	-0.534	0.133
	11-15	-0.084	0.112	0.967	-0.433	0.264
	16 ve üstü	0.079	0.129	0.984	-0.321	0.481

Aktif olma ve problem çözme yetkinliğinde anlamlılık değeri 0.05'den küçük olmasına karşın, kıdemlere ilişkin gruplar incelendiğinde anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. (Bkz. Tablo 3.21.). Böyle bir sonuçla karşılaşılmasının nedeni olarak örneklem sayılarının eşit dağılmaması gösterilebilir. Analizde dikkat çeken bir konu, aktif olma ve problem çözme için 11-15 ve 6-10 yıl çalışanlarının cevaplarının oldukça uyumlu olduğu, 1-5 yıl ve 6-10 çalışanların ise cevaplarında uyumsuzluk olduğudur.

**Tablo 3.21.** *Kıdeme göre aktif olma ve problem çözme faktörünün Anova sonuçları*

	Karelerin toplamı	df	Ort. kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Gruplar Arasında	4.572	4	1.143	2.912	0.22
Gruplar İçinde	135.796	346	0.392		
Toplam	140.368	350			

Bağımlı değişken aktif olma ve problem çözme  
Scheffe

Kıdem(I)	Kıdem(J)	Ort. farklar (I-J)	Std. Hata	Anlam- lılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0-1	1-5	0.216	0.161	0.774	-0.284	0.716
	6-10	0.332	0.164	0.4	-0.178	0.842
	11-15	0.496	0.176	0.098	-0.051	1.044
	16 ve üstü	0.416	0.176	0.235	-0.129	0.962
1-5	1-5	-0.216	0.161	0.774	-0.716	0.284
	6-10	0.115	0.087	0.783	-0.155	0.387
	11-15	0.28	0.108	0.158	-0.056	0.617
	16 ve üstü	0.2	0.107	0.487	-0.133	0.534
6-10	1-5	-0.332	0.164	0.4	-0.842	0.178
	6-10	-0.115	0.087	0.783	-0.387	0.155
	11-15	0.164	0.113	0.717	-0.186	0.515
	16 ve üstü	0.084	0.112	0.967	-0.264	0.433
11-15	1-5	-0.496	0.176	0.098	-1.044	0.051
	6-10	-0.28	0.108	0.158	-0.617	0.056
	11-15	-0.164	0.113	0.717	-0.515	0.186
	16 ve üstü	-0.079	0.129	0.984	-0.481	0.321
16 ve üstü	1-5	-0.416	0.176	0.235	-0.962	0.129
	6-10	-0.2	0.107	0.487	-0.534	0.133
	11-15	-0.084	0.112	0.967	-0.433	0.264
	16 ve üstü	0.079	0.129	0.984	-0.321	0.481

### 3.7.3.7. Unvan değişkenine ilişkin farklılık analizleri

Unvanlara göre yetkinliklere verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. (Bkz. Tablo 3.22., Tablo 3.23.).

**Tablo 3.22.** Unvana göre varyansların homojenlik testi

	Levene İstatistik	df1	df2	Anlam- lılık (Sig.)
İş Zekası	1.232	7	49	0,304
Küresel ve kültürel etkililik	0.693	7	49	0,678
İnsan kaynakları uzmanlığı	1.474	7	49	0,199
Kanıt sunma	1.295	7	49	0,273
Kişisel etkililik ve duyarlılık	1.217	7	49	0,312
Aktif olma ve problem çözme	1.324	7	49	0,259
Güven verici ve etik davranma	2.069	7	49	0,065
İlişki yönetimi	1.611	7	49	0,155

**Tablo 3.23. Unvana göre Anova sonuçları**

		Karelerin toplamı	df	Ort. karesi	F	Anlam-lılık (Sig.)
İş zekası	Gruplar arasında	4.305	7	0.615	1.492	0.192
	Gruplar içinde	20.197	49	0.412		
	Toplam	24.502	56			
Küresel ve kültürel etkililik	Gruplar arasında	0.46	7	0.66	0.207	0.982
	Gruplar içinde	15.56	49	0.318		
	Toplam	16.02	56			
İnsan kaynakları uzmanlığı	Gruplar arasında	0.616	7	0.088	0.194	0.985
	Gruplar içinde	22.17	49	0.452		
	Toplam	22.78	56			
Kanıt sunma	Gruplar arasında	5.87	7	0.84	1.403	0.225
	Gruplar içinde	29.32	49	0.599		
	Toplam	35.2	56			
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Gruplar arasında	1.41	7	0.201	1.234	0.303
	Gruplar içinde	8	49	0.163		
	Toplam	9.41	56			
Aktif olma ve problem çözme	Gruplar arasında	2.27	7	0.324	0.891	0.521
	Gruplar içinde	17.84	49	0.364		
	Toplam	20.11	56			
Güven verici ve etik davranma	Gruplar arasında	0.621	7	0.089	0.497	0.832
	Gruplar içinde	8.756	49	0.179		
	Toplam	9.377	56			
İlişki yönetimi	Gruplar arasında	2.422	7	0.346	1.027	0.424
	Gruplar içinde	16.5	49	0.337		
	Toplam	18.921	56			

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsan kaynakları bölümleri öncelikle sahip olduğu yeni anlayışla birlikte amaçlarını ve işlevlerini organizasyonun amaçlarıyla uyumlaştırmalı, organizasyon içinde bütünlüğü ve ortak amaçlarla hareket etmeyi sağlamalıdır. Bu stratejik rolünün yanında, çalışanların mutluluklarını, sorunlarını ve isteklerini kolaylıkla aktarabilecekleri bir ortamı, değişime uyum sağlamayı, kararlara katılımı, etik olmayı teşvik eden rollere de sahip olmalıdır. Bu araştırmada bu roller çerçevesinde başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarından beklenen yetkinlikler; iş zekası, küresel ve kültürel etkililik, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, kanıt sunma, kişisel etkililik ve duyarlılık, aktif olma ve problem çözme, güven verici ve etik davranma ve ilişki yönetimi olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırma sürecinde insan kaynakları çalışanlarına ulaşmak zor olmamış ve iletişim kurulan insan kaynakları çalışanlarından bu konuya merak duyduklarına ilişkin geribildirimler alınmıştır. Bu durum, en genel haliyle yetkinlikler konusunun ülkemizde önem kazandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışmada, organizasyonların başarıyı yakalayabilmesi için insan kaynakları bölümlerine ait bakış açılarının ve yaklaşımlarının nasıl olduğu konusunda araştırmalar incelenmiş ve bu doğrultuda, insan kaynakları bölümleri çalışanlarının rolleri, işlevleri görev ve sorumlulukları ortaya konulmuştur. Bu çerçevede önemli kuruluşların ve araştırmacıların hazırlamış olduğu, kabul gören yetkinlik modelleri değerlendirilmiş, ülkemizde de benzer yetkinliklerin başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları açısından önemli görülüp görülmeyeceği anlaşılmak istenmiştir. Ülkemizdeki insan kaynakları çalışanlarının da başlangıç düzeyi için ele alınan tüm yetkinlikleri oldukça önemli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada kontrol değişkenlerinden elde edilen veriler karşılaştırılmış ve mantıklı olduğu düşünülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4.1.'de, kontrol değişkenlerine göre yetkinlik ortalamaları toplu bir halde gösterilmektedir.

