



Araştırma Makalesi / Research Article

**İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL DEPARTMANLARINDA ÇALIŞANLARDAN
BEKLENEN YETKİNLİKLER ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA:
KARŞILAŞTIRMALI KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÖRNEĞİ***

Mustafa Cihan YARALI^{1}**

Mehtap ARACI KAZICI²

Öz

Bu çalışma, kamu ve özel sektördeki insan kaynakları (İK) ve personel/İdari işler sorumluluklarına yönelik beklenen yetkinlikleri fenomenolojik bir yaklaşımla karşılaştırmalı olarak incelemekte ve bunları işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler olarak kategorize etmektedir. Araştırmada kartopu örneklem yöntemiyle, Konya'da görev yapan yedişer kamu ve özel sektör yöneticisi ile yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel ve tematik içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, sektörlere göre belirgin farklılıklar ortaya koymaktadır. *Kamu sektöründe beklenen işlevsel insan kaynakları fonksiyonu yetkinlikleri*; planlama, analiz, işe alım, endüstri ilişkileri ve iş sağlığı-güvenliği uygulamalarından oluşurken, *işlevsel personel/İdari iş yetkinlikleri* ise yazışma-belgelendirme, SGK işlemleri, denetim-kontrol ve yasal mevzuat takibi olarak belirlenmiştir. *Özel sektörde beklenen işlevsel insan kaynakları fonksiyonu yetkinlikleri*; performans değerlendirme, eğitim yönetimi, iş değerlendirme-ücret yönetimi ve kariyer yönetimi; personel/İdari işlerde ise izin-devamsızlık takibi, bordrolama ve sosyal/İdari işleri yürütme üzerine odaklanmaktadır. *Etkinleştirici yetkinlikler* bağlamında, özel sektör için kurumsal kültür aktarımı, iletişim-motivasyon uygulamaları ve kurumsal bağlılık öne çıkarken; kamu sektörü için kurum/birey hedeflerinin uyumlaştırılması, teknoloji kullanımı ve esnek çalışma saatlerine uyum önem kazanmaktadır. En çok vurgu yapılan yetkinlikler özel sektörde performans, esnek çalışmaya uyum ve teknoloji odaklılık iken, kamuda yazışma-belgelendirme, SGK işlemleri ve denetim süreçleridir. Alan yazında ilkler arasında olan bu araştırma, hem üniversite müfredatlarının hem de İK profesyonellerinin stratejik rollerinin sektörel beklentilere göre güncellenmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, İnsan kaynakları/Personel departmanı Çalışanı, Kamu sektörü, Özel sektör.

JEL Kodları: J20, J24, J82

**A PHENOMENOLOGICAL RESEARCH ON THE COMPETENCES EXPECTED FROM
EMPLOYEES IN HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL DEPARTMENTS:
COMPARATIVE CASE OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR**

Abstract

This study comparatively examines the competencies expected for human resources (HR) and personnel/administrative responsibilities in the public and private sectors using a phenomenological approach and categorizes these as functional and enabling competencies. Data obtained from semi-structured interviews conducted with seven public and private sector managers in Konya using a snowball sampling method were analyzed using descriptive and thematic content analysis. The research findings reveal significant differences across sectors. *The functional human resources function competencies expected in the public sector* include planning, analysis, recruitment, industrial relations, and occupational health and safety practices, while *the functional personnel/administrative competencies* include correspondence and documentation, social security procedures, auditing and control, and regulatory compliance. *The functional human resources function competencies expected in the private sector* focus on performance appraisal, training management, job evaluation and compensation administration, and career management. In personnel/administrative work, these competencies focus on leave and absence tracking, payroll, and social/administrative affairs. In the context of *enabling competencies*, corporate culture transfer, communication and motivational practices, and institutional commitment are prominent in the private sector, while for the public sector, aligning institutional and individual goals, utilizing technology, and adapting to flexible working hours are gaining importance. While the most emphasized competencies in the private sector are performance, adaptability to flexible working hours, and technology-focused approach, in the public sector, they are correspondence and documentation, social security procedures, and auditing processes. This research, among the first of its kind in the literature, aims to contribute to the updating of both university curricula and the strategic roles of HR professionals in line with sectoral expectations.

Keywords: Competence, Human resources/Personnel department employee, Public sector, Private sector.

JEL Codes: J20, J24, J82

* Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan 2025.02.56 karar nolu yazılı izin alınmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Gülşehir Sosyal Bil. MYO, ORCID: 0000-0002-8296-051X

**** Sorumlu Yazar** (Corresponding Author): cihanyarali@nevsehir.edu.tr.

² Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni. Gülşehir Sosyal Bil. MYO, ORCID: 0000-0001-9531-8035

Başvuru Tarihi (Received): 01.08.2025 **Kabul Tarihi** (Accepted): 25.10.2025

Giriş

21. yüzyılda dijital dönüşüm, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve pandemi sonrası ortaya çıkan yeni çalışma modelleri, örgüt yapılarını köklü biçimde değiştirmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca iş yapma biçimlerini değil, aynı zamanda iş gücünden beklenen bilgi, beceri ve tutumları da derinden etkilemiştir (Boyatzis, 2008). İşletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi, insan sermayesini etkin yönetmelerine bağlıdır; bu da insan kaynakları ve personel yönetimi alanında çalışan profesyonellerin sahip olması gereken yetkinliklerin doğru belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. (McClelland, 1973; HRP, 2014). Kamu ve özel sektör yapısal farklılıklar göstermekte, bu fark çalışanlardan beklenen yetkinliklere de yansımaktadır. Özel sektör performans ve sonuç odaklı yaklaşırken, kamu sektörü mevzuata uyum ve sürdürülebilirliği önceliklendirmekte, bu nedenle her iki sektörün ortak ve kendine özgü yetkinliklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Boyne, 2002; Rainey & Chun, 2005).

Çalışmanın amacı, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve personel departmanlarında görev yapan çalışanlardan yöneticilerce beklenen işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikleri ortaya koymaktır (Uğuz Arsu, 2025, s. 1557). Bu amacın belirlenmesindeki ana neden, Boyatzis'in de belirttiği gibi; "son yıllarda ortaya çıkan dijital gelişmelerin, yeni iş ve mesleklerin ortaya çıkmasıyla yetkinlik kavramını daha da ön plana çıkarmış ve çalışanların kişisel ve mesleki becerilerini çağın gereksinimlerine göre yeniden şekillendirmiş" (Boyatzis, 2008, s. 5) olmasıdır. Günümüzün mobil, esnek ve teknolojik becerilerle donanmış işgücü, iş güvencesi ve kariyer gibi geleneksel beklentileri arka plana itmiş, bu da insan kaynakları departmanlarının uygulamalarında ve kendi çalışanlarından bekledikleri niteliklerde önemli değişikliklere yol açmıştır (Boxall & Purcell, 2003; Boselie vd., 2009; Kırmızısaç, 2021; Aracı, 2023; Kolay İK, 2025). İşgücü piyasasındaki bu yeni tercih ve niteliklerle piyasadaki mevcut istihdam olanakları arasında bir denge sağlamak için sektörel ihtiyaçlara uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesi gerekmekte, üniversitelerden ise "bu süreçte, özel ve kamu sektörlerinin farklı beklentilerini doğru yorumlayarak eğitim programlarını bu ihtiyaçlara göre uyarlaması" (Boyne, 2002; Rainey & Chun, 2005; Çetinkaya & Özutku, 2012) beklenmektedir.

Bu çalışma, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve personel departmanlarında çalışanlardan beklenen; insan kaynakları fonksiyonu ya da personel/idari iş olarak görülen bazı sorumluluklara yönelik yetkinlikleri fenomenolojik bir yaklaşımla ve karşılaştırmalı olarak incelemekte, ayrıca bunları işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler olarak kategorize etmektedir. Alanyazında daha önce benzer konular ele alınmış olsa da, bu çalışmada özgün olarak ilgili departman çalışanlarına özgü yetkinlikler sektörel farklar da dikkate alınmak sureti ile incelenmektedir. Böylelikle çalışma, üniversitelerin meslek elemanı yetiştirme süreçlerine ve işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlayabilecek güncel ve özgün veriler sunmayı hedeflemektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Yetkinlik, kapasite veya yetenek olarak tanımlanmakta ve zamanla geliştirilebildiği düşünülmektedir (Boyatzis, 2008, s. 6). Bir kişinin sahip olduğu meslek ya da üstlendiği bir görevde etkili olabilme düzeyini ifade eden bu kavram, çeşitli sorumluluk düzeylerine sahip bir işin gerçekleştirilebilmesini mümkün kılan kabiliyetlerin toplamı olarak kabul edilebilir (Hager & Gonczı, 1996). Yetkinlik konusundaki ilk çalışmalar "1940'lı yıllarda John Flanagan tarafından yapılmış, bu yıllardan sonra bu konuya olan ilginin giderek arttığı görülmüştür. Amerikalı psikolog John Flanagan (1906-1996), 1941-1946 yılları arasında uçak mürettebatının seçimi için yetenek testleri tasarlamış, daha sonraları kritik olay tekniği olarak isimlendirdiği çalışmasında başarı veya başarısızlığın altında yatan yetenekleri, yeterlilik düzeylerini ve mizahtaki ortak noktaları tanımlayarak" (Flanagan, 1954, aktaran Rothwell ve Lindholm, 1999, s. 92; Serrat, 2017, s. 1) yetkinlik kavramının ilk temellerini atmıştır. Rothwell ve Lindholm yetkinliği; "iş yetkinliği ve

organizasyonel temel yetkinlik” olmak üzere iki temelde kategorileştirmiş, “organizasyonel temel yetkinliği; organizasyonu rekabetçi kılan ve örneğin çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ya da birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceği gibi konularda onu diğer organizasyonlardan ayıran şeyin anahtarı” (Rothwell ve Lindholm, 1999, s. 91) olarak tanımlamıştır. İş yetkinliği ise Boyatzis (2008, s. 6) tarafından; “bir işi etkili bir performansla ve/veya üstün performansla sonuçlandıran bir çalışanın temel bir özelliği, yani; güdü, özellik, beceri, kişinin kendi imajının yönleri, sosyal rolü veya bir bilgi birikimi” olarak ifade edilmiştir.

İş yetkinliği kavramının yetkinlik temelli insan kaynakları yaklaşımının gelişmesi için ilham kaynağı olduğu düşünülebilir. “İlk kez 1973 yılında David McClelland (McClelland, 1973, aktaran Boyatzis, 2008, s. 5) tarafından performansı farklılaştıran kritik bir unsur olarak önerilen yetkinlik temelli insan kaynakları kavramı, geçen yıllar içinde yaygın bir uygulamaya dönüşmüştür. Bugün, 300'den fazla çalışanı olan hemen hemen her kuruluş, bir tür yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi kullanmakta, The Hay Group, Development Dimensions International ve Personnel Decisions Incorporated gibi pek çok danışmanlık şirketi dünya çapında yetkinlik değerlendirme ve geliştirme uygulayıcıları olarak çalışmaktadır” (Boyatzis, 2008, s. 5). Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi, işletme içindeki diğer pozisyonlar için olduğu gibi, İK (insan kaynakları) profesyonelleri için de bir yetkinlik modeli geliştirilmesine çalışır. “Yetkinlik modeli, belirli bir iş, iş ailesi veya işlevsel alandaki performansla ilgili yetkinliklerin bir koleksiyonudur ve İK profesyonel yetkinlik çerçevesi; işlevsel yetkinlikler ve etkinleştirici yetkinlikler olmak üzere iki tür yetkinliği kapsar. İşlevsel bir yetkinlik, İK profesyonellerinin uygulama alanına giren görevleri yerine getirme yetkinliği ile ilgilidir. Etkinleştirme yetkinlikleri, İK görevlerinin performansına özgü olmayan ancak yine de bu tür görevlerin performansı için gerekli olan daha genel yetkinliklerdir” (HRPA, 2014, s. 5). Bu çalışmanın ortaya koymayı hedeflediği, özel sektörde ve kamu sektöründe insan kaynakları ve personel departmanlarında çalışan personelden beklenen yetkinlikler, aynen bu tanımlarla ifade edilen, işlevsel ve etkinleştirici yetkinliklerdir.

