

148082

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARINDA ÇALIŞANLARIN SAHİP  
OLDUĞU YETKİNLİKLER İLE BU YETKİNLİKLERİN DİĞER ÇALIŞANLAR  
TARAFINDAN ALGILANMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

148082

TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN

HAZIRLAYAN  
DİDEM PARTEŞ

İSTANBUL, 2004

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, bir insan kaynakları çalışanı olarak kendi sahip olduğum yetkinlikleri düşünmeye başlamamla şekillendi. İnsan kaynakları departmanları hep diğer çalışanların yetkinliklerini belirleme ve geliştirme üzerine odaklanmıştır, oysa öncelikle kendi yetkinliklerinin farkında olup bunları geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir ki diğerlerine de örnek olabilsinler.

Bu fikirden yola çıkarak, insan kaynakları çalışanlarının kendilerini ne kadar yetkin gördükleri, hangi yetkinliklere sahip olmayı bekledikleri ve diğer çalışanların insan kaynakları yetkinlikleri deyince neler algıladıklarını görebilmek amacıyla bu çalışma tamamlanmıştır.

Bu süreç boyunca beni yönlendiren ve cesaretlendiren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, uygulama aşamasının tamamlanmasında büyük katkıları olan ve anketleri doldurarak bana veri sağlayan tüm banka çalışanlarına, yüksek lisans yaptığım süre boyunca yanımda olarak manevi destek veren arkadaşlarıma ve her zaman arkamda olduklarını hissettiren aileme teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2004

DİDEM PARTEŞ

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM 1

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	3
1.1.1. Personel Yönetimi.....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Sebepleri.....	3
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkı.....	6
1.2. İnsan Kaynaklarının Şirket İçindeki Yeri.....	9
1.2.1. İnsan Kaynaklarının Önemi ve Gereği.....	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	11
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	13
1.2.4. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi .....	15
1.2.5. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları .....	16
1.2.5.1. İnsan Gücü Planlaması .....	17
1.2.5.2. Seçme ve Yerleştirme.....	17
1.2.5.3. Eğitim ve Geliştirme .....	18
1.2.5.4. Performans Yönetimi .....	18
1.2.5.5. Ücretlendirme .....	19
1.2.6. İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi.....	20
1.3. Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları.....	22
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği.....	26

## BÖLÜM 2

### YETKİNLİKLER VE İNSAN KAYNAKLARI İLE İLİŞKİSİ

2.1. Yetkinliğin Tanımı, Unsurları ve Özellikleri .....	29
2.1.1. Yetkinliğin Unsurları.....	31
2.1.1.1. Bilgi .....	33
2.1.1.2. Beceri.....	33
2.1.1.3. Tutum .....	33
2.1.2. Yetkinlik Davranışının Özellikleri.....	34
2.2. Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları.....	34
2.2.1. Yetkinliklerin Saptanması İçin Araştırma Yönteminin Belirlenmesi ve Yetkinlik Modelinin Geliştirilmesi.....	40
2.2.2. Yetkinlik Modelinin Gözden Geçirilmesi, Değerlendirilmesi ve Yeni Yetkinliklerin Kazanılması .....	41
2.3. Yetkinlik Modellerine Yönelik Eleştiriler.....	42
2.4. Yetkinliklerin İK Fonksiyonlarında Kullanılması ve Önemi .....	44
2.4.1. İnsan Gücü Planlamasında Yetkinliklerin Kullanılması .....	45
2.4.2. Seçme ve Yerleştirmede Yetkinliklerin Kullanılması.....	46
2.4.3. Eğitim ve Geliştirmede Yetkinliklerin Kullanılması .....	47
2.4.4. Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması.....	48
2.4.5. Ücretlendirmede Yetkinliklerin Kullanılması .....	48
2.4.6. İK Fonksiyonlarının Bütünleştirilmesinde Yetkinliklerin Yeri .....	49
2.5. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Yetkinlikleri.....	50

## BÖLÜM 3

### İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ÇALIŞANLARININ VE DİĞER DEPARTMAN ÇALIŞANLARININ ALGILARI ARASINDAKİ FARK İLE İLGİLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	55
3.2. Araştırma Yöntemi ve Hipotezler.....	55
3.3. Örneklem Grubu .....	58
3.4. Araştırmanın Sınırları .....	59

3.5. Veri Toplama Aracı .....	60
3.6. Veri Analiz Teknikleri .....	62
3.7. Bulgular ve Yorumlar .....	63
3.7.1. Demografik Veriler .....	63
3.7.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım .....	63
3.7.1.2. Yaşa Göre Dağılım.....	63
3.7.1.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım .....	64
3.7.1.4. Unvanlara Göre Dağılım .....	65
3.7.1.5. Deneyimlere Göre Dağılım.....	65
3.7.2. İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Yetkinliklere İlişkin Çalışanların Algıları.....	66
3.7.3. İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yetkinlikleri İle İlgili Mevcut Duruma ve Beklentilerine İlişkin Algıları.	72
3.7.4. İnsan Kaynakları Departmanı Dışında Çalışanların Yetkinliklerle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	75
 SONUÇ.....	 81
KAYNAKLAR .....	85
EK 1 İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına Yönelik Anket Formu. ....	91
EK 2 İnsan Kaynakları Dışı Departmanlarda Çalışanlara Yönelik Anket Formu .....	94
ÖZGEÇMİŞ .....	97

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1. Yetkinliğin Unsurları ve Özellikleri .....	32
Şekil 2.2. Firmaya Özgü Yetkinlik Modeli Oluşturma Nedenleri .....	38
Şekil 2.3. Yetkinliklerin İK Fonksiyonlarında Kullanılması .....	44



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	8
Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Rolünün Değişimi .....	25
Tablo 2.1. Yetkinlik Modeli Oluştururken Kullanılan Üç Temel Yaklaşımın Karşılaştırılması.....	37
Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım .....	63
Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım .....	64
Tablo 3.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	64
Tablo 3.4. Ünvanlara Göre Dağılım.....	65
Tablo 3.5. Deneyimlere Göre Dağılım.....	66
Tablo 3.6. İdeal Yetkinliklere İlişkin Ortalama Değerler (Yetkinlik Boyutları Bazında) .....	67
Tablo 3.7. İdeal Yetkinliklere İlişkin Ortalama Değerler (Alt Yetkinlikler Bazında)....	68
Tablo 3.8. Yetkinliklerin Sıralaması .....	71
Tablo 3.9. İdeal ve Mevcut Yetkinliklerin Karşılaştırılması (Yetkinlik Boyutları Bazında) .....	72
Tablo 3.10. İdeal ve Mevcut Yetkinliklerin Karşılaştırılması (Alt Yetkinlikler Bazında) .....	73
Tablo 3.11. İK Dışı Çalışanların İdeal Yetkinlikleri Algulamalarındaki Farklılıklar (Yetkinlik Boyutları Bazında) .....	76
Tablo 3.12. İK Dışı Çalışanların İdeal Yetkinlikleri Algulamalarındaki Farklılıklar (Alt Yetkinlikler Bazında).....	77

## ÖZET

Bu çalışma ile yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi içindeki rolü ve öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alınmış; insan kaynakları yönetiminin amacı, önemi ve ilkeleri vurgulanmış, kısaca fonksiyonlarından bahsedilmiştir. İnsan kaynaklarının stratejik önemine değinildikten sonra ise değişim sürecinde insan kaynaklarının nasıl şekilleneceği incelenmiştir.

İkinci bölümde yetkinlikler ve insan kaynakları ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Yetkinliğin tanımı ve özellikleri ortaya konulduktan sonra yetkinlik modeli oluşturma aşamalarından söz edilmiştir. Daha sonra insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin nasıl kullanıldığına değinilmiş ve sonrasında insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirmede yetkinliklerin yeri ve önemi vurgulanmıştır. Bu bölümde son olarak insan kaynakları departmanı çalışanlarının sahip olmaları gereken yetkinliklere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise konu ile ilgili yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamanın amacı, insan kaynakları yetkinlikleri konusunda insan kaynakları departmanı çalışanlarının ve diğer departmanlarda çalışanların algıları arasında ne gibi benzerlikler ve farklılıklar olduğunu ortaya koymaktır. Veri toplama aracı olarak anket çalışması yapılmıştır. Analiz sonucunda, insan kaynakları yetkinliklerinin türleri konusunda insan kaynakları departmanı çalışanları ile diğer departman çalışanlarının algıları arasında bir paralellik olsa da bu yetkinliklerin seviyeleri konusunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlikler, Yetkinlik Modeli, İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının Yetkinlikleri



## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to mention the role and importance of competencies used in human resources management. In the first part, the process from personnel management to human resources management is pointed out. Then the aim, importance, principles and functions of human resources management is stressed. After expressing the strategic importance of human resources management, the future of human resources in the process of change is described.

The second part of the thesis is about competencies and its relation with human resources management. After presenting the definition of competencies, the phases of implementing the competency models is described. Then the usage of competencies in the human resources functions and the role of competencies that connect those functions is mentioned. Finally the competencies that a human resources professional must possess is pointed out.

In the third part of the thesis, a research took place. The aim of the research is to indicate the differences and similarities between the perceptions of human resources workers and other department workers in the context of human resources competencies. For gathering data, a questionnaire is used. After the analysis, a meaningful difference is found between the perceptions of two groups about the degree of the competencies that a human resources professional must possess.

**Key Words:** Human Resources Management, Competencies, Competency Models, HR Professionals' Competencies

## GİRİŞ

Her alanda kendini gösteren değişim, kurumları da yeni arayışlara itmektedir. Yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için firmaların da kendilerini değişim sürecinin zorunlu kıldığı yeni koşullara uydurması gerekmektedir. Artık eski yapılar ve yöntemler yetersiz kalmakta, yeni, farklı ve etkili yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla bilgi, kolay ulaşılabilir ve edinilebilir olmuştur. Her isteyen, istediği bilgiyi kısa sürede elde edip kullanabilmektedir. Bu durum bilgi ve tekniklerin çabuk tüketilmesine yol açmaktadır. Bilgi, geçici olarak rekabette bir adım öne geçilmesini sağlayabilir ama kalıcı olmak için artık salt bilgi yeterli değildir. Bu noktada bilgiyi kullanabilecek ve fark yaratacak olan yetkin çalışanların firmalar için taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde yetkin çalışanlar, firmalar için vazgeçilmez kaynaklardır. Her ne kadar tüm firmalar yetkinlik konusunu sistemli bir biçimde model haline getirip uygulamasına da aslında birçoğu yetkinlikleri fiili olarak hayata geçirmeye çalışmaktadır. Örneğin işe alım sırasında yapılan mülakatlarda kişinin bilgisi yanında becerisi ve işe karşı olan tutumu da sorgulanmakta; performans değerlendirme aşamasında kişinin nasıl bir gelişme kaydettiği, hangi niteliklerini artırdığı, kendini değişen koşullara nasıl adapte ettiği anlaşılmaya çalışılmakta; ücret yönetiminde ise diğerlerine göre daha fazla bilgi ve beceri sahibi olup işlerini sahiplenerek yapanlara daha yüksek maaşlar verilmektedir. Tüm bu çalışmalar aslında yetkin çalışmanı bulmak ve elde tutmak içindir.

Yaşanan tüm bu gelişmeler firmalarda insan kaynakları departmanının önemini artırmıştır. Koşulların gerektirdiği uygulama ve yöntemler insan kaynakları departmanlarını değişime zorlamış; değişen insan kaynakları departmanları da yeni koşulların oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur. Süregelen bu döngü ile birlikte insan kaynakları departmanları stratejik önemde birimler haline gelmektedir. Bu süreçte insan kaynakları departmanlarının kendi faaliyetlerini tüm firma faaliyetleri ile bütünleştirmede kullandığı önemli araçlardan biri yetkinliklerdir. Firmaya özgü oluşturulan yetkinlik modelleri ile firmalar, insan kaynağını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanma, ölçme ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Yetkinlik modelleri de

-doğru oluşturulmuş bir yapıda olmak koşuluyla- bu amaca hizmet etmeye devam etmektedir.

Bu çalışmada üç ana bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alınmış, bu geçişi zorunlu kılan nedenler üzerinde durulmuştur. Daha sonra insan kaynaklarının önemi vurgulanmaya çalışılmış ve insan kaynakları yönetiminin amacı belirtilmiştir. Bu bölümde ayrıca insan kaynakları fonksiyonlarından planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetiminin üzerinde kısaca durulmuştur. İnsan kaynaklarının stratejik önemi, yine bu bölümde ele alınan konulardandır. Son olarak değişim sürecinde insan kaynaklarının rolü ve önemine değinildikten sonra gelecekte insan kaynaklarının alacağı yeni şekil ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde yetkinlikler ve yetkinliklerin insan kaynakları ile ilişkisi ifade edilmeye çalışılmıştır. Yetkinliğin tanımı ve unsurlarına yer verildikten sonra yetkinlik modeli oluşturma aşamaları üzerinde durulmuştur. Burada önemli olanın her firmanın kendine özgü bir model oluşturması, şablonlardan kaçınması olduğu vurgulanmıştır. Bu noktada yetkinlik modellerine karşı olanların görüşlerine de yer verilmiş, eleştirileri çalışmada yer almıştır. Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılması, bir başka başlık altında bölüm içinde incelenmiştir. Burada ilk bölümde tanıtılan insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin ne şekilde kullanıldığı aktarılmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bütünleştirilmesinde yetkinliklerin yeri ve önemine değinildikten sonra insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri konusunda bir araştırma yapılmış ve bu araştırmanın sonuçları paylaşılmıştır. Araştırma, bankacılık sektöründe çalışan kişilere uygulanmış ve yetkinliklerin sıklıkla gündeme geldiği ve uygulandığı bankalarda çalışanların, *insan kaynakları departmanlarında çalışanların yetkinliklerine ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır*. İnsan kaynakları departmanında ve diğer departmanlarda çalışanların yetkinliklerle ilgili algılarındaki farklılık veya benzerliklerin yanı sıra, insan kaynakları çalışanlarının kendilerinin sahip oldukları yetkinlikler ile sahip olmaları gerektiğini düşündükleri yetkinlikler konusundaki algıları da araştırılmıştır.

## BÖLÜM 1

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

#### 1.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

##### 1.1.1. Personel Yönetimi

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi.<sup>1</sup> Bu işlev günün koşullarında yetersiz kalmıştır. Hiç şüphe yok ki, günümüzün hızla değişen küresel pazarında rekabeti korumak için firmalar, verimliliği çalışanları yoluyla kazanmak durumundadır.<sup>2</sup> Bu durum da personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi sağlayan en önemli sebeplerden biridir.

##### 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Sebepleri

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır.<sup>3</sup>

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün

<sup>1</sup> Aşkın Keser, *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, www.isguc.org, (13.11.2003)

<sup>2</sup> Michael R. Carrell, Frank E. Kuzmits and Norbert F. Elbert, *Personnel / Human Resources Management*, Fourth Ed., New York: MacMillan Publishing, 1992, s. 11

<sup>3</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.7

yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi anlayışına birtakım yenilikler getirmiştir. Personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkileri geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir.

Küreselleşme değişim sürecinin bir ürünüdür. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır. Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojide meydana gelen gelişmeleri belirtebiliriz. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür". Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonel bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak "insan" unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı"

işgücü olarak nitelendirilen beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modelinin gelişmesini sağlamıştır.

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkısının olduğunu görmek mümkün olacaktır.<sup>4</sup>

Değişim süreci sonucunda varılan insan kaynakları yönetimi kavramı şöyle tanımlanabilir: İşletmede görev alan çalışanların verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler insan kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Keser

<sup>5</sup> Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.51

### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkı

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikte bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.<sup>6</sup> İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynağını sağlamak ve koordine etmek için düzenlenmiş faaliyetlerini kapsar. İnsan kaynakları bir örgütün en büyük yatırımlarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden daha geniş bir çerçeveye sahiptir.<sup>7</sup> Kaynaklar, 1970'lerin başından beri insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi yerine kullanılmaya başladığını belgeler ve fonksiyonun sınırları, özü ve amaçlarında bir değişim olduğunu tanımlar. İnsan kaynakları yönetiminde, insan kaynağı planlamasının örgütün stratejisiyle bağlantısı olduğuna dair vurgu vardır ve bu, personel yönetimi modelinin geçirdiği en büyük değişimdir.<sup>8</sup>

Personel yönetimi seçme, yerleştirme, performans değerlendirme gibi teknik birtakım işlevlerle uğraşan dar bir yaklaşıma sahipken, insan kaynakları yönetimi bu teknik işlevlerin yanı sıra çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bu ilişkinin işletmenin stratejik amaçlarına katkıda bulunacak, diğer bir ifadeyle çalışanların işletmeye katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını sağlayacak derecede iyileştirilmesini amaçlar. Bu yüzden personel yönetimi birimi işletmenin alt sistemlerinden birisi olarak ele alınırken, insan kaynakları yaklaşımında bu birim stratejik amaç doğrultusunda diğer birimler arasında eşgüdümlü ve etkileşimi sağlaması nedeniyle lider alt sistem olarak ele alınır.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2000, s. 15

<sup>7</sup> Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 6. ed., McGraw- Hill, 2000, s. 3

<sup>8</sup> Olive Lundy and Alan Cowling, *Strategic Human Resources Management*, New York: Routledge, 1996, s.49

<sup>9</sup> Akyüz, s.58

“Personel yönetimi” kavramından “insan kaynakları yönetimi”ne geçişte, insan kaynakları profesyonellerinin zaman harcadığı faaliyetlerin ağırlıklarında değişimler söz konusu olmuştur:<sup>10</sup>

- Şirket stratejisinin bir parçası olarak insan kaynaklarına verilen önemin artması ile insan kaynaklarının planlanması, organizasyondaki bilgi ve becerinin geliştirilmesi ve performansın yönetilmesi insan kaynakları bölümlerinde öncelik verilen konular haline gelmiştir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımında yaygınlaşma ile kayıt işlemlerinin yürütülmesi ve takibinde zaman tasarrufu sağlanırken; sayıları yüksek olmasa da bazı şirketlerde self service uygulamaları ile insan kaynakları bölümleri işlemlerin bir kısmını fonksiyon yöneticilerine aktarmıştır.
- İnsan kaynakları çalışanlarının süreç geliştirme ve iç müşterilere yön gösterme rolünü yerine getirebilmesi için ağırlıklı olarak işe alma ve bordro gibi süreçlerde dış kaynak kullanımına gidilmiştir.
- İnsan kaynakları uygulamalarının, şirket performansına olan ekonomik katkısının ölçülmesine ilişkin çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.
- Şirketlerin birleşmeleri, şirket faaliyetlerinin uluslararası boyuta taşınarak uluslararası bir rekabet ortamına dahil olunması, hızlı teknolojik değişimlerin yaşanmaya devam etmesi ve çalışanların değişen beklentileri insan kaynakları profesyonellerinde aranan yetkinlik setlerinin değişimini de beraberinde getirmiştir.

Konu itibariyle daha çok statik davranan ve sınırlı işlevler gerçekleştirme amacı taşıdığı açıklanan personel yönetimi yanında insan kaynakları yönetimi, tüm modern yönetim felsefelerinin temelindeki “insana insan olarak değer verme” anlayışını benimseyen, işletmede çalışan bireye makine gibi değil gerçekten insan gibi yaklaşan, insanın sürekli artırılabilir ve geliştirilebilir yetenekleri olduğunu dikkate alan, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumdur.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Belgin Subaşlar, **İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri**, www.insankaynaklari.com, (09.12.2003)

<sup>11</sup> Akyüz, s.59



Özetlemek gerekirse insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin işe, insana ve yönetime bakışı açısını önemli ölçüde değiştirmiştir.<sup>12</sup> İki kavram arasındaki farklar Tablo 1.1.'de gösterilmiştir:

**Tablo 1.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Harun Demirkaya, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine", [www.insanvekalite.org/makale7.htm](http://www.insanvekalite.org/makale7.htm), (11.02.2004)

Bu bölümde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ele alınıp iki kavram arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Bundan sonraki bölümde, insan kaynaklarının şirket içindeki yeri, önemi ve amacı açıklanacak, fonksiyonları üzerinde durulacaktır.