**Tablo 4.1. Yetkinliklerin demografik değişkenlere göre ortalamaları**

		İş zekası	Küresel ve kültürel etkililik	İnsan kaynakları uzmanlığı bilgisi	Kanıt sunma	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Aktif olma ve problem çözme	Güven verici ve etik davranma	İlişki yönetimi
Cinsiyet	Kadın	4.039	3.675	4.017	3.862	4.507	4.202	4.788	4.21
	Erkek	3.996	3.688	4.054	3.823	4.377	4.05	4.664	3.987
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Yaş	25 ve altı	4.179	3.871	4.193	4.095	4.531	4.371	4.786	4.146
	26-36	4.107	3.679	4.069	3.882	4.446	4.151	4.712	4.133
	37-47	3.717	3.636	3.875	3.681	4.436	3.993	4.744	4.042
	48 ve üstü	4.333	3.472	4.181	3.593	4.256	4.148	4.833	3.989
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Pozisyon	Yönetici	3.8557	3.6414	3.92634	3.777	4.42	4.0734	4.708	4.077
	Yönetici değil	4.1708	3.7186	4.13388	3.9052	4.472	4.186	4.751	4.135
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Eğitim durumu	Lise	4.250	3.75	4.313	4	4.65	4.083	4.5	4.050
	Önlisans	4.344	3.781	4.297	3.792	4.388	4.417	4.75	4.263
	Lisans	4.026	3.668	4.070	3.841	4.457	4.178	4.721	4.113
	Y. Lisans	3.989	3.694	3.966	3.85	4.433	4.053	4.746	4.092
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Eğitim alanı	Sosyal bilimler	4.015	3.675	4.022	3.827	4.45	4.139	4.739	4.131
	Mühendislik	3.93	3.73	4.255	3.973	4.476	4.067	4.680	4.024
	Fen bilimleri	4.333	3.667	3.806	4.074	4.178	3.981	4.833	3.644
	Diğer	4.333	4	4.25	3.889	4.667	4.444	4	3.767
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Kıdem	0-1	4.342	3.895	4.342	3.930	4.479	4.184	4.789	4.137
	1-5	4.158	3.760	4.126	3.949	4.495	4.273	4.727	4.181
	6-10	3.990	3.599	4.010	3.838	4.412	4.027	4.677	4.091
	11-15	3.770	3.583	3.846	3.778	4.435	4.016	4.765	4.014
	16 ve üstü	3.861	3.664	3.925	3.628	4.390	4.077	4.788	4.036
	<b>Toplam</b>	<b>4.020</b>	<b>3.682</b>	<b>4.035</b>	<b>3.844</b>	<b>4.447</b>	<b>4.132</b>	<b>4.731</b>	<b>4.107</b>
Unvan	Danışman	3.833	3.667	3.819	3.074	4.389	4.222	4.889	4.300
	İdari iş	4.150	3.550	3.850	3.733	4.210	3.717	4.700	3.740
	Eğitim	3.969	3.656	3.953	3.750	4.388	4.250	4.813	4.238
	İşe alım	4.432	3.568	3.966	3.879	4.455	4.136	4.864	4.327
	İş ortağı	3.786	3.643	3.786	3.762	4.286	4.000	4.857	4.071
	Üç ve perf.	4.250	3.500	4.000	4.500	4.650	4.417	5.000	4.250
	Org. gelişim	4.292	3.542	4.146	3.944	4.517	4.278	4.583	4.183
	Yetenek	3.500	3.313	3.906	4.000	4.825	4.042	4.875	4.275
	<b>Toplam</b>	<b>4.057</b>	<b>3.579</b>	<b>3.914</b>	<b>3.731</b>	<b>4.411</b>	<b>4.094</b>	<b>4.807</b>	<b>4.154</b>

Cinsiyet değişkeni ele alındığında, her iki tarafın söz konusu yetkinliklerin önemli olduğuna dair fikir birliğine vardıkları, ancak kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarından biraz daha fazla beklenti içinde oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, Tablo 4.2.'de de görüldüğü gibi, kadın katılımcıların erkeklere göre ilişki yönetimi yetkinliğine, erkek katılımcıların kadınlara göre insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi yetkinliğine daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Bu durumun nedeni, kadın katılımcıların sorunların çözümünde ve başarılı olmada ilişki yönetimini, erkek katılımcıların ise uzmanlık bilgisini daha değerli bulmaları olarak nitelendirilebilir.

**Tablo 4.2.** *Cinsiyete göre yetkinlik önem sıralaması*

<b>Kadınlar</b>		<b>Erkekler</b>	
1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma
2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık
3	İlişki yönetimi	3	İnsan kaynakları uzmanlığı
4	Aktif olma ve problem çözme	4	Aktif olma ve problem çözme
5	İş zekası	5	İş zekası
6	İnsan kaynakları uzmanlığı	6	İlişki yönetimi
7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik

Yaş'a göre ortaya çıkan bulgularda, 37-47 yaş grubunun iş zekası, insan kaynakları uzmanlığı, kanıt sunma, aktif olma ve problem çözme yetkinliklerine daha az önem vererek diğer gruplardan ayrıştığı gözlemlenmiştir. Bu durumun nedenini anlamak için, 37-47 yaş grubu katılımcıların çoğunlukla yönetici pozisyonunda ve 6 yıl üzeri kıdeme sahip olma ihtimalinin yüksekliği de değerlendirilmiş ve bu kontrol değişkenlerindeki durum da incelenmiştir. Sonuç olarak, 37-47 yaş grubunun, yöneticilerin ve 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların da bu yetkinlikleri daha az önemli buldukları gözlemlenmiştir. Bu durumda, iş yaşamında geçirilen süre arttıkça ve tecrübe kazanıldıkça, başlangıç düzeyi çalışanlar için organizasyonun kültürünü, birliğini ve değerlerini temsil eden yetkinliklere önem verildiği sonucuna ulaşılabilir. Bu durumun nedeni olarak, kişilerin bulunduğu topluluk için iyi olanı yaptığının göstergesi olarak kabul edilebilecek kişilik özellikleriyle ilgili yetkinliklerin organizasyonun başarısına daha fazla katkı sağladığının anlaşılması gösterilebilir (Vurgun ve Öztop, 2011, s. 226). (Bkz Tablo 4.3.).