Yetkinlik konusunda hem ulusal hem uluslararası alanda yapılmış pek çok çalışma mevcuttur. İlgili alanyazın incelendiğinde; yetkinlik, yetkinliklerin geliştirilmesi ve yönetilmesi (Rothwell ve Lindholm, 1999; Tarakegne, 2015; Wong, 2020; Alan ve Güven, 2022; Tümen, 2024), genel olarak çalışanlarda ve çeşitli mesleklerde yetkinlik düzeyleri (Ramrall, 2006; Pablos ve Lytras, 2008; Gül, Gül ve Saatçi, 2016; Sarnıç ve Özutku, 2024), işletmelerin çeşitli fonksiyonlarında yetkinliklerle yönetim ve performansla ilişkisi (Kumari ve Sita, 2010; Bülbül ve Tunç, 2017; Öksüzöğlu, Karaaslan, Şengüllendi ve Gürol, 2018) ve bu çalışmanın asıl odak noktası olan insan kaynakları uzmanlarının/profesyonellerinin yetkinliği (Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake, 1995; Schoonover, 2003; SHRM, 2012; Ulrich, Younger, Brockbank, ve Ulrich, 2012; Amechi ve Long, 2014; HRPA, 2014; Ulrich, Kryscynski, Ulrich ve Brockbank, 2017; Veldsman, Merwe ve Pretorius, 2025) gibi konuları merkezine alan bazı çalışmalara ulaşılmıştır. Alanyazının, hem kamu sektörü hem özel sektörde insan kaynakları ve personel departmanlarında çalışanların taşıması gereken yetkinlikler özelinde tatmin edici düzeyde bir olgunluğa ulaşmadığı görülse de, tüm bu çalışmaların yetkinlik kavramına dair kuramsal temellerin atılmasındaki ve kavrama dair alanyazının günümüze ve geleceğe taşınmasındaki katkıları büyüktür. Bu çalışmaların bazıları yalnızca insan kaynakları çalışanları özelinde yapılmış, bazılarının farklı amaçlarla kamu ve özel sektör incelemesi içerdiği görülmüştür. Bu çalışmanın amacına paralel bulguları görebilmek açısından bunlardan bazılarının sonuçlarına burada yer vermek, faydalı olacaktır. Örneğin; Öksüzöğlu, Karaaslan, Şengüllendi ve Gürol (2018), 2018 yılında 255 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; çalışanlar tarafından algılanan insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansına etkisini araştırmışlar ve insan kaynakları yetkinliklerinin özel sektör ve kamu sektörü çalışanları tarafından algılanmasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir.

Amechi ve Long'un (2014) çalışmalarında gerçekleştirdikleri sistematik içerik analizi, belirli bir düzeyde temel teknolojik yeterlilik kazanılmasının insan kaynakları iş çıktısını etkilediğini ve

geliştirdiğini, bunun da İK profesyonellerini bordro işleme, sosyal haklar, sağlık maliyetleri ve diğer idari hizmetler gibi insan kaynakları idari işlevlerinin sunumunda daha verimli hale getirdiğini göstermektedir. McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks ve Blahna (2005) ise çalışmalarında İK profesyonellerinin yetkinliklerini; işe bağlılık, inisiyatif alabilme, adaptasyon, İK faaliyetlerinde uzmanlık ve organizasyonel hedeflere entegrasyon, değişim yönetimi, liderlik, iletişim, üst yönetime kurmaylık ve takım çalışması becerileri olarak belirlemişlerdir. İnsan Kaynakları Profesyonelleri Derneği (HRPA) yayınladığı raporda, İK profesyonellerinin yetkinlik çerçevesini bu çalışmaya da ilham verecek şekilde; işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler olarak kategorize etmiş, bunun dışında yapılan analizler sonucunda İK profesyonelliğinin; eleştirel analiz yeteneği, teknolojik beceri, araştırma becerisi, bilişsel beceriler, yasal zeminde eleştirel yaklaşım becerisi gibi bireysel yetkinliklerden, duygusal zeka, proje yönetimi, karar verme becerisi, iş zekası ve bağımsızlık gibi takım yetkinliklerinden ve bütünleşme, stratejik ve organizasyonel liderlik, müzakere ve etkilme, ilişki yönetimi ve etik davranışlar ve profesyonellik gibi organizasyonel yetkinliklerden oluştuğunu ortaya koymuştur (HRPA, 2014, s. 8; Yaralı, 2024). Schoonover (2003)'ün çalışmasında ise İK profesyonellerinden beklenen yetkinlikler; iş etiğinin oluşturulması ve uygulanması becerisi, hukuki danışmanlık, müşteri odaklılık, mentorluk, çalışan savunuculuğu, yetenek ve bilgi yönetimi, teknolojik uzmanlık, sanal takım çalışmaları ve metrik beceriler olarak sıralanmıştır.

Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake'in (1995), 109 firmaya bağlı, 1500 kuruluşun 12.689 İK çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre; İK profesyonellerinin bir işletmeye değer katmak için gösterebilecekleri yetkinlikler; iş bilgisi, İK fonksiyonlarında (personel alımı, gelişim, uygulama, ödüller, organizasyon tasarımı, iletişim) uzmanlık ve üçüncü olarak değişim yönetimidir. Ulrich, Younger, Brockbank ve Ulrich (2012) ise, 2012 yılına kadar son 25 yılın verilerini sunan Küresel İnsan Kaynakları Yetkinlik Çalışması'nın (HRCS) kısmi sonuçlarını açıkladıkları 'İK Yeteneği ve Yeni İK Yetkinlikleri' isimli makalelerinde, İK profesyonellerinin iş performansını etkilemek için göstermeleri gereken altı temel yetkinlik alanını tanımlamışlardır. Bu alanlar; stratejik konumlandırıcı, güvenilir bir aktivist (İK faaliyetleri ve iş talepleri hakkında başkalarını olumlu biçimde etkileyebilen), organizasyon yeteneklerini tanımlayabilen ve çalışanların bireysel yeteneklerini bunlarla uyumlaştıran, organizasyonun dış değişimlere adaptasyonunu sağlayan, yenilikçi ve bütünleştirici, teknoloji taraftarı ve kullanıcısı olarak ifade edilmiştir. Ulrich, Kryscynski, Ulrich ve Brockbank da, 2017 yılında yayımlanan çalışmalarında yine Küresel İnsan Kaynakları Yetkinlik Çalışması (HRCS)'na ait daha kapsamlı başka bulgular sunmuşlar, İK profesyonellerinin stratejik konumlandırıcı, güvenilir bir aktivist, gerilimleri, örgüt kültürünü, değişimleri ve yetenekleri yönetebilen bir ödül yönetimi uygulayıcısı olmaları ve bunların yanı sıra; teknolojiyi ve sosyal medyayı kullanan, analitik biçimde karar verebilen ve organizasyon genelinde uyum sağlayıcı olabilen kişiler olmaları gerektiği şeklindeki tespitlerini kaleme almışlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (SHRM)'nun 2012 yılında yayınladığı 'Başarı İçin Stratejik İK Yönetimi Elementleri, Yetkinlik Modeli' isimli raporda İK profesyonellerinin yetkinlik modelinde yer alması gereken yetkinlikler; insan kaynakları uzmanlığı, ilişki yönetimi, kurmaylık, liderlik ve yön belirleyicilik, iletişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık, etik uygulama, eleştirel değerlendirme ve iş zekası olmak üzere dokuz madde ile açıklanmıştır (SHRM, 2012). Geçmişe ve günümüze dair beklenen yetkinlik tespitlerini içeren bu çalışmaların yanı sıra, Veldsman, Merwe ve Pretorius'un (2025) çalışması ise İK profesyonellerinde gelecekte, yani çalışmanın iddiasına göre 2030 yılında hangi yetkinliklerin olması gerektiği yönünde bir tartışma ortaya koymuştur. Küresel değişimlere adaptasyonun ancak ve ancak, İK profesyonellerinin doğru İK yetkinliklerini uyarlaması ve geliştirmesi ile mümkün olabileceğinden bahseden çalışma, alanyazındaki nicel verilerin derlenmesine dayalı olarak gerekli yetkinlikleri; iş zekası, veri okuryazarlığı, dijital çeviklik, çalışan destekçiliği ve insanları harekete geçirme yetkinliği olarak sıralamıştır.

2. Yöntem

Araştırmanın yöntemine dair bilgiler, araştırma sorusu, araştırma modeli, örneklem bilgisi, veri toplama aracı, toplanan verilerin analizi ve araştırmanın etik çerçevesi hakkındaki bilgileri içeren alt başlıklar ile açıklanmıştır.

2.1. Araştırma Sorusu

Bu çalışmada yanıt aranan araştırma sorusu; insan kaynakları/personel departmanlarında çalışanlardan beklenen işlevsel ve etkinleştirici yetkinliklerin neler olduğudur. İK faaliyetlerinin günümüz işletmelerinde İK, personel ya da personel ve idari işler gibi farklı adlarla yapılandırılan departmanlarda yürütülüyor olması nedeni ile araştırma sorusunda hem insan kaynakları hem personel departmanı ifadelerine kasıtlı olarak birlikte yer verilmiştir. Bu doğrultuda verilerin oluşturulma stratejisi ve katılımcı seçiminde farklı adlarda ve büyüklüklerdeki, ancak benzer işlevlerdeki bu departmanların hepsi araştırma amacına hizmet edecek veriyi sunma konusunda araştırmacılar tarafından eşit değerle görülmüştür.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma sorusuna yanıt bulmak üzere bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Nitel araştırma metodolojileri, insan yaşamının ve sosyal dünyanın anlam ve deneyim boyutlarının anlaşılmasını geliştirmeye yöneliktir (Moustakas, 1994; Creswell, 2013). Bu yöntemlerden birisi olan fenomenolojik yaklaşım ise, insanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan (Rose, Beeby ve Parker, 1995, s. 1124), katılımcılardan doğru, ayrıntılı ve derin bilgi alabilme olanağı sunan nitel bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada fenomenolojik yaklaşımın seçilmesinin temel nedeni, araştırmanın amacının çalışanlardan beklenen yetkinliklerin ve sektörel beklentilerin nedenlerine ilişkin derinlemesine deneyimleri ortaya koymak olmasıdır. Bu yaklaşım, söz konusu deneyimlerin belirlenmesi ve karşılaştırmalı olarak açıklanabilmesi için en uygun yöntem olarak değerlendirilmiştir.

2.3. Katılımcıların Belirlenmesi

Araştırmanın çalışma grubunu, Konya ilinde kamu ve özel sektörde üst düzey karar alma mekanizmalarında yer alan, konuya ilişkin derinlemesine ve zengin veri sağlayabilecek toplam 14 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların seçiminde, nitel araştırma paradigmasına uygun olan ve erişilmesi zor özel popülasyonlara ulaşmada etkili bir yöntem olan amaçlı örnekleme tekniği benimsenmiştir. Bu kapsamda, kartopu (zincir) örnekleme yöntemi kullanılmış; başlangıçta belirlenen birkaç anahtar katılımcıdan, benzer özelliklere sahip ve çalışmanın odaklandığı olguya doğrudan deneyimle tanıklık etmiş diğer potansiyel katılımcılara yönelik tavsiyeler alınmıştır. Bu yöntem, araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi birikimine sahip bireylerin zincirleme bir şekilde ve güvenilir referanslarla örnekleme dâhil edilmesine olanak tanımış, böylece veri çeşitliliği ve zenginliği artırılmıştır.

Çalışmada 14 katılımcı ile sınırlı kalınmasının temel gerekçesi, niteliksel bir araştırma olması sebebiyle niceliğin değil, veri doygunluğunun esas alınmış olmasıdır. Yapılan görüşmelerde, elde edilen bilgilerin tekrar etmeye başladığı ve yeni bir tema ya da perspektif ortaya çıkmadığı noktada (doygunluk noktası) ulaşılan katılımcı sayısı 14 olarak belirlenmiştir. Bu sayı, her iki sektörden (7 kamu, 7 özel) eşit sayıda katılımcıyı içerecek şekilde yapılandırılarak, sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesi ve dengeli bir bakış açısı sunulabilmesi için de uygun ve yeterlidir. Dolayısıyla, bu sayı istatistiksel bir temsiliyetten ziyade, maksimum çeşitlilik içinde derinlemesine bir anlayış geliştirmeyi hedefleyen nitel bir yaklaşımın sonucudur.

Katılımcılar; insan kaynakları, personel işleri ya da idari işler gibi adlarla anılan birimlerde yönetici konumunda görev yapmakta olan kişilerdir. Katılımcıların seçiminde; birimin fonksiyonlarının İK

uygulamalarını yürütmesi esas alınmış, isimsel farklılıklar (İK, personel, idari işler) dikkate alınmamıştır.

2.4. Verilerin Oluşturulması

Veriler, araştırmacıların uzmanlıkları çerçevesinde geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır (Ek1). Araştırma soruları, öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılarak oluşturulmuştur. Bu sorular, alanında uzman iki akademisyenin değerlendirmesine sunulurak geri bildirim alınmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Soruların uygulamada nasıl işlediğini görmek ve daha da geliştirmek amacıyla, araştırma çerçevesine uyumlu olan iki farklı kurumla pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bu pilot görüşmeler, soruların anlaşılabilirliği, amaca hizmet etme durumu ve katılımcılar tarafından nasıl yorumlandığı gibi konularda değerli bilgiler sağlamış ve soruların son haline getirilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020).