<sup>12</sup> Harun Demirkaya, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine**, [www.insanvekalite.org](http://www.insanvekalite.org), (11.02.2004)

## 1.2. İnsan Kaynaklarının Şirket İçindeki Yeri

### 1.2.1. İnsan Kaynaklarının Önemi ve Gereği

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibarıyla rekabet stratejileri, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni kavramları kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir. Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması dikkate alınırca üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir.<sup>13</sup> İşletmelerde çalışanların diğer yatırım yapılan kaynaklar gibi getiri getirmesi gereken bir kaynak olarak ele alınması görüşü insan kaynakları yönetimi kavramının özünü oluşturur.<sup>14</sup>

İnsan kaynaklarına katkının geliştirilmesi o kadar önemsenen ve istenen bir konudur ki neredeyse tüm şirketler bir insan kaynakları departmanı kurmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının böylesine bir istekle kurulmasının sebebi, bu departmanın, işverenin katkısını şekillendiren faktörlerden olan sermaye, malzeme ve kurallar üzerinde hiçbir kontrolünün ve karar yetkisinin olmamasına karşın, bu faktörleri en verimli şekilde kullanacak olan insan kaynağının yönetiminden sorumlu olmasıdır.<sup>15</sup> İnsan kaynakları departmanının işletme içindeki görevi hem işlevsel hem de kurmay niteliktedir. Tüm çalışanlar için yardımcı görevleri yerine getirir, yöneticilere öneride

<sup>13</sup> Keser

<sup>14</sup> Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993, s.89

<sup>15</sup> William B. Werther Jr. and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1994, s.10-11

bulunabilirler ancak insan kaynaklarının departmanlarının diğer bölümleri yönetme yetkisi yoktur.<sup>16</sup>

Personel yöneticilerinin en büyük sıkıntılarında biri, işletmeye katkı yaptıklarını kanıtlayamamaları idi. Günümüzde de özellikle küçülme, değişim mühendisliği, outsourcing gibi kavramların uygulandığı bir dönemde insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları fonksiyonunun hizmetlerine, rolüne ve katkısına olan inançları diğer yöneticilerce paylaşılmayabilir.<sup>17</sup>

“İnsan kaynakları bölümlerine karşı işletme içinde saygı yaratılması, yöneticilerin insan kaynakları bölümünün işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulduklarına ne kadar inandıklarına bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin kabul görme ve başarılı olmaları için tepe yönetiminin desteğine ihtiyaçları vardır. Bunu sağlamak için de işletmeye katkılarını somut biçimde göstermeleri gereklidir.<sup>18</sup> İnsan Kaynağının, şirketlerin rakiplerine göre daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirebilmeleri için kilit kaynaklardan biri haline gelmesi, insan kaynakları yöneticilerini üst yönetimde söz sahibi yapmıştır.<sup>19</sup>

Unutulmamalıdır ki günümüzün hızla değişen küresel pazarında rekabet gücünü korumak isteyen işletmeler verimi çalışanlar yoluyla elde ederek farklılaşabilir.<sup>20</sup> Uzmanlara göre 21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.<sup>21</sup>

Amerika’da 14 firma arasında yapılan bir araştırmada<sup>22</sup> İK yöneticileri ile hat yöneticilerinin insan kaynakları fonksiyonunun firmanın rekabet avantajına yaptığı katkılar ve insan kaynakları fonksiyonunun etkinliği konusundaki görüşleri

<sup>16</sup> Baysal, s.87

<sup>17</sup> Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, Scott A. Snell and Barry Gerhart, “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions”, **Human Resource Management**, Summer 2001, Vol. 40, No. 2, s.111

<sup>18</sup> Baysal, s.100

<sup>19</sup> Subaşlar

<sup>20</sup> Carrell, Kuzmits and Elbert, s.11

<sup>21</sup> Figen Tahiroğlu (ed), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s. 30

<sup>22</sup> Wright, McMahan, Snell and Gerhart, s. 118-119

incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre hat yöneticileri, insan kaynakları fonksiyonunun önemi konusunda insan kaynakları yöneticileri ile görüş birliğinde olmalarına karşın, insan kaynakları hizmetlerinin etkinliği konusunda aynı fikirde değildirler. Özellikle insan kaynaklarının firmaya artı değer katması düşünülen stratejik rolündeki etkinliği hakkındaki fikir ayrılığı oldukça büyüktür. Bu noktada yapılması gereken, insan kaynaklarının önemini kabul eden hat yöneticilerini, somut uygulamalar ortaya koyarak insan kaynaklarının etkinliği konusunda da ikna etmektir. Burada en büyük görev, işlerini seven ve önemseyen insan kaynakları çalışanlarına düşmektedir.

### 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları, işletmenin girdilerinden biri ve hepsinin üstünde en değerli olanı şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi ise iki temel felsefe üzerinde kurulur: Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve çalışan gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması. Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayrılmakta, tersine ancak mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuçla, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini artırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.<sup>23</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, insanın örgüte yapacağı verimli katkıyı etik olarak ve sosyal sorumluluk duyarak artırmaya çalışmasıdır.<sup>24</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin insanı merkez alma ve bir durum olmaktan çok bir süreç olarak görme eğilimi, işlevlerinin de bu paralelde şekillenmesine yol açmıştır. İnsan kaynakları işlevinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Sabuncuoğlu, s.3-4

<sup>24</sup> Werther Jr. and Davis, s.10

<sup>25</sup> Akyüz, s.52-53

- Her şeyden önce, insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülenlerin işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de çalışanların kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- Çalışanların bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- En üstten en alta kadar bütün çalışanların ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İş görenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

Bu ve benzeri amaçlara ulaşabilmek için insan kaynakları yönetiminde dikkate alınması gereken dört nokta vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Werther Jr. and Davis, s.11

- *Toplumsal hedef:* Toplumun etik ve sosyal sorumluluk yönünden ihtiyaç ve taleplerine cevap verirken, bu isteklerin örgüt üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri en az düzeye indirmek.
- *Örgütsel hedef:* İnsan kaynakları yönetiminin örgütün etkinliğine katkıda bulunmak için varolduğunu unutmamak. İnsan kaynakları yönetimi varılacak bir son değil, örgütün birincil amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan bir araçtır.
- *Fonksiyonel hedef:* Bölümün katkısını, örgütün ihtiyaçlarına uygun biçimde sağlamak.
- *Kişisel hedef:* Çalışanlara, özellikle kişisel amaçlarını gerçekleştirmeleri örgüte yapacakları katkıyı artıracaksa, bu amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olmak.

Söz edilen bu dört hedef göz önünde bulundurulursa insan kaynaklarının amacına ulaşması kolaylaşacaktır.

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. Saptanan ilkeler politikanın sınırlarını çizer. Ancak her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz. Kaldı ki ilkeler insan düşünce ve davranışlarını sınırlamakla da eleştirilebilir. İnsan tutum ve davranışlarının henüz tam anlamıyla anlaşılmadığı bir evrende insan yönetimine ilişkin belirli ilkelerin geçerliliği her zaman tartışılabilir. Bununla birlikte belirli ilkelere bağlı bir yönetim anlayışının, ilkesiz bir yönetimden her zaman üstün olacağı gerçeğine dayanarak, insan kaynakları politikasına “yön verici” bazı temel ilkeleri açıklamakta fayda vardır.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Sabuncuoğlu, s.16-20

- *Verimlilik ilkesi:* Çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar. Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, çalışanın işe alımından ayrılmasına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır.
- *İnsancıl Davranış İlkesi:* Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. İnsanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri karşılanamıyor, bilgilendirilmiyor, değerleri önemsenmiyor ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek oldukça zordur. İnsan ögesi işletmenin hem aracı hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir.
- *Eşitlik ilkesi:* Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemelidir.
- *Güvence ilkesi:* Çalışan, çalıştığı kurumdan güvence bekler. Bütün çalışma yaşamını işletmeye aday bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Bu nedenle çalışana her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması sağlanmalıdır.

- *Açıklık ilkesi:* İnsan kaynakları politikasının başarısının büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla, başta üst yönetim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm çalışanlar ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir.
- *Gizlilik ilkesi:* Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk başta çelişkili bir durum yaratır. Bununla birlikte, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırmak koşuluyla uygulanmasını hoşgörüle karşılamak gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanacak ilkelerle, politikaların belirli bir çerçevede oluşturulması ve tutarlılığı sağlanacaktır.

#### 1.2.4. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi

İnsan kaynakları departmanları, destek hizmet departmanlarıdır. Üretimi gerçekleştiren bölümlerin yöneticilerine yani hat yöneticilerine çalışanlarla ilgili tavsiyede bulunabilirler. Hat yöneticileri bu tavsiyeyi kabul edip etmemede serbesttirler ancak verecekleri kararın sorumluluğunu da taşırlar.<sup>28</sup> Örgüt çapındaki yöneticiler, eğer bu sorumluluğu duymazlarsa insan kaynakları faaliyetleri tam anlamıyla gerçekleştirilmiş olmaz. Örgütte bir insan kaynakları bölümü olsa bile, tüm yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları çalışanların performansları konusunda sorumluluk taşırlar. Ayrıca insan kaynakları bölümündeki uzmanlarca desteklenseler bile yöneticiler planlama, seçme eğitim, geliştirme, ücretlendirme gibi konularla ilgilidirler.<sup>29</sup>

İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi bir işletmeden diğerine değişiklik gösterir. Her işletme kendi yapısına, personel işlevine verilen öneme, çalışan sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir

<sup>28</sup> Werther Jr. and Davis, s.20

<sup>29</sup> Werther Jr. and Davis, s.14



örgütlenmede temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır. Küçük bir işletmede, insan kaynakları işlevi birkaç kişinin elinde toplanabileceği gibi işletme büyüdükçe ve faaliyetleri karmaşıktıkça daha farklı bir örgütlenmeye gidebilir. Örneğin, iş gören bulma ve seçme işleri için bir işe alma şefliği, eğitim işlerini yürütecek eğitim şefliği, iş görenlerin parasal sorunlarını düzenleyecek ücretleme şefliği, toplu sözleşme ve sendikal ilişkileri yürütecek bir endüstriyel ilişkiler şefliği, insan gücü gereksinmesini nicelik ve nitelik olarak araştırarak bir planlama şefliği gibi alt birimler kurulabilir. Bu birimler bazen ayrı ayrı, bazen de çeşitli biçimlerde birleştirilerek organlaştırılır.<sup>30</sup>

Burada önemli olan, şablona uygun bir örgütlenme yerine işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir yapının oluşturulmasıdır.

### 1.2.5. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

İnsan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen itici güçler çeşitlidir:

- Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı maliyet kontrolü
- Kalite geliştirme çalışmalarının sekteye uğramadan devamı
- Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi
- Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması

Tüm bunların insan kaynakları fonksiyonlarına etkisi doğrudan ve açıktır. Örgüt içi politikalar daha etkili olmalıdırlar. Bugünün hızla değişen iş ortamı gerçeği, örgütlerin kendi ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemeden, değişime olanak veren politikalar izlemelerini gerektirmektedir. Katı işletme politikaları ya da eskimiş örgütsel kültürlerin tek yaptığı, örgütün değişim ve adaptasyon konularında başarısızlığına yol açmaktadır.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Sabuncuoğlu, s.13

<sup>31</sup> Tahiroğlu, s. 30

### 1.2.5.1. İnsan Gücü Planlaması

Mikro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağıının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Ancak hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir. İşletmede her değişme ve gelişme, özellikle yeni yatırımlar yeni işgücü gereksinimleri doğurur. Bu nedenle hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte personelin bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulmasıyla, başka bir deyişle işgücü planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanır.<sup>32</sup>

İnsan kaynakları planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin “insanla ilgili” olmasında yatar. Başka bir deyimle, işgücü fizyolojik ve psiko-sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Planlama bu nedenle güçlük gösterecektir. İnsan kaynakları planlamasında önce konunun teknik yönü, sonra da davranışsal yönünün bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekmektedir.<sup>33</sup>

### 1.2.5.2. Seçme ve Yerleştirme

İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki iş görenlerin temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>34</sup>

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı

<sup>32</sup> Sabuncuoğlu, s. 28

<sup>33</sup> Kaynak ve diğerleri, s.83

<sup>34</sup> Kaynak ve diğerleri, s.113

takdirde işletme içinde iş-k işi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı ya da iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olabilir.<sup>35</sup>

### 1.2.5.3. Eğitim ve Geliştirme

Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan firmanın en zengin kaynağıdır. Bu nedenle firmalar eğitime giderek daha çok yer vermektedirler. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir. İşletmeler canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir. Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.<sup>36</sup>

### 1.2.5.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Değişik biçimlerde kullanılmakla birlikte performans değerlemesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Sabuncuoğlu, s. 72

<sup>36</sup> Sabuncuoğlu, s. 110

<sup>37</sup> Sabuncuoğlu, s. 160

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir.<sup>38</sup>

### 1.2.5.5. Ücretlendirme

İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa ücretin maliyetleri artıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da çalışanın performansı yükseldikçe aldığı ücret de yükselmelidir. Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat iş gören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir noktayı yakalamak amaçlanır.<sup>39</sup>

İnsan kaynakları departmanlarının yukarıda sayılanlar dışında da çeşitli fonksiyonları vardır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Bireysel ve örgütsel hedefleri kesiştirip kişinin çalışma yaşamı boyunca ilerleyeceği yolu yöneterek kariyer planlaması yapmak,
- İş güvenliği ve iş gören sağlığını korumak,

<sup>38</sup> Kaynak ve diğerleri, s.205

<sup>39</sup> Sabuncuoğlu, s. 208-209

- Çalışanları iş ortamına uyumlaştırarak iletişimi artırmak ve çalışanların motivasyonunu artırıcı faaliyet ve düzenlemeleri hayata geçirmek,
- Endüstri ilişkilerini şekillendirmek,
- İşletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek,
- Personel özlük bilgilerini kayıt altına almak ve diğer bürokratik işlemleri gerçekleştirmek,
- Toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları takip etmek.

Görüldüğü gibi insan ile ilgili pek çok konu insan kaynakları departmanının fonksiyonları arasında yerini almaktadır.

### 1.2.6. İnsan Kaynaklarının Stratejik Önemi

Strateji, değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olan yoldur. Strateji şimdiye kadar süregelmiş olan davranış örneğinin değişmesini ister. Eski davranış örneği değişmediği takdirde yeni bir strateji meydana gelemez.<sup>40</sup>

İnsan kaynakları stratejileri, örgütteki insanların yönetilme yollarını ve bunları personel politika ve uygulamalarına dönüştüren merkezi bir felsefeyi içerir. İnsan kaynakları stratejileri, personel politikaları ve uygulamalarının bütünleştirilmesini gerektirir. Bu da bütünsel tutarlığı sağlar. Bu, işin bütünü veya örgütsel stratejiyle bütünleştirilir. İnsan kaynaklarını kapsamayan örgütsel stratejiler başarılı olamaz. Örgütlerdeki personel yönetiminin rolüne stratejik bir bakış açısı getirilmelidir. İnsan kaynakları stratejileri genellikle davranışsal temellidir.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Seçil Taştan, **İKY'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, [www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com), (11.02.2004)

<sup>41</sup> Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.67

Herhangi kurumsal bir strateji geliştirilirken sorulması gereken üç temel soru şunlardır:

- Şu an neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Oraya nasıl gideceğiz?

Bu noktada insan kaynakları fonksiyonu da diğer iki konuyu ekler:

- Organizasyonun ileride stratejik iş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ne türde kişisel becerilere ihtiyacımız olacak?
- Organizasyona gelen talepler ve maruz kaldığı dış etkileri dağıtmak için hangi insan kaynakları programları ve teşviklere ihtiyaç duyulacak?

Stratejik insan kaynakları sorumluluğu dört ana bölümden oluşmaktadır: Kültür, organizasyonu ve sistemler.

Bu bölümler göz önünde bulundurulmak koşuluyla insan kaynakları stratejisi şu şekilde tanımlanabilir: insan kaynakları stratejisi, bir organizasyonun kültürünü, örgütlenmesini, insanlarını ve sistemlerini birleştirme amacını güden koordine edilmiş hareketler topluluğudur.<sup>42</sup>

Bu bölümde insan kaynaklarının şirket içindeki yeri ve önemine değinilmiş, ilkeleri ve fonksiyonları açıklanmıştır. Bundan sonraki bölümde, yaşanan değişim sürecinin insan kaynaklarını nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır.

---

<sup>42</sup> Mark A. Thomas, "What is a Human Resources Strategy?", *Health Manpower Management*, Vol: 22, Number 2, 1996, s. 6

### 1.3. Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları

Küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler. Bu nedenle işletme yapıları değişmekte, hiyerarşiler ortadan kalkmakta, emir-kumanda zinciri dağılmakta, çalışma saatleri esnekleşmekte, çalışma süresi parçalanmakta, çalışanlar işletmeye ortak edilmektedir.<sup>43</sup>

İnsan kaynaklarındaki değişim, değişen taleplerden kaynaklanmaktadır. Organizasyonlar müşterileri ile yeni sözleşmeler yapmalı, farklı teknolojileri yönetmeyi başarabilmeli, çalışanları ile yeni iş formları yaratmalı ve yatırımcıların şirketin piyasa değerini bugünkü veya geçmişteki kazançlarına bakmaksızın fiziksel olmayan özellikleriyle değerlendiren incelemeleriyle yüzleşmelidir. Bu değişimlerin toplamı insan kaynakları rolünde evrimi gerektirmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri yetenek, entelektüel kapasite ile ilgili kavramlarla ilgilenmeyi sürdürmeli; sadece geçmişte değil, gelecekte de hem yetenekli hem de şirketlerine bağlı olduklarının güvencesini vermelidirler. Ek olarak, organizasyonlarının değişmesine, yaratıcı olmasına, derinlemesine bir liderlik geliştirmesine, sorumluluklarını yerine getirmesine, global bilgiyi kavramasına, stratejik açıklık yaratma ve müşteriyle yakınlık kurmasına yardımcı olmalıdırlar. İnsan kaynaklarının bu yeni nitelikleri gelecekte şirketlerin yetenekleri haline gelecek, ve bu yetenekler de yatırımcıların güvenini kazanan, fiziksel olmayan özellikler olacaktır. Bu artan istekleri karşılayabilmek için, insan kaynakları profesyonelleri bir ortaktan daha fazlası; bir oyuncu olmalıdır. Oyuncular katkıda bulunur, söz verir, değer katar. Oyunun içindedirler, saha kenarında değil. Sonuç getirirler. Fark yaratan şeyler yaparlar.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Seçil Taştan, *Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü* www.insankaynaklari.gokceada.com, (11.07.2004)

<sup>44</sup> Dave Ulrich and Dick Beatty, "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field", *Human Resource Management*, Winter 2001, Vol. 40, No. 4, s. 293

Operasyonel olarak reaktif insan kaynakları ile stratejik olarak proaktif insan kaynakları aktiviteleri ayrımı literatürde yer almıştır. Operasyonel olarak reaktif insan kaynakları aktiviteleri genellikle rutin ve günden güne dağıtımı yapılan temel aktiviteleri kapsar. Stratejik olarak proaktif olan insan kaynakları aktiviteleri ise daha karmaşıktır ve beş önemli ölçütü bünyesinde barındırır: Uzun vadeli amaçlara yöneliktir; Geniş ve etraflı olmalıdır; Planlanmış olmalıdır; Tamamlayıcı, birleştirici etkisi olmalıdır; Yüksek katma değeri olmalıdır. Proaktif terimi, iyi hissedilen, sezinlenen zamanlarda, insanların ne zaman ne yapabilecekleri konusunda fikir sahibi olması anlamında kullanılmaktadır.<sup>45</sup>

İnsan kaynakları rolüne yeni bir bakış açısı gerektiği açıktır. Eğer insan yönetimi, iş başarısında önemliyse, insan kaynakları fonksiyonu birtakım önemli değişimleri gerçekleştirmelidir. Öncelikle, insan kaynakları yöneticileri, insanla ilgili her konunun sorumluluğunu ve kontrolünü almaktan vazgeçmeli; bunun yerine hat yöneticilerine bu konularda danışmanlık yapmalıdır. Günümüzde etkin olan pek çok örgütün hat yöneticileri, insan yönetimi konusundaki sorumluluklarını kabul etmektedir. Bu örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu, hat yöneticilerinin insan yönetimi konusundaki sorumluluklarını esnek ve verimli bir şekilde yerine getirme yeteneklerini geliştirmeye odaklanmıştır. İkinci olarak insan kaynakları fonksiyonu, çalışmalarını operasyonel konulardan stratejik yöne doğru genişletmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, işle ilgili stratejik tartışmalara katılmalı, daha önemlisi, bir iş ortağı gibi bu tartışmalara değer katabilmelidir.<sup>46</sup>

İnsan kaynakları profesyonellerinin becerileri değişen insan kaynakları vizyonuna, stratejilerine, yapılarına, sistemlerine ve süreçlerine göre ayarlanmazsa insan kaynakları fonksiyonlarının dönüşümünün sekteye uğraması kaçınılmazdır.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Wayne Brockbank, "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol:38, No:4, Winter 1999, s. 339

<sup>46</sup> Malcolm Higgs, "Beyond Operations to Partnership", *Mastering People Management*, PriceWaterhouseCoopers, 2002, s. 103

<sup>47</sup> Arthur Yeung, Patricia Woolcock and John Sullivan, "Identifying and Developing HR Competencies for The Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions", *Human Resource Planning*, Vol.19.4, 1996, s.49



Değişen gereksinimler ve beklentiler sonucu insan kaynaklarının bir eylem planını hayata geçirmesi gerekmektedir. Eylem planının basamakları şunlardır:

- İnsan kaynaklarının katkısının ölçülmesi,
- İnsan kaynakları yetkinliklerinin geliştirilmesi,
- Uygun insan kaynakları rolleri ve prosedürlerinin oluşturulması,
- Daha esnek insan kaynakları yapılarının yaratılması,
- İnsan kaynakları fonksiyonunun pazarlanması,
- İnsan kaynakları ile iş stratejisi arasında bağlantının kurulması.

Böyle bir düşünme tarzı ile insan kaynaklarının birçok yarar sağlayacağı, özellikle fonksiyonun proaktifliği ve işletmeye kattığı değer yönünden, açıktır. İnsan kaynaklarında rollerin açık ve net olması daha yapısal bir seçme ve yerleştirmeye, yedeklemeye ve hedefi belirli bir eğitim sürecine yol açacak; çalışanlar planlı bir kariyer gelişiminden yararlanabileceklerdir.<sup>48</sup>

Center for Effective Organizations, Güney California Üniversitesi ve Human Resource Planning Society tarafından düzenlenen bir çalışma, insan kaynaklarının rolünün 1990'lı yılların başı ile ortası arasında ne şekilde değiştiğini göstermektedir.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Chris Ashton, "Rethinking HR Competencies", *Management Development Review*, Vol.9, No.5, 1996, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), (11.12.2003)

<sup>49</sup> Subaşlar

Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Rolünün Değişimi

	1989-1991	1996	Fark
<b>Kayıt Tutma</b> Çalışan kayıtlarının tutulması ve izlenmesi	%22,2	%15	Belirgin Düşüş
<b>Denetim / Kontrol</b> İşlemlerin iç prosedürlere, kanunlara ve sendikal düzenlemelere uygun yürütülmesi	%19,4	%12	Belirgin Düşüş
<b>İnsan Kaynakları Hizmetinin Sağlanması</b> İnsan kaynakları süreçlerinin uygulanması ve yürütülmesine destek sağlanması	%35	%31,3	Belirgin Düşüş
<b>Uygulama Geliştirme</b> Yeni insan kaynakları uygulamalarının tasarlanması	%14	%19	Belirgin Yükseliş
<b>Stratejik İş Ortağı</b> Yönetim takımının üyesi. Stratejik insan kaynakları planlama, organizasyon tasarımı ve stratejik değişime katılım.	%11	%22	Belirgin Yükseliş

Kaynak: Belgin Subaşlar, İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri

Tablo 1.2.'den de görüldüğü gibi, değişim süreci içindeki insan kaynakları rolü kayıt, denetim, hizmet gibi daha çok personel yönetimi ile özdeşleşen işlevlerden uzaklaşmakta, tasarım ve strateji geliştirme gibi geleceğe yön veren işlevlere ağırlık vermektedir. Sonraki bölümde insan kaynakları yönetiminin geleceği üzerinde durulacak ve insan kaynakları fonksiyonunun gelecekte de var olması için gerekenler anlatılacaktır.

