

# İNSAN KAYNAKLARI SORUMLULARININ YETKİNLİKLERİ: “TÜRKİYE’NİN EN İYİ İŞVERENLERİ” KAPSAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Öğr. Gör. Dr. Onur SARIKAYA<sup>1</sup>

## ÖZ

Bireyin bir şeyi yetkin bir şekilde yapabilmek için belirli bir faaliyette bulunabilme yeteneği olan yetkinlik kavramının etkileri gün geçtikçe artmakta ve bu durum ilgili kavramın incelenmesini önemli hale getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları sorumlularının yetkinliklerinin tespit edilmesi ve insan kaynakları sorumlularının sahip olduğu yetkinliklerin çalışanlar ve iş başvurusunda bulunan adaylardan beklenen yetkinliklerle karşılaştırılarak değerlendirilmesidir. Bu amaçla, 2019 yılı “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” doğrultusunda “20-50” ve “50-250” çalışan sayısı kategorisindeki toplam 11 firmanın insan kaynakları sorumluları kapsamında bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilen kişilerin yetkinlikleri, LinkedIn profilleri doğrultusunda cinsiyet, deneyim, eğitim, yabancı dil bilgisi ve sertifika sayısı gibi çeşitli başlıklar altında incelenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda, insan kaynakları sorumlularının yetkinlikleri ile çalışanlar ve adaylardan beklenen yetkinlikler arasında önemli farklar bulunduğu tespit edilmiştir. Yetkinlik kavramına insan kaynakları perspektifinden yaklaşan bu çalışma ile literatürdeki ilgili boşluğun doldurulmasına katkıda bulunulabileceği öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetkinlik, İnsan kaynakları sorumluları, İnsan kaynakları yönetimi

**Jel Kodları:** M10, M12

## COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCE RESPONSIBLES: AN EVALUATION WITHIN THE SCOPE OF "BEST WORKPLACES IN TURKEY"

### ABSTRACT

The effects of the concept of competence, which refers to the ability of an individual to perform a specific task competently, are increasing day by day, making the examination of this concept important. The aim of this study is to identify the competencies of human resources responsables and evaluate their competencies by comparing them with the expected competencies of employees and job applicants. In line with this objective, an evaluation was conducted with the inclusion of human resources responsables from a total of 11 companies in the categories of "20-50" and "50-250" employees, based on the "Best Workplaces in Turkey" in 2019. The competencies of the responsables included in the study were examined under various headings such as gender, experience, education, foreign language proficiency, and number of certifications based on their LinkedIn profiles, and the results were interpreted. The study revealed significant differences between the competencies of human resources responsables and the expected competencies of employees and candidates. This study, which approaches the concept of competence from the perspective of human resources, is expected to contribute to filling the relevant gap in the literature.

**Keywords:** Competence, Human resources responsables, Human resources management

**JEL Codes:** M10, M12

---

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, onursarikaya1993@gmail.com, (ORCID: 0000-0002-0825-9573)

## GİRİŞ

Bireyin bir şeyi yetkin bir şekilde yapabilmek için belirli bir faaliyette bulunabilme yeteneği olan yetkinlik (competence) kavramı, bireyin belirli bir konuda performans gösterebilmek için sahip olduğu bilgi, tutum, değer, kalite, beceri ve kabiliyet gibi unsurlar ile ilişkilendirilmektedir (Wuim-Pam, 2014; Skorkova, 2016; Xu ve Zhang, 2018). Bu kavram, insan kaynakları (İK) perspektifi açısından ise çalışanların “yapabilirlikleri” olarak değerlendirilmektedir (Ünal, 2013). Yetkinlik hususunun yalnızca çalışanlar/yeni işe alınacak kişiler kapsamında değil, bu çalışanların seçimini/denetimini yapacak kişiler kapsamında da önemli olduğu ve ilgili kişilerin özelliklerinin de insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının verimi için büyük önem taşıdığı düşünülmektedir (Sarıkaya, 2022). Dolayısıyla, işe alımlar da dâhil olmak üzere, İKY süreçlerinde etkin rol alan ve çalışanlarda yukarıda belirtilen yetkinlikleri arayan/denetleyen İK sorumlularının bu yetkinliklerin hangilerine ne düzeyde sahip oldukları veya hangi yetkinliklere sahip oldukları merak konusu olup, bu durum ilgili hususun araştırılmasını önemli hale getirmektedir.