**Tablo 4.3. Yaşa göre yetkinlik önem sıralaması**

25 ve Altı		26-36		37-47		48 ve üzeri	
1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma
2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	İş Zekası
3	Aktif olma ve problem çözme	3	Aktif olma ve problem çözme	3	İlişki yönetimi	3	Kişisel etkililik ve duyarlılık
4	İnsan kaynakları uzmanlığı	4	İlişki yönetimi	4	Aktif olma ve problem çözme	4	İnsan kaynakları uzmanlığı
5	İş Zekası	5	İş Zekası	5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	Aktif olma ve problem çözme
6	İlişki yönetimi	6	İnsan kaynakları uzmanlığı	6	İş Zekası	6	İlişki yönetimi
7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik

Pozisyona ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, tüm yetkinliklerde yöneticilerin yönetici olmayanlara göre daha az puan verdikleri tespit edilmiştir. Bu durumda, yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarından daha az beklenti içinde oldukları söylenebilir. Bu duruma doğru bir açıklık getirmek için, yönetici olmayanların aynı zamanda daha az kıdeme sahip kişiler olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle başlangıç düzeyi olarak sayılabilecek 5 yıl altı kıdeme sahip, 26 yaş altı ve yönetici olmayan katılımcıların da durumları değerlendirilmiştir. Beklentilerin diğer gruplara oranla bu gruplarda da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu grupların çoğunlukla başlangıç düzeyi çalışanlar veya bu çalışanlara fazla etkileşim halinde olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle, başlangıç düzeyi çalışanların kendilerinden beklentilerinin daha yüksek oluğu söylenebilir. Bireylerin kendilerinde görmüş ve inanmış oldukları yetenekler, onların neler yapabileceklerini şekillendirmektedir. Dolayısıyla, bu durumun nedeni, bireylerin özyeterlilik algılarıyla yakından ilgili olduğu çıkarımında bulunulabilir. (Arseven, 2016, s. 67). (Bkz. Tablo 4.4.).

**Tablo 4.4. Pozisyona göre yetkinlik önem sıralaması**

Yönetici		Yönetici Değil	
1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma
2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık
3	İlişki yönetimi	3	Aktif olma ve problem çözme
4	Aktif olma ve problem çözme	4	İş zekası
5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İlişki yönetimi
6	İş zekası	6	İnsan kaynakları uzmanlığı
7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik

Eğitim durumu incelendiğinde, lise grubunun bazı yetkinliklerde en yüksek, bazılarında da en düşük fikir birliğine vardığı görülmüştür. Böyle bir sonuçla karşılaşılmamasının nedeni, lise grubunu oluşturan kişi sayısının düşük olması olabilir. Bu nedenle lise grubuyla ilgili bir çıkarımda bulunmak doğru değildir. Eğitim durumunda dikkat çeken bir nokta, eğitim düzeyi arttıkça ilişki yönetiminin önem sırasının da artmış, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilginin önem sırasının azalmış olmasıdır (Bkz. Tablo 4.5.). Aynı durum, eğitim alanı için de geçerlidir. Mesleğin gerektirdiği alanda eğitim gören katılımcılarda ilişki yönetimi daha önemlidir (Bkz. Tablo 4.6.). İlişki yönetimi çalışan savunuculuğu rolünü yerine getirebilmek için gerekli yetkinliklerden biri olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, kendi alanında uzun süre eğitim görmüş katılımcılar güven verici ve etik davranma, kişisel etkililik ve duyarlılık yetkinliklerinden sonra bu rolün gerektirdiği yetkinliklerden birini önemli bulmaktadır.

**Tablo 4.5. Eğitim durumuna göre yetkinlik önem sıralaması**

Lise		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans	
1	Kişisel etkililik ve duyarlılık	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma
2	Güven verici ve etik davranma	2	İlişki yönetimi	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık
3	İnsan kaynakları uzmanlığı	3	Kişisel etkililik ve duyarlılık	3	Aktif olma ve problem çözme	3	İlişki yönetimi
4	İş zekası	4	İş zekası	4	İlişki yönetimi	4	Aktif olma ve problem çözme
5	Aktif olma ve problem çözme	5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İş zekası
6	İlişki yönetimi	6	İlişki yönetimi	6	İş zekası	6	İnsan kaynakları uzmanlığı
7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik

**Tablo 4.6. Eğitim alanına göre yetkinlik önem sıralaması**

Sosyal Bilimler		Mühendislik		Fen Bilimleri		Diğer	
1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Kişisel etkililik ve duyarlılık
2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	İş zekası	2	Aktif olma ve problem çözme
3	Aktif olma ve problem çözme	3	İnsan kaynakları uzmanlığı	3	Kişisel etkililik ve duyarlılık	3	İş zekası
4	İlişki yönetimi	4	Aktif olma ve problem çözme	4	Kanıt sunma	4	İnsan kaynakları uzmanlığı
5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İlişki yönetimi	5	Aktif olma ve problem çözme	5	Güven verici ve etik davranma
6	İş zekası	6	Kanıt sunma	6	İnsan kaynakları uzmanlığı	6	Küresel ve kültürel etkililik
7	Kanıt sunma	7	İş zekası	7	Küresel ve kültürel etkililik	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	İlişki yönetimi	8	İlişki yönetimi

Kıdeme ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların her zaman diğer gruplara göre daha az puan vermelerine rağmen, güven verici ve etik davranma yetkinliğine ilişkin diğer gruplarla aynı seviyede ve oldukça yüksek puan vermeleri, grupların güven verici ve etik davranmaya karşı hassasiyetlerinin bir göstergesidir. Organizasyonlarda güvenin teşvik edilmesi, iş tatminini ve organizasyonun etkililiğini artırmada önemli bir yere sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 216). Daha kıdemli katılımcıların sahip oldukları tecrübelerle bu durumu gözlemlemiş olma ihtimalleri yüksektir. Ayrıca 0-1 yıl kıdeme sahip katılımcılar iş zekası, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi yetkinliklerini daha fazla önemseyerek kıdemli gruplardan farklılaşmışlardır. (Bkz. Tablo 4.7.).

**Tablo 4.7. Kıdeme göre yetkinlik önem sıralaması**

0-1		1-5		6-10		11-15		16 ve üzeri	
1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma	1	Güven verici ve etik davranma
2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık	2	Kişisel etkililik ve duyarlılık
3	İnsan kaynakları uzmanlığı	3	Aktif olma ve problem çözme	3	İlişki yönetimi	3	Aktif olma ve problem çözme	3	Aktif olma ve problem çözme
4	İş zekası	4	İlişki yönetimi	4	Aktif olma ve problem çözme	4	İlişki yönetimi	4	İlişki yönetimi
5	Aktif olma ve problem çözme	5	İş zekası	5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İnsan kaynakları uzmanlığı	5	İnsan kaynakları uzmanlığı
6	İlişki yönetimi	6	İnsan kaynakları uzmanlığı	6	İş zekası	6	Kanıt sunma	6	İş zekası
7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	Kanıt sunma	7	İş zekası	7	Kanıt sunma
8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik	8	Küresel ve kültürel etkililik

Unvana ilişkin bulgularda, iş ortakları, danışmanlar ve yetenek uzmanları için ilişki yönetimi, eğitim uzmanları için aktif olma ve problem çözme; idari iş, işe alım ve organizasyonel gelişim uzmanları için iş zekası, ücret ve performans uzmanları için ise kanıt sunma yetkinliklerinin dikkat çekici derecede önemli olduğu belirlenmiştir. (Bkz. Tablo 4.8.). İş ortakları, danışmanlar ve yetenek uzmanları çoğunlukla organizasyon içindeki iletişimi teşvik eden kişiler olmaktadır. Eğitim uzmanları ise öğrenmeye ve gelişmeye odaklı olduklarından, eğitim sonucu kazanılan yetkinliklerin kullanılmasına yönelik bir bakış açısına sahiptirler. İdari iş, işe alım ve organizasyonel gelişim uzmanları