#### 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği

Değişim kaçınılmazdır ve gelecekte hızı ve belirsizliği daha da artacaktır. Değişim, riski yeniden tanımlamaktadır. Değişimin hızla yaşandığı bir dünyada riski azaltmak için tüm cevapları beklemeden harekete geçmek ve orta yola adaptasyon kabiliyetine sahip olmak gerekmektedir; çeviklik daha önemli hale gelmektedir.<sup>50</sup> Belirli insan kaynakları konuları düşünüldüğünde, fonksiyonun ve uygulayıcılarının gelecekte ne gibi gereksinimleri olacağı açıktır. İnsan kaynakları profesyonelleri yaratıcı, değişimin katalizörü görevi gören, ticari ve stratejik yönden uyanık, örgütsel tasarım, gelişim ve eğitim konularında beceri sahibi olmalıdırlar.<sup>51</sup>

Geleceğe yön verecek yetkin kurumlarda çalışanlar deneyim ve öğrenmeye odaklı, bildiklerini paylaşan insanlardan oluşacak; hedefe odaklı iş stratejileri keşfeden, işini daha hızlı ve daha iyi yapan organizasyon modelleri var olacaktır. Hiyerarşik, hantal, formalitelerde boğulmuş şirketlerin yerini küçük, aktif, yaratıcı şirketler alacak; en büyük organizasyonlar "yüksek insan gücü" barındıranlar olacaktır. Bu noktada insan kaynakları uzmanlarına insan sermayesi yaratmak açısından büyük görev düşmektedir. İnsan kaynaklarının yetkinleşerek, stratejik iş ortağı ve lideri olarak inisiyatif alabilen, hızlı reaksiyon gösteren, yeterli değil ihtiyaç duyulan bir konuma gelmesiyle gerçek başarıya ulaşılabilecek; insan yönetimi mühendislik gibi ölçülen değil mimari gibi gözlemlenebilen sonuçlar doğuracaktır.<sup>52</sup> Hochman da insan kaynakları fonksiyonunu şirketin sosyal mimarisini (en yetenekli çalışanların içinde bulunmak istedikleri ortamı) inşa edici bir unsur olarak tanımlamaktadır.<sup>53</sup>

Geleceğin insan kaynakları yöneticileri, meslektaşları ve tepe yönetiminden ilgi ve saygı bekliyorsa, insan kaynakları yönetimi ile bütünleştirilen birtakım olumsuz izlenimlerin ve önyargıların üstesinden gelmek için çalışmalıdırlar. İlk olarak, insan kaynakları yöneticilerinin iyi yetişmiş iş adamları olmaları ve şirketlerinin piyasada

<sup>50</sup> Dave Ulrich, "HR of the Future: Conclusions and Observations", *Human Resource Management*, Vol.36, No.1, Spring 1997, s.175

<sup>51</sup> Ashton

<sup>52</sup> Geoff Armstrong, *İnsan Kaynaklarının Geleceğini Bekleyenler*, www.insankaynaklari.com, (09.12.2003)

<sup>53</sup> Larry Hochman, *Hayatta Kalmak İçin İnsan Kaynakları Değişmeli*, www.insankaynaklari.com, (09.12.2003)

karşılaşabileceği zorlukları anlamaları gerekir. Bunu yaparak, insan kaynakları çalışanlarının üretim süreci gerçekleştirilirken karşılaşılan problemleri ve işletmenin karşı karşıya kaldığı durumları bilmediği hakkındaki genel kanyı yıkabilirler. İkinci olarak, insan kaynakları yöneticilerinin güncel ve geleceğe dönük trendlerden ve konulardan haberdar olması gerekir. Üçüncü olarak, insan kaynakları yöneticileri, işletmede insan kaynağından alınan yararı etkili olarak artırmalıdır. Diğer yöneticilere, yalnızca moral bir işleve sahip olmadığı, insan kaynaklarının etkili kullanımıyla kârın da artırılabilirliğinin önemi anlatılmalıdır. Bu çerçevede, insan kaynakları yöneticileri proaktif olmayı öğrenmeli ve çalışanları olumlu yönde nasıl etkileyeceklerini gösterebilecekleri fırsatları yakalamalıdır.<sup>54</sup>

Biçilen bu yeni rol, yeni beceriler gerektirmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yöneticisinin üç tip beceriye ihtiyacı vardır: İnsan kaynakları yönetimi becerisi, işletme yönetimi becerisi ve değişim yönetimi becerisi.<sup>55</sup>

Sürekli değişen dünyada, insan kaynakları fonksiyonunun, yeniliklere açık ve çabuk adapte olan bir yapıya kavuşması gerekecektir. İnsan kaynakları departmanları, şirket kültürünü ve etik değerleri oluşturmadıkça, bunları korumak için çalışmadıkça, yeni fikirlerin üretilmesini organizasyonun temel yetkinliklerinden biri haline getirmedikçe, nesli tükenen bir fonksiyon olmaktan kurtulamayacaktır.<sup>56</sup>

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin gelişimi açıklanmış ve birçok alanda yaşanan değişim sürecinin insan kaynağı üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Bu süreç içinde insan kaynakları önemini korumuş, işletmeler açısından çalışanlar için yapılan harcamalar bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak yatırım olarak görülmeye başlanmıştır. Gelecekte de bilginin en önemli sermaye olacağı varsayımıyla, bilgiye sahip olup onu kullanan “insan”ın da önemini koruyacağı söylenebilir. Dolayısıyla işletmelerin, insan kaynaklarının en etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi beklentisi içinde olacakları düşünülebilir. Bu beklentiye yönelik olarak insan kaynakları departmanlarının kullandıkları araçlardan biri yetkinliklerdir.

<sup>54</sup> Lundy and Cowling, s. 11

<sup>55</sup> Demirkaya

<sup>56</sup> Hochman

İkinci bölümde yetkinliklerin insan kaynakları yönetiminde kullanımından ve insan kaynakları uygulamalarını bütünleştirici bir rol oynadığından söz edilecektir.



## BÖLÜM 2

### YETKİNLİKLER ve İNSAN KAYNAKLARI İLE İLİŞKİSİ

#### 2.1. Yetkinliğin Tanımı, Unsurları ve Özellikleri

1990'lar insan kaynakları için bir uyanış olmuştur. Örgütler çalışanlarından daha fazla yaratıcılık ve verim beklemeye başlamıştır. Ancak iş, insan sermayesi stratejisini uzun dönemli rekabet avantajına dönüştürmeye gelince birçoğu bu konuda yetersiz kalmıştır. Rekabet şiddetlidir. Ortakların ve müşterilerin beklentileri sürekli yükseldikçe üst yönetim çözüm ya da suçlama için insan kaynakları yöneticilerine yönelmiştir.<sup>57</sup> Bu durumda da insan kaynakları, kendini ve firmayı geliştirmek için uygulayacak yeni araçlar ve yöntemler bulmak zorunda kalmıştır.

“Yetkinlik”ler bir anda değil ama zaman içinde, değişen iş ve dünya koşullarına uyum sağlamaya çalışan şirketler tarafından kullanılmaya başlanmış, kullanıldıkça yaygınlaşmış ve benimsenmiştir. Hızla değişen pazarda ayakta kalabilmek için mücadele veren çoğu şirket, “yetkinlikler”i kullanmayı tercih etmiş ve kendileri için en uygun yetkinlikleri tanımlayarak doğru kişileri işe almayı, yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı başarmış; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanmıştır.<sup>58</sup>

Şirketlerin görünmeyen varlıkları, para ile ifade edilmeyen, fiziksel varlığı olmayan ancak ayırt edilebilir olan ve yeri geldiğinde ürün ve hizmetlerin üretiminde ya da sunumunda kullanılmak, kiralanmak veya yönetsel amaçlar için sahip olunan varlıklarıdır. Lowendahl, görünmeyen varlıkları, yetkinlik ve ilişkisel kaynaklar olarak ikiye ayırmıştır. İkincisi, tanınma ve müşteri sadakati gibi şirketin performansında önemli yer tutan konularla ilgilidir. Yetkinlik ise bir görevi yapabilme yeteneği olarak tanımlanmış ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde varolduğu kabul edilmiştir.

<sup>57</sup> Michael Losey, “*Mastering the Competencies of HRM*”, *Human Resource Management*, Vol.38, No.2, Summer 1999, s.99

<sup>58</sup> Tuğba Çörtelegoğlu, *Yetkinlikler*, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (09.12.2003)

Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve kabiliyeti içerirken, örgütsel düzeyde müşteri veritabanı, teknoloji, yöntemler, prosedürler ve örgüt kültürünü kapsamaktadır.<sup>59</sup>

Yetkinliğin tanımı yıllar içinde gelişmiştir. 1973'te McClelland tarafından kullanılan kavram performans bileşenlerinden biri olarak tanımlanırken, daha sonraları kavram olgunlaştıkça yüksek performansı ortalamadan ayıran bilgi, beceri, yeterlik ve diğer karakteristikler olarak tanımlanmıştır.<sup>60</sup> Karakteristikler, kişilerde derinlemesine ve süreklilik arz eden özelliklerdir ve farklı durumlarda ve işlerde kişilerin tavır ve davranışlarını belirler.<sup>61</sup>

McClelland, zeka testlerinin iş başarısını ölçmekte yetersiz kaldığını belirterek kişilerden kendilerini etkili hissettikleri üç örneği ve etkisiz hissettikleri üç örneği anlatmalarını istemiştir. Bu örneklerden yola çıkarak güdü, beceri, kişisel imaj, sosyal rol ve bilgiden oluşan yetkinlikleri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Yetkinlik kavramı “değişik birşeyler yapmalıyız” fikrinden değil, kullanılabilir sonuçlar ortaya koyan bir değerlendirme yöntemini uygulama ihtiyacından doğmuştur.<sup>62</sup>

Becerileri tanımlamadaki zorluklar ve etkili, sıra dışı performansı yakalayamayan tanımlamalar sebebiyle son yıllarda yetkinlik kavramına olan ilgi artmıştır. Yetkinliği tanımlamak, zorlu bir yoldur. Farklı modeller ya bireylerin karakteristikleri ya da işin performans standartları üzerinde durmaktadır.<sup>63</sup>

Terminolojide yetkinlik tanımıyla ilgili farklılıklar vardır. Örneğin Prahalad ve Hamel gibi strateji araştırmacıları, işletmenin kolektif yetkinlikleri ile rekabet avantajı yaratmasının bağlantısını kurmaya çalışmaktadırlar. Diğer taraftan davranışsal araştırmacılar, bireylerin öğrenme kalitelerine bağlı olarak farklı yetkinlikler ya da

<sup>59</sup> Yeşim Merter, *Strategy Focused Human Resource Planning*, (Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 2002), s.17-18

<sup>60</sup> Timothy R. Athey and Michael S. Orth, “*Emerging Competency Methods For The Future*”, *Human Resource Management*, Vol.38, No. 3, Fall 1999, s.215

<sup>61</sup> Taylan Sulaoğlu, “*Bilgi Ekonomisinde İşçi – İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklenenler*”, *M.Ü. S.B.E. Hakemli Dergisi: Öneri*, Ocak 2002, Cilt 5, Sayı 17, s.169

<sup>62</sup> Mark Cook, *Personnel Selection: Adding Value Through People*, 3. ed., West Sussex: John Wiley and Sons, 1998, s.108

<sup>63</sup> Chris Hendry, *Human Resource Management – A Strategic Approach to Employment*, England: Butterworth-Heinemann, 1995, s.215

beceri setlerine sahip olacaklarını ileri sürerler. Performans ve değişim söz konusu olduğunda örgütsel ve bireysel yetkinlikler arasındaki farkı anlamak önemlidir. Bir işletme, amaca uygun bir öğrenme rutiniyle bireysel yetkinlikleri oluşturabilir ve geliştirebilirse sonuçta örgütsel yetkinlikler de genişleyecektir. İşletmeler, ne kadar özgün, nadir ve uzmanlaşmış kaynaklara sahip olursa bu rekabet avantajlarını, ortalamanın üzerinde bir getiriye dönüştürebilirler.<sup>64</sup> Yetkinlikler örgüt başarısına katkıda bulunan gözlemlenebilir davranış, yetenek ve kişilik özellikleridir.<sup>65</sup>

Yetkinliklerin sağladığı yararları göz atıldığında aşağıda yer alan unsurların öne çıktığı görülmektedir:<sup>66</sup>

- Organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturmak,
- Karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterleri belirlemek,
- Çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğini net olarak ortaya koymak,
- Kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmak,
- Gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak,
- Tüm insan kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunu sağlamak.

### 2.1.1. Yetkinliğin Unsurları

Yetkinlik, yüksek performansa ve örgütsel rekabet avantajına götüren bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışları, aynı zamanda ekip, süreç ve örgütsel yetenekleri içeren gözlemlenebilir performans boyutudur.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Peter Murray, "Organisational Learning, Competencies and Firm Performance: Empirical Observations", *The Learning Organisation*, Vol.10, No.5, 2003, www.emeraldinsight.com, (12.12.2003)

<sup>65</sup> Michael Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield, *HRM: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, 6. ed., Orlando: The Dryden Press, 2000, s.104

<sup>68</sup> Çörtekeoğlu

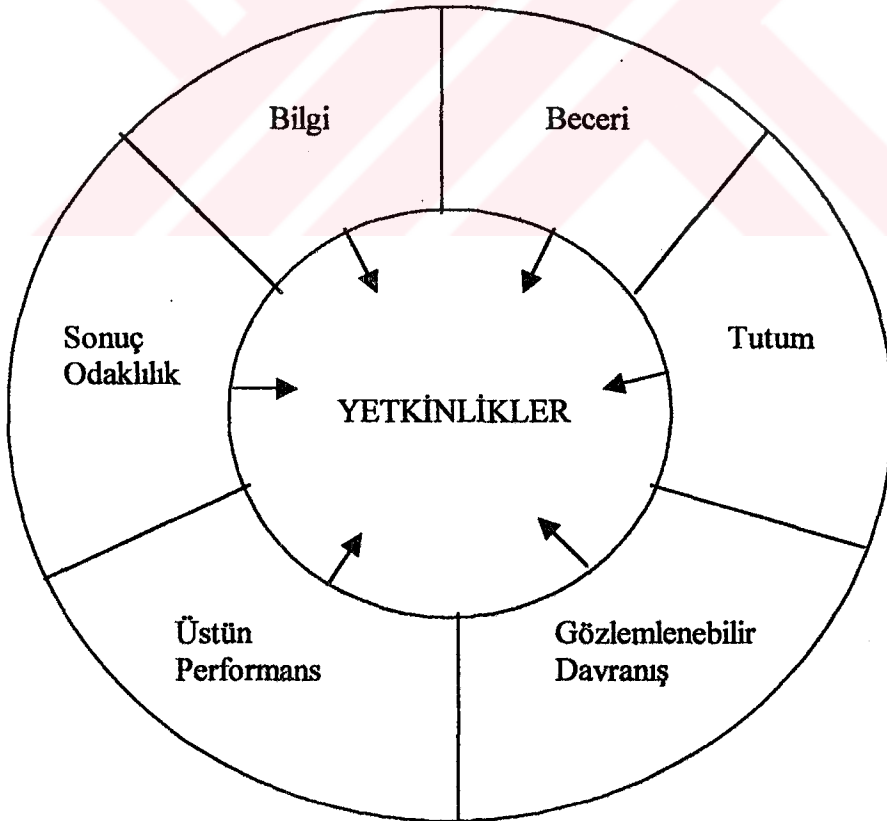
<sup>67</sup> Athey and Orth. s.215



Akıl, eğitim ve tecrübe yetkinlik için hayati önemde unsurlardır ancak insan kaynakları işinde başarılı bir şekilde uzun süre var olmak için yeterli değildir. Yetkin bir insan kaynakları çalışanı aynı zamanda ahlaklı ve işine bağlı olmalıdır.<sup>68</sup>

Şirketlerin belirledikleri vizyona ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereken hedefler vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için performans standartlarını yükseltmek, başarı için gerekli beklentileri net bir şekilde ortaya koymak, çalışanları yetkilendirmek ve sorumluluk üstlenmelerini sağlamak gerekmektedir. Bu da belli yetkinliklere sahip insanları istihdam etmekle mümkündür. Bu bakımdan yetkinliklerin ne olacağına, hangi noktalarda ve nasıl geliştirileceğine karar vermek önem taşımaktadır.<sup>69</sup>

Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlandığından, yetkinliklerin üç boyutu olduğu söylenebilir: Bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme ve seçme).



Şekil 2.1. Yetkinliğin Unsurları ve Özellikleri

<sup>68</sup> Losey, s.101

<sup>69</sup> Ahmet Türkselçi, **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynağı**, www.insankaynaklari.com (17.04.2004)

### 2.1.1.1. Bilgi

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

### 2.1.1.2. Beceri

Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri, yaparak ve yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

### 2.1.1.3. Tutum

Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Zuhâl Sakıcı, *Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri: THY’da Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.19-20

### 2.1.2. Yetkinlik Davranışının Özellikleri

Yetkinliklerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanmaktadır:<sup>71</sup>

- *Gözlemlenebilir Olması:* Her yetkinlik, en azından dışarıdan bakıldığında sonuçları etkileme şekliyle gözlemlenebilmelidir. Yetkinlikler tamamen sonuç ve çıktılarla ilgilidir. Bu sebeple gözlemlenebilir davranışa dönüşmesi gerekmektedir.
- *Ölçülebilir Olması:* Yetkinlikler tanımlanmış ve derecelendirilmiş olmalıdır ve bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilmelidir.
- *Geliştirilebilir Olması:* Yetkinlikler sonuç odaklı olduğundan, eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalı, bireyin gelişimine katkıda bulunabilmelidir.

Bu bölümde yetkinlik kavramının tanımı yapılmış, unsurlarından ve özelliklerinden söz edilmiştir. Sonraki bölümde yetkinlik modeli oluşturma aşamalarından bahsedilecektir.

### 2.2. Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları

Birçok firma, bir pozisyon için gerekli beceri, bilgi ve nitelikleri tanımlamak amacıyla yetkinlik modelleri geliştirmektedir. Yetkinlik modelleri genellikle yönetici ve liderlerin becerilerini tanımlamak için kullanılmaktadır ancak diğer iş ve görevler için de uygulanabilir. Örneğin eğer insan kaynakları planlama için kullanılıyorsa işe alım, iş geliştirme ve performans değerlendirme için de kullanılabilir. Firmalar belirli bir işi iyi yürütebilmek için gereken yetkinliklerin bir kombinasyonunu belirlemekte ve daha

<sup>71</sup> Jennifer Cable, "Practical Way to Use Competencies to Support and Integrate Human Resources Policies and to Facilitate Corporate Communication", 2. Uluslararası İK Konferansı Notları, İstanbul, 1997, s.2

sonra da değişik seviyeler için bu yetkinliklere sahip kişilerden beklenen davranışları tanımlamaktadırlar.<sup>72</sup>

Yetkinlik modeli bir pozisyondaki başarıyı öngören bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonu gösteren, iş ile bağlantılı davranışları açıkça dile getirmektedir. Bu davranış gösteren ya da bu yetkinliğe sahip olanlar, sahip olmayanlara göre işlerinde daha etkin olmaktadır.

Uygun iş analizi teknikleri ile geliştirilmiş bir yetkinlik modeli, çalışanlara bireysel performanslarında mükemmelliği başarmaları için yol gösterici olmaktadır.<sup>73</sup>

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken çeşitli yaklaşımlardan yararlanabilirler. Geleneksel yaklaşım olarak bilinen iş analizi yaklaşımı günümüzde tekrar uygulama alanı bulmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımda temel olan, iş analizleri ve iş tanımlarının yapılmasıdır. Öncelikle şimdiki durumu yansıtan bir örgüt şeması çıkartılmalı ve pozisyonlar ile roller açıkça belirtilmelidir. Buradan çalışanların yetki ve sorumlulukları, yükselme olanakları kolaylıkla izlenebilir. Buna bağlı olarak iş analizi yapıp iş tanımları da çıkartılırsa işlerin yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı ya da bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği saptanabilir.<sup>74</sup>

Bunun yanı sıra yetkinlik modelinin geliştirilmesinde uygulanan üç farklı yaklaşım daha vardır: Araştırmaya dayalı yaklaşım, stratejiye dayalı yaklaşım ve değerlere dayalı yaklaşım.<sup>75</sup>

Araştırmaya dayalı yaklaşım, McClelland ve Hay/McBear tarafından popüler hale getirilmiştir. Üstün performanslı olarak algılanan/değerlendirilen yöneticilerin mülakata tabi tutulmasıyla uygulanmaktadır. Bu yöneticilerin başarılarında rol oynayan kritik

<sup>72</sup> Margeret Foot and Caroline Hook, *Introducing HRM*, Singapore: Longman Singapore Publishers, 1996, s.38

<sup>73</sup> Michael A. Warech, "Competency-Based Structured Interviewing", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February 2002, s.71

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu, s.36

<sup>75</sup> Cavide Uyargil, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi" Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları (15-16 Nisan 2004) s.5-6

olaylara dayalı örnekler vermeleri istenmektedir. Bu davranışlar sistematik olarak analiz edilmekte ve üstün performansla ilişkili olanlar belirlenmektedir.