Form, yedi adet betimleyici sorudan ve üç adet açık uçlu sorudan (bu sorulara bağlı 19 alt ifadeden) oluşmakta olup, katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade etmelerine olanak tanıyacak biçimde tasarlanmıştır. Görüşmeler, Konya ilinde bulunan kamu ve özel sektördeki katılımcılar ile uygun ve sessiz ortamlarda, 06.03.2025 ile 30.06.2025 tarihleri arasında yüz yüze yöntemle gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 50 dakika sürmüş ve veri toplama süreci, elde edilen verilerde tekrar eden örüntüler oluşmaya başlayarak yeni bir veri elde edilemeyeceği noktaya (doygunluk) ulaşıncaya kadar devam etmiştir. Toplam 14 katılımcıyla görüşülmüştür. Görüşmeler sırasında ses kaydı ve eş zamanlı not alma teknikleri birlikte kullanılmış, böylece veri kaybının önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

2.5. Veri Analizi

Görüşmeler, kelimesi kelimesine transkripte edilerek yazılı dokümana dönüştürülmüş ve her bir katılımcıya anonimleştirici kodlar (K1-K7: Kamu, O1-O7: Özel) verilmiştir. Fenomenolojik yaklaşımın bir gereği olarak, bu metinler naif okumalar ile öncelikle katılımcıların yaşadıkları deneyimin özünü yakalamak amacıyla incelenmiş, ardından anlam birimleri belirlenmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz ve fenomenolojik analizle uyumlu tümdengelimsel tematik içerik analizi teknikleri ile çözümlenmiştir. Kodlama sürecinde, fenomenolojik indirgeme yolunu izleyerek tema ve kategoriler kapsamında kod oluşturma, ortak görüşlerin (ortak anlamların) tespiti ve sektörel karşılaştırmalar yapılmıştır. Süreç boyunca kavramlar ve temalar arasında bağlantılar kurmak, açıklamak, kamu ve özel sektör ayrımını gözeterek karşılaştırmalı bir değerlendirme ve yorumlama yapmak suretiyle tüm bulgular araştırmacılar tarafından genellenmeye ve raporlanmaya hazır hale getirilmiştir. Analizler her iki araştırmacı tarafından karşılaştırmalı olarak yürütülerek iç tutarlılık gözetilmiş, böylece çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Bu çalışmanın fenomeni; 'İK/personel departmanlarında çalışanlardan beklenen yetkinlikler' olarak kabul edilmiş, elde edilen görüşme verilerinin sistematik bir biçimde analiz edilmesi amacıyla, nitel veri analiz yazılımlarından biri olan NVivo 14 (Windows sürümü) kullanılmıştır.

2.5.1. Geçerlilik

İç Geçerlilik (İnandırıcılık): Bu çalışmada, verilerin inandırıcılığını artırmak amacıyla çeşitli yöntemsel stratejiler uygulanmıştır. Öncelikle, katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılar yoluyla sunulmuş ve her tema altında gerçek katılımcı görüşleriyle destekleme yoluna gidilmiştir. Lincoln ve Guba (1985), bu yöntemin elde edilen bulguların araştırma sorularına uygunluğunu ve doğruluğunu artırdığını ifade etmektedir. Veri analizi sürecinde ise sürekli karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmış; elde edilen kod ve temalar defalarca gözden geçirilerek nihai hâline ulaşılmıştır. Creswell'in (2013) de önerdiği gibi, araştırmacı önyargısından kaçınmak amacıyla notlar tutulmuş, bu notlar araştırma sürecinde şeffaf şekilde değerlendirilmiştir.

Dış Geçerlilik (Nakledilebilirlik): Çalışmada elde edilen bulguların benzer bağlamlarda uygulanabilirliğini artırmak amacıyla katılımcıların sektörleri, pozisyonları, deneyim süreleri gibi tanımlayıcı özelliklerine yer verilmiştir. Patton'ın (2015) çalışmasında da önerildiği gibi, her katılımcıya özel kodlar atanarak verilerin bağlamsal temsiliyeti güçlendirilmiş ve araştırmanın başka kurumsal yapılara transfer edilebilirliği (transferability) sağlanmıştır. Ayrıca, mülakat soruları yapılandırılmış biçimde tasarlandığı için çalışmanın başka araştırmalarda tekrarlanabilir nitelikte olması desteklenmiştir.

2.5.2. Güvenirlik

İç Güvenirlik (Tutarlılık): Araştırma süreci boyunca elde edilen verilerin tutarlılığını artırmak için veri kodlama süreci NVivo 14 Pro programı kullanılarak yürütülmüştür. Kodlamalar en az iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmış, %92 oranında kodlayıcılar arası uyum sağlanmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) çalışmasında da bir örneğine rastlandığı gibi, bu çalışmada kodlar temalar altında mantıksal bütünlük gözetilerek düzenlenmiş, tematik bütünlük korunmuştur. Bu durum, çalışmanın iç tutarlılığını artırmıştır.

Ayrıca veriler, araştırma sorularıyla uyumlu biçimde yapılandırılmış; her bulgu, belirli bir alt tema ve kodla ilişkilendirilmiştir. Yazılım programlarının fonksiyonları kullanılarak analiz çıktıları doğrudan araştırma sorularına dayalı olarak raporlanmıştır.

Dış Güvenirlik (Onaylanabilirlik): Araştırmacıların veriler üzerinde yaptığı işlemler sistematik olarak kayıt altına alınmıştır. Kodlama süreci boyunca yapılan kararlar ve temalara ulaşma adımları NVivo'daki "audit trail" ve "memos" özellikleri aracılığıyla dokümente edilmiştir. Ayrıca, araştırmacının süreç boyunca aldığı analitik notlar ve yorumlar dış denetim için açık hâle getirilmiş ve bu sayede Lincoln ve Guba'nın (1985) ifadesi ile çalışmanın şeffaflığının artırılması hedeflenmiştir.

Çalışma bulguları, doğrudan katılımcı görüşleriyle desteklenmiş, böylece yorumların öznel değil, veriye dayalı olduğu kanıtlanabilir hâle getirilmiştir. İlgili doğrudan alıntılar ile analiz sonuçları eşleştirilerek "onaylanabilirlik" ilkesi desteklenmiştir.

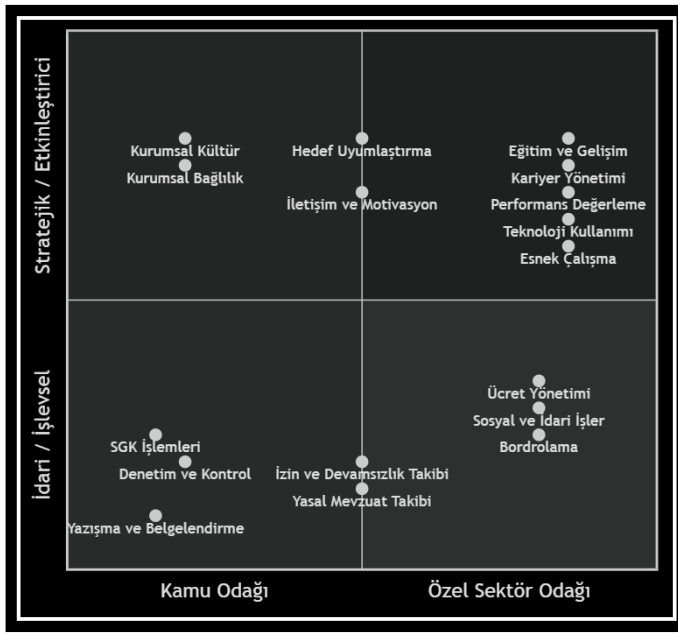
2.6. Etik Hususlar

Araştırmanın yürütülmesinden önce Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'nun 28.02.2025 tarihli ve 2025.02.56 sayılı kararı ile Etik Kurul Onayı alınmıştır. Katılımcılardan görüşme öncesinde aydınlatılmış onam alınmış, verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı beyan edilmiştir. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş, veriler anonimleştirilmiştir.

3. Bulgular

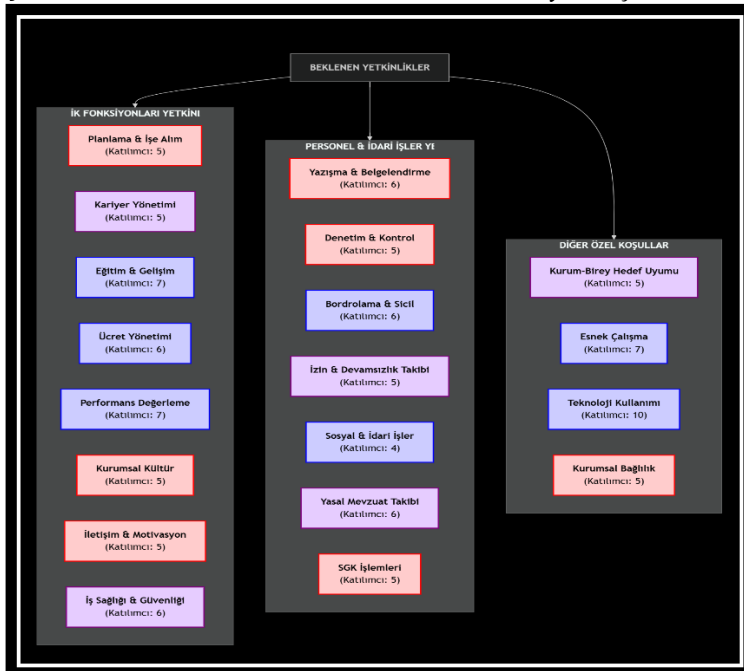
Bu bölümde, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler görüşme formunda yer alan betimleyici sorular, açık uçlu mülakat soruları ve bu soruların alt ifadeleri çerçevesinde, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve mülakat sorularına alınan yanıtlar ana temalar altında kategori ve kodlar halinde sınıflandırılmıştır. Bulgular, Betimsel Analiz Bulguları, İK/Personel Departmanlarında Çalışanlardan Beklenen Yetkinliklere Dair Bulgular, Beklenen Yetkinliklere İlişkin Sektörler arası Karşılaştırma ve İşlevsel ve Etkinleştirici Yetkinliklerin Belirlenmesi başlıkları ile sunulmuştur.

Şekil 1: İK ve Personel Yetkinlikleri Sektörel Öncelik Matrisi



İnsan kaynakları ve personel yönetimi alanında yapılan matris analizi, kamu ve özel sektör arasındaki yetkinlik önceliklerinde belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Kamu sektörü ağırlıklı olarak kurumsal kültür, bağlılık, yazışma prosedürleri, SGK işlemleri ve denetim mekanizmaları gibi yapısal istikrar ve yasal uyum gerektiren yetkinliklere odaklanmaktadır. Özel sektör ise eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, teknoloji kullanımı, esnek çalışma modelleri, bordrolama ve ücret yönetimi gibi performans, verimlilik ve esneklik odaklı yetkinlikleri ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte, yasal mevzuat takibi, izin ve devamsızlık yönetimi, iletişim ve motivasyon ile hedef uyumlaştırma gibi yetkinlikler her iki sektör için de evrensel öneme sahip olup, insan kaynakları yönetiminin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bulgular, kamunun daha çok prosedürel süreçlere ve kurumsal sürekliliğe, özel sektörün ise dinamizme ve performans odaklılığa önem verdiğini göstermektedir.

Şekil 2: Beklenen Yetkinlik Temalarının Hiyerarşik Haritası



Bu hiyerarşik harita, İK ve personel yönetimi alanında beklenen yetkinlikleri üç ana tema altında yapılandırmaktadır. İK Fonksiyonları Yetkinlikleri teması altında performans değerlendirme ve eğitim gelişim (7'şer katılımcı) özel sektörde öne çıkarken, kurumsal kültür ve iletişim motivasyon (5'er katılımcı) kamu sektöründe daha fazla vurgulanmaktadır. Personel ve İdari İşler Yetkinlikleri temasında ise yazışma belgelendirme ve bordrolama (6'şar katılımcı) her iki sektörde de önemli yer tutmakta, ancak yazışma kamuda, bordrolama özel sektörde daha belirgin öneme sahiptir. Diğer Özel Koşullar temasında teknoloji kullanımı (10 katılımcı) ve esnek çalışma (7 katılımcı) özel sektörün öncelikli yetkinlikleri olarak öne çıkarken, kurumsal bağlılık (5 katılımcı) kamu sektöründe daha fazla vurgulanmaktadır. Renk kodlamasıyla sektörel dağılımın net olarak görülebildiği bu harita, yetkinlik önceliklerindeki sektörel farklılaşmayı etkili bir şekilde yansıtmaktadır.

3.1. Betimsel Analiz Bilgileri

Bu çalışmada kamu ve özel sektörden toplam 14 yönetici ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine dayalı olarak kapsamlı bir betimsel analiz yapılmıştır. Katılımcıların yedisi kamu sektöründe, yedisi ise özel sektörde görev yapmaktadır. Kamu sektöründeki yöneticiler, genellikle İnsan Kaynakları Müdürü, Genel Müdür, Başhekim Yardımcısı veya Personel İşleri Müdürü gibi pozisyonlarda görev yaparken; özel sektör temsilcileri arasında İK Müdürü, Genel Müdür, Patron ve İK Yöneticisi unvanları öne çıkmaktadır. Bu durum, farklı sektörlerde insan kaynakları ve personel işlerinin nasıl yapılandığını ve yönetsel rollerin çeşitliliğini göstermektedir.