çalışanların sahip oldukları işlere odaklanmışlardır. Ücret ve performans alanı ise, doğası gereği kanıtı ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, bu sonuçların alanların gereklilikleriyle doğru orantılı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.8. Unvana göre yetkinlik önem sıralaması**

Danışmanlar	İdari iş uzmanları	Eğitim uzmanları	İşe alım uzmanları	İş ortakları	Ücret ve performans uzmanları	Organizasyonel gelişim uzmanları	Yetenek uzmanları
Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma	Güven verici ve etik davranma
Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kişisel etkililik ve duyarlılık	İlişki yönetimi	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kişisel etkililik ve duyarlılık
İlişki yönetimi	İş zekası	Aktif olma ve problem çözme	İş zekası	Kişisel etkililik ve duyarlılık	Kanıt sunma	İş zekası	İlişki yönetimi
Aktif olma ve problem çözme	İnsan kaynakları uzmanlığı	İlişki yönetimi	İlişki yönetimi	Aktif olma ve problem çözme	Aktif olma ve problem çözme	Aktif olma ve problem çözme	Aktif olma ve problem çözme
İş zekası	Kanıt sunma	İş zekası	Aktif olma ve problem çözme	İnsan kaynakları uzmanlığı	İlişki yönetimi	İlişki yönetimi	Kanıt sunma
İnsan kaynakları uzmanlığı	İlişki yönetimi	İnsan kaynakları uzmanlığı	İnsan kaynakları uzmanlığı	İş zekası	İş zekası	İnsan kaynakları uzmanlığı	İnsan kaynakları uzmanlığı
Küresel ve kültürel etkililik	Aktif olma ve problem çözme	Kanıt sunma	Kanıt sunma	Kanıt sunma	İnsan kaynakları uzmanlığı	Kanıt sunma	İş zekası
Kanıt sunma	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik	Küresel ve kültürel etkililik

Sonuç olarak, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında bulunması gerektiği düşünülen yetkinlikler önem sırasına göre, güven verici ve etik davranma, kişisel etkililik ve duyarlılık, aktif olma ve problem çözme, ilişki yönetimi, iş zekası, insan kaynakları uzmanlığına ilişkin bilgi, kanıt sunma, küresel ve kültürel etkililiktir. Bu duruma bakıldığında, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarından kişilik özellikleri ve davranışa ilişkin yetkinliklere, işin yapılışıyla daha bağlantılı olabilecek yetkinliklerden daha fazla önem verildiği görülmüştür. Ankette kullanılan tüm demografik yapılar değerlendirildiğinde, eğitim durumlarından lise ve eğitim alanından diğer grubu (sosyal bilimler, fen bilimleri ve mühendislik dışında kalanlar) hariç tüm gruplarda güven verici ve etik davranma yetkinliği en önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Danışmanlar, fen bilimleri mezunu çalışanlar ve diğer grubu (sosyal bilimler, fen bilimleri ve mühendislik dışında kalanlar) hariç tüm gruplarda küresel ve kültürel etkililik yetkinliği en az önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Küresel ve kültürel etkililiğin önem

sırasında en altta yer almasının en önemli nedeni, çalışanların büyük bir bölümünün küresel ve kültürel boyutlardaki etkileri net olarak gözlemleyebilecekleri bir ortama sahip olmamaları olarak nitelendirilebilir.

Elde edilen sonuçlar, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının en önemli rolünün taraflar arasındaki hakları dengelemeye ve sahip oldukları sorunların ve çözülebileceğine dair çalışanlara güven kazandırmaya destek olmak olduğunu göstermiştir. Bu yetkinlik, Ulrich D. (1997)'in çalışmalarında tüm insan kaynakları çalışanları için ortaya koyduğu çalışan savunucusu rolünün gereklilikleriyle örtüşmektedir. Günümüzde, çalışanlar ve işverenler bu konuyu destekleyen bir çok sorunla karşılaşmaktadır. Çalışanlar kendilerini hiç ifade edemeyecekleri, yetkinliklerini ortaya çıkaramayacakları bir işte çalışmak zorunda olabilirler. Kendi yetkinliklerini kullanabilecek bir işe sahip ancak gereğinden basit işlerle meşgul ya da fazla iş yükü altında ezilmiş olabilirler. Diğer bir olasılık da yetkinliklerinin çok üzerinde kalan ya da yetkinliklerinden çok farklı işlerde çalışmak durumunda olmalarıdır. Her ne kadar doğru işe doğru insan denilse de, araştırmalar yukarıda bahsedilen olasılıkları güçlü kılmaktadır. Bunun dışında günümüzde kötü ekonomik koşullar, toplumsal sorunlar gibi dış etkenler ve çalışanların memnuniyetsizlik duygularını besleyen bir çok iç etken çalışanların organizasyon içindeki durumlarını ve işlerini de direkt ve dolaylı olarak etkilemektedir. Temele dürüstlüğü ve adilliği yerleştirerek hiçbir çıkar grubunu gözetmeyen, güven veren, etik olan, ulaşılabilir ve duyarlı insan kaynakları çalışanları, bu sorunların kökten giderilmese de en azından bazılarının giderilebilecek olma olasılığını temsil etmektedirler.

Her ne kadar kişisel özelliklerle ilgili yetkinlikler işle doğrudan ilgili yetkinliklere göre daha önemli sonucuna ulaşılsa da bu çalışmada yer alan yetkinliklerin tamamı çalışmaya katılanlar tarafından önemli görülmüştür. İnsan kaynakları alanı doğası gereği, yapılanların başarıya ulaştığının görülmesinin zor olduğu ve sonuçların uzun zaman sonra gözlemlenebildiği bir alandır. Dolayısıyla, insan kaynakları çalışanları sorgulayıcı, gelişime, öğrenmeye açık olmalı ve mesleklerinde bilimselliğe, kanıtlarla konuşabilecek sistemler ve düzenler yaratabilmeye de önem vermelilerdir.

## 5. ÖNERİLER

Günümüzde insan kaynakları bölümlerine bakış değişmiş ve bu bölümler organizasyonlar için daha önemli hale gelmiştir. Bu durum, bu alanda çalışmak isteyen aday sayısının artmasına neden olmuştur. Bu çalışmayla birlikte, bu alanda çalışmak isteyen adaylar mesleğin gerektirdiği özellikler ve mesleğin katkıları hakkında bakış açılarını genişletebilir, daha fazla araştırmak ve bilimsel çalışmalarını incelemek isteyebilirler. Böylece sahip olduklarını düşündükleri yetkinliklerle, ne tür katkılar sunabileceklerini farkedebilir ve geliştirmeleri gerektiğini düşündükleri alanlarda kendilerine bir yol haritası belirleyebilirler.