Bu bilgilerden hareketle, araştırma sorusu "Türkiye'nin en iyi işveren firmalarında hâlihazırda İK sorumlusu pozisyonlarında görev yapan kişilerin sahip olduğu yetkinlikler nelerdir?" olan bu çalışma ile İK sorumlularının yetkinliklerinin tespit edilmesi ve İK sorumlularının sahip olduğu yetkinliklerin çalışanlar/adaylardan beklenen yetkinliklerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yetkinlik kavramı, İKY alanı için önemli hale gelmesine ve literatürde artan bir ilgiye sahip olmasına rağmen, literatürde bu kavrama ilişkin önemli bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, yerli literatür olmak üzere uluslararası literatürde konuyla ilgili çalışmaların azlığı önemli bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın, literatürde göz ardı edilmiş bir hususu inceleyecek ve sonuçlarıyla ilgili boşluğun doldurulmasına fayda sağlayacak olması nedeniyle önem arz ettiği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın yeni çalışmalara ışık tutacağı da öngörülmektedir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yüksek oranda birbirine bağlı süreçlere sahip, sürekli değişen, iş süreçlerinin hızlandığı ve çetin rekabet koşulları barındıran küreselleşmiş bir dünyada şirketler gittikçe artan birçok zorluklarla karşı karşıyadır. Bu değişimlerde rol oynayan en önemli unsurlardan birinin Endüstri 4.0 sanayi devrimi olduğu belirtilmektedir (Hecklau vd., 2016; Lubis vd., 2019; Yamamoto vd., 2019). Endüstri 4.0'ın getirdiği en önemli değişiklik/zorluklar ekonomik (örn., artan inovasyon ve hizmet odaklılık talebi), sosyal (örn. değişen sosyal değerler, sanal çalışmaya olan ihtiyacın artması), teknik (örn. teknoloji ve veri kullanımının öneminin hızla artması), çevresel (örn. iklim değişikliği ve kaynak kıtlığı) ve politik ve yasal (örn. veri güvenliği ve kişisel gizlilik) olmak üzere çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Hecklau vd., 2016). Bu değişimlere adapte olunabilmesi firmaların hayatta kalabilmeleri adına büyük önem arz etmekte ve bu doğrultuda çalışanların daha stratejik, eşgüdümlü ve yaratıcı faaliyetler üstlenebilmeleri bu zorlukların üstesinden gelinebilmesi, fırsatların yakalanması ve rekabet edebilme yeteneğinin

sağlanması adına önem taşımaktadır (Ünal, 2013; Hecklau vd., 2016; Lubis vd., 2019). Bu nedenle, birey seçimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi ve stratejik planlama gibi İKY'nin çeşitli alanlarında kullanılan yetkinlik kavramının öneminin özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında son yıllarda büyük bir artış gösterdiği düşünülmektedir (Skorkova, 2016).

Yetkinlik terimi, ilk olarak White (1959) tarafından yazılan makalede bir performans motivasyonu olarak yer bulmuştur. Ardından, Lundberg (1972), ilgili kavramı yönetici geliştirme programının planlanmasına ilişkin çalışmada ele almıştır. Yetkinlik kavramı ile ilgili en önemli çalışmalardan birinin ise McClelland'a (1973) ait olduğu ve ilgili kavramın bu araştırmacının çalışmasından sonra daha çok ilgi çekmeye başladığı düşünülmektedir (Wuim-Pam, 2014). Çalışmada temel olarak, yetkinlik kavramının daha iyi ölçülebilmesi için başarılı yaşam çıktıları ve bu çıktılara katkıda bulunan yetkinlikler ile iletişim becerilerinin analiz edilmesi gerektiği belirtilmiştir (McClelland, 1973).

Yetkinlik, bireyin bir şeyi yetkin bir şekilde yapabilmek için belirli bir faaliyette bulunabilme yeteneğidir. Bu kavram, bireyin belirli bir konuda performans gösterebilmek için sahip olduğu bilgi, tutum, değer, kalite, beceri, kabiliyet ve benzeri unsurlar ile ilişkili olup, bireyler yetkinlikleri açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Wuim-Pam, 2014; Skorkova, 2016; Xu ve Zhang, 2018). İK perspektifinden ise yetkinlik, çalışanların "yapabilirlikleri" olarak görülmektedir (Ünal, 2013).