Tablo 1'de gösterilen betimleyici bilgilere göre; kamu sektöründe özel sektöre kıyasla daha yüksek yaş ortalamasına sahip olan katılımcıların yaşları 36 ile 55 arasında değişmektedir. Kamu sektöründeki yüksek yaş ortalamasının nedeni; kamu sektöründe kıdem ve deneyimin yönetici pozisyonları için belirleyici bir unsur olarak görülmesi olabilir. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların % 92'sinin (13 kişi) lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Özellikle kamu sektöründe mezuniyet alanları arasında Eğitim Bilimleri, Kamu Yönetimi, Hukuk, Şehir ve Bölge Planlama gibi kamu odaklı disiplinler yer alırken; özel sektörde İşletme, Endüstri Mühendisliği, Turizm ve Lojistik gibi uygulamalı ve sektörel alanlar dikkat çekmektedir.

Katılımcıların çalışma süresi 8 yıldan 30 yıla kadar değişmektedir. En kıdemli katılımcı, 30 yıldır gıda sektöründe faaliyet gösteren özel sektör patronudur. Kamu sektöründeki katılımcıların çoğunun 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olması, kamu yapısında kıdeme dayalı yükselmenin etkisini ortaya koymaktadır. Özel sektörde ise 8 ila 20 yıl arası çalışma sürelerine sahip yöneticiler, genç ve dinamik kadrolarla çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, özel sektörde daha hızlı kariyer ilerlemesi olduğunu düşündürülebilir.

Kuruluş yılı açısından bakıldığında kamu kuruluşlarının çoğu 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulmuş köklü kurumlar iken; özel sektör firmalarının bir kısmı 2000 sonrası kurulmuş daha genç organizasyonlardır. Buna paralel olarak çalışan sayıları da değişkenlik göstermektedir. Özellikle kamu sektöründe 800-1200 kişilik büyük organizasyon yapıları mevcutken, özel sektörde çalışan sayısı 100 ile 1000 arasında değişmekte ve çalışan sayısı açısından daha esnek bir tablo ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Betimsel Analiz Bilgileri

Katılımcı Kodu	Sektör	Pozisyon	Cinsiyet	Yaş	Mezuniyet	Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı	Kamu/Özel
K1	Eğitim	İK Müdürü	Kadın	44	Eğitim Fakültesi	18 yıl	180	1998	Kamu
K2	Sağlık	Başhekim Yard.	Erkek	39	Tıp + Sağlık Yönetimi YL	12 yıl	520	2006	Kamu
K3	Kamu Kurumu	İK Müdürü	Erkek	40	Kamu Yönetimi	12 yıl	600	2000	Kamu
K4	Kamu Kurumu	Genel Müdür	Kadın	50	İşletme	20 yıl	1200	1990	Kamu
K5	Kamu Kurumu	Personel İşleri Müdürü	Erkek	45	Hukuk	15 yıl	700	1998	Kamu
K6	Milli Eğitim	İK Müdürü	Kadın	45	Eğitim Bilimleri	18 yıl	800	1965	Kamu
K7	Çevre ve Şehircilik	Genel Müdür	Erkek	52	Şehir ve Bölge Planlama	22 yıl	600	1983	Kamu
O1	Özel Sektör	İK Müdürü	Kadın	36	İşletme	8 yıl	200	2015	Özel
O2	Özel Sektör	Genel Müdür	Erkek	46	İşletme	18 yıl	1000	2007	Özel
O3	Gıda Sektörü	Patron (Firma Sahibi)	Erkek	55	Lise	30 yıl	120	1993	Özel
O4	Finans / Bankacılık	İK Müdürü	Kadın	41	İşletme	15 yıl	950	1985	Özel
O5	Turizm	Genel Müdür	Erkek	48	Turizm ve Otelcilik	20 yıl	180	2002	Özel
O6	Otomotiv Sanayi	Personel İşleri Müdürü	Erkek	39	Endüstri Mühendisliği	12 yıl	1100	1997	Özel
O7	Lojistik	İK Yöneticisi	Kadın	36	Ulaştırma ve Lojistik	9 yıl	300	2011	Özel

Toplam 14 katılımcının 6'sı kadın, 8'i erkektir. Kadın yöneticilerin hem kamu hem özel sektörde yer alması olumlu bir çeşitlilik örneği sunmaktadır. Kadın yöneticilerin daha çok insan kaynakları pozisyonlarında yer aldığı, erkeklerin ise genel müdürlük gibi daha üst düzey pozisyonlarda bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin örgütsel yapılara yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu çalışmada yer alan katılımcılar farklı sektörlerden, farklı kıdem ve pozisyonlardan bireyleri temsil etmektedir. Bu çeşitlilik, insan kaynakları ve personel işleri alanında kamu ve özel sektördeki uygulamaların karşılaştırmalı analizi için bir gerekçe olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, daha zengin ve temsil gücü yüksek nitel veriler elde edilmesini sağlayabilir.

3.2. İK/Personel Departmanlarında Çalışanlardan Beklenen Yetkinliklere Dair Bulgular

Katılımcılara yöneltilen araştırma soruları kapsamında çalışanlardan beklenen yetkinlikler insan kaynakları fonksiyonları/iş ve işlemleri ile personel ve idari işler sorumlulukları temelinde sorgulanmış, alınan yanıtlar ana temalar altında kategori ve kodlar yardımı ile kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılarak yorumlanmıştır.

Tema 1: “Beklenen İnsan Kaynakları Fonksiyonları Yetkinlikleri”

Katılımcılara sorulan, ‘İnsan kaynakları fonksiyonları/iş ve işlemleri açısından çalışanlarınızdan beklediğiniz yetkinlikler nelerdir?’ sorusuna alınan yanıtlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Alınan yanıtların benzerlik gösterdiği alt ifadeler (kategoriler) kodlama sürecinde birleştirilmiş ya da bölünmüş, kodlamalar birleştirilen ya da bölünen kategoriler üzerinden yapılmıştır.

Tablo 2: Beklenen İnsan Kaynakları Fonksiyonları Yetkinlikleri Temasına Ait Alt Temalar ve Kodlar

Kategori	Kod	Katılımcılar	Sektörler Karşılaştırma	Arası
Planlama, Analiz ve İşe Alım	İşe giriş/çıkış işlemleri	K1, K4, K7, O2, O6	"Kamu sektöründeki işe alım süreci [...] daha detaylı ve prosedürelidir."	
Kariyer Yönetimi (Bireysel Kariyer Planlaması da dâhil)	Yetkinlik bazlı yükselme imkânı	K4, K6, O2, O3, O7	"Özel sektörde bireysel gelişim olanakları ve kariyer fırsatları [...] daha yaygın olarak sunulmaktadır"	
Eğitim Yönetimi-Eğitim ve Gelişim	Sürekli öğrenme ve gelişim kültürü	K1, K3, K4, O1, O3, O5, O7	"Özel sektör daha fazla vurgu yapıyor"	
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	Ücret ve ikramiye İşleri	K1, K2, K6, O1, O4, O6	"Özel Sektör daha esnek uygulamalara sahip"	
Performans Değerleme	Geri bildirim, sonuç odaklılık	K2, K3, K6, O1, O4, O6, O7	"Özel sektör personel verimliliğine daha fazla önem veriyor"	
Kurumsal Kültür Aktarımı	Değerlerin aktarımı	K2, K5, K7, O2, O6	"Kamu sektörü daha sistematik kültür aktarımına odaklı [...]"	
İletişim ve Motivasyon Uygulamaları	Şeffaflık, ekip çalışması ve destek	K1, K7, O1, O2, O4	"Kamu sektöründe daha yüksek iç huzuru sağlama vurgusu [...]"	
Endüstri İlişkileri, İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	Yasalara Uyum	K1, K4, K6, O2, O4, O6	"Her iki sektörde de yüksek düzeyde ortak beklenti [...]"	

İnsan Kaynakları/Personel departmanı çalışanlarından, *"İK fonksiyonları konusunda beklenen temel yetkinlikler"* kapsamında katılımcı yöneticilerin beklentilerinin en fazla yoğunlaştığı alan Tablo 2’de koyu renkle gösterilen; *"Eğitim Yönetimi"* ve *"Performans Değerleme"* fonksiyonlarına dair beklenen yetkinlikler alanlarıdır. Her ikisi de kamu sektörüne kıyasla özel sektör tarafından personel verimliliğini yükselttiği düşüncesinden hareketle daha fazla önemsenen ve daha fazla vurgu yapılan alanlardır. (*"O1; Çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik sürekli eğitim programları düzenliyoruz. Kurumsal kültürümüzü oluştururken, çalışan memnuniyetini artırmak önceliğimizdir". "O5; Kişisel gelişim desteği özellikle kalıcı kadroda motivasyonu artırıyor."*). Aynı şekilde kariyer yönetimi fonksiyonu hakkında çalışanlardan özel sektörde kamu sektörüne kıyasla daha yüksek yetkinlik beklentisi mevcuttur. Katılımcıların özel sektörde daha fazla kariyer olanağı sunulduğu ve kariyer yönetimi süreçlerinin daha aktif olduğu yönündeki görüşleri (*"O7; Kişisel gelişim özellikle beyaz yaka tarafında desteklenmeli. Kariyer yolu çiziyoruz"*) bu bulguya ulaşılmasına neden olan unsur olarak görülebilir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olarak değerlendirilen ve görüşme formunda birlikte ele alınan kurumsal kültür aktarımı ve motivasyon uygulamaları ifadesi için alınan görüşlerin ayrı kodlamaya imkan vermesi nedeni ile Tablo 2’de iki ayrı kategori ile gösterilmiştir. Bu iki kategori için çalışanlardan beklenen yetkinlikler kamu sektöründe yoğunlaşmaktadır. Kamu sektörü temsilcileri, kurumsal kültür aktarımı ve motivasyon uygulamaları ile sağlanacak çalışan memnuniyetini ve aidiyet duygusunu ön plana çıkarmakta ve kurumsal başarının temel belirleyicisi olarak tanımlamaktadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından olan ve bu nedenle görüşme formunda alt ifadelerde yer verilen *"İK Planlaması"*, *"İş Analizi"* ve *"İşe Alım"* fonksiyonlarının (benzer yanıtlar nedeni ile birleştirilerek kategorize edilmiştir) katılımcılar tarafından yalnızca işe giriş çıkış işlemlerinin yürütülmesi açısından ele alındığı, iş değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonunun ise katılımcılar

tarafından yalnızca bordrolama/ücret, maaş, tazminat hesaplatma olarak ele alındığı görülmektedir. Bahsedilen İK fonksiyonlarının özel sektörde henüz yeterince uygulanmadığı, olgunlaşmadığı ya da belli standartlarının oluşmadığı, kamu sektöründe ise yöneticilerin bu konulardaki yetkisizliğinin etkisi ile pratikte değerlemeye konu olacak düzeyde karşılıklarının olmadığı kanaati oluşmuştur. Alınan katılımcı görüşlerinden bu fonksiyonların her ikisinin de kamu sektöründe daha uzun süren ve daha az esnek uygulamalara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer İK fonksiyonları olan “*Endüstri İlişkileri Fonksiyonu*” ile “*İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının*”, katılımcılar tarafından bir arada ele alındığı ya da yasal altyapıları nedeni ile birlikte yürüyen fonksiyonlar olarak algılandıkları görülmüş, aynı kategoride birleştirilen bu iki fonksiyon için hem özel sektörün hem de kamu sektörünün çalışanlardan yüksek düzeyde yetkinlik beklentisinin olduğu anlaşılmıştır.

Tema 2: “Beklenen Personel ve İdari İşler Yetkinlikleri”

Katılımcılara sorulan, ‘Personel ve idari işler sorumlulukları açısından çalışanlarınızdan beklediğiniz yetkinlikler nelerdir?’ sorusuna alınan yanıtlar Tablo 3’de gösterilmiştir. Alınan yanıtların benzerlik gösterdiği alt ifadeler (kategoriler) kodlama sürecinde birleştirilmiş, kodlamalar birleştirilen kategoriler üzerinden yapılmıştır.