Organizasyonlar günümüzde giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bu doğrultuda organizasyonlar stratejik hareket edebilecek ve kısa vadeli faaliyetlerini uzun vadeli amaçlarından sapmadan yürütebilecekleri sistemler geliştirmek durumundadırlar. Böyle bir ortamda organizasyonlar öncelikle sahip oldukları kabiliyetleri ve kapasitelerini fark etmek, kaynaklarını amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanabilmek ve geliştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, sahip oldukları amaca birlikte yürüyecekleri çalışanlarının yetkinliklerini bilmek onların yolcuğunun önemli bir adımıdır. Bu çalışmada, bu alanda adım atarak çalışanlarının yetkinliklerini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sahip oldukları veya olmak istedikleri yetkinlikleri de göz önünde bulundurarak daha doğru ve uzun vadeli kararlar almak isteyen organizasyonlara yol gösterici olabilir.

Yetkinlik çalışmaları ayrıca eğitim kuruluşlarının müfredatlarını yenilemek için de kullanılabilir. Bu nedenle, bu çalışmada elde edilen sonuçların bu açıdan da değerlendirilebilmesi mümkündür. Bu çalışma ayrıca bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için bir veri kaynağı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (1998). Değişim yönetiminde liderliğin önemi. *Executive Excellence*, Nisan 13-14.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: MPM Yayınları .
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak , G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri SPSS'de işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Aktaş, R. (2002). Toplam kalite yönetimi ile uyumlu insan kaynakları yönetimi süreçleri. *Verimlilik Dergisi*,1, 40-58.
- Altman, R. (2016). HR Organizational structure - past, present, and future. *Workforce Solutions Review*, 13-15.
- Antonacopolou, E. and Fitzgerald, L. (1996). Reframing competency in management development . *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.
- Armstrong, M. (2000). *A Handbook of the human resources management*. London: Kogan Page.
- Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Turkish Studies*, 11/19, 63-80.
- Athey, T. and Orth, M. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resources Management*, 38(3), 215-226.
- Atwater, E. (1992). *Adolescence* (Third Edition). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, E. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 127-135
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası*, 4/5/6, 34-52.
- Barney, B. J. and Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37(1), 1-31
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3) 67-91.
- Bayraktar, O. (2002). *İnsan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin kullanılması ve bankacılık sektöründe bir vaka araştırması*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Sakarya: Gazi Kitabevi.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beagrie, S. (2004). Events that changed human resources . *Personnel Today*, November.2., 22-26.
- Becker, B. and Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Benligiray, S. (2006). İşletmelerimizde insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin önemi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Ocak, 69-81.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Benligiray, S. (2013). *Yönetmel bir araç olarak çok kaynaklı geribildirim*. Ankara: Nobel.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bingol, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım .
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2008). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak, yetenek, tercih ve liderlik* (4. Baskı). (Çev: A. Aypay ve A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık.
- Borgatta, E. F. (1974). On McClelland's "Testing for Competence Rather than Intelligence". *American Psychologist*, 29(1), 58.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21 st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1003.
- Cardy, R. and Selvajaran, T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Carroll, A. and McCrackin, J. (1998). The competent use of competency-based strategies for selection and development. *Performance Improvement Quarterly*, 11(3), 45-63.
- Champy, M. H. (1994). *Değişim mühendisliği* (Çev: S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- CIPD. (2007). *The changing HR function: Transforming HR*. London: CIPD.
- Cohen, D. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resources Management Review*, 25, 205-215.

- Çetin, C. (2012). *Temel işletmeciliğe giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çoban, O. ve Tutkun, O. (2004). Firmaların piyasa performansının artırılmasında bir strateji olarak Outsourcing'in rolü. *Outsourcing*, 2, 36-40.
- Decenzo, D. and Robbins, S. (2004). *Fundamentals of human resources management* (8. Edition). USA: John Wiley & Sons Inc. .
- Decenzo, D. and Robbins, S. (2009). *Fundamentals of human resources management* (10. Edition). USA: John Wiley & Sons Inc.
- Dede, N. P. (2007). *İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., and Tichy, N. (1981). *Human resources management : A strategic perspective*. American Management Associations. 9(3), 51-67.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Akgeyik, T., Çiftçi, B., Özler Ergun, D., Kağnıcıoğlu, D., Özbek, Serinkan, C. (2012). Dolgun U. (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Draganidis, F., and Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Emeraldinsight, Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dubois, D., and Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Field, A. (2009). *Discovering statistic using SPSS*. USA: Sage.
- French, W. (1994). *Human resources management* (3. Edition). New York: Houghton Mifflin Company.
- Gangani, N., McLean, G., and Braden, R. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.
- Garavan, T. and McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 4(13), 144-163.
- Geimer, J., Zolner, M. and Allen, K. (2017). Beyond HR competencies: Removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. *CEB*, 10(1), 42-50.

- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performances: Findings, unanswered questions and alternative approach. *Management Review*, 16(2), 174-185.
- Geylan, R. Tonus, H. Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray S., Baraz, A B., Özler D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı), Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Giannantonio, C. and Hurley, A. (2002). Executive insights into HR practices and education. *Human Resources Management Review*, 12(4), 491-511.
- Gordon, M. E. and Stewart, L. P. (2009). Conversing about performance discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473-501.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökçe, A. (2012). *Ödül sistemlerinin işgörenler tarafından değerlendirilmesi ve Netlon Muftak Araçları Ticaret ve Sanayi Limited Şirketi'nde bir alan çalışması*. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Guest, D. (1987). Human resources management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Hatch, T. and Gardner, H. (1986). "From testing intelligence to assessing competencies: A pluralistic view of intellect". *Proper Review*, 8(3), 147-150.
- Haşit, G. (2016). The role of human resource management in the efficient operation of SME's: Problems and solution offers. *International Conference on Management, Mendel University, Brno*, 282-284
- Heneman, R. L. (1999). Emphasizing analytical skills in HR graduate education: The Ohio State University ML HR Program. *Human Resources Management*, 38(2) 131-134.
- Human Resources Professionals Association. (2014). *Human resources professional competency framework*. Human Resources Professionals Association.
- Hunter, R. (1999). The new HR and new HR consultant: Developing human resource consultants at Andersan Consulting. *Human Resources Management*, 38(2) 147-155.
- İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4) 195-213.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1) 102-116.
- Karatepe, S. (2015). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.

- Kaufman, B. (1993). *The origins evolution of field of industrial relations in the United States*. New York: Ithaca: ILR Press.
- Kaufman, B. (1999). Evolution and current status of university HR programs. *Human Resources Management*, 38(2), 103-110.
- Kaya, E. N. ve Taş, İ. E. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayrımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1) 21-28.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Keçecioğlu, T. (2007). İnsan kaynakları profesyonellerinin gelecekteki rollerine farklı bakış açıları. *Ege Akademik Bakış* , 7(2), 503-526.
- Keçecioğlu, T. ve Oktay, S. (2011). İnsan sermayesinin sayısallaştırılmasının dayanılmaz çekim gücü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 67-86.
- Keçecioğlu, T. ve Erkal, H. (2013). Yetkinliklerin yapısı ve içeriği üzerine yeniden düşünmek. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2), 1-13.
- Keser, A. (2002). Değişen yönleriyle personel yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Kieffer, K. (1998). *Orthogonal versus oblique factor rotation: A review of the literature regarding the pros and cons*. New Orleans: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Kozak, M. A. and Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 29.
- Lado, A. and Wilson, M. (1994). Human resources systems and sustained competitive advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Langdon, D. and Marrelli, A. (2002). A New model for systematic competency identification. *Performance Improvement Wiley*, 41(4) 16-23.
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 3-15.
- Lawson, T. and Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resources Management*, 35(1), 68-85.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation and problem solving in personnel management*. London: McGraw-Hill.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rtheorics and realities*. (Anniversary Edition). Basinstoke: Palgrave.

- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- Lengnick-Hall, L. M. (2004). *Bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Lo, K., Macky, K. and Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- Long, C. (2008). Examining human resource competencies and their relationship to the success factors of HR profession. *Journal of Service Science and Management*, 1, 259-265.
- Lucia, A. and Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- Mackay, M. (2017). Identity formation: Professional development in practice strengthens a sense of self. *Studies in Higher Education*, 42(6), 1056-1070.
- Marrelli, A., Tondora, J. and Hoge, M. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32 (5/6), 533-560.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000). *Human resources management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010). *Human resources management*. USA: Cengage Learning.
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: Çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, 15(2), 155-174.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, January, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1976). *The achieving society*. New York: Irvington Publishers.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2014). *Ulusal meslek standardı insan kaynakları elemanı Seviye 4*. İstanbul: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (Peryön).
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2014). *Ulusal meslek standardı insan kaynakları uzmanı Seviye 5*. İstanbul: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (Peryön).
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2014). *Ulusal meslek standardı insan kaynakları yöneticisi Seviye 6*. İstanbul: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (Peryön).
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.

- Mufti, O., Parvaiz , G., Wahab, M. and Durrani, M. (2016). Human resources competencies and organizational performance. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1), 83-104.
- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 271-301.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Pricewaterhouse Coopers. (2004). Türkiye insan kaynakları hizmeti; "İnsan kaynaklarında dış kaynaklardan faydalanma (HR Outsourcing)". *Outsourcing*, 4.
- Pricewaterhouse Coopers. (2010). Executive summary of results from 2009-2010. US human capital effectiveness report, November: *The Saratoga Review*.
- Wayne Mondy, R. M. (1999). *Human resource management* (7. Edition). New Jersey: Prentice Hall s.17.
- Reilly, P. and Williams, T. (2006). *Strategic HR building the capability to deliver*. England: Gower Publishing Company.
- Robert L. and Mathis, J. H. (2010). *Human resources management* . USA: Cengage Learning.
- Roberts, R. and Hirsch, P. (2005). Evolution and revolution in the twenty-first century: Rules for organizations and managing human resources. *Human Resources Management* , 44(2), 171-176.
- Sadullah, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi açısından bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetiminin kamu organizasyonlarına uygulanabilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124
- Schoonover, S. (2003). *Human resources competencies for the new century*. USA: Schoonover Associates LLC.
- Schuler, R. (1998). *Managing human resources* (6th Edition). Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Shipmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., Sanchez, J. (2000). The practice of competency modeling. *Personel Psychology*, 53, 703-740.
- Society for Human Resources Management. (2012). *SHRM Competency Model*. Society for Human Resources Management, <https://www.shrm.org/LearningAndCareer>.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work* . New York: John Wiley&Sons.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Storey, J. (2007). *Human resources management today: An assessment* (3rd Edition). London: Thomson Learning,.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Tapscott, D. (1998). *Dijital ekonomi*. İstanbul: Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri.
- The RBL Group. (2017, Eylül 7). *HRCS 2012 İnsan Kaynakları Yetkinlikleri Araştırması*. Hrcsturkiye: <http://www.hrcsturkiye.com/download/HRCS2012.pdf> adresinden alındı
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Tyson, S. and Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). *A New mandate for human resources*. Harvard Business Review, 124-134.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., Lake, D. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assesment. *Human Resources Management*, 34, 473-495.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. (2009). *İK Yetkinlikleri* (Çev: N. Şahinbaş Köksal). İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2012). *HR transformation*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). *The talent and new HR competencies*. The RBL White Paper Series.
- Uyargil, C., Özçelik, A. O., Adal, Z., Sadullah, Ö., Ataay, İ. D., Dündar, G., Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Üçok, T. (1992). *Yönetim ilkeleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*: 16(3) 217-230.
- Watson, T. (1977). *The personnel managers*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Williams, M., Onsman, A. and Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: a five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)*, 8(3), 1-13.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organizational Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Wright, J. B. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resources Management* , 37(1): 31- 46.
- Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resourced-based perspective. *International Journal of Human Resources Management* , 5(2), 301-326.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yeung, A., Woolcock, P., and Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future: Key to sustaining the transformation of hr functions. *Human Resources Planning*, 19(4), 48-58.
- Yılmaz, F. (2010). Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri ve örgütlenmesi: Sağlık ve güvenlik birimleri hakkında yönetmeliğin eleştirel değerlendirmesi. *Kamu-İş*, 11(2) 89-112.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhu, Z., Hsu, K. and Lillie, J. (2001). Outsourcing - a strategic move : The Process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5), 373-378.

## EKLER

### EK-1- Anket Formu

#### Anket Formu

### İnsan Kaynakları Bölümlerinde Başlangıç Düzeyi Çalışanlarda Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi

#### Sayın katılımcı;

Yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı; başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarında aranacak yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için insan kaynakları alanında bilgi ve deneyim sahibi olan sizin gibi uzmanların görüşüne ihtiyacımız var.

Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları, insan kaynakları alanında henüz uzmanlık kazanmamış herkesi kapsamaktadır. Bu kişilerin sorumluluğu insan kaynakları işlevlerinin tümüne ya da tek bir işleve destek vermek olabilir. Ankette yer alan ifadeler, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin göstergesi olarak kabul edilen bilgi, kişilik özellikleri ve görev ve sorumluluklar olarak sınıflanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının günümüzde asgari olarak hangi bilgi, kişilik özellikleri ve görev ve sorumluluklara sahip olmaları gerektiğiyle ilgili bilgi sağlayacaktır.

Sizden 10-15 dakikanızı ayırmanızı ve konuyla ilgili görüşlerinizi bizimle paylaşmanızı diliyoruz. Çalışmaya katılmaya gönüllü olduğunuz takdirde, size yöneltilen sorulara vereceğiniz samimi ve gerçekçi cevaplar araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Verdiğiniz cevapların sadece bilimsel amaçla kullanılacağından emin olunuz. İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz, araştırmada katılımcı isimleri gizli tutulacaktır. Veri toplama sürecinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir talep olmayacaktır. Ancak, katılımınız sırasında rahatsızlık hissederseniz, çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz.