Literatürde yetkinlik çeşitleri genellikle 4 başlık altında incelenmektedir. Bunlar, teknik (technical), metodolojik (methodological), sosyal (social) ve kişisel (personal) yetkinlikler olarak aktarılmaktadır. Teknik yetkinlikler, işle ilgili tüm bilgi ve becerileri içerirken, metodolojik yetkinlikler genel problem çözüme ile karar verme beceri ve yeteneklerini içerir. Sosyal yetkinlikler tüm beceri ve yeteneklerin yanı sıra başkalarıyla iş birliği yapma ve iletişim kurma tutumunu kapsar. Kişisel yetkinlikler ise bireylerin sosyal değerlerini, motivasyonlarını ve tutumlarını içerir (Hecklau vd., 2016).

Yukarıda bahsedildiği üzere, günümüzde yaşanan değişimler ekonomik bir aktör olarak insanların rolünü de etkilemekte ve kendilerinden beklenen yetkinlik seti de bu doğrultuda yeniden belirlenmektedir (Yamamoto vd., 2019). Günümüzde aranan yetkinlikler, temel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve temel değer yetkinlikleri olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Temel yetkinlikler, iletişim ve iş birliği becerilerini, sonuç odaklılığı, bilgi paylaşabilme ve sürekli iyileştirme yapabilmeyi, dijital ve ağ uzmanlığını (dijital okuryazarlık) ve güncel bilgiye sahip olma (yaşam boyu öğrenme) istek ve yeteneğini kapsamaktadır. Yönetsel yetkinlikler, karmaşık problem çözüme becerilerini, kaliteli karar verebilmeyi, kültürlerarası iletişim ve dil bilgi-becerilerini ve değişimi yönetebilme ve liderlik yapabilme yeteneğini içermektedir. Temel değer yetkinlikleri ise profesyonel, yaratıcı, yenilikçi ve sürdürülebilir düşünce yapısına sahip olmak ile ilgilidir (Lubis vd., 2019). Ayrıca, eleştirel düşünme ile kültürel, evrensel ve çevresel farkındalığın da günümüzde önem verilen yetkinlikler olduğu ifade edilmektedir (Yamamoto vd., 2019).

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada yöntem olarak ikincil veri kullanılmış ve bu kapsamda tanımlayıcı istatistikleri içeren bir envanter çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, değerlendirmeleri alanda dünya genelinde meşruiyet kazanmış bir kurum olan Great Place To Work (GPTW) tarafından “Türkiye’nin en iyi işverenleri” olarak değerlendirilen firmalar kapsam olarak belirlenmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü dönem itibarıyla mevcut olan en güncel veriler 2019 yılına ait olduğundan değerlendirmeler bu veriler doğrultusunda yapılmış olup, bu kapsamda 31 firma bulunmaktadır (GPTW, 2019). Bununla birlikte, çalışma, küçük ve orta büyüklükteki firmaları içermesi nedeniyle Türkiye popülasyonunu yansıtacağı düşünülen “20-50” ve “50-250” çalışan sayısı kategorisindeki tüm firmalarla sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda toplam 11 firma çalışmaya dahil edilmiştir.

Yukarıdaki kapsam ışığında yürütülen araştırmada, belirlenen 11 firmanın İK sorumlularının bilgilerine son dönemde iş dünyasında çok popüler hale gelen, dünyada birçok çalışan tarafından kullanılan LinkedIn adlı web sitesi aracılığıyla ulaşılmıştır. LinkedIn platformunun halihazırda Türkiye’de 12, Dünyada 627 milyon kullanıcıya sahip olduğu belirtilmektedir (Statista, 2022). Bu doğrultuda, ilgili 11 firmanın LinkedIn’de kayıtlı tüm çalışanları incelenmiş ve bu çalışanlardan İK sorumluları olan kişiler seçilmiştir. İlerleyen başlıkta bulguları aktarılan envanter, bu kişilerin profillerinde “herkese açık” olarak paylaştıkları bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Bilgileri aktarılan 11 firmanın 2 tanesinin LinkedIn’de İK ile ilgili olan herhangi bir çalışanı tespit edilememiş olup, kalan 9 firmanın 7 tanesinde bir, 2 tanesinde ise İKY ile ilgili ikişer çalışan saptanmıştır. Bu doğrultuda, oluşturulan envanter 11 çalışana ilişkin bilgileri içermektedir.