Stratejiye dayalı yaklaşımda öncelikle firmanın stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinlikler belirlenmektedir. Genellikle firmanın tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsatlar, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda mülakata tabi tutulmaktadır. Bazı firmalar, benzer stratejik evrelerden geçmiş firmaların veri tabanlarından yararlanarak yetkinliklerini belirlerken, bazı firmalar da yetkinliklerin belirlenmesinde firma içi paneller, senaryo planlama gibi yöntemler kullanmaktadır.

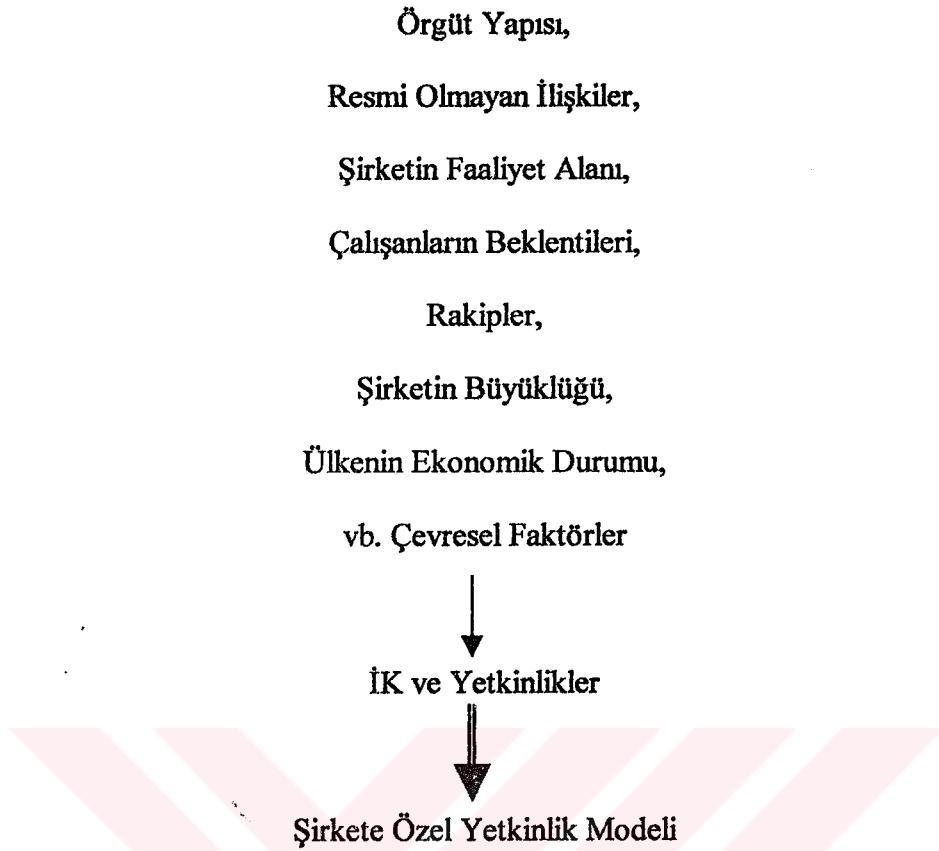
Değerlere dayalı yaklaşımda ise yetkinlikler formel ya da informel olarak işletmenin normlarına ve kültürel değerlerine göre geliştirilebileceği gibi tepe yöneticilerin duygu ve tutumlarına göre belirlenmektedir. Bu yaklaşımda bazen insan kaynakları komitelerinin oluşturacağı yetkinlikler listesinden de yararlanılmaktadır.

**Tablo 2.1. Yetkinlik Modeli Oluştururken Kullanılan Üç Temel Yaklaşımın Karşılaştırılması**

	Araştırmaya Dayalı	Stratejiye Dayalı	Değerlere Dayalı
A V A N T A J L A R	Gerçek davranışlara dayalıdır.	Yetkinlikler geçmişe değil geleceğe yöneliktir.	Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlüdür.
	Uygulamaların meşruiyetini sağlar.	Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlar.	Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar.
	Yöneticilerin yoğun katılımı vardır.	Örgütlerin değişim çabalarını destekler.	-
D E Z A V A N A J L A R	Gelecekteki değil geçmişteki yetkinliklere dayalıdır.	Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir.	“Hatalı” değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur.
	Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz.	Yetkinlikler gerçek davranışlara değil spekülasyonlara dayalıdır.	Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür.
	Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.	-	Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.

Kaynak: Uyargil, TBB. s.7

Firmalar kendi yetkinlik modellerini geliştirirken sayılan yaklaşımlardan birini seçebilirler ancak her firmanın yetkinlik modeli oluştururken uygulayacağı yöntemler farklı olacaktır. Belli bir şablonu birebir uygulamak yerine firmalar, bu şablonlardan yola çıkarak kendi yapı, değer ve hedeflerine uygun yöntemler geliştirmelidir. Daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş bir yöntemin her firmaya uygun olacağı ve aynı başarı yakalayacağı söylenemez. Her firmanın kendine özgü yetkinlik modeli geliştirmesinin nedenleri Şekil 2.2.’de gösterilmeye çalışılmıştır:



**Şekil 2.2. Firmaya Özgü Yetkinlik Modeli Oluşturma Nedenleri**

Yetkinliklerin, bir çok İK sürecinde uygulanabilmesi için gerekli koşullar şunlardır:<sup>76</sup>

- *Temel yetkinliklerin belirlenmesi:* Bireysel yetkinliklerin İK süreçlerinde kullanılmasının temelini, organizasyonun temel yetkinliklerinin artırılması oluşturur. Bunun için öncelikle organizasyonun “temel yetkinlikler”i belirlenmiş olmalıdır. Organizasyonun temel yetkinliklerinin belirlenmesi ise, stratejik bir konudur. Bu yüzden temel yetkinlikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda yetkinliklere dayalı İK süreçleri geliştirmek, temelinden yoksun bir çaba olacaktır.
- *Bütünsel sistem:* İK süreçlerinden etkin sonuçları almak, birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm İK süreçleri birbirleri ile ilintilidir ve birbirlerini etkiler. Modası geçmiş, ama birbirleri ile uyumlu İK süreçleri, her biri farklı bir

<sup>76</sup> Mehmet Cemil Özden, Yetkinlik “in”, İş Analizleri “out”, www.insankaynaklari.com, (13.11.2003)

modern yaklaşıma ve modele göre uygulanan İK süreçlerine göre daha etkin sonuçlar doğurur. Bu yüzden sadece işe alım süreçlerini yetkinlik bazına dayandırıp, sözcümleri performans yönetimini hedeflerle yönetime uygun olarak sonuç odaklı bir temele oturtmak, bir anlam taşımayacaktır.

- *Bireysel yetkinliklerin temel yetkinliklere uygunluğu:* Yetkinlik bazlı İK süreçlerinin oluşturulmasında temel odak noktalarından birisi, çalışanlardan istenen bireysel yetkinliklerin, organizasyonun temel yetkinliklerine ne derecede uygun olduğudur. Diğer bir deyişle, istenen bireysel yetkinlikler, organizasyonun temel yetkinliklerini geliştirecek mi ? Bu sorunun her bir işletme bazında araştırılması çok güçtür, çünkü burada söz konusu olan bir “yetkinlik envanteri”nin çıkarılmasıdır. Bununla birlikte, en azından benzer sektörler/firmalar için yapılmış araştırma sonuçlarından yararlanılabilir. Ancak bu arada, temel yetkinliklerin belirlenmesinin firmadan firmaya değişen stratejik bir süreç olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Diğer yandan bu uygunluk araştırmasının “tanımlanmış” yetkinlikler çerçevesinde yapılması gerektiği de açıktır.
- *Bireysel yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesi:* Bireysel yetkinliklerin organizasyonun temel yetkinliklerine uygunluğunun sağlandığı varsayımı altında, karşımıza çıkan sorun, bu yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesidir. Çünkü derinlemesine incelendiğinde, bireysel yetkinlikleri tanımlamanın aslında o kadar kolay bir iş olmadığı anlaşılacaktır. Üstelik bu yetkinliklerin gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi ya da ölçülebilir hale getirilmesi, yani derecelenmesi, tanımlanmasından çok daha zordur. Bu durumda, daha önce yapılan çalışmalardan ortaya çıkan, ölçeklendirilmiş yetkinlik envanterlerinden yararlanmak mümkündür. Ne var ki bu konuda yapılan çalışmalar da “genel standart modeller” öne sürer ve organizasyonun temel yetkinlikleri ile uyumu sorununu gündeme getirir.
- *Yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesi:* Organizasyonun temel yetkinliklerini artırmak için hangi bireysel yetkinliklere gereksinim duyduğunun araştırılması, ayrı bir analiz konusudur. Bunun için her bireysel yetkinlik



bazında organizasyonun gereksinimi olan yetkinlik düzeyi ile, mevcut çalışanların yetkinlik düzeyi karşılaştırılmalıdır. Aradaki açık, öncelikle eğitim yoluyla giderilmeli, bunun mümkün olmaması, ya da personelin sayı olarak yetersizliği durumlarında işe alım yoluna gidilmelidir.

- *İşe alımda yetkinliklerin önceliklendirilmesi:* Organizasyonda her bir pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler farklıdır. Bu konuda bir genellemeye gidilse bile, diğer bir deyişle tüm pozisyonların genel bazı yetkinliklere sahip olması gerektiği varsayılsa bile (mesleki bilgi ve deneyim gibi genelleştirmeler ile), en azından pozisyonlar itibarıyla bunların önem dereceleri ve düzeyleri farklı olmalıdır. Aksi takdirde pazarlama müdürü ile satış elemanı adayları aynı kriterlere göre değerlendirilmiş olur. Bu da pozisyon bazında ayrı bir çalışma yapılmasını gerektirir.

### 2.2.1. Yetkinliklerin Saptanması İçin Araştırma Yönteminin Belirlenmesi ve Yetkinlik Modelinin Geliştirilmesi

Yetkinliklerin saptanması aslında bir veri toplama işidir. Yetkinlik modeli oluşturulması sırasında yetkinliklerin hangi yöntemle belirleneceği çeşitli şartlara bağlı bir tercihtir.<sup>77</sup> Uzman görüşü, yapılandırılmış görüşme, kritik olay tekniği, gözlem, atölye çalışması, focus grup toplantıları, fonksiyonel analizler gibi çeşitli teknikler kullanılabilir.<sup>78</sup> Burada önemli olan, firma için en doğru ve etkili sonucu hangi teknik verecekse onda karar kılmaktır. Bu yöntemlerden uygun olanı yoluyla yetkinlikler saptanır ve çeşitli görevlerdeki kişilerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini gösteren bir yetkinlik modeli oluşturulur.

<sup>77</sup> Michael Armstrong, *Personnel Management Practice*, Sixth ed., London: Kogan, 1998, s.225

<sup>78</sup> Osman Bayraktar, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Çalışması*, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002) s.37

## 2.2.2. Yetkinlik Modelinin Gözden Geçirilmesi, Değerlendirilmesi ve Yeni Yetkinliklerin Kazanılması

Yetkinlik modeli bir kez oluşturulduktan sonra yıllarca kullanılacak bir uygulama değildir. Gelişen ve değişen şartlara göre yetkinlik modelinin de düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Çalışanlardan sahip olmaları beklenen yetkinlikler onlara açıklıkla iletmeli ve firmalarca çalışanlara kazandırılmaya çalışılmalıdır.

Çalışanların potansiyellerini belirlemek çok zor değildir; bütün İK sistemlerinden, bu amaç için araç olarak yararlanılabilir. Eğitimler, iş görüşmeleri, çalışan memnuniyeti adına yapılan piknikler, geziler sırasında yetkin çalışanlar ile ilgili potansiyel ipuçları yakalanabilir. Ayrıca anketler yapılabilir, focus toplantılar düzenlenebilir.

Yetkinlikler ölçümlenip, kişilerin güçlü ve gelişmeye açık alanları belirlenmektedir. Firmalar, kişilerin gelişmeye açık alanlarını geliştirmek istemektedir. Oysa önce kişinin güçlü yönleriyle ilgilenilmeli, başarı hikayeleri dinlenmeli ve bu güçlü yönünü daha güçlü hale getirmek isteyip istemediği öğrenilmelidir. Kişinin, isteği ve ilgisi vardır ki bu yetkinlikte güçlü pozisyonadadır. Aynı şekilde ilgi ve isteği yoktur ki bazı yetkinlikleri gelişmeye açıktır. Negatif enerjiden yola çıkmak her zaman daha zordur ve çalışanda kendini değersiz hissetme duygularını oluşturmaktadır.<sup>79</sup> Bu durum da süreç içerisinde gözden kaçırılmamalıdır.

İnsan kaynakları çalışanların varolan yetkinlikleri ile sahip olmaları beklenen yetkinlikler arasındaki farkın kapatılabilmesi için çeşitli stratejiler kullanabilir:<sup>80</sup>

- *Planlama ve Değerlendirme:* Bu yöntemle göre öncelikle 360 derece yetkinlik değerlendirmesi ile çalışanların sahip oldukları yetkinlikler belirlenir ve gelişim ihtiyaçları olan konularda geri bildirim almaları sağlanır.

<sup>79</sup> Pınar Şimşek, *Güven İçin Önce Sen Sonra Biz; Herşey Sırasıyla*, www.danismend.com, (11.12.2003)

<sup>80</sup> Yeung, Woolcock and Sullivan. s.53-56

- *İletişim*: Firmalar, kritik yetkinlikleri belirledikten sonra çalışanlar ile açık ve tutarlı bir biçimde iletişime geçerek onlara talep ve beklentilerini aktarmalı, bunların karşılanmaması halinde sonuçların ne olacağı açıklanmalıdır.
- *Performans yönetimi*: Çalışanların yetkinlikleri ile kariyerleri arasındaki hayati bağın daha iyi anlaşılması için iletişime ek olarak performans yönetimi de kullanılmalıdır. Performans değerlendirme sırasında yalnız iş analizleri değil bir yetkinlik listesi de değerlendirilmelidir.
- *Eğitim*: İç ve dış eğitimler ile çalışanların yeni yetkinlikler kazanmaları sağlanmalıdır.
- *Gelişim*: İşbaşı eğitim, koçluk, mentorluk gibi uygulamalar, sınıf eğitiminden daha fazla şey öğretmektedir. Bunlar gibi gelişim fırsatları çalışanların bilgilerinin genişliği ve derinliğini artıracak ve yeni yetkinlikler kazanmalarına yardımcı olacaktır.

Bu bölümde kısaca yetkinlik modeli oluşturma süreci ele alınmıştır. Bu süreçte kullanılacak üç yaklaşım karşılaştırmalı olarak sunulmuş ve firmaların kendilerine özgü yetkinlik modeli oluştururken bu yaklaşımları birebir almak yerine ihtiyaçlarına ve firmanın yapısına göre hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılabilmesi için gereken koşullara yer verildikten sonra yeni yetkinlikler kazandırmak için uygulanabilecek stratejilere değinilerek bölüm sonlandırılmıştır.

### 2.3. Yetkinlik Modellerine Yönelik Eleştiriler

Bir taraftan işletme yönetimlerinin örgütsel bilgiyi artırmayı, paylaşmayı ve en iyi biçimde değerlendirmeyi amaçlayan bilgi odaklılık yaklaşımlarının yoğunlaşması, diğer yandan ise çalışanların kendilerini bilgi işçisi profiline ulaşmak zorunda hissetmeleri, bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları arasında; bireylerin yetkinlik geliştirme zorunluluğu altına girmeleri, örgütsel hedeflerle bağdaşmayan

bireysel gelişimin benimsenmesi ve zamanın ve yatırımların verimsiz kullanılması sayılabilir.<sup>81</sup>

Yapılan büyük yatırımlara rağmen, yetkinlik modelleri her zaman amaçlara ulaşmada yeterli olmamaktadır. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir:<sup>82</sup>

- *Yetkinlikler, sonuçlardan çok davranışlara odaklanmıştır.* Birçok işletmede çalışanların nasıl davranmaları beklendiği açıklanırken, bu davranışı göstermenin işle ilgisi ve iş sonuçlarına yapacağı katkı açıklanmamaktadır.
- *Yetkinlikler çok geneldir.* Yetkinlik modellerinde tanımlanan yetkinlikler hemen hemen her sektörde ve her işletmede aynıdır. Ayırdedici, role özgü yetkinlikler tanımlanmamaktadır.
- *Yetkinlikler, gelecekle değil geçmişle bağlantılıdır.* Birçok yetkinlik modeli üstün performansta ayırdedici olan mevcut yetkinlikleri analiz etmekle başlamaktadır. Bu durum sorun yaratır çünkü firmayı ileriye taşıyacak olan stratejileri dikkate almadan mevcut durumu saptamaya yöneliktir.
- *Yetkinlik uygulamalarında yeterli özen gösterilmemektedir.* Firmalar, yetkinlik modeli oluşturulmasına büyük yatırımlar yaptıkları halde, oluşturulan modeli uygulamak konusunda aynı kararlılığı göstermemektedirler.
- *Yetkinlik modeli, yöneticilerdense insan kaynakları tarafından sahiplenilmektedir.* Çalışanlardan belli yetkinlikleri göstermeleri beklenirken yöneticilerin bu sürece uzak durması modelin ciddiyle uygulanmasını engellemekte ve boşluklar yaratmaktadır.

<sup>81</sup> Taylan Sulaoğlu, s.170

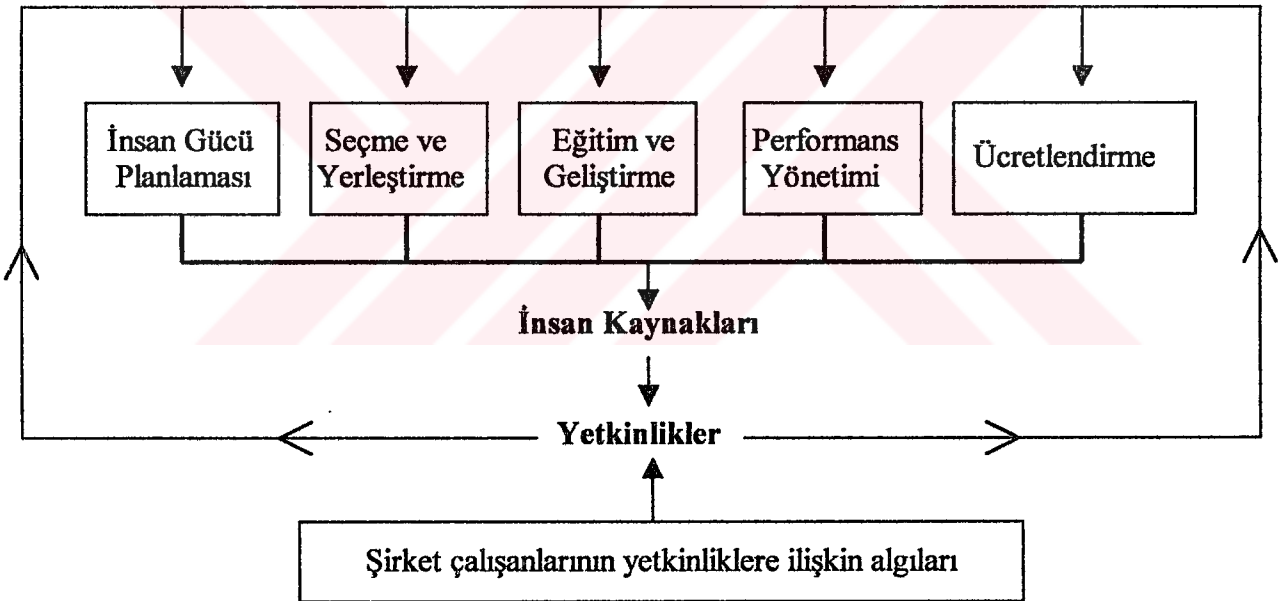
<sup>82</sup> Jim Intagliata, Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results", *Human Resource Planning*, Vol.23.3, 2000, s.15-16

Bu bölümde, yetkinlik modellerine yönelik eleştirilere yer verilmiştir. Yetkinlik modeli oluştururken bu eleştirileri de değerlendirmek ve çözüm bulmaya çalışmakta fayda olduğu unutulmamalıdır. Sonraki bölümde yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarında nasıl kullanıldığı ele alınacaktır.

#### 2.4. Yetkinliklerin İK Fonksiyonlarında Kullanılması ve Önemi

Yetkinlik modellerinin pek çok uygulaması vardır. Çalışanların bireysel eğitim ve gelişim planlarında kullanılabileceği gibi seçme, yerleştirme, performans yönetimi ve diğer sistemlerin geliştirilmesinde de kullanılabilir.<sup>83</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin yeri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 2.3. Yetkinliklerin İK Fonksiyonlarında Kullanılması

Çalışma yaşamında yetkinliklerin nerelerde ve nasıl kullanıldığını kısaca gözden geçirmek, firmalar açısından bu konunun neden giderek daha fazla önem kazandığını da gösterecektir.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Kavita Gupta, *A Practical Guide to Needs Assessment*, San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer, 1999, s.81

<sup>84</sup> Mehmet Cemil Özden, *Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci*, www.mcozden.com, (09.05.2004)

### 2.4.1. İnsan Gücü Planlamasında Yetkinliklerin Kullanılması

Yetkinlikler firmanın personel organizasyonunda kullanılacak önemli verilerdir. İşler, o kadroyu dolduracak kişi tarafından yapılacaktır. Kuşkusuz bu işleri yapacak kişide bazı özelliklerin bulunması gerekecektir. İşte o kadrodaki işleri başarı ile yapabilecek kişide bulunması gereken yetkinlikler, bu özelliklerin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Ancak, pozisyon için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi o kadar kolay değildir. Öncelikle gerekli yetkinliklerle işin başarı ile yapılması arasında anlamlı bir neden-sonuç ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu ilişkinin kurulabilmesi için de yetkinliklerin düzeylerinin ve iş sonuçlarının ölçülebilmesi gerekir.<sup>85</sup>

Yetkinliklere dayalı insan gücü planlama süreci, gelecekte istihdam alanlarının ve işgücü arzının projeksiyonunu, her meslek ve faaliyet için gerekli yetkinliklerin tespiti ve bunların bireylere aktarılmasını, mevcut eğitim ve öğretim programlarının değerlendirilmesini, ortaya çıkan açıkların analizini, uygun eğitim-öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını içermektedir.<sup>86</sup>

İnsan gücü planlamasında yetkinlik uygulamalarının faydaları şu şekilde özetlenebilir:<sup>87</sup>

- İşin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristiklerin netleştirilmesini sağlar,
- İlgili adayın yeni rolü ile ilgili hazır olma seviyesinin değerlendirilmesi için bir yöntem sağlar,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, eksik olan yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda olmasını sağlar,
- Örgüt içerisindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesini sağlar.