#### Danışman

Prof. Dr. Serap Benligiray

Anadolu Üniversitesi, İİBF İşletme BD,  
Yönetim ve Organizasyon ABD.

e-posta : sbenligi@anadolu.edu.tr

#### Araştırmacı

Dizem Özkıran

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü -  
İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon  
programı. Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta : dozkiran@anadolu.edu.tr

## Demografik bilgiler

Lütfen sizin için uygun olan özelliklerin yanına çarpı (x) işareti koyunuz.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-36	<input type="checkbox"/> 37-47	<input type="checkbox"/> 48 ve üstü	
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Eğitim alanınız	<input type="checkbox"/> Fen	<input type="checkbox"/> Mühendislik	<input type="checkbox"/> Sosyal		
	<input type="checkbox"/> Sağlık	<input type="checkbox"/> Diğer _____			
İnsan kaynakları bölümündeki pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Yönetici değil			
İnsan kaynakları bölümündeki kıdeminiz	<input type="checkbox"/> Bir yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üstü
Unvanınız	-----				

## Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gereken bilgiler

Aşağıda yer alan ifadeler başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gereken bilgileri ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Söz konusu bilgi sizce <u>hiç gerekli değilse</u> 1'i (hiç önemli değil), <u>başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları için önemli bir beklenti değilse</u> 2'yi (önemli değil), <u>olması durumunda iyi olacağını düşünüyorsanız</u> 3'ü (ne önemli ne önemli değil), <u>önemli bir ayrıcalık</u> olarak görüyorsanız 4'ü (önemli), <u>zorunlu</u> olduğuna inanıyorsanız 5'i (çok önemli) işaretleyiniz.	Hiç önemli değil	Önemli değil	Ne önemli ne önemli değil	Önemli	Çok önemli
1.İşletmenin faaliyet alanına, ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
2.Aynı sektördeki işletmeler (rakipler) hakkında temel düzeyde bilgi	1	2	3	4	5
3.Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda ekonomik trendlere ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
4.Yerel, ulusal ve küresel boyutlarda kültürel sorunlara ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
5.İşletmenin iç politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
6.İşletmenin farklılıklarla (cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik durumu vb.) ilgili genel politikalarına ve felsefesine ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
7.Temel insan kaynakları uygulamalarına (kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme vb.) ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
8.Güncel insan kaynakları uygulamalarına ve gelişmelerine ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
9.Alanıyla ilgili kanunlara ve yasal düzenlemelere ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
10.Alanında kullanılabilecek teknolojilere ilişkin bilgi	1	2	3	4	5

11.Alanını etkileyebilecek etik yasalara, standartlara, mevzuat ve trendlere ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
12.Temel iş metrikleri (çalışan başına karlılık, gelir artış oranı, ekonomik katma değer, fiyat kazanç oranı vb.) bilgisi	1	2	3	4	5
13.Temel insan kaynakları metrikleri (personel devir ve devamsızlık oranları, personel başına eğitim harcamaları, kategorilere göre işten ayrılma oranları vb.) bilgisi	1	2	3	4	5
14.Alanıyla ilgili kıyaslama (benchmark) uygulamalarına ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
15.Fayda ve maliyet analizlerine ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
16.Temel araştırma yöntemleri bilgisi	1	2	3	4	5
17.Temel istatistik analiz yöntemleri bilgisi	1	2	3	4	5
18.Sorunların çözümünde hangi veri ve kaynaklara ulaşılması gerektiği hakkında bilgi	1	2	3	4	5
19.İnsan doğasına ve ilişkilerine ilişkin bilgi	1	2	3	4	5
20.Yabancı dil bilgisi	1	2	3	4	5

Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz başka bilgiler varsa aşağıdaki alana ekleyebilirsiniz.

---



---



---



---



---

## Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gereken özellikler

Aşağıda yer alan ifadeler başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gereken özellikleri ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Söz konusu özellikler sizce <u>hiç gerekli değilse</u> 1'i (hiç önemli değil), <u>başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları için önemli bir beklenti değilse</u> 2'yi (önemli değil), <u>olması durumunda iyi olacağını düşünüyorsanız</u> 3'ü (ne önemli ne önemli değil), <u>önemli bir ayrıcalık olarak görüyorsanız</u> 4'ü (önemli), <u>zorunlu olduğuna inanıyorsanız</u> 5'i (çok önemli) işaretleyiniz.	Hiç önemli değil	Önemli değil	Ne önemli ne önemli değil	Önemli	Çok önemli
<b>21.Kültürün</b> yerel, ulusal ve küresel boyutlarda iş yapış şekillerini nasıl etkilediğinin farkında olmak	1	2	3	4	5
<b>22.Farklılıklara</b> (cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik durumu vb.) saygılı olmak	1	2	3	4	5
23.Esnek, uzlaşmacı ve uyumlu olmak	1	2	3	4	5
24.Girişimci olmak	1	2	3	4	5

25. Analitik becerilere sahip olmak	1	2	3	4	5
26. Hatasız bir iletişim kurmak	1	2	3	4	5
27. Mesleki ve kişisel gelişim için çaba sarfetmek	1	2	3	4	5
28. Hassas bir bilgi iletildiğinde gerekli duyarlılığı göstermek	1	2	3	4	5
29. İş zamanını etkili bir şekilde yönetmek	1	2	3	4	5
30. Değişen iş şartlarına uyum göstermek	1	2	3	4	5
31. Alanıyla ilgili sorunların hangilerini çözebileceğine, hangilerini çözemeyeceğine doğru karar vermek ve çözemeyeceklerini yöneticilerine aktarmak	1	2	3	4	5
32. Eylemleriyle ilgili hesap vermeye hazır olmak	1	2	3	4	5
33. Yaptığı işlerin detaylarına önem vermek	1	2	3	4	5
34. Yönetim tarafından verilen uygulanması zor kararların gerektirdiği şekilde davranmak	1	2	3	4	5
35. Raporları ve belgeleri en yüksek kalitede üretmek	1	2	3	4	5
36. Yazılı, sözlü veya elektronik iletişim yollarını etkili şekilde kullanmak	1	2	3	4	5

Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz başka özellikler varsa aşağıdaki alana ekleyebilirsiniz.

---



---



---



---



---

### Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının görev ve sorumlulukları

Aşağıda yer alan ifadeler başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının görev ve sorumluluklarını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Söz konusu görev ya da sorumluluklar sizce <u>hiç gerekli değilse</u> 1'i (hiç önemli değil), başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları için <u>önemli bir beklenti değilse</u> 2'yi (önemli değil), <u>olması durumunda iyi olacağını</u> düşünüyorsanız 3'ü (ne önemli ne önemli değil), <u>önemli bir ayrıcalık olarak görüyorsanız</u> 4'ü (önemli), <u>zorunlu olduğuna inanıyorsanız</u> 5'i (çok önemli) işaretleyiniz.	Hiç önemli değil	Önemli değil	Ne önemli ne önemli değil	Önemli	Çok önemli
<b>37. Küresel ve kültürel</b> olarak daha etkili olmayı sağlayacak bir anlayış geliştirmeye gönüllü olmak	1	2	3	4	5
<b>38. İşletmenin politikalarını</b> periyodik olarak takip etmek	1	2	3	4	5
<b>39. İşletmenin kültürüyle</b> tutarlı bir şekilde davranmak ve bu kültürü yansıtmak	1	2	3	4	5