İnsan Kaynakları/Personel departmanı çalışanlarından, personel ve idari işler sorumlulukları konusunda beklenen temel yetkinlikler kapsamında katılımcı yöneticilerin beklentilerinin en fazla yoğunlaştığı alan Tablo 3’de koyu renkle gösterilen; “*Yazışmalar ve Belgelendirme*”, “*Bordrolama ve Yasal/Mevzuat*” takibi sorumluluklarına dair beklenen yetkinlikler alanlarıdır. Bunlardan yazışmalar kategorisi, resmi kurumlarla yazışma ve sağlık kontrollerinin takibi gibi sorumlulukların birleştirilmesi sureti ile kodlanmıştır. Bu kategorideki işlere dair beklenen yetkinlik düzeyi, kamu kurumlarında daha formel süreçler kullanılması nedeni ile özel sektöre kıyasla daha yüksektir. Bordrolama sorumluluğu da ağırlıklı bordrolama ve sicil dosyası işlerini içermekte ve bu işler hakkında daha pratik çözümlere odaklanan personel beklentisi özel sektörde daha belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlardan beklenen yasal/mevzuat takibi sorumluluğu ise her iki sektörde yüksek düzeyde talep görmüştür. Katılımcıların büyük bölümü, bu alanda çalışanların mevzuat bilgisine hâkim, dikkatli ve sistemli olması gerektiğini belirtmiştir. Yasal düzenlemelere uyum, özellikle kamu sektöründe bir zorunluluk olarak vurgulanmakta, özel sektörde ise teknolojik araçlarla bu süreçler hızlandırılmaktadır. Tablo 3’de detaylandırılan denetim ve kontrol işlemlerinin ve sosyal güvenlik kurumu ile ilişkili işlemlere kamu sektöründe özel sektöre kıyasla daha fazla önem verildiği, servis, yemek, satın alma, bina bakım-onarım gibi işleri özel sektörün daha fazla önemli bulduğu ve izin ve devamsızlık takibi işinde de her iki sektörün yüksek düzeyde yetkinlik beklentisine sahip olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3: Beklenen Personel ve İdari İşler Yetkinlikleri Temasına Ait Alt Temalar ve Kodlar

Kategori	Kod	Katılımcılar	Notlar
Yazışmalar ve belgelendirme (Resmi kurumlarla yazışma, sağlık kontrolleri takibi)	Evrak akışı, dosya düzeni	K3, K6, K7, O3, O6, O7	Kamu sektöründe daha formel süreçler yer alıyor
Denetim ve kontrol işlemleri (Kalite yönetim süreçleri, iş güvenliği prosedürleri -iş kazası- meslek hastalığı-, sivil savunma işleri)	İç denetim bilinci	K2, K5, K7, O1, O5	Kamu sektörü daha sistematik denetim mekanizmasına sahip
Bordrolama (bordro, avans, ikramiye, emeklilik ve tazminat işlemleri) ve sicil takibi	Bordrolama ve sicil işleri	K1, K2, K6, O1, O4, O6	Özel Sektör daha pratik çözümlere odaklı
İzin ve devamsızlık takibi (Yıllık izin, puantaj, personel devir hızı takibi, vizite işlemleri)	Rapor, yıllık izin, mazeretler	K2, K3, K5, O3, O5	Her iki sektörde de yüksek düzeyde ortak beklenti
Sosyal ve İdari İşler (Servis ve yemek işlemleri, bina bahçe bakım, onarım işleri, satın alma)	Yemek, ulaşım, kırtasiye ve bina bakım işleri	K3, K5, O1, O7	Özel sektör destekleyici sosyal ve idari işleri daha fazla önemsiyor
Yasal/mevzuat takibi	Sosyal Güvenlik-İş Kanunu, Vergi Düzenlemeleri	K1, K4, K6, O2, O4, O6	Her iki sektörde de yüksek düzeyde ortak beklenti
SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) ile İşlemler ve Yan Haklar	Sosyal Güvenlik İşlemleri	K1, K4, K7, O2, O6	Kamu Sektöründe daha detaylı iş ve işlemler

Kamu sektöründe bürokratik süreçler daha karmaşık ve yavaş ilerleyen bir yapıya sahiptir. Katılımcılar, resmi yazışmalar, arşiv düzeni, belge takibi gibi konularda personel işlerinin kamu sektöründe yüksek düzeyde titizlikle yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Özel sektörde ise bu süreçlerin daha hızlı ve teknoloji destekli ilerlediği ancak yine de denetime açık yapılar olduğuna değinilmiştir. (“O2; Bordro ve fazla mesai işlemleri dikkatli yapılmalıdır. Özel sektörde bu süreçler doğru ve hızlı yönetilmelidir.” “K3; Resmi yazışmalar ve bakanlıklarla ilişkiler yoğun olmalıdır. Kamu sektöründe bürokratik yazışmalar oldukça yaygındır.”). Bu tarz sektörler arası farklılıklar, iş yükü çeşitliliği ve bürokratik yapı farklılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir (Öztürk, 1999).

Tema 3. “Beklenen Diğer Özel Koşullar”

Katılımcılara sorulan, ‘İnsan Kaynakları/Personel Departmanında çalışan personelinizden beklediğiniz başka özel koşullar var mıdır?’ sorusuna alınan yanıtlar Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi; İK/personel departmanlarında çalışanlardan beklenen diğer yetkinlikler arasında katılımcılar tarafından en çok vurgu yapılan yetkinlik alanı çalışanların teknoloji kullanımı becerisidir. Dijitalleşme ile birlikte farklı bir boyut ve hız kazanan küreselleşme sürecinin getirdiği teknoloji rekabeti ortamının, işletmeleri hizmet ve üretim süreçlerinde yoğun teknoloji kullanmaya mecbur bıraktığı bilinmektedir. Çalışmanın teorik altyapısında vurgulanan ve bazı kaynaklarla desteklenen (Boxall & Purcell, 2003; Schoonover, 2003; Boselie vd., 2009; Younger, Brockbank ve Ulrich, 2012; Amechi ve Long, 2014; HRP, 2014; Ulrich, Kryscynski, Ulrich ve Brockbank, 2017; Ulrich Kırmızısaç, 2021; Kolay İK, 2025; Veldsman, Merwe ve Pretorius, 2025), teknolojik gelişmelerin işletmelerin üretim süreçleri ve istihdam anlayışlarını değişikliğe uğratması gerçeği,

saha çalışmasının bulguları ile hem kamu sektörü hem özel sektör için doğrulanmış görünmektedir. Her iki sektörde ‘çalışanın bireysel hedeflerini kurum hedefleri ile uyumlaştırma yeteneği’, özel sektörde ‘esnek çalışma saatlerine uyum’ ve ‘teknoloji kullanımı’, kamu sektöründe ise ‘kurumsal bağlılık’ katılımcı yöneticilerin yüksek oranda aradığı yetkinlikler olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcıların ifadeleri bu yetkinliklerin daha çok insan kaynakları fonksiyonları için mi yoksa personel ve idari işler sorumlulukları için mi gerekli olduğuna dair bir ayırım ortaya koymamış, diğer yetkinlikler olarak isimlendirilen bu yetkinlikler her iki sorumluluk grubu için de beklenen yetkinlik olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Beklenen Diğer Özel Koşullar Temasına Ait Alt Temalar ve Kodlar

Kategori	Kod	Katılımcılar	Sektörler Arası Karşılaştırma
Kurum-Birey Hedeflerinin Uyumlaştırılması	Stratejik hedeflerle bütünleşme	K1, K5, K7, O1, O6	Her iki sektörde de yüksek düzeyde ortak beklenti
Esnek Çalışma Saatlerine Uyum	Hibrit model, esnek vardiya, sezonluk yapı	K4, K6, K7, O1, O2, O5, O7	Özel sektörde yüksek beklenti ve uygulama; kamuda sınırlı ve mevzuata bağlı uygulama
Teknoloji Kullanımı	Dijital takip sistemleri, online eğitim	K2, K3, K6, K7, O1, O2, O4, O5, O6, O7	Özel sektörde ileri düzey entegrasyon; kamuda destekleyici fakat sınırlı teknoloji kullanımı
Kurumsal bağlılık	Sadakat, uzun süreli istihdam arzusu	K2, K3, K6, O5, O7	Kamu sektöründe daha yüksek bağlılık temelli istihdam anlayışı

Bu yetkinlik alanlarından hareketle denilebilir ki; yöneticilerin İK departmanı hakkındaki algısı, operasyonel faaliyetleri yürüten bir departman olduğundan çok işletmenin stratejik bir ortağı olduğu yönündedir. Bu durum, İK departmanının organizasyonel hedeflerin merkezinde konumlandırıldığını göstermektedir. Katılımcılar, bu yetkinlik alanlarının kurumsal sürdürülebilirliğin temel unsuru olduğunu belirtmişlerdir. (“K4; Kamu sektörü hedefleri genellikle topluma hizmeti iyileştirmeye yönelik belirlenir. Bireysel gelişim ve kurum hedefleri birbirine entegre edilmelidir.”)

3.3. Beklenen Yetkinliklere İlişkin Sektörler Arası Karşılaştırma

İK/personel departmanlarında çalışanlardan beklenen insan kaynakları fonksiyonlarına ve personel ve idari işler sorumluluklarına yönelik yetkinlik alanlarının (kategorilerinin), sektörler göre durumunu karşılaştırmalı olarak ortaya koyabilmek için, yetkinliklerin hangi sektörlerde daha önemli bulundukları ve görüşlerin tekrarlanma sayıları sektörlerde göre ayrımlanarak Tablo 5’te gösterilmiştir. Çalışanlardan beklenen tüm yetkinlikler içinde, katılımcılar tarafından en fazla vurgulanan yetkinlik alanı; teknoloji kullanımı (özel sektörde, 10 katılımcı görüşü) olmuştur. Bunu takip eden ve en çok vurgulanan diğer yetkinlik alanları ise esnek çalışma saatlerine uyum, eğitim yönetimi ve performans değerlendirme (özel sektörde, her birinde 7 katılımcı görüşü)’dir.

Belirlenen toplam 19 kategorik yetkinlik alanının 7’sinin kamu sektörü temsilcilerince (Planlama, analiz ve işe alım, kurumsal kültür aktarımı, iletişim ve motivasyon, yazışmalar ve belgelendirme, denetim ve kontrol işlemleri, SGK ile İşlemler ve Yan Haklar, kurumsal bağlılık), 8’inin özel sektör temsilcilerince (Kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, iş değerlendirme ücret yönetimi, performans değerlendirme, bordrolama, sosyal ve idari işler, esnek çalışma saatlerine uyum ve teknoloji kullanımı)

ve kalan 4'ünün ise (Endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, izin ve devamsızlık takibi, yasal/mevzuat takibi ve kurum-birey hedeflerinin uyumlaştırılması) her iki sektör temsilcilerince yüksek düzeyde önemli bulunduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, özel sektörün insan kaynakları fonksiyonlarının yüksek performansla sürdürülebilirliklerinin sağlanmasına yani işlevsel yetkinliklere daha fazla vurgu yaptığı; kamu sektörünün ise bürokratik ve yasal prosedürlere öncelik vermesinin yanı sıra çalışanların etkinleştirici yetkinliklere sahip olmasının gerekliliğine daha fazla vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, her iki sektörün yönetim anlayışı ve mevzuat yükümlülükleri doğrultusunda şekillenen beklenti farklılıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Sektörlere Göre En Fazla Vurgulanan Yetkinlik Alanları ve Frekansları

Kamu Sektöründe En Fazla Vurgulanan Yetkinlik Alanları		Özel Sektörde En Fazla Vurgulanan Yetkinlik Alanları	
Kategori	Katılımcı Sayısı	Kategori	Katılımcı Sayısı
Yazışmalar ve belgelendirme	6	Teknoloji Kullanımı	10
Kurumsal Kültür Aktarımı	5	Esnek Çalışma Saatlerine Uyum	7
İletişim ve Motivasyon Uygulamaları	5	Performans Değerleme	7
Planlama, Analiz ve İşe Alım	5	Eğitim Yönetimi	7
Denetim ve kontrol işlemleri	5	İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	6
Kurumsal bağlılık	5	Bordrolama	6
SGK ile İşlemler ve Yan Haklar	5	Kariyer Yönetimi	5
		Sosyal ve İdari İşler	4
Her iki sektörde yüksek düzeyde önemli olarak vurgulanan yetkinlik alanları		Her iki sektörde yüksek düzeyde önemli olarak vurgulanan yetkinlik alanları	
Yasal/mevzuat takibi	6	Kurum-Birey Hedeflerinin Uyumlaştırılması	5
Endüstri İlişkileri, İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	6	İzin ve devamsızlık takibi	5

Çalışmada buraya kadar elde edilen bulgular kamu sektörünün iletişimsel ve motivasyonel unsurlara verdiği önemin günümüz koşullarında özel sektörden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Günümüzde hala kamu kurumları için bürokratik süreçler önemli olmaya devam etse de, geçmişten bu yana gelen 'hantal bürokratik yapı' algısı, çalışanlar ve kurumlar arasındaki görünmez bağları memnuniyet ve aidiyet duyguları temelinde kuvvetlendirme isteğinin var olduğunun anlaşılması ile değişebilecek gibi görünmektedir. Tablo 6'daki göstergeler de bu tespiti destekler niteliktedir.

Tablo 6: İK/Personel Departmanı Çalışanlarından Beklenen Yetkinliklerin Sektörel Öncelik Matrisi

Yetkinlik Alanı	Kamu Sektörü Öncelik Derecesi	Özel Sektör Öncelik Derecesi
Kurumsal Kültür Aktarımı	★★★★☆	★★☆☆☆
Eğitim Yönetimi	★★★★☆	★★★★★
Performans Değerlendirme	★★★★☆	★★★★★
SGK ile İşlemler ve Yan Haklar	★★★★★	★★★★☆
Esnek Çalışma Saatlerine Uyum	★★☆☆☆	★★★★☆
Teknoloji Kullanımı	★★☆☆☆	★★★★☆
Yazışmalar ve Belgelendirme	★★★★★	★★☆☆☆
Kuruma Bağlılık	★★★★☆	★★☆☆☆
İletişim ve Motivasyon Uygulamaları	★★★★☆	★★★★☆

Not: ★ = düşük öncelik, ★★★★★ = çok yüksek öncelik

Tablo 6’da kamu ve özel sektörde beklenen yetkinlik alanlarının sektörel öncelikleri karşılaştırılmıştır. Kamu sektöründe öncelikle "SGK ile İşlemler ve Yan Haklar" ve "Yazışma ve Belgelendirme", sonrasında da "kurumsal kültür aktarımı" ve “kuruma bağlılık” en yüksek önceliğe sahipken; özel sektörde bu alanlar daha düşük öncelik taşımaktadır. Buna karşın, özel sektörde öncelikle "Eğitim Yönetimi" ve "Performans Değerlendirme" sonrasında da “Teknoloji Kullanımı” ve "Esnek Çalışma Süreçleri" önem verilenlerin başında yer alırken, kamu sektöründe bu alanlara daha az önem verilmektedir.