## 3. BULGULAR

Belirlenen ölçütler (Ö) doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 1’de mevcuttur. Bulgular aktarılmadan önce bir konuya değinilmesinde fayda görülmektedir. İncelenen LinkedIn profillerine ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, ilgili İK sorumlularının başta eğitim bilgileri olmak üzere, sınav puanları ve yetenekler gibi bazı bölümlere yeterince veri eklemedikleri ve profillerinde önemli boşluklar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, ilgili kişilerin boşluk bulunan bölümlere eklenecek yetkinlik bilgilerine sahip olmadıkları varsayılmıştır.

Tablonun ilk sütununda, profilleri incelenen kişiler, hâlihazırda çalıştıkları firmalar doğrultusunda rastgele dağıtılmış ve her firmaya bir numara verilmiştir. 2. sütunda ise profilleri incelenen kişilerin çalıştığı firmaların faaliyet gösterdiği sektörler ve çalışan sayılarına göre buldukları kategori bilgileri verilmiştir. 3. sütun cinsiyet, 4. sütun unvan (çalışanın ifadesiyle), 5. sütun toplam deneyim, 6. sütun ise kişinin hâlihazırda çalıştığı firmadaki deneyim süresi bilgilerini içermektedir. 7. sütun, kişinin ilk unvanından başlamak üzere tüm unvan bilgilerini (hâlihazırdaki unvanı hariç), 8. sütun eğitim alınan üniversite programları, 9. sütun ise mezun olunan üniversite bilgilerini içermektedir. 10. sütun, ilgili

kişinin LinkedIn'e eklediği yetenekler arasından bağlantılarındaki kişiler tarafından en çok "onay" almış 3 yetenek bilgisini, 11. sütun ise kişinin yabancı dil ve bu dillere ilişkin yetkinlik düzeyi bilgisini içermektedir (kişinin LinkedIn'den yaptığı seçime göre). 12. sütun kişinin bilgilerini girdiği sertifika sayısını, 13. sütun ise kişinin katıldığı gönüllü deneyim/organizasyonlara ilişkin sayı bilgisini içermektedir. Son sütun ise kişilerin profillerini hangi dilde oluşturduklarına dair bilgiyi içermektedir.

**Tablo 1.** 2019 Yılı "Türkiye'nin En İyi İşverenleri" Firmaları İK Sorumlularının Profil Çalışması

FN	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13
1	BT/Da nışman lık, 20- 50	K	İdari İşler & İK	8 y 5 a	2 y 4 a	Satış yön; Satış yön yrd; Satış yön	Turizm- Seyahat Hizmetle ri Yönetimi (L)	Bilkent	-	-	-	-	İN G
2	BT, 20-50	K	İK Uzm	4 y 10 a	2 y 4 a	Sosyal sorumluluk proje temsilcisi Pazarlama stajyeri; İK stajyeri; İK uzm	İşletme (L)	Özyeğin	İK politikaları; İK stratejisi; Örgütsel beceriler	İNG (tpy)	-	-	İN G
3	BT/Ya zılım, 20-50	K	İşe Alım cı	3 y 1 a	1 y 4 a	Stajyer; İK stajyeri; İK uzm	Uluslarar ası İlişkiler (L), İKY (YL)	Bilkent (L), ODTÜ (YL)	İngilizce; MS Ofis; Araştırma	İNG (pçy); İSP (bdy)	1	1	İN G
		K	İK& Oper asyon Yön	13 y 10 a	4 y 11 a	İK uzm; İK kıdemli uzm	ÇEKO (L), İşletme (YL)	Marmara (L), Sakarya (YL)	İK; BT İşe Alım; Çalışan bağlılığı	İNG (b.)	-	-	İN G
4	PH/Da nışman lık- Yöneti m, 50- 250	K	İK Yön	11 y 10 a	2 y 7 a	İK uzm; İK süpervizörü	İşletme (L)	İstanbul	İK; Çalışan bağlılığı; İK politikaları	-	-	-	İN G
5	BT/Da nışman lık, 50- 250	K	İK Uzm	8 y 5 a	3 y 2 a	İK asistanı, İşe alım uzm, BT işe alım uzm	Sosyal antropolo ji (L), Gazetecil ik (YD), İKY (YL)	İstanbul	İK, Mülakatlar; İşe Alım	-	-	-	İN G
5	BT/Da nışman lık, 50- 250	K	Yete nek Kaza nma Uzm	6 y 4 a	3 a	İK stajyeri; Proje öğrencisi; İK uzm	ÇEKO (L), Uluslarar ası İşletmecil ik (YL)	İstanbul (L); Fachhoch schule Aalen (Almany a) (YL)	Mülakat; İşe alım; Performans yönetimi	İNG (tpy); ALM (pçy)	1	3	İN G
6	İşleme Sanayi & Üreti m, 50- 250	K	İK İş Orta ğı	8 y	1 y 1 a	Haber Yazarı; Öğrenci Asistan; Stajyer; İK Uzm Yrd; İK ve Kurumsal İletişim Uzm	Siyaset Bilimi (L)	Bilkent	SAP ERP; İşe alım; Yeni İşe Alınanların Oryantasyo nu	İNG (pçy); İSP (bdy)	3s, 6kr	3	İN G