40.Mevcut ve yeni çalışanlara işletmenin politikalarını, prosedürlerini, kültürünü vb. aktarmak	1	2	3	4	5
41.Girişimlerin uygulanmasına destek vermek ve karşılaşılan sorunları üst yönetime taşımak	1	2	3	4	5
42.İşletmeyle ilgili sorunları veya endişeleri üst yönetime bildirmek	1	2	3	4	5
43.Paydaşlarla (işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi ve gruplar) etkileşimlerini artıracak faaliyetlere insan kaynakları bölümü adına destek vermek	1	2	3	4	5
44.İnsan kaynakları alanında yapılan iç kontrollere ilişkin bilgilerin gizliliğini sağlamak	1	2	3	4	5
45.İnsan kaynakları temelli sorunları ortaya çıkarmak için araştırmalar yapmak ve çözüm geliştirmek	1	2	3	4	5
46.İnsan kaynakları süreçlerini, işlemlerini ve çıktılarını iyileştirecek yeni yollar araştırmak	1	2	3	4	5
47.Alanındaki uygulamaların operasyonel düzeyde nasıl daha etkili olabileceğini belirlemek	1	2	3	4	5
48.Alanındaki uygulamalardan kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek kişilerarası çatışmaları tahmin etmek ve önlem almak	1	2	3	4	5
49.Kendi bakış açısıyla uyumlu olmasa bile insan kaynakları kararlarının işletmeye yayılması için destek vermek	1	2	3	4	5
50.İlgili birimin/uzmanın verdiği bilgiler dahilinde veri girişini yapmak, sistemlerin kullanımına ilişkin deneyimlerini raporlamak	1	2	3	4	5
51.İnsan kaynakları metriklerine ilişkin güncel bilgiyi toplamak ve raporlamak	1	2	3	4	5
52.Karar vermeyi kolaylaştırmak ve karar kalitesini artırmak için kanıta dayalı araştırmalar yapmak	1	2	3	4	5
53.Kendisini, endişelerini dile getirmek isteyen personele inanılır ve güvenilir bir kaynak olarak kabul ettirmek	1	2	3	4	5
54.Adil, tarafsız ve ulaşılabilir bir insan kaynakları temsilcisi olarak tanınmak	1	2	3	4	5
55.Çalışan bilgilerinin gizliliğini korumak	1	2	3	4	5
56.Etik olmayan davranışları belirlemek ve üst yönetime taşımak	1	2	3	4	5
57.Paydaşlardan gelen soruları ilgili alana/kişiye yönlendirmek	1	2	3	4	5
58.Paydaşlara verdiği hizmetin daha iyi olması için çaba sarfetmek	1	2	3	4	5
59.Paydaşların ihtiyaçlarını tanımlamak ve uygun bir şekilde yönlendirmek	1	2	3	4	5
60.Çalışan sorunlarını çözmek, çözemeyeceği durumlarda uygun kaynaklara yönlendirmek	1	2	3	4	5
61.Çalışanların zorlandıkları alanları belirlemek ve bunlara ilişkin çözümler geliştirmek	1	2	3	4	5
62.Kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmak, çözemediği durumları bir üst yöneticisine aktarmak	1	2	3	4	5
63.Çıkar çatışmalarının yaşanabileceği alanları belirlemek	1	2	3	4	5

64.İşletmenin içinde ve dışında <b>aynı düzeyde olduğu</b> insan kaynakları çalışanlarıyla sürekli iletişim içinde olmak	1	2	3	4	5
65.İşletmenin içinde ve dışında <b>hizmet sağlayanlarla</b> bir iletişim ağı geliştirmek	1	2	3	4	5
66.Sorun yaratma potansiyeli olan <b>etkileşimleri</b> bir üst yöneticisine aktarmak	1	2	3	4	5

Başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanlarının sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz başka görev ve sorumluluklar varsa aşağıdaki alana ekleyebilirsiniz.

---

---

---

---

---

Sorularımız burada sona ermiştir. Bize ayırdığınız zaman ve değerli paylaşımlarınız için çok teşekkür ederiz. Ulaştığımız sonuçları sizinle paylaşmamızı istiyorsanız, aşağıdaki alana iletişim bilgilerinizi girebilirsiniz.

Adı Soyadı

---

E-posta

---

## EK-2-Etik Kurul Onayı

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 01/12/2017-E.134494



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 66166206-050.99  
Konu : Etik Kurulu Kararı hk.

Sayın Dizem ÖZKIRAN

Dilekçeniz ile istenilen, "Başlangıç Düzeyi İnsan Kaynakları Çalışanlarında Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin talebiniz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup konuya ilişkin karar yazımız ekinde gönderilmektedir. Bilgilerinizi rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Emel ŞIKLAR  
Müdür

Ek:Etik Kurulu Kararı

Evrak Doğrulamak İçin: <http://belgedogrulama.anadolu.edu.tr/enVision-Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENDB7PJ2> Pin Kodu: 68002  
Yunus Emre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir Bilgi İçin: Gülsu YÜCEL  
Telefon No: +90 222 335 08 95/3243/1261 Faks No: +90 222 335 05 95 Unvan: Büro Personeli  
E-Posta: sosens@anadolu.edu.tr İnternet Adresi: www.sosbilens.anadolu.edu.tr



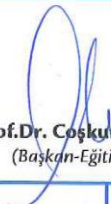

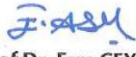

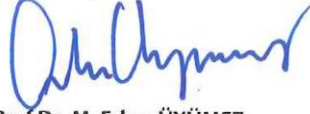


Evrak Kayıt Tarihi: 09.11.2017

Protokol No: 124448

Tarih: 29.11.2017



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Yüksek Lisans Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Sosyal Bilimler
<b>BAŞLIK:</b>	Başlangıç Düzeyi İnsan Kaynakları Çalışanlarında Aranacak Yetkinliklerin Belirlenmesi
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Prof. Dr. Serap BENLİĞİRAY
<b>TEZ YAZARI:</b>	Dizem ÖZKIRAN
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu
 <b>Prof. Dr. Coşkun BAYRAK</b> (Başkan-Eğitim Fak.)	
 <b>Prof. Dr. T. Volkan YÜZER</b> (Başkan Yardımcısı-Açıköğretim Fak.)	 <b>Prof. Dr. Esra CEYHAN</b> (Eğitim Fak.)
 <b>Prof. Dr. Münevver ÇAKI</b> (Güzel Sanatlar Fak.)	 <b>Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ</b> (İkt. ve İdari Bil. Fak.)
 <b>Prof. Dr. Handan DEVECİ</b> (Eğitim Fak.)	 <b>Prof. Dr. Emel ŞIKLAR</b> (İkt. ve İdari Bil. Fak.)

# ÖZGEÇMİŞ

**Dizem Özkıran**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans**

## Eğitim

<b>Yüksek Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı ( <i>Eylül, 2015</i> )
<b>Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İktisat Programı ( <i>Eylül 2009, Haziran 2014</i> )

## İş Tecrübesi

<b>İnsan kaynakları uzmanı</b>	Toro Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlık Ltd. Şti. (Haziran, 2016)
--------------------------------	--

## Kişisel Bilgiler

<b>Doğum yeri ve yılı</b>	Eskişehir, 02.03.1991
<b>Yabancı dil</b>	İngilizce