Ayrıca, özel sektör "teknoloji kullanımı"na daha fazla önem verirken, kamu kurumları bu alanda daha geride kalmaktadır. Her iki sektörde "İletişim ve Motivasyon Uygulamaları" eşit öncelikte değerlendirilmiştir. Bu farklılıklar, sektörlerin günümüz istihdam anlayışlarını şekillendiren unsurlar olarak görülmektedir.

Tablo 7: En Fazla Vurgulanan Bazı Yetkinliklere Ait Örnek Katılımcı Görüşleri

Katılımcı Görüşü Örnekleri	İlgili Kategori (Yetkinlik Alanı)
K2 “Personel devam takibi sistemle yapılıyor ama hâlâ manuel kontrol gerekiyor.”	Teknoloji kullanımı
O1 “Bazı birimlerde hibrit ve uzaktan çalışmayı kalıcı hale getirdik. Esnek modellerle memnuniyet arttı.”	Esnek Çalışma Saatlerine Uyum
K3 “... en çok ihtiyaç duyduğumuz yetkinlikler, çalışanların eğitimi ve gelişimi. Devlet hizmeti sunan bir kurum olduğumuz için, kurumsal kültür oluşturma da çok önemli.”	Eğitim Yönetimi
O6 “Yıllık planlarımız, performans hedeflerine göre güncelleniyor. Hedef tutarsa prim olur.”	Performans Değerleme
K1 “SGK işlemlerinde bir hata, hem para cezası hem de denetim riskidir.”	SGK ile İşlemler ve Yan Haklar-Yasal/mevzuat takibi
K3 “Bizde, yazışmalarda bir kelime eksik olsa yazı geri gelir. O yüzden çalışanlarımız çok dikkatli olmak zorunda.”	Yazışmalar ve belgelendirme
O2 “Bizde yetkinlik bazlı terfi sistemi var. Kişi gelişimi kendisi takip etmeli.”	Kariyer Yönetimi
K5 “Devlet memurluğu hâlâ kurumsal aidiyetle yürütülüyor, o yüzden sadakat bizim için önemli.”	Kuruma Bağlılık

Tablo 7, görüşme katılımcılarından elde edilen alıntılar aracılığıyla insan kaynakları ve personel departmanlarında öne çıkan bazı temel yetkinlikleri ve bunların sektörel bağlamdaki önemini düzeyini ortaya koymaktadır. Bu alıntılar aracılığıyla kamu ve özel sektörde hassasiyetlerin öne çıktığı yetkinlik alanlarının somut örneklerle ortaya konmasına çalışılmıştır.

K2’nin ifadesi, katılımcıların yöneticilik yaptıkları kurumların teknoloji ile ilişkisini açıklayan bir örnektir. Kamu kurumlarında insan kaynakları uygulamalarında teknolojinin kullanıldığı görülse de, kontrol işleminin günümüzde hala manuel olarak ve sınırlı biçimde yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

O1’in ifadesi dijitalleşmenin bir sonucu olarak özel sektörde işletmelerin esnek çalışma uygulamalarını ne derece yaygın hale getirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışanlardan beklenen yetkinliklerin başında esnek çalışma saatlerine uyum sağlama yetkinliğinin gelmesi beklenen bir durumdur. K3’ün ifadesi ise sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de eğitim yönetimine verilen önemi ortaya koymakta, hatta kurum kültürünün oluşturulmasında da bunun bir araç olarak değerlendirildiği görülmektedir.

O6’nın belirttiği performans hedefleriyle bağlantılı planlama ve prim uygulamaları, özel sektörde performans odaklılık ilkesinin ne derece işlevsel olduğunu ortaya koymaktadır. Performansın ölçülmesi, hedeflere ulaşma ve ödüllendirme sistemlerinin özel sektörde birbiriyle entegre çalıştığı görülmektedir.

Katılımcı K1'in SGK işlemleriyle ilgili ifadesi hem SGK ile ilgili işlemlerin ve evrak akışının takibinin önemini hem de kamu kurumlarında mevzuata uyumun ve hata yapmamanın ne kadar kritik önemde olduğunu göstermektedir. Hatalı işlemler sadece idari sorunlara değil, maddi cezalara ve denetim riskine de neden olabilmektedir. Bu bağlamda, mevzuattaki gelişmelerin takibinin önemi ve dikkat yetkinliği kamu kurumlarında vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

K3'in ifadesinden; kamu kurumlarında yasal süreçlerle bağlantılı evrak akışında ve yazışmalarda yapılacak küçük bir hatanın bile süreci aksatabileceği anlaşılmakta ve bu nedenle çalışanların dikkatli ve kurallara uygun hareket etme yetkinliğine sahip olması beklenmektedir.

O2 kodlu özel sektör katılımcısının ifadesi, organizasyonlarında yetkinlik bazlı bir terfi sisteminin işlediğini ve bireysel gelişimin çalışanın kendi sorumluluğunda olduğunu göstermektedir. Bu da özel sektörde kariyer planlaması ve öz yönelimli gelişim yetkinliklerinin ön planda olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7'de son alıntı olarak sunulan K5'in ifadesi ile vurguladığı "kurumsal aidiyet" ve "sadakat" kavramları ise kamu sektöründe hâlen geçerli olan devlet memurluğu anlayışının bir yansımasıdır. Bu durum, kuruma bağlılık yetkinliğinin kamu kuruluşlarında önemli bir değer olarak korunduğunu göstermektedir.

3.4. İşlevsel ve Etkinleştirici Yetkinliklerin Belirlenmesi

Çalışma boyunca elde edilen temalar, HRP (2014) tarafından açıklanan "işlevsel yetkinlik" (insan kaynakları fonksiyonlarına ve personel ve idari işler sorumluluklarına dair görevleri yerine getirme becerisi) ve "etkinleştirici yetkinlik" (bu görevleri gerçekleştirmek için gereken destekleyici beceriler) ayrımına büyük ölçüde paralel biçimde ilerlemiştir. Bu tanımlara dayanılarak ve araştırmacıların uzmanlıklarına dayanılarak yapılan işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler ayrımında ortaya çıkan iki kategori, hem sektörel ayrıma tabi tutularak, hem de bir insan kaynakları fonksiyonu yetkinliği mi yoksa bir personel ve idari işler sorumluluğu yetkinliği mi oldukları belirtilerek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: *Kamu ve Özel Sektördeki İnsan Kaynakları ve Personel Departmanlarında Çalışan Personelden Beklenen İşlevsel ve Etkinleştirici Yetkinlikler*

	Kamu Sektörü		Özel Sektör	
	İşlevsel Yetkinlikler	Etkinleştirici Yetkinlikler	İşlevsel Yetkinlikler	Etkinleştirici Yetkinlikler
Beklenen İnsan Kaynakları Fonksiyonları Yetkinlikleri	Planlama, Analiz ve İşe Alım Endüstri İlişkileri, İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	Kurumsal Kültür Aktarımı İletişim ve Motivasyon Uygulamaları Kurumsal bağlılık	Performans Değerleme Eğitim Yönetimi İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Kariyer Yönetimi	Kurum-Birey Hedeflerinin Uyumlaştırılması Teknoloji Kullanımı Esnek Çalışma Saatlerine Uyum
Beklenen Personel ve İdari İşler Yetkinlikleri	Yazışmalar ve belgelendirme SGK ile İşlemler ve Yan Haklar Denetim ve kontrol işlemleri Yasal/mevzuat takibi	Kurumsal bağlılık	İzin ve devamsızlık takibi Bordrolama Sosyal ve İdari İşler	

Tablo 8 incelendiğinde beklenen yetkinliklerin büyük bir kısmının (% 68'inin) işlevsel yetkinlikler olduğu ve bunların da % 46'sının kamu sektöründe % 54'ünün özel sektörde aranan yetkinlikler olarak ortaya konduğu görülmektedir (Yüzdelere toplam yetkinlik sayılarına göre yüzdesel oranlar alınarak oluşturulmuştur). Bu yetkinliklerden *kamu sektöründe beklenen işlevsel insan kaynakları fonksiyonu yetkinlikleri*; planlama, analiz ve işe alım, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları yetkinlikleri, *işlevsel personel ve idari işler yetkinlikleri* ise; yazışmalar ve belgelendirme, SGK ile işlemler ve yan haklar, denetim ve kontrol işlemleri ve yasal/mevzuat takibi yetkinlikleridir. Bu yetkinliklerden *özel sektörde beklenen işlevsel insan kaynakları fonksiyonu yetkinlikleri*; performans değerlendirme, eğitim yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi ve kariyer yönetimi yetkinlikleri, *işlevsel personel ve idari işler yetkinlikleri* ise; izin ve devamsızlık takibi, bordrolama ve sosyal ve idari işleri yürütme yetkinlikleridir.

Etkinleştirici yetkinlikler ise aranan tüm yetkinliklerin %32'sini oluşturmaktadır ve bu yetkinlikler her iki sektöre yarı yarıya dağılmış durumdadır. Etkinleştirici yetkinliklerden kurumsal bağlılık, kurum ve birey hedeflerinin uyumlaştırılması, teknoloji kullanımı ve esnek çalışma saatlerine uyumun hem insan kaynakları fonksiyonları hem de personel ve idari işler sorumlulukları için beklenen yetkinlikler olmaları nedeniyle tabloda her iki kategoriye de işaret eder biçimde konumlandırılmışlardır. Bu yetkinliklerden *kamu sektöründe beklenen etkinleştirici insan kaynakları fonksiyonu yetkinlikleri*; kurumsal kültür aktarımı ile iletişim ve motivasyon uygulamalarıdır. *Kamu sektöründe beklenen etkinleştirici personel ve idari işler yetkinliği* ise; kurumsal bağlılıktır. Kurum ve birey hedeflerinin uyumlaştırılması, teknoloji kullanımı ve esnek çalışma saatlerine uyum yetkinliklerinin özel sektörde, hem insan kaynakları hem de personel ve idari iş sorumluluğu olarak aranan etkinleştirici yetkinlikler oldukları görülmektedir. Bunlardan birisi olan teknoloji kullanımının, görevlerin yürütülmesinde destekleyici bir araç olarak algılanması ilk başta akla gelen durumdur. Ancak aynı zamanda günümüz dijitalleşme süreçlerinde insan kaynakları ve personel görevlerinin neredeyse hepsinin yürütülmesinde teknolojinin kullanılıyor olması, artık asıl görevin İK fonksiyonunun kendisi değil de bu fonksiyonun teknolojik gereçlerle yürütümü mü olduğu sorusunu akıllara getirmektedir. Muhtemeldir ki bu sorunun cevabı zaman içinde eleman ilanlarında açıkça görülebilecek, örneğin “işe alım uzmanı” aramak yerine, “işe alım süreçlerini yürütmek üzere ... programı kullanabilen” gibi ifadelerle daha sık rastlanacaktır.

İşlevsel yetkinliklerin sayıca fazla olması, çok sayıda ve türdeki departman görevlerini ifade etmesi açısından beklenen bir bulgudur. Ancak bunların yanı sıra dijital süreçlerle değişime uğrayan istihdam anlayışlarının bir sonucu olarak aranan yetkinliklere en başta teknoloji kullanma becerisi olmak üzere pek çok etkinleştirici yetkinliğin de eklenmesi, Ulrich ve arkadaşları (2012) tarafından da vurgulanan, İK profesyonellerinin yalnızca süreç yöneticisi değil aynı zamanda organizasyonel dönüşüm aracı olarak da görev alması gerektiği düşüncesini destekler niteliktedir.

4. Tartışma

Bu bölümde, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler; görüşme formunda yer alan betimleyici sorular, açık uçlu mülakat soruları ve bu soruların alt ifadeleri çerçevesinde, tematik içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve mülakat sorularına alınan yanıtlar ana temalar altında kategori ve kodlar halinde sınıflandırılmıştır. Bulgular, Betimsel Analiz Bulguları, İK/Personel Departmanlarında Çalışanlardan Beklenen Yetkinliklere Dair Bulgular, Beklenen Yetkinliklere İlişkin Sektörler arası Karşılaştırma ve İşlevsel ve Etkinleştirici Yetkinliklerin Belirlenmesi başlıkları ile sunulmuştur.

Bu araştırmada kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve personel departmanlarında görev yapan personelden yöneticiler tarafından beklenen işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler belirlenmiş; söz konusu yetkinliklerin temaları, sektörlere göre benzerlik ve farklılıkları ile birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçlar, alanyazında yer alan kuramsal çerçeve ile birçok açıdan örtüşmektedir.