7	FH ve Sigortacılık/Ot o. Sigortası, 50-250	K	İK	9 y 11 a	1 y 11 a	İşletme şefi; Müşteri ilişkileri ve İK sorumlusu; İK sorumlusu	İşletme (L)	Düzce	İK; Performans Yönetimi; Mülakatlar	İNG (b)	11	3	TR
8	Perakende, 50-250	E	İK Yön	12 y 10 a	11 a	Mağaza yön.; İK Bölge uzman; Uluslararası İK İş ortağı; İK yöneticisi	ÇEKO (L)	Dokuz Eylül	İK; Operasyon Yönetimi; Takım yönetimi	İNG (b)	-	-	İNG
9	BT, 50-250	K	Asistan Yön ve İK uzman	29 y 7 a	12 y 7 a	Stajyer; Resepsiyonist; Asistan; Yön. asistanı	İşletme (L)	Anadolu	Yönetim; İK; Sosyal Ağlar	İNG (pçy)	-	-	İNG

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Kısaltmalar:** a: ay, ALM: Almanca, b: belirtilmemiş, bdy: başlangıç düzeyinde yetkinlik, BT: Bilgi Teknolojileri, C: Cinsiyet, ÇEKO: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, E: Erkek, FH: Finansal Hizmetler, FN: Firma no, İNG: İngilizce, İSP: İspanyolca, K: Kadın, kr: kurs, L: Lisans, Ö1: Sektör, Çalışan sayısı aralığı, Ö2: Cinsiyet, Ö3: Unvan, Ö4: Deneyim, Ö5: İlgili firmadaki deneyimi, Ö6: Geçmiş unvanları (eskiden yeniye), Ö7: Eğitim, Ö8: Mezun olduğu üniversite, Ö9: En çok onaylanan 3 yeteneği, Ö10: Yabancı dilleri ve yetkinliği, Ö11: Sertifika sayısı, Ö12: Gönüllü deneyim/Organizasyon sayısı, Ö13: Profil dili, PH: Profesyonel Hizmetler, pçy: profesyonel çalışma yetkinliği, profesyonel, s: sertifika, tpy: tam profesyonel yetkinlik, TR: Türkçe, Uzm: Uzman, y: yıl, YD: Yan Dal, YL: Yüksek Lisans, yrd: yardımcı, Yön: Yönetici

Tablo 1'den hareketle ulaşılan birtakım temel bulgular şu şekilde özetlenebilir: Araştırma kapsamında incelenen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin çoğunluğunu (6 firma – %67) bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Ulaşılan bir diğer dikkat çekici bulgu ise firmaların İK sorumlularının ağırlıklı (%91) kadın olmasıdır (10 kadın, 1 erkek).

Kişilerin toplam deneyim süresi ortalamaları 127,73 ay (yaklaşık 11 yıl) olarak tespit edilmiştir. Bu kişilerin hâlihazırda çalıştıkları firmadaki deneyim süreleri ortalamaları ise 36,45 ay (yaklaşık 3 yıl) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, ilgili kişilerin kariyerlerinin önemli bir bölümünde İK ile ilgili pozisyonlarda çalıştıkları da bulgulanmıştır.