<sup>85</sup> Özden, Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci

<sup>86</sup> Nazım Ekren, "Yetkinlikler ve Ekonomik Refah", *Activeline Aylık Bankacılık, Finans, İK ve Teknoloji Gazetesi*, Mart 2001, Yıl: 1, Sayı: 12, s.2

<sup>87</sup> Erkan Tozluyurt, *Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi*, www.isguc.org, (03.04.2003)

### 2.4.2. Seçme ve Yerleştirmede Yetkinliklerin Kullanılması

Yetkinliklerin bir diğer kullanım alanı da işe alım sürecidir. Eğer personel organizasyonu aşamasında belirli bir pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikler belirlenmiş ise, o pozisyon için en uygun adayın seçilmesine yönelik bir şablon da elde mevcut demektir. Bu durumda işe alım ile ilgili kişilerin yapacağı şey, adaylar arasından pozisyon için gerekli yetkinlikleri en fazla karşılayan adayı seçmekten ibaret olacaktır. Ancak yetkinliklerin büyük bir bölümü fiilen çalışma sürecinde gözlemlenebileceğinden (ve dolayısı ile ölçülebileceğinden) işe alım sürecinde kullanım olanakları, diğer insan kaynakları süreçlerine göre daha kısıtlıdır. Bununla birlikte kişilik testleri gibi bazı araçlar, işe alım aşamasında adayların gerekli yetkinliklere ne derece sahip oldukları konusunda önemli ipuçları verebilmektedir. Kuşkusuz işe alım görüşmesini yapan görüşmecinin bu konudaki yetkinliği ve deneyimi de büyük rol oynamaktadır.<sup>88</sup>

Seçme ve yerleştirmede yetkinlik uygulamalarının faydaları şu şekilde özetlenebilir:<sup>89</sup>

- İşin gereksinimlerine ilişkin resmin bütününe sağlar,
- İş başarıyla bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırır,
- İşletmenin beklentilerini karşılayamayacak çalışanlara yapılacak yatırımı minimize eder,
- Mülakat sürecinin çok daha sistematik yapılmasını sağlar,
- Eğitimle geliştirilebilecek olan yetkinlikler ile geliştirilmesi daha güç olanların ayırt edilmesini sağlar.

<sup>88</sup> Özden, *Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci*

<sup>89</sup> Tozluyurt

### 2.4.3. Eğitim ve Geliştirmede Yetkinliklerin Kullanılması

Yetkinliklerin bir diğer uygulama alanı eğitim yönetimidir. Eğer bireyin yetkinlikleri, arzu edilen iş sonuçları için gerekli yetkinlik düzeyinin altında ise, bu yetkinliklerin geliştirilmesi gerekecektir. Yetkinliklerin özellikle bilgi boyutunun geliştirilmesi büyük ölçüde eğitim ile sağlanacaktır. Dolayısı ile performans yönetimi sonuçlarından da etkin olarak yararlanılarak bireyin eğitim gereksinimleri sağlıklı olarak saptanabilecektir.<sup>90</sup> Özellikle günümüz rekabet ortamında lider olabilmek, liderliğini sürdürebilmek veya ayakta kalmak için çok önemli bir unsur olan “insan kaynaklarını” geliştirme konusunda, işletmelerin yapmış oldukları eğitim yatırımlarının, doğru eğitimler için planlanması ve bu yatırımın geri dönüş oranının ölçülmesinde, yetkinlikler insan kaynakları uygulamalarında oldukça önemli bir yer tutmaktadır.<sup>91</sup>

Kurumlar, yapılan yetkinlik bazlı değerlendirmelerden sonra ortaya çıkan yetkinlik farklarını kapatabilmek için ilgili yetkinlikleri çalışanlarına istedikleri düzeyde kazandırabilecek eğitim fırsatlarını sunmalıdırlar.<sup>92</sup>

Eğitim ve geliştirmede yetkinlik uygulamalarının faydaları şu şekilde özetlenebilir:<sup>93</sup>

- İşin başarılmasında en fazla etkisi olan bilgi, beceri ve karakteristiklere odaklanılmasını sağlar,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün değer ve stratejileri ile uyumlu olmasını sağlar,
- Eğitim ve geliştirmeye harcanan zaman ve paranın en etkin bir şekilde kullanımını sağlar,
- Sürekli koçluk ve geri besleme yapılabilmesi için bir sistem sağlar.

<sup>90</sup> Özden, *Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci*

<sup>91</sup> Tozluyurt

<sup>92</sup> Tefik Kor, *Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Sistemlerinde Öğrenme Unsuru*, www.enocta.com, (21.12.2003)

<sup>93</sup> Tozluyurt



#### 2.4.4. Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması

Yetkinliklerin en önemli kullanım alanlarından biri “performans yönetimi”dir. Performans yönetiminde, iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilmektedir ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş sonuçlarındaki performansın geliştirilmesi mümkündür. Burada yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak değerlendirilebilir. Eğer personel organizasyonu aşamasında yetkinlikler sistemi doğru olarak kurulmuşsa, yetkinliklerin ölçülmesi, başarının ölçülmesi (performansın değerlendirilmesi) sonucunu da beraberinde getirecektir.<sup>94</sup> Çalışanların performansları, davranışlar temelinde gözlemlendiğinden daha objektif ve adil olunabilmektedir; ayrıca çalışan da kendisinden beklenen davranışı işin başında bilmekte ve kendisini performansının değerlendirileceği süreye kadar geliştirebilmektedir.

Performans yönetiminde yetkinlik uygulamalarının faydaları şu şekilde özetlenebilir:<sup>95</sup>

- İzlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil sağlar,
- Performans değerlendirme görüşmelerine odaklanılmasını sağlar,
- Çalışanın iş üzerindeki davranışı ile ilgili bilgi elde edilmesini sağlar.

#### 2.4.5. Ücretlendirmede Yetkinliklerin Kullanılması

Yetkinlikler, ücret yönetiminde de önemli bir girdi sağlayabilir. Şöyle ki ücret skalalarının oluşturulmasında kullanılan iş değerlemenin önemli girdilerinden biri, becerilerdir.<sup>96</sup> Buradan yola çıkarak çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklere göre ücretlendirilmeleri sağlanabilir.

<sup>94</sup> Özden, **Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci**

<sup>95</sup> Tozluyurt

<sup>96</sup> Özden, **Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci**

#### 2.4.6. İK Fonksiyonlarının Bütünleştirilmesinde Yetkinliklerin Yeri

Yetkinlikler, çalışanın nasıl değer yarattığına ve gerçekte ne başardığına odaklanır. Başarılı kurumlar yetkinliklerin ne olduğundan çok ne işe yaradığıyla ilgilidir. Ayrıca yetkinliklerin iş sonuçlarına etkilerini ölçerek somut katkılarını değerlendirirler. Sonuç almakta aceleci davranmazlar. Yetkinlikler, kurumsal stratejiler ve hedeflerle uyumludur. Yetkinliklerin en somut yararı ise, tüm çalışanların kendilerinden ne beklediğini açık seçik anlamalarıdır.<sup>97</sup> İlgili yetkinliklerin yüksek seviyede oluşturulup geliştirilmesi fark yaratan bir rekabet avantajına yol açacaktır.<sup>98</sup>

Günümüz dünyasında kurumlar, her zamandan daha fazla, performans bazlı yönetilmek zorundadırlar ve performansı ise kurumun tek veya birkaç alanında değil, sistematik olarak bütününde ölçmeli ve yönetmelidirler. Bu bütünsellik ise, kurumun üç farklı seviyesinde (kurumsal/strateji, süreçler ve çalışanlar seviyesinde) aynı anda performans kıstaslarının belirlenmesi ve yönetilmesi ile sağlanabilir. Bu yaklaşımın başlangıç noktası ise “strateji”dir ya da müşteri. Strateji, müşteri lehine ve rakiplerin aleyhine farklı olmak ile ilgilidir. Kurumların içsel yapılanması ise, stratejisine ve dış çevresine en uygun olacak şekilde olmalıdır. Ancak bütünsellik içerisinde bakıldığı zaman kurumsal başarı daha kalıcıdır ve sürekli değişen koşullara adapte olma şansı daha yüksektir.<sup>99</sup>

İnsan kaynakları ile ilgili sistemlerin bir bütün olarak çalışanlara sunulması onların bu sistemleri daha kolay anlamalarını ve benimsemelerini sağlayacaktır. Bunu sağlamak için yetkinlikler iyi bir araç olabilir ve tüm insan kaynakları sistemlerinde kullanılabilir.

Bütünleşmiş karmaşık sistemler yaratırken, insan kaynaklarının temel görevi olan her bir çalışana bireysel performansının geliştirilmesi için yardımcı olmak konusundaki bakış açısı yitirilmektedir. Gelecekte de başarılı olmak için insan kaynakları, çalışanların bireysel yeteneklerine ve bu yetenekleri sürekli bir performansa dönüştürme

<sup>97</sup> Handan Dedehayır, “Bir Araştırmadan Yansıyanlar”, **Kaynak**, Nisan – Eylül 2003, Sayı: 14-15 s. 10

<sup>98</sup> Alan Price, **HRM in a Business Context**, London: International Thomson Business Press, 1997, s.27

<sup>99</sup> Arman Kırım, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An...**, İkinci basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002, s.80-81

yollarına odaklanmalıdır. “İnsan” ögesinin insan kaynaklarına yeniden dahil edilmesi gerekmektedir.<sup>100</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin kullanılması ile ilgili bu bölümde, belli başlı insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin nasıl kullanılabileceği anlatılmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise bütünleştirilmiş bir insan kaynakları yapısının oluşturulmasında yetkinliklerin bir araç olarak kullanılmasına yer verilmiştir. Son bölümde insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken yetkinliklerden söz edilecektir.

## 2.5. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Yetkinlikleri

İnsan kaynakları yalnızca insana olan ilgiyle yürütülecek bir iş değildir. Yaşanan transformasyon, daha fazla insan kaynağı değil, daha rekabetçi insan kaynağı beklemektedir. Bu düzende eğitilmiş, hazırlıklı ve nitelikli olmayanlar büyük bir risk altındadır.<sup>101</sup>

İnsan kaynakları çalışanlarından stratejik iş ortağı olarak liderlik özellikleri göstermeleri beklenmektedir. İnsan kaynakları rolündeki bu değişim, insan kaynakları fonksiyonlarındaki değişimlerden kaynaklanmaktadır. Birçok hizmet, teknoloji uygulamalarıyla yapılmaya ve dış kaynaklardan destek alınmaya başlanmıştır.<sup>102</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonu genellikle gelişim planlaması, kariyer gelişim süreci gibi konularda inisiyatif almakta ve diğer bölümlere bunları uygulamaktadır. Ancak bu süreçleri kendine adapte etmesi çok yavaş olmaktadır.<sup>103</sup>

Birçok insan kaynakları çalışanı için, insan kaynaklarının rolü iş açısından kritik bir öneme sahip oldukça, yaşanan değişimler heyecan verici hale gelmektedir. Bu zorlayıcı

<sup>100</sup> Marcus Buckingham and Richard M. Vosburgh, “The 21st Century Human Resources Function: It’s the Talent Stupid”, *Human Resource Planning*, Vol.24.4, 2001, s.18

<sup>101</sup> Losey, s.100

<sup>102</sup> James W. Walker and William E. Reif, “HR Leaders: Capability Strengths and Gaps”, *Human Resource Planning*, Vol.22.4, 1999, s.22

<sup>103</sup> James W. Walker and William G. Stopper, “Developing HR Leaders”, *Human Resource Planning*, Vol.23.1, 2000, s.39

durum, insan kaynaklarının yönetim masasında daha kritik bir role sahip olmasının yanı sıra, çalışanlardan beklenen katkının artmasından da kaynaklanmaktadır. Beklentiler sadece değişmemekte, aynı zamanda büyümektedir. Geleneksel insan kaynakları becerileri, bilgisi, yetenekleri kaybolmamakta ancak ek becerilerle desteklenmesi gerekmektedir.<sup>104</sup>

Belirlenmiş strateji ne olursa olsun gerçek şudur ki, esas strateji, çalışanların günlük olarak yaptıkları şeylerdir.<sup>105</sup> Gerçekten de bir firmanın stratejisinin başarısı büyük ölçüde, çalışanların her birinin kurum tarafından üretilen değere yaptıkları katkıya bağlıdır. Bunun gerçekleşmesi için iki koşul gerekir: 1- Her çalışanın, her bir yetkinlikle ilgili kapasitesi geçerli ve güvenilir yöntemlerle ölçülmelidir. 2- Yöneticiler, çalışanların gelişimi için zaman ve emek harcamalıdır. Öte yandan, bir kurumda yetkinliklerin toplamı, yan yana gelmiş bireysel yetkinliklerin çok ötesinde bir anlam taşır. İş yapış biçimleriyle ilgili ortak algı, ortak dil, işbirliği yapma yeteneği gibi öğeler topluluk yetkinliklerini oluşturur ve bu sinerji kurumu bir yetkinlikler sistemine dönüştürür.<sup>106</sup>

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan ve yüksek katma değerli insan kaynakları yetkinliklerini konu alan global bir araştırmanın sonuçları şöyle çıkmıştır:<sup>107</sup>

Yöneltilen ana sorunun “Çok iyi performans gösteren şirketlerdeki insan kaynakları profesyonellerinin yetkinlikleri ve uygulamaları, kötü performans gösteren şirketlerdekilere daha mı farklı?” olduğu araştırmada Brockbank, “doğrulamacı” değil, “araştırmacı” metodolojinin kullanıldığını; diğer bir deyişle bulguların empoze edilen bir metodolojiden çıkartılmadığını ve araştırmanın büyük şirketlerin yanı sıra, küçük ve orta ölçekli şirketleri de içeren ve bu konuda şimdiye kadar yapılan en büyük araştırma olduğunu belirtmiştir.

<sup>104</sup> Barbara Baill, “The Changing Requirements of the HR Professional – Implications for the Development of HR Professionals”, *Human Resource Management*, Vol.38, No.2, Summer 1999, s.171

<sup>105</sup> Patricia A. McLagan, “Distributed Intelligence”, *Training and Development*. Vol. 57, Issue. 2, February 2003, s.55

<sup>106</sup> Handan Dedehayır, “Neden Yetkinlik?”, *Kaynak*, Nisan – Eylül 2003, Sayı: 14-15, s.4

<sup>107</sup> Wayne Brockbank, *Yüksek Katma Değer Kazandıran İnsan Kaynakları İçin Yüksek Katma Değerli İnsan Kaynakları Yetkinlikleri*, www.insankaynaklari.com, (09.12.2003)

Araştırmada şu üç kaynaktan veri toplanmıştır:

- İnsan kaynakları profesyonellerinin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler
- İnsan kaynakları çalışanlarının birbirleri için yaptıkları değerlendirmeler
- İç müşterilerin insan kaynakları çalışanları için yaptıkları değerlendirmeler

Sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki noktalar dikkat çekmiştir:

İnsan kaynaklarının en etkin olduğu alan nedir sorusu yöneltildiğinde “kişisel kredibilite” adlı yetkinlik başlığı birinci sırada yer almaktadır. Benzer şekilde, iç müşteriler tarafından da, “kişisel kredibilite”nin insan kaynaklarının performansını etkileyen en önemli başlık olduğu belirtilmiştir. Ancak “kişisel kredibilite”nin iş performansı üzerindeki etkisi sorgulandığında ise, başlığın %23 ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu noktada, insan kaynaklarını içeride en popüler yapan yetkinlik alanının, yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre iş performansı üzerinde ikinci derecede etkisi olduğuna dikkat çekilmektedir.

İnsan kaynaklarının en etkin olduğu yetkinlik başlıkları arasında üçüncü sırada yer alan “stratejik katkı”nın ise, iş performansı üzerindeki etkisi açısından % 43 ile birinci sırada olduğu görülmektedir.

Araştırmada “iş bilgisi” adlı yetkinlik başlığının iş performansı üzerindeki etkisi %11 ile dördüncü sırada yer almakta, “iş bilgisi”nin iş performansı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Önceki yıllarda daha yüksek bir yüzdeye sahip olan bu yetkinlik başlığının, zaman içinde iyi ve kötü performans gösteren şirketleri ayırt edici bir başlık olmaktan çıktığı ve kötü performans gösteren şirketlerde de, insan kaynakları tarafından sahip olunan bir yetkinlik başlığı olduğu vurgulanarak; önemli olanın, “sahip olunan iş bilgisinin stratejik katkı yaratacak şekilde nasıl kullanıldığı” olduğu belirtilmektedir.

Yetkin insan kaynakları çalışanlarının kişisel kredibilitenin yanı sıra öyle bilgi ve davranışlara da sahip olmaları gerekir ki insan kaynakları uygulamalarını iş sonuçlarıyla uyumlu hale getirip başarılı kılabilirler.<sup>108</sup>

Üstün başarıyı yakalayan insan kaynakları profesyonelinin özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Kendisini kontrol eder, zira kendini kontrol etmeyen kendini geliştiremez gerçeğinin farkındadır,
- Kendisini çalıştığı kurumdaki diğer yöneticilerden daha hızlı geliştirir, geri kalması zamanla arka planda kalmasına ve kredibilitésinin azalmasına yol açacaktır,
- Kendisi için değil, kurum için doğru olanı yapar, tarafsız ve tutarlıdır. Sistemleri kurarken ve karar verirken “What’s in it for me?” sorusunu sormaz,
- Süreç danışmanlığı yapma becerisine sahiptir.
- Çalıştığı kurumun (STÖ ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar hariç) kar etmek, hissedarlara değer yaratmak vb. amaçlarla kurulduğunu unutmaz. İnsan kaynakları, çalışanları mutlu etmek için değil, kurumun amaçlarına ulaşması için vardır. “İnsan Kaynakları”nın bu bağlamda misyonu “Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanlarının motive edilmesidir” gerçeğini yakalamıştır.<sup>109</sup>

İkinci bölümde yetkinlikler ve insan kaynakları ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bilgi odaklı toplum yapısı geliştikçe işletmeye gelir sağlayan zihinsel emek yani insan sermayesi önem kazanmıştır. Firmalar daha yetkin kişileri çalıştırmayı istemektedirler. Firmanın insan kaynağını yönlendirecek olan insan kaynakları departmanı çalışanlarının da yetkin olmaları beklenmektedir.

<sup>108</sup> Wayne Brockbank, Dave Ulrich and Richard W. Beatty, “The Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School”, **Human Resource Management**, Vol.38, No.2, Summer 1999, s.112

<sup>109</sup> Rıdvan Yirmibeşoğlu, **Ben Gerçekten Bu İş Yapmayı İstiyor Muyum?**, www.insankaynaklari.com, (13.11.2003)

Bu noktadan hareketle, insan kaynakları departmanı çalışanlarının sahip oldukları ve sahip olmaları beklenen yetkinlikler konusunda yapılan bir araştırma, çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır.



## BÖLÜM 3

### İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ÇALIŞANLARININ ve DİĞER DEPARTMAN ÇALIŞANLARININ ALGILARI ARASINDAKİ FARK İLE İLGİLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, insan kaynakları çalışanlarına özgü yetkinlikler konusunda insan kaynakları departmanında çalışanlar ile diğer departmanlarda çalışanların algıları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bir diğer ifade ile, işletmelerin en önemli birimlerinden biri olarak yönetime destek sağlayan İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler ile gerçekte sahip oldukları yetkinliklerin hem insan kaynakları departmanı çalışanlarınca hem de diğer departman çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve arada ne gibi farklılıkların ve benzerliklerin bulunduğu, bu araştırma ile belirlenmeye çalışılmaktadır.

#### 3.2. Araştırma Yöntemi ve Hipotezler

Bu araştırma, tanımlayıcı bir araştırma olup, araştırma yöntemi olarak anket uygulaması ve görüşme kullanılmıştır. Anketin oluşturulması aşamasında geniş bir literatür taraması yapılmış ve insan kaynakları çalışanlarına ilişkin yetkinlikler çeşitli kaynaklardan derlenerek belirlenmiştir. Belirlenen 40 yetkinlik, 8 ana yetkinlik boyutunda toplanmış ve bunları tanımlayan ifadelere ankette karışık sırada yer verilmiştir.



Araştırmada şu hipotezler test edilmiştir:

*İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Yetkinliklere İlişkin Çalışanların Algıları İle İlgili Hipotezler:*

H<sub>0</sub>: İnsan kaynakları departmanına ilişkin yetkinlikler konusunda insan kaynakları departmanı çalışanlarının algıları ile diğer departmanların çalışanlarının algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları departmanına ilişkin yetkinlikler konusunda insan kaynakları departmanı çalışanlarının algıları ile diğer departmanların çalışanlarının algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Problem çözme ve karar verme yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Problem çözme ve karar verme yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: İletişim yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İletişim yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: İlişki yönetimi yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İlişki yönetimi yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Eğitim ve gelişim yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Eğitim ve gelişim yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Liderlik yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Liderlik yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Baskı altında çalışma yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Baskı altında çalışma yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Takım ruhu yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Takım ruhu yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

H<sub>0</sub>: Planlama ve organize etme yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Planlama ve organize etme yetkinliğine ilişkin algılar açısından insan kaynakları departmanı çalışanları ve diğer departmanların çalışanları arasında farklılık vardır.