Bulgular, Boyne (2002) ve Rainey & Chun (2005) tarafından ifade edilen "kamu-özel sektör yönetim anlayışları arasındaki farkların çalışan yetkinliği beklentilerine de yansıdığı" tezini doğrulamaktadır. Kamu sektöründe "kuruma bağlılık", "yazışmalar ve belgelendirme" ve "yasal/mevzuat takibi" öne çıkarken, özel sektörde ise "eğitim ve gelişim", "performansa dayalı geri bildirim" ve "esneklik" gibi ifadelerle dayanılarak sonuç odaklı ve dinamik yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu ayrım, Veldsman ve arkadaşlarının (2025) çalışmasında da yer verilen "geleceğin İK yetkinliklerinin sektörel bağlamlara göre farklılaşacağı" yönündeki önerileriyle de örtüşmektedir.

Özel sektör katılımcılarının ifadelerinde, performans değerlendirme, dijital sistemlerle takip, esnek süreç yönetimi gibi alanlara daha fazla vurgu yaptığı görülmüştür. Bu bulgu, pek çok çalışmanın (Toker, 2018; Cunha, Mexas, Cantareli ve Gonçalves, 2020; Erol, 2021; Jamkhaneh v.d., 2021; Tuncay-Çelikel, 2022; İmamoğlu, 2023) iddia ve bulguları ile örtüşmektedir. İlgili çalışmalarda, dijitalleşmenin çalışanlardan beklenen yetkinlikleri dönüşüme uğrattığı ve özellikle teknolojik beceri, esneklik ve veri okuryazarlığı gibi dijital çağa özgü yetkinliklerin ön plana çıktığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda, özel sektörde faaliyet gösteren İK çalışanlarının "dijital çeviklik", "veriye dayalı karar verme" ve "teknoloji entegrasyonu" gibi alanlarda daha donanımlı olmasının beklendiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların neredeyse tamamı, çalışan memnuniyetinin ve gelişim fırsatlarının kurumsal başarının temel belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, McEvoy ve arkadaşlarının (2005) "çalışan bağlılığı, gelişim ve liderlik" boyutları üzerine kurulu İK yetkinlik modelini destekler niteliktedir. Ayrıca SHRM (2012)'nin çalışmasında önerilen "başarı için gerekli 9 yetkinlik" ten biri olan ilişki yönetimi ile açık iletişim ve motivasyon gibi kavramlar arasında da doğrudan bir bağlantı kurulabilir.

Kamu sektöründe yer alan katılımcıların büyük bir kısmı, resmi yazışmalar, belge takibi ve iç denetim süreçlerinde görev alan personelin mevzuata %100 uyumlu çalışması gerektiğini belirtmiştir. Bu, Öksüzoğlu ve arkadaşlarının (2018) çalışmasında da kamu çalışanlarının "yasal süreçlerde daha dikkatli ve formal yapı içerisinde çalıştıklarının" tespit edilmesiyle paralellik göstermektedir. Özel sektör katılımcılarının beyanlarında ise bu süreçlerin daha fazla dijitalleştiği ve zaman açısından daha verimli hale getirildiği yönünde ifadeler yer almıştır.

Özetle, bu çalışmanın bulguları;

- Alanyazında yer alan İK yetkinlikleri modelleriyle büyük ölçüde örtüşmekte,
- Kamu ve özel sektör arasında beklenti farklarının bulunduğunu açık biçimde göstermekte,
- Dijitalleşmenin özellikle özel sektörde yeni yetkinlik alanları ortaya çıkardığına işaret etmekte,
- Eğitim-öğretim programlarının sektörel beklentilere göre güncellenmesi gerektiğini vurgulamakta ve alanyazındaki sektörel boşlukları doldurarak özgün katkı sunmaktadır.

Alanyazında insan kaynakları yetkinlikleri üzerine yapılan çalışmaların, örneğin bunlardan Boyatzis, (2008) ve Ulrich ve arkadaşlarının (2017) çalışmalarının genel geçer modeller üzerine kurulu olduğu ve alanyazında bu konuda ve kapsamda yer alan çalışmaların sonuçlarının sektörel ayırım gözetilerek ve karşılaştırmalı olarak sunulmadığı görülmüştür. Bu yönüyle mevcut çalışma, İK yetkinliklerini hem departman düzeyinde hem de sektör bazlı olarak inceleyerek, hem uygulayıcılara hem de üniversitelerin eğitim öğretim planlarını oluşturan yetkin çevrelere rehber olabilecek detaylı ve özgün veriler sunmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve personel departmanlarında görev yapan çalışanlardan yöneticilerce beklenen, insan kaynakları fonksiyonlarının ve personel ve idari işler sorumluluklarının yerine getirilmesinde gerekli olduğu düşünülen yetkinliklerin fenomenolojik yöntemle incelenmesi ve işlevsel ve etkinleştirici yetkinlikler olarak tematik çerçevede sınıflandırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Konya ilinde faaliyet gösteren 7'si kamu ve 7'si de özel sektör kuruluşunda çalışmakta olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tekniği ile belirlenmiş toplam 14 yönetici oluşturmuş, veriler, araştırmacıların uzmanlıkları çerçevesinde geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır (Ek1). Form, yedi adet betimleyici sorudan ve üç adet açık uçlu sorudan (bu sorulara bağlı 19 alt ifadeden) oluşmakta olup, katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade etmelerine olanak tanıyacak biçimde tasarlanmıştır.

Elde edilen bulgular, çalışanlardan beklentiler konusunda sektörel farklılıkların olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre özel sektörde en fazla vurgulanan yetkinlik alanlarının önem düzeyine göre sırası ile; *teknoloji kullanımı, esnek çalışma saatlerine uyum, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, bordrolama, kariyer yönetimi ve sosyal ve idari işler*, kamu sektöründe en fazla vurgulanan yetkinlik alanlarının ise *yazışmalar ve belgelendirme, kurumsal kültür aktarımı, iletişim ve motivasyon uygulamaları, planlama, analiz ve işe alım, denetim ve kontrol işlemleri, kurumsal bağlılık ve SGK ile İşlemler ve Yan Haklar* olduğu sonucuna varılmıştır.

Ancak yine aynı sonuçlara göre ilgili departman çalışanlarında olması gereken yetkinlikler konusunda her iki sektörde de bazı ortak beklentiler bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların mesleki hukuksal ve idari süreçleri başarı ile yürütebilmeleri için gerekli *yasal/mevzuat takibi* bilgi ve becerisine sahip olmaları, çalışanların daha yüksek verim ve motivasyona sahip olmaları için gerekli olduğu düşünülen *bireysel hedef-kurumsal hedef uyumunu* sağlamış olmaları (ya da işletmenin sunduğu yapıya uyum sağlamış olmaları), *endüstri ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları* konusunda gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmaları ve *izin ve devamsızlık takibi* konusunda bilgi birikimi ve gerekli dikkat düzeyine sahip olmalarıdır. Tüm bu yetkinlikler arasında az önce sayılan; kurum-birey hedeflerinin uyumlaştırılması, esnek çalışma saatlerine uyum, teknoloji kullanımı ve kurumsal bağlılık yetkinlikleri, ne insan kaynakları fonksiyonları ne de personel ve idari işler sorumlulukları altında bulunmayan yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler katılımcılara sorulan 'İnsan Kaynakları/Personel Departmanında çalışan personelinizden beklediğiniz başka özel koşullar var mıdır?' sorusuna alınan yanıtlarla ortaya çıkmıştır.

Sektörel beklentileri; *İK Fonksiyonları, Personel ve İdari İşler Sorumlulukları ve İşlevsel ve Etkinleştirici Yetkinlikler* açısından aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- İnsan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin beklenen yetkinlikler açısından; planlama, analiz ve işe alım, iletişim ve motivasyon uygulamaları ve kurumsal kültür aktarımı gibi yetkinliklere kamu sektöründe özel sektöre kıyasla fazla önem verildiği, performans değerlendirme, eğitim yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, kariyer yönetimi gibi yetkinliklere ise özel sektörde kamu sektörüne kıyasla fazla önem verildiği görülmekte, İK fonksiyonlarından; endüstri ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının her iki sektörde de yüksek önem düzeyinde kabul edildiği anlaşılmaktadır.
- Personel ve idari işler sorumluluklarına ilişkin beklenen yetkinlikler açısından; yazışmalar ve belgelendirme, SGK ile işlemler ve yan haklar, denetim ve kontrol işlemleri gibi yetkinliklere kamu sektöründe özel sektöre kıyasla fazla önem verildiği, buna karşılık, bordrolama ve yemek ve servis hizmetleri ile bina bakım ve onarımı gibi sosyal ve idari işlere dair yetkinliklerin ise özel sektörde kamu sektörüne kıyasla fazla önemli görüldüğü anlaşılmıştır. Personel ve idari işler çatısı altında ele alınan yasal/mevzuat takibi ve izin ve devamsızlık takibi konularındaki yetkinlikler her iki sektör için yüksek düzeyde önemli görülmüştür.
- Beklenen sektörel yetkinliklerden; yazışmalar ve belgelendirme, SGK ile İşlemler ve Yan Haklar, denetim ve kontrol işlemleri, planlama, analiz ve işe alım, yasal/mevzuat takibi, endüstri ilişkileri-iş sağlığı ve güvenliği, izin ve devamsızlık takibi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, bordrolama ve sosyal ve idari işleri yürütme yetkinlikleri işlevsel yetkinlikler olarak, kurumsal kültür aktarımı, iletişim ve motivasyon uygulamaları, kurumsal bağlılık, kurum ve birey hedeflerinin uyumlaştırılması, teknoloji kullanımı ve esnek çalışma saatlerine uyum yetkinlikleri ise etkinleştirici yetkinlikler olarak kategorileştirilmiştir.

Etkinleştirici yetkinlikler İK/personel departmanlarında çalışanlarda aranan tüm yetkinliklerin %32'sini oluşturmaktadır ve bu yetkinliklere her iki sektörün ilgisi eşit düzeydedir. Ana görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırıcı ve niteliğini artırıcı bu yetkinliklerin işlevsel yetkinliklerin yanında aranan yetkinlikler arasına katılması insan kaynakları yönetimi sürecinin yalnızca teknik süreçlerden ibaret olmadığını; kültürel, iletişimsel ve motivasyonel unsurların, çalışanlarda sadakat yaratmanın, kurumsal ve bireysel hedef uyumlaştırmasının ve tüm bu süreçlerde etkin teknolojik ve dijital unsurların kullanımının ne derece önemli hale geldiğini ortaya koymakta, insan kaynakları departmanlarının işletmelerdeki stratejik öneminin arttığını göstermektedir. Ayrıca çalışanlardan beklenen diğer yetkinliklerin en başında teknoloji kullanımı ve esnek çalışma saatlerine uyum yetkinliklerinin yer alması, günümüz istihdam anlayışı konusunda geline nokta bir kez daha gözler önüne sermekte ve doğrulamaktadır. Yüksek teknoloji kullanımı ve dijitalleşmenin iş hayatında giderek daha çok yerini alıyor olması, işverenlerin çalışanlardan beklentilerini de yeniden şekillendirmiş ve teknolojiyi etkin biçimde kullanabilen, zamansız ve mekansız (7/24, gerektiğinde her yerde) çalışma anlayışına, esnek çalışma saatlerine uyum yeteneği sayesinde uyum sağlayabilen çalışanlara olan talep de buna bağlı olarak artmıştır.

Görülen odur ki; çağın gelişen ve değişen istihdam yapısı çalışanlardan beklenen yetkinlikleri de aynı paralel de değişime uğratmaktadır. Çalışmanın bu paralelde ancak çok daha kapsamlı olarak ve sektör karşılaştırması ile ortaya koyduğu bulgularının alanyazını desteklediği ve daha ileriye taşıdığı, akademisyenlere ve uygulayıcılara faydalı bilgiler sağladığı ve üniversiteler için ise müfredat oluşturma süreçlerinde kaynak teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın katkıları ile beraber bir takım kısıtlayıcıları da mevcuttur. Ulusal düzeyde gerek kamu gerek özel sektörde pratikte, insan kaynakları ve personel departmanlarının görevleri ve amaçları arasında keskin sınırların bulunmaması ya da bu sınırların çizilemiyor olması, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının bu isim altında yapılan bazı departmanlarda dahi tam olarak

uygulanamamakta olması ya da personel departmanı adının insan kaynakları departmanı olarak değiştirilmesinin kimi zaman yalnızca bir tabela değişikliğinden ibaret olarak görülmesi, bazı akademik nitelikteki çalışmalarda bu isimlere sahip departmanların aynı örnekte incelemesine sebep olmaktadır. Bu durum ulusal düzeyde insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar için genel bir kısıtlayıcı olarak görülebilir. Diğer bir kısıtlayıcı çalışmanın yürütülme tarihleri ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında yüz yüze görüşmelere dair tarihlerde yapılabilecek muhtemel değişikliklerin ya da nitel bulgulara nicel bulgular eklemenin sonuçlara nasıl etki edeceği bilinmemektedir. Bahsedilen muhtemel katkılar ve kısıtlardan hareketle; çalışmanın katkılarını artıracak önerileri de aşağıdaki gibi gruplayarak sunmak mümkündür.