Profillerden ulaşılan eğitim bilgilerinin gösterdiği en temel sonuçlardan biri bahsi geçen İK sorumlularının genellikle İşletme, ÇEKO ve Uluslararası İlişkiler gibi İktisadi ve İdari Bilimlere ilişkin programlardan mezun olduğu bilgisidir. Eğitime ilişkin bir başka önemli sonuç ise lisansüstü eğitim hususu ile ilgilidir. Sonuçlar, incelenen kişiler arasında yalnızca 4 kişinin (yaklaşık %36) yüksek lisans eğitimi aldığını göstermektedir. Bulgulara eğitim alınan üniversite kapsamında bakıldığında ise yalnızca 3 kişinin (Yaklaşık %27) Bilkent ve ODTÜ gibi ülkemizin dünya sıralamalarında üst sıralarda yer alan üniversitelerinden mezun olduğu, 1 kişinin (yaklaşık %9) ise yurt dışı eğitimi aldığı görülmektedir.

Kişilerin en çok “onaylanan” ve öne çıkan üç yetenek bilgisi incelendiğinde ise bu bilgilerin spesifik özelliklerden ziyade “insan kaynakları” ve “mülakatlar” gibi genel kapsamlı/net olmayan ifadelerle belirtildiği ve genellikle MS Office programları dışında herhangi bir program bilgisi eklenmediği görülmektedir. İlgili kişilerin bildikleri yabancı diller ve bu dillere ilişkin yetkinlik bilgileri

incelendiğinde ise bu kişilerin çoğunluğunun (8 kişi – yaklaşık %73) İngilizce diline hâkim olduğu dikkat çekmektedir. Bu kişilerden beşi İngilizce diline ilişkin yetkinlik bilgisini “Profesyonel çalışma yetkinliği” ve üzerinde bir düzey ile belirtmişken, üç kişinin ise profilinde İngilizce diline ilişkin yetkinlik düzeyi belirtmediği tespit edilmiştir. Toplam 11 kişi içerisinde yalnızca 3 kişi (yaklaşık %27) İngilizce dışında da ikinci bir yabancı dil bildiğini belirtmiş (2 kişi İspanyolca, 1 kişi Almanca) ancak bu dillere ilişkin yetkinlik düzeyi “Başlangıç düzeyinde yetkinlik” olarak işaretlenmiştir. İncelenen 11 kişiden üçünün (yaklaşık %27) profilinde ise dil bilgisine ilişkin bilgi mevcut değildir. Bununla birlikte, incelenen profillerin hiçbirinde bilindiği iddia edilen dile ilişkin ulusal veya uluslararası düzeydeki bir sınavdan alınmış puan bilgisi paylaşılmadığının da belirtilmesinde fayda görülmektedir.

Profillerden yalnızca dördünde (yaklaşık %36) sertifika/kurs bilgisine rastlanmıştır. En çok sertifika sayısına sahip olan kişinin 11 sertifikası bulunmakta olup, onu takip eden profilin 3 sertifika ve 6 kurs bilgisi mevcuttur. Kalan 2 kişinin profillerinde ise birer adet sertifika bilgisi girilmiştir. Sonuçlar, gönüllü deneyimler/organizasyonlar kapsamında incelendiğinde de benzer sonuçlara rastlanmış olup, yalnızca 4 profilde (yaklaşık %36) bu bilgilere ulaşılmıştır. 3 profilde üçer, 1 profilde ise 1 adet gönüllü deneyim/organizasyon bilgisi tespit edilmiştir. İncelenen profillerin oluşturuldukları dil bilgileri incelendiğinde ise yalnızca 1 profilin (yaklaşık %9) Türkçe, diğer tüm profillerdeki ifadelerin ise İngilizce dilinde oluşturulduğu bulgulanmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Son yıllarda yaşanan değişimler yetkinlik kavramının önemini artırmıştır. Bununla birlikte, halen literatürde bu kavrama ilişkin incelenmeyi bekleyen birçok konu olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışma ile İK sorumlularının yetkinliklerinin tespit edilmesi ve İK sorumlularının sahip olduğu yetkinliklerin çalışanlar/adaylardan beklenen yetkinliklerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

“2019 yılı Türkiye’nin en iyi işverenleri” kapsamında “20-50” ve “50-250” çalışan sayısı kategorisindeki 11 firmanın İK sorumluları ile sınırlandırılan araştırmada, ilgili kişilerin LinkedIn profilleri cinsiyet, deneyim, eğitim, yabancı dil bilgisi ve sertifika sayısı gibi çeşitli başlıklar altında incelenmiş, ulaşılan sonuçlara bulgular bölümünde yer verilmiştir. Çalışma sonucunda, ayrıca, İK sorumlularının yetkinlikleri ile çalışanlar/adaylardan beklenen yetkinlikler arasında önemli farklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin birtakım temel hususlarda tartışma ve yorum mahiyetinde bazı çıkarım ve değerlendirmelerde bulunulabilir. Bulgularda da belirtildiği üzere, incelenen profillerde bazı bölümlere yeterince veri eklenmediği görülmüş ve bu çalışmada, ilgili kişilerin boşluk bulunan bölümlere eklenecek yetkinlik bilgilerine sahip olmadıkları varsayılmıştır.