*İnsan Kaynakları Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yetkinlikleri İle İlgili Mevcut Duruma ve Beklentilerine İlişkin Alguları İle İlgili Hipotezler:*

H<sub>0</sub>: İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının yetkinlikleri ile ilgili mevcut duruma ilişkin alguları ile beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının yetkinlikleri ile ilgili mevcut duruma ilişkin alguları ile beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

*İnsan Kaynakları Dışında Çalışanların Yetkinliklerle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılmasına İlişkin Hipotezler:*

H<sub>0</sub>: İnsan kaynakları dışı departmanlarda çalışanların, insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerine ilişkin alguları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları dışı departmanlarda çalışanların, insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerine ilişkin alguları demografik özelliklere (yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna, unvana, deneyime) göre farklılık göstermektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar ilerleyen bölümlerde ortaya konulacaktır.

### **3.3. Örneklem Grubu**

Anket, Türkiye’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli özel Bankaların Genel Müdürlük birimlerinde çalışan personeline uygulanmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarını en gelişmiş şekliyle uygulaması beklenen sektörlerden biri bankacılık olduğu için araştırmanın bu sektörde yapılması uygun görülmüştür. Dinamik bir yapıda faaliyet gösteren bankacılık sektöründe insan kaynakları ile ilgili gelişmeler takip edilmekte ve uygulamaya geçirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında gelişmeleri hayata geçirecek çalışanların yetkinlikleri de önem kazanmaktadır.

Çalışanların bu yetkinliklere sahip olmaları müşteri memnuniyeti açısından da büyük önem taşımaktadır.

Birçok bankada yetkinlik modelleri oluşturulmakta, işe alımlar bu modele uygun gerçekleştirilmekte ve mevcut çalışanların performansları da yine aynı yetkinlik modeline göre değerlendirilmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında insan kaynakları yetkinlikleri konusunda insan kaynakları çalışanları ve diğer departman çalışanlarının algıları arasında bir farkın olup olmadığının incelenmesi için en uygun sektörün bankacılık olacağı düşünülmüştür.

Araştırma kapsamına alınan 4 bankada, çeşitli departmanlarda çalışan ve tesadüfi olarak seçilen 164 kişiye anket ulaştırılmış; bunların 92 tanesi doldurularak araştırmacıya iletilmiştir. Anketin geri dönüş oranı %56'dır. Anketlerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

#### **3.4. Araştırmanın Sınırları**

Süre kısıtı olduğundan dolayı araştırma yalnızca belirli bankaların genel müdürlük birimlerinde çalışan personeline uygulanabilmiş, şube personeli araştırmanın dışında tutulmuştur.

Ayrıca yine süre ve maliyet kısıtı olduğundan faaliyet gösteren her banka araştırmaya dahil edilememiş, yalnızca sektörün önde gelen dört büyük bankası seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtının yanı sıra anket uygulamasının yalnızca işbirliği gösteren ve gönderilen anketleri doldurarak geri ileten çalışanlar ile sınırlı olduğu da belirtilmelidir.

Ayrıca araştırma, ankette yer alan tanımlamaların, anketi dolduran kişiler tarafından kabul edildiği varsayımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Anket çeşitli kaynaklardan derlenen bilgiler ışığında araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ankette yer alan 40 ifade için Cronbach  $\alpha$  değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu ( $\alpha > 0,60$ ) görülmektedir.<sup>110</sup>

Uygulamanın bankacılık sektöründe yapılmasına karar verildikten sonra, literatür taraması sonucunda elde edilen 40 yetkinlik, 8 yetkinlik boyutunda toplanmış ve bankaların insan kaynakları departmanlarında çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmiştir. Anketin uygulanacağı bankaların insan kaynakları yöneticileriyle görüşme yapılarak belirlenen yetkinlikler konusunda görüşleri alınmış ve oradan gelen geri bildirim doğrultusunda gerekli değişiklikler ankete yansıtılmıştır.

Bu çalışmadan sonra anket, ilki insan kaynakları departmanında çalışanların, ikincisi de diğer departmanlarda çalışanların doldurması için hazırlanmıştır. Ekte yer alan her iki ankette de aynı tanımlamalar kullanılmış; birincisinde, çalışanların yetkinlikler konusundaki algıları açısından mevcut ve ideal durumu değerlendirmeleri, ikincisinde ise, çalışanların yalnızca ideal durumu değerlendirmeleri istenmiştir.

Her iki ankette de, anketin amacını ve araştırmacının beklentisini açıklayan giriş bölümünün ardından kişisel bilgiler bölümü yer almaktadır. Bu bölümde yaş, cinsiyet, eğitim, unvan, iş deneyimi gibi demografik veriler hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde ise iki anket farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının dolduracağı ankette, kişilerin hem kendilerinin mevcut durumda sahip oldukları yetkinlikleri, hem de ideal olarak bir insan kaynakları çalışanının sahip olması gerektiğini düşündükleri yetkinlikleri değerlendirmeleri istenmiştir. İnsan kaynakları

<sup>110</sup> Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: 2003, s.436

dışı departmanlarda çalışanların dolduracağı ankette ise yalnızca ideal durum için bir değerlendirme yapmaları beklenmiştir.

İkinci bölümde toplam 40 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler ölçülen 8 ana yetkinlik boyutunun alt yetkinliklerini tanımlayan ifadelerdir. Ankette ölçülen yetkinlik boyutları şunlardır:

- Problem çözme ve karar verme
- İletişim
- İlişki yönetimi
- Eğitim ve gelişim
- Liderlik
- Baskı altında çalışma
- Takım ruhu
- Planlama ve organize etme

Her yetkinlik boyutu 5 alt yetkinlikten oluşmuş ve ankette bu yetkinlikleri tanımlayan ifadelere karışık sırada yer verilmiştir. Örneğin yetkinlik boyutlarından “iletişim”in alt yetkinliklerinden “etkin dinleme” ankette “karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir” tanımlamasıyla yer almıştır. Ölçüm için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlardan anketi, “5 - kesinlikle katılıyorum” ile “1 - kesinlikle katılmıyorum” arasında yer alan skalaya göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Anketler e-posta yoluyla çalışanlara iletilmiş ve onlardan anketi doldurduktan sonra posta ya da e-posta yoluyla anketleri geri göndermeleri istenmiştir. Yaklaşık iki aylık sürenin sonunda toplam 92 adet anket doldurularak araştırmacıya ulaştırılmış ve araştırma kapsamına alınmıştır.

### 3.6. Veri Analiz Teknikleri

İstatistik analizler SPSS 11.5 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri aracılığı ile sunulmuştur. İK ve İK dışı çalışanlara göre ortalamaların farklılığı z testinin non-parametrik karşılığı olan Mann-Whitney U Testi aracılığı ile; İK çalışanlarının mevcut ve ideal arasındaki ortalama farklılıkları ise eşleştirilmiş z testinin non-parametrik karşılığı olan Wilcoxon Sıra Testi ile test edilmiştir. Ortalamaların ikiden fazla kategoriye sahip demografik değişkenlere (yaş, eğitim, unvan ve deneyim) göre farklılığını test etmek amacıyla ise ANOVA analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.



### 3.7. Bulgular ve Yorumlar

#### 3.7.1. Demografik Veriler

##### 3.7.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.1.) insan kaynakları departmanında çalışanların çoğunluğunun (%89), insan kaynakları dışındaki departman çalışanlarının ise yarısından fazlasının (%67) kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.1. Cinsiyete Göre Dağılım**

	<i>İK</i>		<i>İK Dışı</i>	
	Frekans	%	Frekans	%
Kadın	25	89	43	67
Erkek	3	11	21	33
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

##### 3.7.1.2. Yaşa Göre Dağılım

Araştırmaya katılan her iki gruptaki çalışanların yaşları çoğunlukla 21 – 30 yaş aralığındadır. Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi 20 yaş altında insan kaynakları departmanlarında hiç kimse çalışmazken, insan kaynakları dışı departmanlarda da yalnızca bir kişi çalışmaktadır.



Tablo 3.2. Yaşa Göre Dağılım

	<i>İK</i>		<i>İK Dışı</i>	
	Frekans	%	Frekans	%
20 yaş altı	0	0	1	1
21-30 yaş arası	24	86	37	58
31-40 yaş arası	3	11	19	30
41 yaş ve üzeri	1	3	7	11
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

### 3.7.1.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Araştırmaya katılanlardan insan kaynakları departmanında çalışanlar arasında yüksek lisans yapmış olanların oranı (%32), insan kaynakları dışı departmanlarda çalışanların arasındaki yüksek lisans yapmış olanlardan (%22) fazladır. Her iki grupta da lise mezunu oranı oldukça düşüktür. (%4 ve %5)

Tablo 3.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	<i>İK</i>		<i>İK Dışı</i>	
	Frekans	%	Frekans	%
Lise	1	4	3	5
Üniversite	18	64	47	73
Lisans üstü	9	32	14	22
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

#### 3.7.1.4. Unvanlara Göre Dağılım

İnsan kaynakları departmanı çalışanlarından %18'i yönetici konumunda olup araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların çoğu yetkili/uzman/uzman yardımcısı düzeyinde çalışanlardır. İnsan kaynakları dışı departmanlarda ise iki unvan düzeyi için de oranların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4. Unvanlara Göre Dağılım**

	<i>İK</i>		<i>İK Dışı</i>	
	Frekans	%	Frekans	%
Asistan/Stajyer	5	18	3	5
Yetkili/Uzman/Uzman Yrd.	18	64	31	48
Müdür/Yönetmen	5	18	30	47
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

#### 3.7.1.5. Deneyimlere Göre Dağılım

Tablo 3.5.'te yer alan her iki grup toplam iş deneyimlerine göre incelendiğinde, 4–10 yıl arası deneyime sahip olan çalışanların oranı en yüksek değerde çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanı dışında çalışanlar ikinci en yüksek oran olarak 10 yıl ve üzeri bir deneyime sahipken, bu kategori insan kaynakları çalışanları için en düşük orana sahiptir.

Tablo 3.5. Deneyimlere Göre Dağılım

	<i>İK</i>		<i>İK Dışı</i>	
	Frekans	%	Frekans	%
1 yıldan az	3	11	2	3
1-3 yıl	11	39	9	14
4-10 yıl	12	43	32	50
10 yıl ve üzeri	2	7	21	33
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

### 3.7.2. İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Yetkinliklere İlişkin Çalışanların Algıları

Araştırma sonuçlarına göre (Tablo 3.6.) insan kaynakları departmanı çalışanları ile diğer departman çalışanlarının insan kaynakları departmanına ilişkin yetkinlik boyutları konusunda sadece “problem çözme ve karar verme”, “ilişki yönetimi” ve “takım ruhu” yetkinliklerinde farklı görüşte oldukları görülmektedir ( $p=0,01$ ;  $p=0,03$ ;  $p=0,02 < 0,05$ ). Diğer yetkinliklere ilişkin değerlendirmeler ise departmanlar arası farklılık göstermemiştir. Buna göre insan kaynakları departmanı çalışanları, diğer departman çalışanlarına göre daha fazla “problem çözme ve karar verme”, “ilişki yönetimi” ve “takım ruhu” yetkinliklerine sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir.

Eğitim ve gelişim yetkinliği konusunda iki grup arasında belirgin bir farkın çıkmaması dikkat çekicidir. Demografik veriler incelendiğinde insan kaynakları çalışanları arasında yüksek lisans yapma oranının (%32), diğer departman çalışanlarının oranından (%22) yüksek olduğu göz önüne alındığında ve insan kaynaklarının yapısı gereği kendini sürekli güncelleme durumunda olmasından dolayı eğitim ve gelişime daha fazla önem verdikleri düşüncesi ve ilgili yetkinlik konusunda da belirgin bir farklılığın çıkması beklentisi oluşmaktadır. Ancak araştırma bulguları bu beklentiyi karşılamamıştır. Bu durum her iki grup çalışanın da eğitim ve gelişim yetkinliğine büyük önem verdiğinin bir göstergesidir (ort. 4,69 ve 4,48).

**Tablo 3.6. İdeal Yetkinliklere İlişkin Ortalama Değerler (Yetkinlik Boyutları Bazında)**

Boyutlar	İK		İK Dışı		Mann-Whitney	
	Ort.	St.Sp.	Ort.	St.Sp.	z	p
Problem çözme ve karar verme	4,48	0,42	4,21	0,49	-2,44	0,01 *
İletişim	4,59	0,47	4,53	0,49	-0,71	0,48
İlişki yönetimi	4,73	0,29	4,50	0,49	-2,13	0,03 *
Eğitim ve gelişim	4,69	0,27	4,48	0,47	-1,76	0,08
Liderlik	4,46	0,50	4,23	0,69	-1,50	0,13
Baskı altında çalışma	4,35	0,46	4,11	0,67	-1,51	0,13
Takım ruhu	4,66	0,35	4,42	0,46	-2,38	0,02 *
Planlama ve organize etme	4,64	0,36	4,46	0,52	-1,46	0,14

\*p<0,05

İnsan kaynakları departmanı çalışanları için en önemli üç yetkinlik boyutu “ilişki yönetimi” (ort. 4,73), “eğitim ve gelişim” (ort. 4,69) ve “takım ruhu” (ort. 4,66) yetkinlikleridir. İnsan kaynakları departmanı dışında çalışanlar için ise “iletişim” (ort. 4,53), “ilişki yönetimi” (ort.4,50) ve “eğitim ve gelişim” (ort. 4,48) yetkinlikleri en yüksek ortalamalara sahip yetkinlik boyutları olarak görülmektedir. Her iki grup için de “baskı altında çalışma” yetkinliği en düşük ortalamaya sahip çıkmıştır (İK: 4,35 ve İK dışı: 4,11).

Yetkinlik boyutlarının analizinden sonra, Tablo 3.7.’de detaylı inceleme yapılmış ve ankette yer alan 40 yetkinliğe ilişkin analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.7. İdeal Yetkinliklere İlişkin Ortalama Değerler (Alt Yetkinlikler Bazında)

Yetkinlikler	İK		İK Dışı		Mann-Whitney	
	Ort.	St.Sp.	Ort.	St.Sp.	z	p
Analitik düşünme	4,64	0,62	4,53	0,53	-1,24	0,22
Başkalarını motive etme	4,71	0,46	4,41	0,83	-1,61	0,11
Yazılı ifade	4,68	0,48	4,61	0,61	-0,30	0,77
Stratejik düşünme	4,61	0,57	4,59	0,64	-0,08	0,94
Öğrenme odaklılık	4,54	0,51	4,48	0,67	-0,01	0,99
Yaratıcılık	4,75	0,65	4,39	0,88	-2,35	0,02 *
İlişki yönetimi	4,75	0,52	4,48	0,64	-2,01	0,05 *
Duyularını kontrol etme	4,54	0,79	4,42	0,83	-0,79	0,43
Müşteri odaklılık	4,89	0,32	4,72	0,58	-1,44	0,15
Sorumluluk alma	4,79	0,42	4,58	0,69	-1,43	0,15
Empati kurma	4,82	0,39	4,61	0,63	-1,45	0,15
Proaktif olma	4,46	0,64	4,34	0,74	-0,61	0,54
Kavramsal düşünme	4,46	0,58	4,25	0,71	-1,27	0,20
Takıma uyma	4,50	0,69	4,42	0,56	-0,92	0,36
Önderlik etme	4,54	0,64	4,33	0,86	-0,97	0,33
Karar alma	4,57	0,57	4,31	0,83	-1,31	0,19
Belirsizlikle başa çıkma	3,57	1,14	3,33	1,16	-0,92	0,36
Etkileşim	4,36	0,99	4,25	0,91	-0,85	0,40
Vizyon sahibi olma	4,50	0,69	4,11	0,82	-2,17	0,03 *
İşbirliği içinde olma	4,82	0,39	4,58	0,59	-1,92	0,06
Organize etme	4,57	0,63	4,47	0,69	-0,64	0,52
Sözlü ifade	4,71	0,46	4,70	0,53	-0,11	0,91
Güvenilirlik	4,75	0,44	4,61	0,63	-0,85	0,39
Diğerlerini etkileme	4,07	1,12	3,97	1,07	-0,56	0,58
İnisiyatif alma	4,14	0,71	3,53	1,14	-2,34	0,02 *
Değişim odaklılık	4,36	0,62	4,11	0,82	-1,24	0,22
Beden dili	4,46	0,64	4,55	0,59	-0,57	0,57
Uyum yeteneği	4,46	0,64	4,12	0,92	-1,62	0,11

Yetkinlikler	İK		İK Dışı		Mann-Whitney	
	Ort.	St.Sp.	Ort.	St.Sp.	z	p
Enerji	4,54	0,74	4,08	0,91	-2,46	0,01 *
Çözüm üretme	4,57	0,63	4,44	0,53	-1,35	0,18
Duyarlılık	4,50	0,58	4,20	0,78	-1,63	0,10
Zaman yönetimi	4,57	0,57	4,33	0,82	-1,16	0,25
Stresle başa çıkma	4,50	0,75	4,28	0,79	-1,52	0,13
Etkin dinleme	4,71	0,54	4,53	0,80	-0,95	0,34
Kalite odaklılık	4,86	0,36	4,58	0,53	-2,48	0,01 *
İş bilgisi ve teknik uzmanlık	4,82	0,39	4,52	0,69	-2,09	0,04 *
Başkalarını geliştirme	4,82	0,39	4,56	0,73	-1,58	0,11
Dürüstlük	4,82	0,48	4,58	0,69	-1,81	0,07
Planlama	4,68	0,55	4,31	0,73	-2,31	0,02
Zaman baskısıyla başa çıkma	4,61	0,57	4,42	0,73	-1,00	0,32

\*p<0,05

Analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılığın çıktığı yetkinlikler şunlardır:

“Yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretir, önerilerde bulunur”: İnsan kaynakları çalışanları yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme yetkinliğini önemli görürken, insan kaynakları dışı departmanlarda çalışanlar insan kaynakları çalışanlarına bu konuda aynı oranda katılmamaktadırlar.

“İş ve özel yaşamındaki ilişkilerinde uyumlu, olumlu ve etkin olma özelliğini taşır”: İnsan kaynakları çalışanları uyumlu, olumlu ve etkin olmaya, insan kaynakları dışı departmanlarda çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler.

“Önüne çıkabilecek fırsatları önceden algılar, yarar sağlayacak faaliyetleri belirleyerek bakış açısı geliştirir”: Her iki grup çalışan da bu yetkinliğe büyük önem vermemiş olmakla beraber, insan kaynakları çalışanları daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler.

“Yönlendirilmeden, kendi inisiyatifi ile hareket eder”: Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları çalışanları bu yetkinliğe diğer departman çalışanlarına göre daha yüksek oranda önem vermektedirler. İnsan kaynakları çalışanlarının daha bağımsız çalışma isteğinde oldukları söylenebilir.

“Baskı altındayken bile enerji ve canlılık gösterir”: İnsan kaynakları dışı departmanlarda çalışanlar bu yetkinliğe kısmen katılmaktadırlar. Ancak insan kaynakları çalışanlarının da yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenemez. Oysa stresli bir iş yapan insan kaynakları çalışanlarının bu yetkinliğe daha büyük oranda katılması beklenirdi.

“Tüm işlerinin ve davranışlarının olabildiğince nitelikli ve düzeyli olmasını hedefler ve bunun için kendini geliştirir”: İnsan kaynakları çalışanları bu yetkinliği oldukça önemli olarak değerlendirirken insan kaynakları departmanı dışında çalışanlar bu yetkinliğin daha az bir oranda önemli olduğunu düşünmektedirler.

“Teknik bilgi, beceri ve uzmanlığını etkin bir şekilde kullanır ve bunları sürekli günceller”: İnsan kaynakları dışı departmanlarda çalışanlar, bu yetkinliğe insan kaynakları çalışanlarından daha az önem vermektedirler.

Tüm ideal yetkinlik algıları dikkate alındığında 40 yetkinliğin 39’unda insan kaynakları çalışanlarının diğer çalışanlardan daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda insan kaynakları çalışanlarının işlerine, diğer departmanlarda çalışanların insan kaynakları departmanına verdiklerinden daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Ancak diğer çalışanların ortalamalarının insan kaynakları çalışanlarından düşük olması, insan kaynakları fonksiyonunun öneminin onlara yeterince aktarılamamış olmasından kaynaklanabilir. Burada insan kaynakları çalışanlarına düşen görev, idealde düşündükleri yetkinliklere sahip olup uygulamalarıyla, diğer departmanlarda çalışanlara yaptıkları işin önemini göstermeleridir.

İnsan kaynakları dışındaki departmanlarda çalışanların, insan kaynakları çalışanlarından yüksek ortalamaya sahip oldukları tek yetkinlik beden dilinin doğru kullanımı ile ilgili olan yetkinliktir. İnsan kaynakları çalışanları için buradan çıkan sonuç, beden dillerinin

karşılardaki insanları ne kadar çok etkilediği ve onlar tarafından ne kadar önemli sayıldığı gerçeğiyle bu yetkinliği geliştirmeye çalışmalarının gerektiğidir.