Kurumlara Yönelik Öneriler:

- Yetkinlik bazlı iş analizi yapılmalıdır. İK ve personel kadrolarında görev alan çalışanların işe alım, performans, gelişim ve ücretlendirme süreçleri yetkinlik temelli olarak yapılandırılmalıdır.
- Sektöre özgü eğitim programları tasarlanmalıdır. Kamu ve özel sektörün farklı beklentilerine göre iç eğitim modülleri geliştirilmelidir. Örneğin, kamu çalışanlarına yönelik mevzuat odaklı, özel sektör çalışanlarına ise performans ve teknoloji odaklı içerikler oluşturulabilir.
- İK departmanları stratejik ortak olarak konumlandırılmalıdır. Kurumlar, insan kaynakları departmanını sadece işlem yürüten bir birim olarak değil, kurum hedeflerini destekleyen, karar süreçlerine katılan stratejik aktörler olarak değerlendirmelidir.
- Dijital yeteneklerin geliştirilmesi desteklenmelidir. Özellikle özel sektörde çalışanlardan beklenen dijital okuryazarlık, çeviklik ve veri odaklı karar verme yetkinliklerinin artırılmasına yönelik dijital beceri atölyeleri veya online mikro eğitimler uygulanmalıdır.

Eğitim Kurumlarına (Üniversitelere) Yönelik Öneriler:

- Müfredatlar sektörel beklentilere uyumlu hale getirilmelidir. İnsan kaynakları alanında eğitim veren lisans ve ön lisans programları, hem kamu hem özel sektörün yetkinlik beklentilerini içeren güncel müfredatlar geliştirmelidir.
- Uygulamalı eğitim ve staj olanakları genişletilmelidir. Öğrencilerin sektörel farkındalıklarını artırmak için kamu ve özel sektörde zorunlu/karma staj uygulamaları ve vaka çalışmaları teşvik edilmelidir.
- Yetkinlik gelişim takip sistemleri kurulmalıdır. Üniversiteler, öğrencilerin sadece akademik başarılarını değil; liderlik, iletişim, problem çözme gibi yetkinlik gelişimlerini de izleyen dijital portföy sistemleriyle mezuniyet sonrası işe geçişte destekleyici rol oynamalıdır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

- Farklı şehirlerdeki sektörler arası karşılaştırmalı araştırmalar ile bölgesel faktörlerin etkisi incelenebilir.
- İK ve personel departmanlarının dışında diğer stratejik birimlerde (finans, tedarik zinciri, araştırma-geliştirme) yetkinlik farklılıkları araştırılabilir.
- Örgütsel performans ile İK yetkinlikleri arasındaki doğrudan ve nedensel ilişkiler regresyon modelleri ile analiz edilebilir.

Günümüzde takibi imkansız hale gelen bir hızda dijital dönüşüme girmiş olan iş dünyasının, dijital zekası (DQ; digital quotient) yüksek çalışanlara duyduğu ihtiyacın pratikte giderek belirginleşmesinden hareketle; İK departmanları ve personel departmanları çalışanlarından beklenen yetkinliklerin de bu doğrultuda yeniden şekillendiği ve bu durumun, bu çalışmanın bulgularına da yansıdığı görülmektedir. Bu bulguların hem işletmelerin İK planlaması, iş analizi, işe alım, kariyer, eğitim ve ücret yönetimi gibi çalışanın niteliği ile doğrudan ilgilenen İK fonksiyonlarında hem de bu departmanlarda çalışmaya aday işgücünün kendini geliştirmesi gereken alanlara dair farkındalığının

artırılmasında katkısı büyük olabilir. Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi alanında hem uygulayıcılara hem de akademisyenlere sektörel temelli özgün veriler sunarak alanyazında önemli bir boşluğu doldurmakta, İK alanında eleman yetiştiren üniversitelerin eğitim öğretim müfredatlarıyla beklenen yetkinliklerin uyumlaştırılmasına hizmet etmesi ihtimali ise çalışmanın beklenen en büyük katkısı olarak görülmektedir. Her ne kadar günümüzün en dikkat çeken tartışma konularından bir tanesi yapay zekanın insan emeğinin yerini alıp almadığı konusu olsa da, görünen odur ki; insan emeğinin verimli şekilde yönetilmesi konusu, bugün ve gelecekte daha pek çok yeni araştırmaya ihtiyaç duymaya devam edecektir. Dijitalleşme, esneklik, stratejik konumlanma gibi güncel kavramların yetkinlik beklentilerine nasıl yansıdığını gösteren bu araştırma; hem bundan sonra yapılacak araştırmalar için hem de İK'nın geleceği için yol gösterici niteliktedir.

Yazar Katkı Oranı (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Alan, B. ve Güven, M. (2022). Uluslararası bir kavram karmaşası: Yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları üzerine bir doküman incelemesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 271–293.
- Amechi, U. C., & Long, C. S. (2015). HR professionals technology proponent competency: A review. *Asian Social Science*, 11(1), 33–38. doi: 10.5539/ass.v11n1p33
- Aracı, M.-K. (2023). The great wave of resignation and its relationship to digitalization as a result of changes in labor preferences. M. Z. Çögenli (Ed.), *Organizational behavior in the digital world* içinde (ss. 271–286). New York: Nova Science Publishers.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance—managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461–471. doi: 10.1108/00483480910977992
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. doi: 10.1108/02621710810840730
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). Bireysel yetkinlikler ve yönetici-çalışan etkileşiminin işletme yenilikçiliğine etkisi: Türkiye örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, 139–160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosyoteknik/issue/79311/1343481>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cunha, T., Mexas, M., Cantareli, A., & Gonçalves, Q. (2020). Proposal guidelines to implement the concepts of industry 4.0 into information technology companies. *The TQM Journal*, 32(4), 741–759. doi: 10.1108/TQM-10-2019-0249
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetimsel performansla yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142–161. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/9252/115745>
- Dönmez, S. ve Tuncay Çelikel, A. (2022, Mayıs). İş dünyasında teknoloji ile birlikte gelişen yeni beceriler ve işgücünde dijital eşitsizlikler. *Dijitalleşen dünyada birey, toplum, siyaset kongresi bildirisi kitabı*, İstanbul. Erişim Adresi <https://belgelik.isikun.edu.tr/xmlui/handle/iubelgelik/5185>

- Erol, A. (2021). Dijitalleşme çağında işyerinin değişimi: Sebepleri ve sonuçları. *İnsan ve İnsan Dergisi*, 8(30), 97–113. doi: 10.29224/insanveinsan.963201
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. doi: 10.1037/h0061470
- Gül, K., Gül, M. ve Saatçı, G. (2016). Akademik yöneticilerin yönetsel yetkinlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir ve Bursa’da ampirik bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 283–302. doi: 10.31795/baunsobed.645311
- Hager, P., & Gonczi, A. (1996). What is competence?. *Medical Teacher*, 18(1), 15–18. doi: 10.3109/01421599609040255
- HRPA. (2014). *Human resources professional competency framework*. Human Resources Professionals Association. <https://www.hrpa.ca/search?s=Human+resources+professional+competency+framework>
- İmamoğlu, E. (2023). Türkiye’de dijitalleşen sektörlerde iş gücü niteliğindeki gereksinimlerin güncel iş ilanları ile analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), 823-845. doi: 10.29023/alanyaakademik.1181051
- Jamkhaneh, H. B., Shahin, A., Parkouhi, S. V., & Shahin, R. (2021). The new concept of quality in the digital era: A human resource empowerment perspective. *The TQM Journal*, 34(1), 125–144. doi: 10.1108/TQM-06-2020-0137
- Kırmızısaç, E. (2021). Yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(2), 156-169. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejees/issue/65767/899212>
- Kolay İK. (2025). 2025 İnsan Kaynakları Trendleri. https://cdn.prod.website-files.com/6113889e45c6e62ebf4ca212/6797a21744fce0ee6e38deb7_2025ikrendlerikolayik.pdf
- Kumari, P. A., & Sita, V. (2010). Role of competencies in human resource management a study in Indian organizations. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2(3), 29–34.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14. doi: 10.1037/h0034092
- McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383–402. doi: 10.1177/1052562904267538
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage Publications.
- Öksüzoğlu, C. D., Karaarslan, E., Şengüllendi, M. F. ve Gürol, Y. D. (2018). İnsan kaynakları yetkinlikleri ile çalışan performansı ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 50–66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/nisantasisbd/issue/46261/512692>
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve özel yönetim etiği: Benzerlikler ve farklılıklar. *Amme İdare Dergisi*, 32(2), 15-16.

- Pablos, P. O., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48–55. doi: 10.1108/13673270810913612
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* içinde (ss. 72–102). Oxford: Oxford University Press.
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied HRM Research*, 11(1), 27–38.
- Rose, P., Beeby, J., & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123–1129. doi: 10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. doi: 10.1111/1468-2419.00069
- Sarnıç, A. ve Özutku, H. (2024). Endüstri 4.0 sürecinde insan kaynakları yetkinlikleri üzerine nitel bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 12(1), 141–171. doi: 10.14514/beykozad.1379080
- Schoonover, S. C. (2003). Human resource competencies for the new century. *Falmouth, MA: Schoonover Associates*. http://www.schoonover.com/pdf/HR_Competencies.pdf
- Serrat, O. (2017). The critical incident technique. In *Knowledge solutions*. Asian Development Bank. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_123
- SHRM. (2012). *SHRM elements for HR success competency model*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/documents/shrm-competency-model-all.pdf>
- Tarakegne, C. (2015). Defining the concept of competence: A systematic literature review. *Ethiopian Journal of Social Sciences*, 1(2), 1–9.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153–172.
- Toker, K. (2018). Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirliğe etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84), 51–64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuiieyd/issue/38206/441403>
- Tümen, E. (2024). Yetkinlik mi, yetenek mi?. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(16), 1–19.
- Uğuz Arsu, Ş. (2025). İstihdamda kalifiye işgücü kaybı: Beyin göçünün sebepleri ve sonuçlarının doküman analiziyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1531–1568. doi: 10.35408/comuybd.1553316
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. doi: 10.1002/hrm.3930340402
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes. *Employment Relations Today*, 44(1), 37–44. doi: 10.1002/ert.21623

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222. <https://rbl-net.s3.amazonaws.com/hanc/2012%20HR%20Competencies%20Report.pdf>
- Veldsman, D., van der Merwe, M., & Pretorius, A. (2025). *HR competencies for 2030: A future standard*. Academy to Innovative HR (AIHR). <https://www.aihr.com/blog/hr-competencies/>
- Wong, S.-C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. doi: 10.6007/IJARPED/v9-i3/8223
- Yaralı, M. C. (2024). İş becerikliliği. A. Karaca & M. Düşükcan (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel kavramlar içinde* (ss. 93–125). Konya: Eğitim Yayınevi.

Ek 1: Görüşme Formu

Tanımlayıcı Sorular

Faaliyette Bulunulan Sektör:

Kuruluş Yılı:

İşletmede/Kurumda Çalışan Sayısı:

Görüşmecinin;

Ünvanı:

Eğitim Düzeyi:

İnsan Kaynakları/Personel Departmanında;

Çalışan Sayısı: Kadın: kişi Erkek: kişi

Çalışanların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı:

Lise.... Kişi Ön lisans: kişi Lisans:kişi Lisans üstü: Kişi

Mülakat Soruları

1. İnsan Kaynakları/Personel Departmanında çalışan personelinizden beklediğiniz minimum eğitim birikimi (akademik eğitim, çeşitli kurslar, dil, bilgisayar vb.) nedir?
2. İnsan kaynakları fonksiyonları/iş ve işlemleri açısından çalışanlarınızdan beklediğiniz yetkinlikler nelerdir?
 - a. İnsan Kaynakları Planlaması
 - b. İş Analizi
 - c. İşe alım (Seçme, Yerleştirme, Oryantasyon)
 - d. Kariyer Yönetimi ve Eğitim Yönetimi
 - e. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
 - f. Performans Değerleme (Bireysel ve Örgütsel)
 - g. İş Sağlığı ve Güvenliği
 - h. Kurum kültür aktarımı ve motivasyon uygulamaları
 - i. Endüstri İlişkileri
3. Personel ve idari işler sorumlulukları açısından çalışanlarınızdan beklediğiniz yetkinlikler nelerdir?
 - a. Sicil dosyaları oluşturma
 - b. Bordrolama, avans, ikramiye, emeklilik ve tazminat işlemleri
 - c. Yıllık izinler, sağlık kontrolleri, vizite işlemleri
 - d. Puantaj (Personel devamını izleme) ve Personel devir hızı takibi
 - e. Sivil savunma işleri
 - f. Resmi kurumlarla ilişkiler (Sosyal Güvenlik Kurumu, Bölge Çalışma Müdürlüğü, İş Kurumu vb.)
 - g. Servis ve Yemek işlemleri ile Bina ve Bahçe Bakım ve Onarım organizasyonu
 - h. İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, iş kazası, meslek hastalıkları önleme, takip ve yasal prosedürlerin uygulanması
 - i. Hizmet içi eğitimlerin organizasyonu
 - j. Kalite belgelendirme çalışmaları ve satın alma işlemleri
- 4) İnsan Kaynakları/Personel Departmanında çalışan personelinizden beklediğiniz başka özel koşullar nelerdir? Açıklayabilir misiniz?