Bununla birlikte, bahsi geçen kişilerin, ilgili bölümlere eklenecek bilgilere sahip oldukları halde bu bilgileri eklememiş olmaları ihtimali de bulunmaktadır. İş dünyası tarafından günümüzde LinkedIn'e verilen önem göz önünde bulundurulduğunda, bahsi geçen ihtimalin gerçekleşmesi ilgili kişiler için profesyonellikten uzak ve negatif bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bulgularda öne çıkan ve negatif olarak değerlendirilebilecek hususlardan biri İK sorumlularının üniversite eğitimleri ile ilgilidir. Çalışan/adayların eğitim düzeylerine ve mezun oldukları üniversite bilgilerine büyük önem atfedilen günümüzde (Hecklau vd., 2016), incelenen kişilerin küçük bir bölümünün, ülkemizin dünya sıralamalarında üst sıralarda yer alan üniversitelerinden mezun olduğu görülmüştür. Yurt dışı eğitimi veya yüksek lisans eğitimi alan kişi sayısı da düşük düzeydedir. Bu bilgilerden hareketle, bahsi geçen durumun İK sorumlularının sahip oldukları yetkinlikler ile çalışan/adaylardan beklentileri arasında bir tutarsızlık bulunduğu şeklinde yorumlanabileceği düşünülmektedir.

Dikkat çeken negatif durumlardan bir diğeri ise İK sorumlularının profillerinin yetenekler bölümüne ekledikleri bilgiler ile ilgilidir. Çalışanlar/adaylardan teknolojiye yüksek düzeyde hâkim olmaları ve çok sayıda güncel ve karmaşık programı bilmelerinin beklendiği günümüzde (Lubis vd., 2019), İK sorumlularının bu yetkinliklerden uzak oldukları görülmektedir. İlgili kişiler yetenek bilgilerini genel ifadelerle belirtmiş olup, genellikle MS Office programları dışında herhangi bir program bilgisi eklememişlerdir. Bahsi geçen durum da bir tutarsızlık olarak yorumlanabilir.

İK sorumlularının yabancı dil bilgileri ve bu dillere ilişkin yetkinlik düzeyleri de dikkat çekmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, günümüzde adayların yüksek düzeyde dil bilgi ve becerilerine sahip olmaları beklenmektedir (Lubis vd., 2019). Bununla birlikte, incelenen kişilerin yabancı dil bilgilerinin nitelik ve nicelik açısından çalışanlar/adaylardan beklenen düzeyden uzak olduğu görülmektedir. Bu durumun da sahip olunanlar ile beklentiler arasında bir tutarsızlık bulunduğu işaret ettiği düşünülmektedir.

Günümüzde çalışanlar/adaylardan çok sayıda program bilgisine sahip olmaları beklenmekte ve bu doğrultuda da sahip oldukları sertifika ve kurs bilgileri önem taşımaktadır. Bununla birlikte, incelenen kişilerin küçük bir bölümü bu bilgilere sahiptir. Benzer bir durum gönüllü deneyim ve organizasyonlar bölümü için de geçerlidir. Günümüzde firmalar düzenli aralıklarla sosyal sorumluluğa vurgu yapmakta, çalışan/adaylardan da bu yönde bir beklenti bulunmakta ve dolayısıyla işe alımlarda kültürel, evrensel ve çevresel farkındalıkla ilgili hususlara önem verilmektedir (Yamamoto vd., 2019). Bununla birlikte, incelenen kişilerin yalnızca küçük bir bölümünde bu konu ile ilgili bilgilere rastlanmıştır. Bu doğrultuda, bu paragrafta aktarılan hususlar da İK sorumlularının tutarsızlığı ile ilişkilendirilebilir.