Yetkinlikler bazında insan kaynakları çalışanlarının ve diğer çalışanların en önemli gördüğü ilk üç yetkinlik ile en önemsiz gördükleri üç yetkinlik şunlardır:

**Tablo 3.8. Yetkinliklerin Sıralaması**

	<i>İK</i>		<i>İK DIŞI</i>	
	<i>Yetkinlikler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Yetkinlikler</i>	<i>Ort.</i>
Önemli	Müşteri odaklılık	4,89	Müşteri odaklılık	4,72
	Kalite odaklılık	4,86	Sözlü ifade	4,70
	Empati kurma, dürüstlük, iş bilgisi ve teknik uzmanlık, işbirliği içinde olma, başkalarını geliştirme	4,82	Yazılı ifade, empati kurma, güvenilirlik	4,61
	...	...	...	...
	İnisiyatif alma	4,14	Diğerlerini etkileme	3,97
	Diğerlerini etkileme	4,07	İnisiyatif alma	3,53
	Önemsiz	Belirsizlikle başa çıkma	3,57	Belirsizlikle başa çıkma

Her iki grup için de en yüksek ortalamaya sahip olan yetkinlik “İyi hizmet verebilmek için sürekli eğitim ve gelişime inanır” tanımlamasıyla ifade edilen “müşteri odaklılık” yetkinliğidir. Daha önce de sözü edildiği gibi, “eğitim ve gelişim” yetkinlik boyutunda iki grup arasında anlamlı bir farkın çıkmamasının nedeni, tüm çalışanların bu yetkinlik boyutundaki alt yetkinlikleri en önemli yetkinlikler arasında saymalarından dolayıdır.

Yine her iki grup için de en az önemli sayılan yetkinlik ise “Kesin bilgi veya talimatın olmadığı ya da belirsiz olduğu bir ortamda rahatça çalışır” tanımlamasıyla ifade edilen “belirsizlikle başa çıkma” yetkinliğidir. Bu ifade de, üst yönetimin kişilere bağımsız bir çalışma ortamı yaratmamış olması ve çalışanların da bunu kabullenmiş olmaları ile açıklanabilir.



### 3.7.3. İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yetkinlikleri İle İlgili Mevcut Duruma ve Beklentilerine İlişkin Algıları

İnsan kaynakları departmanı çalışanlarına ilişkin yetkinlik boyutları konusunda insan kaynakları çalışanlarının mevcut durum ile ideal olana ilişkin yaptıkları karşılaştırmalar incelendiğinde (Tablo 3.9.) tüm yetkinlikler için insan kaynakları çalışanlarının kendilerini olmaları gerektiği düzeyde görmediği ortaya çıkmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre insan kaynakları departmanı çalışanları kendilerini işlerinin gerektirdiğini düşündükleri yeterli yetkinlik düzeyinde görmemektedirler.

**Tablo 3.9.İdeal ve Mevcut Yetkinliklerin Karşılaştırılması (Yetkinlik Boyutları Bazında)**

<i>Boyutlar</i>	<i>İdeal</i>		<i>Mevcut</i>		<i>Wilcoxon</i>	
	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Problem çözme ve karar verme	4,48	0,42	4,19	0,44	-3,40	0,00 *
İletişim	4,59	0,47	4,31	0,51	-3,77	0,00 *
İlişki yönetimi	4,73	0,29	4,52	0,36	-2,85	0,00 *
Eğitim ve gelişim	4,69	0,27	4,39	0,45	-3,56	0,00 *
Liderlik	4,46	0,50	4,09	0,48	-2,86	0,00 *
Baskı altında çalışma	4,35	0,46	3,70	0,65	-3,92	0,00 *
Takım ruhu	4,66	0,35	4,30	0,47	-3,65	0,00 *
Planlama ve organize etme	4,64	0,36	4,21	0,57	-3,85	0,00 *

\* $p<0,05$

İnsan kaynakları departmanı çalışanları kendi algılamalarına göre mevcut durumda en çok “ilişki yönetimi” yetkinlik boyutuna sahip olduklarını (ortalama 4,52) düşünmektedirler. İdeal durumda da aynı yetkinliğin en yüksek ortalama (4,73) sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise mevcut (3,70) ve idealde (4,35) “baskı altında çalışma” yetkinlik boyutu sahiptir. Mevcut ve ideal durum algıları arasındaki bu paralellik göz önüne alındığında, çalışanların yeni tür yetkinlikler kazanma konusunda beklentileri olmadığı, sahip oldukları yetkinlikleri ideal durum için de yeterli saydıkları, yalnızca kendilerini bu yetkinliklerin yoğunluğu konusunda ileriye yönelik olarak da sürekli geliştirme ihtiyacı içinde gördükleri söylenebilir.

Çalışanların kendi mevcut durumlarını, ideal olarak algıladıkları duruma en yakın gördükleri ilk üç yetkinlik boyutu: “ilişki yönetimi” (mevcut ve ideal arasındaki fark ortalama 0,21), “iletişim” (0,21) ve “problem çözme ve karar verme” (0,29)dir. İdeal algularından en uzak olduklarını düşündükleri yetkinlik boyutları ise “baskı altında çalışma” (0,65), “planlama ve organize etme” (0,43) ve “liderlik” (0,37)dir. Bu sonuca göre, planlama ve organize etme ile liderlik gibi yetkinlikler açısından yönetimin daha baskın ve merkeziyetçi bir rol üstlenmiş olabileceği düşünülebilir.

Bulgularına yukarıda yer verilen ve 8 yetkinlik boyutu için yapılan analizin dışında, ankette yer verilen yetkinlikler tek tek analiz edildiğinde ise Tablo 3.10. elde edilmektedir.

**Tablo 3.10. İdeal ve Mevcut Yetkinliklerin Karşılaştırılması (Alt Yetkinlikler Bazında)**

<i>Boyutlar</i>	<i>İdeal</i>		<i>Mevcut</i>		<i>Wilcoxon</i>		
	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	
Analitik düşünme	4,64	0,62	4,39	0,57	-1,94	0,05	*
Başkalarını motive etme	4,71	0,46	4,21	0,69	-3,12	0,00	*
Yazılı ifade	4,68	0,48	4,32	0,61	-2,89	0,00	*
Stratejik düşünme	4,61	0,57	3,93	0,94	-3,25	0,00	*
Öğrenme odaklılık	4,54	0,51	4,21	0,63	-2,32	0,02	*
Yaratıcılık	4,75	0,65	4,25	0,65	-2,98	0,00	*
İlişki yönetimi	4,75	0,52	4,57	0,50	-1,67	0,10	
Duygularını kontrol etme	4,54	0,79	3,82	0,72	-2,91	0,00	*
Müşteri odaklılık	4,89	0,32	4,75	0,44	-2,00	0,05	*
Sorumluluk alma	4,79	0,42	4,54	0,58	-2,33	0,02	*
Empati kurma	4,82	0,39	4,43	0,63	-2,81	0,01	*
Proaktif olma	4,46	0,64	4,07	0,66	-2,21	0,03	*
Kavramsal düşünme	4,46	0,58	4,18	0,61	-2,31	0,02	*
Takıma uyma	4,50	0,69	4,25	0,70	-2,11	0,04	*
Önderlik etme	4,54	0,64	4,29	0,60	-1,94	0,05	*
Karar alma	4,57	0,57	4,25	0,52	-2,71	0,01	*

<i>Boyutlar</i>	<i>İdeal</i>		<i>Mevcut</i>		<i>Wilcoxon</i>	
	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Belirsizlikle başa çıkma	3,57	1,14	3,14	1,01	-2,52	0,01 *
Etkileşim	4,36	0,99	4,25	0,75	-0,75	0,45
Vizyon sahibi olma	4,50	0,69	3,96	0,69	-2,98	0,00 *
İşbirliği içinde olma	4,82	0,39	4,50	0,69	-2,71	0,01 *
Organize etme	4,57	0,63	4,25	0,80	-2,00	0,05 *
Sözlü ifade	4,71	0,46	4,25	0,75	-3,36	0,00 *
Güvenilirlik	4,75	0,44	4,61	0,63	-2,00	0,05 *
Diğerlerini etkileme	4,07	1,12	3,89	0,88	-0,99	0,32
İnisiyatif alma	4,14	0,71	3,93	0,94	-1,51	0,13
Değişim odaklılık	4,36	0,62	4,14	0,71	-1,90	0,06
Beden dili	4,46	0,64	4,18	0,77	-2,31	0,02 *
Uyum yeteneği	4,46	0,64	4,18	0,61	-2,14	0,03 *
Enerji	4,54	0,74	3,68	1,09	-3,45	0,00 *
Çözüm üretme	4,57	0,63	4,21	0,63	-2,67	0,01 *
Duyarlılık	4,50	0,58	4,25	0,65	-2,11	0,04 *
Zaman yönetimi	4,57	0,57	4,21	0,92	-2,16	0,03 *
Stresle başa çıkma	4,50	0,75	3,82	0,82	-3,51	0,00 *
Etkin dinleme	4,71	0,54	4,54	0,58	-2,24	0,03 *
Kalite odaklılık	4,86	0,36	4,54	0,58	-2,71	0,01 *
İş bilgisi ve teknik uzmanlık	4,82	0,39	4,32	0,72	-3,50	0,00 *
Başkalarını geliştirme	4,82	0,39	4,36	0,62	-3,13	0,00 *
Dürüstlük	4,82	0,48	4,75	0,44	-0,82	0,41
Planlama	4,68	0,55	4,14	0,80	-3,22	0,00 *
Zaman baskısıyla başa çıkma	4,61	0,57	4,04	0,69	-3,40	0,00 *

\*p<0,05

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi  $p>0,05$  olduğu durumlar oldukça sınırlıdır. Hemen hemen bütün yetkinliklerde, ideal ile mevcut durum arasında anlamlı bir fark çıkmış olduğundan insan kaynakları çalışanlarının, kendilerini idealde düşündükleri kadar

yetkin görmedikleri söylenebilir. Analiz sonucunda anlamlı bir farkın çıkmadığı yani çalışanların kendilerini ideal duruma en yakın gördükleri yetkinlikler şunlardır:

- Yönlendirilmeden, kendi inisiyatifi ile hareket eder.
- Diğer kişileri görüş, düşünce ve duygularını paylaşmaları yönünde cesaretlendirir.
- İş ve özel yaşamındaki ilişkilerinde uyumlu, olumlu ve etkin olma özelliğini taşır.
- Doğru sözlü ve dürüsttür; diğerlerini yanıltmamak için niyetini açıkça beyan eder.
- Yeni yapıları ve yöntemleri kullanır; diğerlerini de bunun için teşvik eder.
- Diğerlerini etkileyip ikna ederek düşünce ve davranışlarının değişmesini sağlar.

#### **3.7.4. İnsan Kaynakları Departmanı Dışında Çalışanların Yetkinliklerle İlgili Değerlendirmelerinin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

İnsan kaynakları departmanı dışındaki çalışanların insan kaynakları çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler hakkındaki değerlendirmelerinin, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, yetkinlik boyutları dikkate alındığında elde edilen sonuçlara göre (Tablo 3.11.) belirtilen demografik özellikler itibariyle değerlendirmelerin farklılık göstermediği görülmüştür ( $p>0,05$ ).

Tablo 3.12’de ise her bir yetkinlik için analiz yapıldığında ortaya çıkan sonuçlar görülmektedir.

**Tablo 3.11. İK Dışı Çalışanların İdeal Yetkinlikleri Algulamalarındaki Farklılıklar (Yetkinlik Boyutları Bazında)**

Boyutlar	Cinsiyet**		Yaş		Eğitim		Uyvan		Deneyim	
	z	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Problem çözüme ve karar verme	-0,72	0,47	1,22	0,74	0,79	0,67	0,58	0,74	1,38	0,70
İletişim	-0,65	0,51	3,35	0,34	4,17	0,12	1,08	0,58	2,57	0,46
İlişki yönetimi	-0,80	0,42	1,65	0,64	0,79	0,67	0,37	0,82	2,69	0,44
Eğitim ve gelişim	-0,38	0,70	1,05	0,78	0,36	0,83	1,25	0,53	1,00	0,80
Liderlik	-1,69	0,09	1,57	0,66	0,54	0,76	0,68	0,71	2,74	0,43
Baskı altında çalışma	-0,44	0,65	4,65	0,19	1,04	0,59	0,30	0,86	1,38	0,71
Takım ruhu	-1,85	0,06	2,44	0,48	1,87	0,39	1,18	0,55	5,66	0,12
Planlama ve organize etme	-0,20	0,83	0,81	0,84	0,92	0,62	0,09	0,95	1,55	0,67

\*\* Cinsiyet değişkeni için Mann-Whitney testi; diğer değişkenler için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.12. İK Dışı Çalışanların İdeal Yetkinlikleri Algılamalarındaki Farklılıklar (Alt Yetkinlikler Bazında)**

Yetkinlikler	Cinsiyet**		Yaş		Eğitim		Unvan		Deneyim	
	z	p	$\chi^2$	P	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Analitik düşünme	-0,41	0,68	1,58	0,66	1,11	0,58	3,73	0,16	2,50	0,48
Başkalarını motive etme	-0,59	0,56	1,76	0,62	4,62	0,10	2,22	0,33	5,59	0,13
Yazılı ifade	-0,29	0,77	2,06	0,56	0,39	0,82	0,72	0,70	1,42	0,70
Stratejik düşünme	-0,59	0,56	4,28	0,23	1,40	0,50	7,61	0,02*	4,04	0,26
Öğrenme odaklılık	-0,55	0,59	3,36	0,34	2,97	0,23	3,68	0,16	5,49	0,14
Yaratıcılık	-2,13	0,03*	1,52	0,68	2,62	0,27	0,49	0,78	4,80	0,19
İlişki yönetimi	-0,24	0,81	3,60	0,31	2,37	0,31	5,59	0,06	5,05	0,17
Duygularını kontrol etme	-0,50	0,62	5,78	0,12	2,13	0,34	5,10	0,08	3,36	0,34
Müşteri odaklılık	-0,96	0,34	1,85	0,61	1,18	0,56	1,56	0,46	7,36	0,06
Sorumluluk alma	-0,76	0,45	6,60	0,09	0,29	0,86	2,97	0,23	6,39	0,09
Empati kurma	-0,98	0,33	2,05	0,56	0,20	0,91	0,56	0,76	1,09	0,78
Proaktif olma	-0,03	0,98	5,60	0,13	0,05	0,98	1,01	0,60	1,72	0,63
Kavramsal düşünme	-1,38	0,17	6,10	0,11	0,86	0,65	3,59	0,17	4,32	0,23
Takıma uyma	-1,37	0,17	2,37	0,50	0,98	0,61	3,62	0,16	6,22	0,10
Önderlik etme	-1,28	0,20	1,58	0,66	3,25	0,20	1,36	0,51	2,27	0,52
Karar alma	-1,83	0,07	2,43	0,49	1,79	0,41	3,29	0,19	1,45	0,69
Belirsizlikle başa çıkma	-0,65	0,52	3,46	0,33	4,71	0,10	0,58	0,75	0,76	0,86

Yetkinlikler	Cinsiyet**		Yaş		Eğitim		Ünvan		Deneyim	
	z	p	$\chi^2$	P	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Etkileşim	-0,09	0,93	6,19	0,10	2,63	0,27	5,26	0,07	9,15	0,03*
Vizyon sahibi olma	-0,92	0,36	0,36	0,95	0,98	0,61	1,17	0,56	5,48	0,14
İşbirliği içinde olma	-0,58	0,56	1,99	0,58	1,87	0,39	2,09	0,35	1,89	0,60
Organize etme	-0,93	0,36	1,08	0,78	2,42	0,30	0,39	0,82	5,98	0,11
Sözlü ifade	-0,46	0,65	0,97	0,81	5,09	0,08	1,93	0,38	2,75	0,43
Güvenilirlik	-0,98	0,33	3,27	0,35	4,93	0,09	1,36	0,51	6,12	0,11
Diğerlerini etkileme	-0,57	0,57	4,57	0,21	4,26	0,12	3,19	0,20	2,56	0,47
İnisiyatif alma	-2,41	0,02*	2,70	0,44	2,95	0,23	0,26	0,88	1,79	0,62
Değişim odaklılık	-0,09	0,93	2,30	0,51	0,78	0,68	0,98	0,61	2,74	0,43
Beden dili	-1,68	0,09	1,29	0,73	2,07	0,36	0,63	0,73	1,71	0,64
Uyum yeteneği	-0,77	0,44	0,37	0,95	0,72	0,70	0,53	0,77	5,96	0,11
Enerji	-0,64	0,52	2,19	0,53	1,60	0,45	1,44	0,49	2,29	0,52
Çözüm üretme	-0,06	0,95	1,59	0,66	0,64	0,73	0,37	0,83	4,48	0,21
Duyarlılık	-1,78	0,08	1,39	0,71	0,65	0,72	1,85	0,40	6,03	0,11
Zaman yönetimi	-0,76	0,45	5,37	0,15	1,72	0,42	1,79	0,41	4,53	0,21
Stresle başa çıkma	-0,79	0,43	3,05	0,38	2,14	0,34	0,78	0,68	2,10	0,55
Etkin dinleme	-0,04	0,97	0,82	0,85	0,54	0,77	0,50	0,78	1,94	0,59
Kalite odaklılık	-0,13	0,89	1,60	0,66	0,20	0,91	0,29	0,86	3,90	0,27

Yetkinlikler	Cinsiyet**		Yaş		Eğitim		Unvan		Deneyim	
	z	p	$\chi^2$	P	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
İş bilgisi ve teknik uzmanlık	-0,24	0,81	2,13	0,55	3,27	0,20	1,97	0,37	1,55	0,67
Başkalarını geliştirme	-0,42	0,67	3,52	0,32	1,47	0,48	0,03	0,98	1,89	0,60
Dürüstlük	-0,75	0,45	2,80	0,42	1,74	0,42	0,28	0,87	6,11	0,11
Planlama	-0,39	0,70	1,12	0,77	3,35	0,19	0,54	0,76	2,59	0,46
Zaman baskısıyla başa çıkma	-0,06	0,95	1,02	0,80	2,24	0,33	0,28	0,87	0,77	0,86

\*p<0,05

\*\* Cinsiyet değişkeni için Mann-Whitney testi; diğer değişkenler için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.



Sekiz yetkinlik boyutuna göre incelendiğinde demografik değişkenler açısından yetkinliklerde anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte her bir yetkinlik için yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farkın çıktığı yetkinlikler şunlardır:

“Yönlendirilmeden, kendi inisiyatifi ile hareket eder”: Bu yetkinlik, cinsiyet kategorilerinde bir farklılık göstermiştir. Kadınlarda 3,77; erkeklerde ise 3,05 ortalaması hesaplanmıştır. Bu durumda kadınların bağımsız çalışma ve inisiyatif alma isteklerinin erkeklerden daha fazla olduğu söylenebilir.

“Diğer kişileri görüş, düşünce ve duygularını paylaşmaları yönünde cesaretlendirir”: Bu yetkinlikle ilgili farklılık, deneyim kategorilerinde ortaya çıkmıştır. 1-3 yıl arası deneyime sahip olanlar ilgili yetkinliği 3,33 ortalama ile değerlendirirken, diğer kategorilerdeki çalışanlar bu yetkinliği daha önemli saymışlardır (1 yıldan az 4,50 ort; 4-10 yıl arası 4,28 ort; 10 yıl ve üzeri 4,57 ort).

“Yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretir, önerilerde bulunur”: Kadınlar bu yetkinliği 4,53 ortalama ile değerlendirmişlerdir. Erkeklerde ise 4,10 ortalama ile bu yetkinlik daha az önemli olarak algılanmıştır. Bu sonuca göre kadınların erkeklere oranla daha yaratıcı ve yenilikçi olma isteğinde oldukları, erkeklerin ise mevcut koşulları değiştirme ve geliştirme gereğini daha az hissettikleri düşünülebilir.

“Gelecek odaklıdır, organizasyonun uzun dönem hedeflerini gerçekleştirmek için çalışır”: Yönetsel bir görevde bulunan çalışanlar bu yetkinliği önemli sayarken (yetkili/uzman/uzman yardımcısı unvanı için 4,77; müdür/yönetmen unvanı için 4,47 ortalama), unvan olarak asistan/stajyer kadrosunda olanlar 4,00 ortalaması ile bu yetkinliğe kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu bulguyla ortaya çıkan durum, aslında yönetsel görevde bulunanların firmanın uzun dönem planlarıyla daha ilgili oldukları ve söz konusu yetkinliğe daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaştırmaktadır ki, bu da beklenen bir sonuçtur.

Bu analizden çıkan genel sonuç, insan kaynakları dışı departmanlarda çalışanların alguları arasında demografik değişkenlere göre yukarıda belirtilen yetkinlikler haricinde anlamlı bir farkın olmadığıdır.

## SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi hızla kabuk değiştirmektedir. Gelişen koşullarla birlikte insan kaynakları da kendini yenilemekte ve günün şartlarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları departmanları artık eskisinden çok daha fazla işbirliğine yatkın, yalnızca üst yönetimi değil, çalışanları da düşünen ve onlara değer veren birimler haline gelmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının stratejik önemi de son yıllarda üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Tüm bunlar küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetin yoğunluğunu artırması gibi nedenlerle açıklansa da aslında *insan* unsurunun öneminin kavranmış olması tüm bu değişimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İnsan, bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış ve yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum da insan kaynakları yönetimine geçişte en büyük etkenlerden biri olmuştur.

İnsan kaynaklarının organizasyona katkısı kolay gözlemlenebilir bir süreç olmadığından, özellikle üst yönetim ve diğer departmanlar gözünde insan kaynaklarına itibar kazandırmak ve insan kaynaklarının önemini vurgulamak için bir takım somut göstergelere ihtiyaç vardır. Yetkinlikler, bu konuda kullanılan araçlardan biridir.

*Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar* olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik kavramı, son yıllarda yaygın bir kullanıma sahip olmuştur. Bunun en önemli nedeni yetkinliklerin tüm insan kaynakları uygulamalarına adapte edilebilmesi ve etkili ve ölçülebilir sonuçlara yol açmasıdır.

Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılabilmesi için bir yetkinlik modeline ihtiyaç vardır. Yetkinlik modeli özünde firmanın, strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda çalışanlarından sahip olmalarını beklediği yetkinlikleri listeleyen bir envanterdir. Ancak modelin oluşturulması aşaması basit bir süreç değildir. Öncelikle üst yönetimin, firmanın geleceği ile ilgili kararları vermiş, amaçları ortaya koymuş ve vizyonunu çalışanlara aktarmış olması gerekir. Daha sonra bu bakış açısıyla hangi pozisyonda çalışanların hangi yetkinliklere sahip olmalarının beklendiği belirlenmeli, beklentiyi karşılayamayan çalışanlar için eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır. Yetkinlik modeli düzenli olarak gözden geçirilmeli, gelişen koşullar ve değişen yapıya

uygun olarak güncellenmelidir. Yetkinlik modeli oluşturulurken en çok önem verilmesi gereken nokta ise modelin, firmanın ihtiyaçlarına uygun olarak özgün bir biçimde hazırlanmasıdır. Belli bir şablona ya da daha önce yapılmış ve başka bir firma için başarılı olmuş bir modele sadık kalınarak yapılan çalışma, beklenen sonuçları doğurmayacaktır.

Oluşturulan yetkinlik modeli, tüm insan kaynakları uygulamalarını bütünleştiren önemli bir araçtır. Yetkinlik modeli bir kez hayata geçirildikten sonra işe alımdan ücret yönetimine kadar hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilendirilerek uygulanabilir. Bu durum çalışanlar açısından çok daha açık ve objektif bir yönetim tarzını da beraberinde getirecektir.

Yetkinliklerle bu kadar iç içe olan bir bölümün –insan kaynakları departmanı- kendi içinde ne gibi uygulamalar yaptığı, çalışanlarının hangi yetkinliklere sahip olduğu ya da sahip olmak istediği, diğer çalışanların onları bu yetkinlikler çerçevesinde nerelerde görmek istediği de önemli bir konudur.

Bu araştırmada özellikle insan kaynakları departmanlarında çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler incelenmiş ve bu yetkinlikler hakkındaki alguların departmanlar bazında bir farklılık içerip içermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca insan kaynakları departmanında çalışanların çalışma ortamında kendi sahip oldukları yetkinlikleri nasıl değerlendirdikleri ve bu yetkinliklere ilişkin beklentileri ile gerçek durum arasında ne gibi farklılıklar olduğu araştırma kapsamında ele alınmıştır. Bu amaçla oluşturulan anket, bankacılık sektöründe uygulanmıştır. Araştırma kapsamına, Türkiye’de faaliyet gösteren dört özel bankanın genel müdürlük departmanlarında çalışanlar dahil edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları departmanı çalışanları ile diğer departman çalışanları arasında *problem çözme ve karar verme*, *ilişki yönetimi* ve *takım ruhu* yetkinliklerinde farklı görüşler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları çalışanları bu üç yetkinlik boyutuna diğer departman çalışanlarından daha fazla önem vermektedirler. Her iki grup için en az önemli sayılan yetkinlik ise *baskı altında çalışmadır*. Bu durum iki sebepten kaynaklanabilir ki bunlardan biri çalışanların baskı altındayken verimli

çalışmamayı normal saymaları, diğeri de insan kaynakları departmanının yaptığı işin stresli olmadığını düşünmeleridir.

İnsan kaynakları çalışanları *yaratıcılık, ilişki yönetimi, vizyon sahibi olma, inisiyatif alma, enerji, kalite odaklılık, iş bilgisi ve teknik uzmanlık* yetkinliklerinde diğeri departman çalışanlarından daha yüksek beklentilere sahiptir. Bu yetkinliklerin çoğu insan kaynaklarının stratejik rolüne uygun yetkinlikler olduğundan dolayı, insan kaynakları dışı departmanların insan kaynakları departmanını hala gerektiği ölçüde stratejik öneme sahip bir birim olarak görmedikleri söylenebilir. İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçları somut olarak kendini göstermeye başladıkça –ki yetkinliklerin kullanımıyla gözlemlenebilir ve ölçülebilir sonuçlar ortaya çıkacaktır– bu durumun değişmesi beklenebilir.

Hemen hemen tüm yetkinliklerde insan kaynakları çalışanları daha yüksek ortalamalara sahip olarak bu yetkinlikleri diğeri çalışanlardan önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Aslında bu beklenmeyen bir durum değildir ama diğeri çalışanlara insan kaynakları departmanının önemini aktarmak için insan kaynakları departmanı çalışanlarına yol gösterici olmalıdır.

İnsan kaynakları çalışanları kendilerini idealde olmak istedikleri düzeyde yetkin görmemektedirler. Diğeri bir ifadeyle, insan kaynakları çalışanları mevcut ve ideal durum için değerlendirme yaparken mevcutta sahip oldukları yetkinlik düzeyleri, idealde sahip olmak istediklerinden düşük çıkmıştır. Ancak sıralamaya bakıldığında mevcut ve ideal yetkinlik algıları benzer bir sırada çıkmıştır. Bu durum da kişilerin aslında kendi yetkinliklerini yeterli gördükleri, yeni tür yetkinlikler kazanma gereğini duymadıkları ve yalnızca mevcut yetkinliklerinin seviyelerini geliştirmeleri gerektiğini düşündükleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Oysa çalışanlar, yeni yetkinlikler edinmeleri yönünde teşvik edilmeli, onlara bunu sağlamak için fırsatlar sunulmalıdır.

Demografik açıdan yetkinlik algıları arasında genel olarak fazla fark çıkmamış olmasına rağmen özellikle kadınların daha bağımsız, yaratıcı ve yenilikçi bir ortamda çalışma isteğinde oldukları, yönetsel görevlerde çalışanların vizyon sahibi olmaya önem verdikleri gibi sonuçlar da araştırma bulguları arasında yer almıştır.

Firmalar insan kaynakları fonksiyonlarını bütünlüştirmek ve tüm personeli bu sürecin içine katabilmek için yetkinlikleri kullanmalıdır. İnsan kaynakları departmanları, yetkinlikler konusunu sahiplenmeli ve özellikle yönetim kademesi başta olmak üzere tüm firma içinde önemini vurgulamalıdır. Bu konularda yapılan bilimsel çalışmaların da firmalara ışık tutması beklenmektedir.



## KAYNAKLAR

- Akgül, Aziz ve Osman Çevik. **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**. Ankara, 2003
- Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001
- Armstrong, Geoff. **İnsan Kaynaklarının Geleceğini Bekleyenler**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (09.12.2003)
- Armstrong, Michael. **Personel Management Practice**. Sixth Ed. London: Kogon, 1998
- Ashton, Chris. “*Rethinking HR Competencies*”, **Management Development Review**. Vol. 9, No. 5, 1996, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), (11.12.2003)
- Athey, Timothy and Michael Orth. “*Emerging Competency Methods For The Future*” **Human Resources Management**. Vol:38, No:3, Fall 1999
- Baill, Barbara. “*The Changing Requirements of the HR Professional – Implications for the Development of HR Professionals*”, **Human Resource Management**. Vol. 38, No. 2, Summer 1999
- Bayraktar, Osman. **İKY’nde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Çalışması**. (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)
- Baysal, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993
- Brockbank, Wayne. “*If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage*”, **Human Resource Management**. Vol:38, No:4, Winter 1999
- Brockbank, Wayne. **Yüksek Katma Değer Kazandıran İK İçin Yüksek Katma Değerli İK Yetkinlikleri**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (09.12.2003)

- Brockbank, Wayne, Dave Ulrich and Richard W. Beatty. *"The Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School"*, **Human Resource Management**. Vol. 38, No. 2, Summer 1999
- Burkingham, Marcus and Richard M. Voshburgh. *"The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent Stupid"*, **Human Resource Planning**. Vol. 24.4, 2001
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. **Human Resource Management**. 6. ed., McGraw-Hill, 2000
- Cable, Jennifer. *"Practical Way to Use Competencies to Support and Integrate Human Resource Policies and to Facilitate Corporate Communication"*, **2. Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı Notları**. İstanbul, 1997
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert and Robert D. Hatfield. **HRM: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**. 6th ed. Orlando: The Dryden Press, 2000
- Carrell, Michael R., Frank E.Kuzmits and Norbert F. Elbert. **Personnel / Human Resources Management**. 4th ed. New York: MacMillan Publishing Company, 1992
- Cook, Mark. **Personnel Selection: Adding Value Through People**. 3rd Ed. West Sussex: John Wiley and Sons, 1998
- Çörtelekoğlu, Tuğba. **Yetkinlikler**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (09.12.2003)
- Dedehayır, Handan. *"Bir Araştırmadan Yansıyanlar"*, **Kaynak**. Nisan – Eylül 2003
- Dedehayır, Handan. *"Neden Yetkinlik?"*, **Kaynak**. Nisan – Eylül 2003
- Demirkaya, Harun. **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine**. [www.insanvekalite.org](http://www.insanvekalite.org), (11.02.2004)
- Ekren, Nazım. *"Yetkinlikler ve Ekonomik Refah"*, **Activeline: Aylık Bankacılık, Finans, İK ve Teknoloji Gazetesi**. Yıl: 1, Sayı: 12, Mart 2001
- Foot, Margaret and Caroline Hook. **Introducing HRM**. Singapore: Longman Singapore Publishers, 1996

- Gupta, Kavita. **A Practical Guide to Needs Assessment**. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer, 1999
- Hendry, Chris. **Human Resource Management – A Strategic Approach to Employment**. England: Butterworth-Heinemann, 1995
- Higgs, Malcolm. *“Beyond Operations to Partnership”*, **Mastering People Management**. PriceWaterhouseCoopers, 2002
- Hochman, Larry. **Hayatta Kalmak İçin İnsan Kaynakları Değişmeli**. [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (09.12.2003)
- Intagliata, Jim, Dave Ulrich and Norm Smallwood. *“Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results”*, **Human Resource Planning**. Vol. 23.3, 2000
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 2000
- Keçecioglu, Tamer. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003
- Keser, Aşkın. **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**. [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (13.11.2003)
- Kırım, Arman. **Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An... Kurumsal Başarının Yol Haritası**. İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002
- Kor, Tevfik. **Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Sistemlerinde Öğrenme Unsuru**. [www.enocta.com](http://www.enocta.com), (21.12.2003)
- Losey, Michael R. *“Mastering the Competencies of Human Resource Management”*, **Human Resource Management**. Vol. 38, No. 2, Summer 1999
- Lundy, Olive and Alan Cowling. **Strategic Human Resources Management**. New York: Routledge, 1996



- McLagan, Patricia A. *“Distributed Intelligence”*, *Training and Development*. Vol. 57, Issue. 2, February 2003
- Merter, Yeşim. *Strategy Focused Human Resource Planning*. (Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 2002)
- Murray, Peter. *“Organisational Learning, Competencies and Firm Performance: Empirical Observations”*, *The Learning Organisation*. Vol. 10, No. 5, 2003
- Özden, Mehmet Cemil. *Bireysel Yetkinlikler ve İK Süreci*. www.mcozden.com, (09.05.2004)
- Özden, Mehmet Cemil. *Yetkinlik “in”, İş Analizleri “out”*. www.insankaynaklari.com, (13.11.2003)
- Price, Alan. *HRM in a Business Context*. London: International Thomson Business Press, 1997
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000
- Sakıcı, Zuhâl. *Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri: THY’nda Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003)
- Subaşlar, Belgin. *İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri*. www.insankaynaklari.com. (09.12.2003)
- Sulaoğlu, Taylan. *“Bilgi Ekonomisinde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İKY’den Beklenenler”*, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi:Öneri*. Cilt. 5, Sayı. 17, Ocak 2002
- Şimşek, Pınar. *Güven İçin Önce Sen Sonra Biz, Herşey Sırasıyla*. www.danismend.com, (11.12.2003)
- Tahiroğlu, Figen (ed.). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002
- Taştan, Seçil. *Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü*. www.insankaynaklari.gokceada.com, (11.07.2004)

- Taştan, Seçil. **İKY'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsana Kaynakları Yönetimi**  
www.insankaynaklari.gokceada.com (11.02.2004)
- Thomas, Mark A. "*What is a Human Resources Strategy?*", **Healt Manpower Management**. Vol: 22, Number 2, 1996
- Tozluyurt, Erkan. **Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi**.  
www.isguc.org. (03.04.2003)
- Türkselçi, Ahmet. **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynağı**. www.insankaynaklari.com,  
(17.04.2004)
- Ulrich, Dave. "*HR of the Future: Conclusions and Observations*", **Human Resource Management**. Vol. 36, No. 1, Spring 1997
- Ulrich, Dave and Dick Beatty. "*From Partners to Players: Extending the HR Playing Field*", **Human Resource Management**. Vol. 40, No. 4, Winter 2001
- Uyargil, Cavide. "*Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*", **Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları**. 15-16 Nisan 2004
- Walker, James W. and William E. Reif. "*HR Leaders: Capability Strengths and Gaps*", **Human Resource Planning**. Vol. 22.4, 1999
- Walker, James W. and William G.Stopper. "*Developing HR Leaders*", **Human Resource Planning**. Vol. 23.1, 2000
- Warech, Michael A. "*Competency-Based Structured Interviewing*", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. February 2002
- Werther Jr, William B. and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1994
- Wright, Patrick M., Gary C.McMahan, Scott A. Snell and Barry Gerhart. "*Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions*", **Human Resources Management**. Vol. 40, No. 2, Summer 2001

Yeung, Arthur, Patricia Woolcock and John Sullivan. "*Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions*", **Human Resource Planning**. Vol. 19.4, 1996

Yirmibeşoğlu, Rıdvan. **Ben Gerçekten Bu İşi Yapmayı İstiyor Muyum?**.  
www.insankaynaklari.com, (13.11.2003)



## EK 1

**İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına Yönelik Anket Formu**

Değerli Çalışanlar,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında ve Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'in danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez çalışması için insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerini tespit etmek üzere oluşturulmuştur.

Araştırmada yetkinlikler iki düzeyde ölçülecektir. Buna göre ilk kolonda, bir insan kaynakları çalışanı olarak sahip olduğunuz yetkinlikleri değerlendirmeniz beklenirken ikinci kolonda, bir insan kaynakları çalışanının sahip olması gerektiğini düşündüğünüz yetkinlikleri değerlendirmeniz istenmektedir. Anket uygulamasında sıralanan tanımlamaların doğru ya da yanlış değerleri yoktur; sizlerin mevcut ile ideal yetkinlik algılarınız arasında olan bağlantıyı saptamak amaçlanmaktadır.

Aktaracağınız tüm bilgi ve görüşler bilimsel gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Didem Parteş

Kişisel Bilgiler

Yaşınız: 20 yaş ve altı ( )

21 – 30 yaş arası ( )

31 – 40 yaş arası ( )

41 yaş ve üzeri ( )

Cinsiyetiniz: Kadın ( )

Erkek ( )

Eğitiminiz: Lise ( )

Üniversite ( )

Lisans Üstü ( )

Unvanınız: Asistan, Stajyer ( )

Yetkili, Uzman, Uzman Yardımcısı ( )

Müdür, Yönetmen ( )

İK Alanında Çalışma Süreniz: 1 yıldan az ( )

1 - 3 yıl ( )

4 - 10 yıl ( )

10 yıl ve üzeri ( )





## EK 2

**İnsan Kaynakları Dışı Departmanlarda Çalışanlara Yönelik Anket Formu**

Değerli Çalışanlar,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında ve Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'in danışmanlığında hazırlamakta olduğum tez çalışması için insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerini tespit etmek üzere oluşturulmuştur.

Araştırmada, "bir insan kaynakları çalışanının rolü ve fonksiyonunu dikkate alarak sahip olması gerektiğini düşündüğünüz yetkinlikleri" değerlendirmeniz istenmektedir. Anket uygulamasında sıralanan tanımlamaların doğru ya da yanlış değerleri yoktur; insan kaynakları alanı dışında çalışan kişiler olarak sizlerin, "insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri konusundaki algılarınızı" saptamak amaçlanmaktadır.

Aktaracağınız tüm bilgi ve görüşler bilimsel gizlilik ilkesi doğrultusunda değerlendirilecektir. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Didem Parteş

**Kişisel Bilgiler:**

**Çalıştığınız Bölüm:** .....

**Yaşınız:** 20 yaş ve altı ( )

21 – 30 yaş arası ( )

31 – 40 yaş arası ( )

41 yaş ve üzeri ( )

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( )

Erkek ( )

**Eğitiminiz:** Lise ( )

Üniversite ( )

Lisans Üstü ( )

**Unvanınız:** Asistan, Stajyer ( )

Yetkili, Uzman, Uzman Yardımcısı ( )

Müdür, Yönetmen ( )

**İş Deneyiminiz:** 1 yıldan az ( )

1 - 3 yıl ( )

4 - 10 yıl ( )

10 yıl ve üzeri ( )

Ankette, insan kaynakları departmanında çalışan bir kişinin sahip olması gereken yetkinlikleri düşünerek bir değerlendirme yapmanız beklenmektedir. Lütfen değerlendirmenizi aşağıda yer alan ölçeğe uygun olarak yapınız.

5 - Kesinlikle Katılıyorum

4 - Katılıyorum

3 - Kararsızım

2 - Katılmıyorum

1 - Kesinlikle Katılmıyorum

No	Tanımlamalar	5	4	3	2	1
1	Problemleri neden-sonuç ilişkisi içinde ele alır.					
2	Kendi sorumluluk ve heyecanıyla başkalarına ilham verir, onları motive eder.					
3	Yazılı ifadesi açık, öz ve akıcıdır.					
4	Gelecek odaklıdır, organizasyonun uzun dönem hedeflerini gerçekleştirmek için çalışır.					
5	Yeni teknikleri çabukça öğrenir, sindirir ve bunları işe uygulamada etkindir.					
6	Yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretir, önerilerde bulunur.					
7	İş ve özel yaşamındaki ilişkilerinde uyumlu, olumlu ve etkin olma özelliğini taşır.					
8	Stres altındayken kendi duygularını denetim altında tutar.					
9	İyi hizmet verebilmek için sürekli eğitim ve gelişime inanır.					
10	Kendi kararlarının arkasında durur ve bunun sorumluluğunu alır.					
11	Kendini ekip arkadaşlarının ve iç müşterilerin yerine koyarak onların tutum ve görüşlerini anlamak için ilgi gösterir.					
12	Proaktif, olayları öngörerek davranış geliştirir.					
13	Karşılaştığı olguları genel ve soyut bir çerçevede düşünerek adlandırabilir, sınıflandırabilir ve aralarında bağlantılar kurabilir.					
14	Kişisel amaçlarını takımınkilerle dengeler; ortak amaç ve hedefleri paylaşır.					
15	Gerekli olduğunda açık bir şekilde yol gösterir ve önderlik yapar.					
16	Mümkün olan tüm alternatifler ve bilgiler arasından rasyonel kararlar alır.					
17	Kesin bilgi veya talimatın olmadığı ya da belirsiz olduğu bir ortamda rahatça çalışır.					



No	Tanımlamalar	5	4	3	2	1
18	Diğer kişileri görüş, düşünce ve duygularını paylaşmaları yönünde cesaretlendirir.					
19	Önüne çıkabilecek fırsatları önceden algılar, yarar sağlayacak faaliyetleri belirleyerek bakış açısı geliştirir.					
20	Ekip arkadaşlarıyla güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler geliştirerek ekip performansının artmasına katkıda bulunur.					
21	Hedeflere ulaşmak için tüm kaynakları etkin ve verimli bir biçimde organize eder.					
22	Konuşması akıcıdır; açık ve duyulabilecek şekilde konuşur ve diksiyonu iyidir.					
23	Sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergiler, verdiği sözleri tutar.					
24	Diğerlerini etkileyip ikna ederek düşünce ve davranışlarının değişmesini sağlar.					
25	Yönlendirilmeden, kendi inisiyatifi ile hareket eder.					
26	Yeni yapıları ve yöntemleri kullanır; diğerlerini de bunun için teşvik eder.					
27	Beden dilini doğru kullanarak ifadesini destekler.					
28	Değişen durumlara uygun olarak kendi davranışlarını hızlı bir biçimde değiştirir ve etkinliğini korur.					
29	Baskı altındayken bile enerji ve canlılık gösterir.					
30	Durumun ihtiyaçlarını karşılayan uygulanabilir çözümler üretir.					
31	Ekip arkadaşlarının ve iç müşterilerin ihtiyaç ve duygularını anlayarak bunlara öncelik verir.					
32	İşlerini iyi ve gerçekçi bir biçimde planladığı için zaman kaybetmez ve vaad ettiği sürelerle sadık kalır.					
33	Yaşadığı sorunlarda bile soğukkanlılığını ve performans düzeyini korur.					
34	Karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir.					
35	Tüm işlerinin ve davranışlarının olabildiğince nitelikli ve düzeyli olmasını hedefler ve bunun için kendini geliştirir.					
36	Teknik bilgi, beceri ve uzmanlığını etkin bir şekilde kullanır ve bunları sürekli günceller.					
37	Çalışma arkadaşlarının kariyerlerini ilerletmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmek amacıyla çabalar.					
38	Doğru sözlü ve dürüsttür; diğerlerini yanıltmamak için niyetini açıkça beyan eder.					
39	Gelecekle ilgili önceliklerini belirler ve öngörülebilir bütün değişiklikleri gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere hesaplar.					
40	Kısıtlı zamanı, paniğe kapılmadan verimli bir biçimde yönetir.					

**ÖZGEÇMİŞ****DİDEM PARTEŞ*****Eğitim***

---

Yıldız Teknik Üniversitesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi / 2001 – 2004

Marmara Üniversitesi  
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İng.) / 1995 – 1999

İstek Özel Kemal Atatürk Lisesi / 1988 – 1995

Etiler Hasan Ali Yücel İlkokulu / 1983 - 1988

***İş Deneyimi***

---

Denizbank  
Eğitim Bölümü (2004 - ...)

Türk Ticaret Bankası  
Eğitim Müdürlüğü (2000 – 2001)

Finansbank  
Kalite ve Değişim Yönetimi Bölümü (1998)

***Yabancı Dil***

---

İngilizce (lise ve üniversite eğitimi)

***Doğum Yeri ve Tarihi***

---

İstanbul / 12.02.1977