Burada aktarılan olumsuzlukların yanında nispeten olumlu bazı noktalar da mevcuttur. Örneğin, incelenen İK sorumlularının büyük bir bölümünün kadın olması, profillerin genellikle LinkedIn'de hâkim dil olan İngilizce dilinde oluşturulması, sorumluların genellikle İK alanı ile ilgili kabul



edilebilecek bölümlerden mezun olmaları ve kariyerlerinde İK ile ilgisiz alanlarda çalışmamış olmaları bu kapsamda değerlendirilebilir.

Son olarak, olumlu yahut olumsuz olarak değerlendirilmemekle birlikte, deneyim konusunda da bir yorumda bulunulmasında fayda görülmektedir. Özellikle ülkemizde işe alımlarda adayların deneyimine önem verildiği bilinen bir husustur (Pelit ve Ak, 2018). Çalışmada, incelenen kişilerin sahip oldukları toplam deneyim süresinin nispi yüksekliği dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, İK sorumlularının adaylardan deneyim beklentisinde olmaları ile kendi deneyim düzeylerinin yüksek olması arasında bir ilişki kurulabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, araştırmanın kapsamında belirtilen bilgiler ve bulunulan varsayımlar doğrultusunda yapılan incelemelerle sınırlıdır. İncelenen kişilerin LinkedIn profillerinde yanıltıcı/eksik bilgiler olabileceğinden, araştırma sonuçlarında tam anlamıyla bir genelleme yapılamayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, farklı kapsamlarda yürütülecek araştırmaların daha farklı/verimli sonuçlar verebileceğinin hatırlatılmasında da fayda görülmektedir. Örneğin, farklı firma gruplarına odaklanması veya daha çok sayıda firma/kişi üzerinde inceleme yapılması bu konuda katkı sağlayabilir. Ayrıca, bu çalışmada ele alınan konu ve ilgili konularda çalışma yapacak araştırmacılara konuyla ilgili kuramsal ve kavramsal çerçevenin güçlendirilmesi yönünde çalışmalar yapmaları önerilmektedir. İlgili konuların araştırılmasına yönelik yöntemsel arayışlar da gelecekte yapılacak çalışmaların bilimsel meşruiyetinin artması açısından fayda sağlayacaktır.

Yetkinlik kavramının son yıllarda artan önemi bu konuyu irdelenecek çalışmaları da önemli hale getirmektedir. Uluslararası literatürde bu kavramla ilgili hem görgül hem de kavramsal araştırmalar açısından önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılara, literatürde yetkinlik kavramına dair çalışma eksikliği bulunduğu, bu doğrultuda yapılacak çalışmaların ilgi görebileceğinin ve ilgili alanın zenginleşmesine katkıda bulunacağına hatırlatılmasında fayda görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- GPTW. (2019). Türkiye'nin en iyi işverenleri. <https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/tuerkiyenin-en-iyi-iverenleri-2019/>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Lubis, A. S., Absah, Y., & Lumbanraja, P. (2019). Human resource competencies 4.0 for Generation Z. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 3(1), 95-104. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3375458>
- Lundberg, C. C. (1972). Planning the executive development program. *California Management Review*, 15(1), 10-15. <https://doi.org/10.2307/41164394>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28(1) 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Pelit, E., & Ak, S. (2018). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme ile ilgili sorunlar: Turizm işletmeleri örneğinde teorik bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 39-74. <https://doi.org/10.17932/IAU-IAUD.m.13091352.2018.2/38.39-74>
- Sarıkaya, O. (2022). Problems faced by Gen Y in recruitment processes and HRM mistakes. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8(1), 226-234. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1012925>
- Skorkova, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Statista. (2022). Leading countries based on LinkedIn audience size as of April 2022. <https://www.statista.com/statistics/272783/linkedins-membership-worldwide-by-country/>
- Ünal, Ö. F. (2013). Temel yetkinliklerin algılanmasına ilişkin bir araştırma (Şirketler grubu örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-65.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5): 279-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wuim-Pam, B. (2014). Employee core competencies for effective talent management. *Human Resource Management Research*, 4(3), 49-55. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20140403.01>
- Xu, P., & Zhang, K. (2018). Research on human resource management from the perspective of competency. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 236, 7-9. <https://doi.org/10.2991/meess-18.2018.3>
- Yamamoto, G. T., Zümrüt, N., & Altun, D. (2019). Dijital dünyada analog kalmamak için insan kaynaklarının dönüşümü. *Proceedings of the International Congress on Business and Marketing*, İstanbul, 360-370.