

# İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ ADAYLARDA ARADIKLARI YETKİNLİK BEKLENTİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

## WHAT HUMAN RESOURCES EXPERTS SEARCH IN CANDIDATES ON THE ASSESSMENT OF COMPETENCY EXPECTATIONS A QUALITATIVE STUDY

Gözde Nur TÜRİDİ\*

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, yl2230247202@ogr.sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1765-5997>

### ÖZ

İnsan kaynakları uzmanları doğru adayı bulma, seçme ve yerleştirme konusunda örgütlerin başarısı için kritik bir role sahiptir. Bu doğrultuda adaylarda aranan yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uzmanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin sonucunda, adayların veya mesleğini devam ettirmekte olan çalışanların değişip gelişmekte olan dünya düzeninde ilk başta dijitalleşmeyi ve değişimi yakalayıp beraberinde bu değişimin getirdiği ve/veya getireceği yetkinlikleri bünyelerinde barındırmaları, hali hazırda yetkin oldukları konuları ise geliştirmeleri sektördeki devamlılıkları ve başarıları için önemli bir husustur. Bu çalışmada, insan kaynakları uzmanlarının perspektifinden aday çalışanların kendilerinden beklenen ve/veya gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kavraması ve bu yönde hangi yetkinliklerin kazanılması veya geliştirilmesine yönelik bilgi sahibi olunması, aynı zamanda kendilerine ve çalıştıkları iş yerlerine değer katılabilmesi ve başarının yakalanabilmesine yönelik farkındalık kazandırması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada nitel veri analiz yöntemlerinden olan fenomenoloji tekniği kullanılarak 11 insan kaynakları uzmanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının deneyimleri yönünde gelişime ve değişime açık olma, etkili iletişim yetkinliklerinin beraberinde çözüm odaklı olmak, insan ilişkileri, baskı altında çalışabilme, ekip çalışmasına yatkınlık, analitik düşünebilme, sürekli öğrenme, karmaşık problem çözme, meraklı ve araştırmacı olmak, dijital yetkinliklere sahip olmak çalışanların çalışma hayatında başarıya ulaşmaları için kazanmaları ve/veya geliştirmeleri gereken yetkinlikler arasında bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uzmanları, Yetkinlikler.

**Jel Kodları:** J24, M12, M54, O15

### ABSTRACT

Human resources specialists have a critical role in the success of organizations in finding, selecting and placing the right candidate. In this respect, it is of great importance to determine and evaluate the competencies sought in candidates. As a result of the data obtained from the interviews with human resources specialists, the candidates or the employees who continue their profession should catch digitalization and change in the changing and developing world order and embody the competencies that this change brings and / or will bring, and develop the subjects in which they are already competent in the sector. and is crucial to their success. In this study, it is aimed to gain awareness of candidate employees from the perspective of human resources specialists about the competencies expected and / or needed in the future, and to gain knowledge about which competencies to acquire or develop in this direction, as well as to add value to themselves and their workplaces and to achieve success. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with 11 human resources experts using the phenomenology technique, which is one of the qualitative data analysis methods. In this direction, being open to development and change in the direction of the experiences of human resources specialists, being solution-oriented with effective communication competencies, human relations, working under pressure, prone to teamwork, analytical thinking, continuous learning, complex problem solving, being curious and researcher, having digital competencies Being an employee is among the competencies that must be acquired and/or developed in order to be successful in working life.

**Keywords:** Human Resources Management, Human Resources Specialists, Competencies.

**Jel Kodları:** J24, M12, M54, O15

## Giriş

Her geçen gün değişen ve gelişen teknolojiye paralel olarak çalışma hayatında da ortaya çıkan tüm değişim ve gelişmeler yeni çalışma koşullarını ve bu koşullara uygun yeni yetkinlikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda çalışma hayatı birçok yönden dönüşmekte ve çalışanlarla beraber örgütlerin bu dönüşüme hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir. Otomasyon ve dijital mekanizmalara devredilen rutin işlerin azalmasına karşın daha karmaşık işlerin yapılabilmesi ise bu işlere uygun yetkinliklere dayanmaktadır. Özellikle yakın gelecekte bazı mesleklerin ortadan kalkacağı, yeni mesleklerin ortaya çıkacağı ve bu mesleklere ilişkin yeni yetkinliklerin gerekli olduğu öngörüsüne dayanarak; yeni dönemde değişimi yakalamak ve uyum sağlamak için örgütlerin insan kaynakları uzmanları fırsatları değerlendirmek, rekabet avantajı sağlamak ve çağa uygun çalışma şekillerini örgüte uyarlamak için yetkin çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Hızla dönüşen çalışma yaşamına uyumun sağlanması açısından bireylerin sahip olduğu yetkinliklerin geliştirilmesinin yanı sıra yeni yetkinler kazanılmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla gerek örgütlerin başarıya ulaşması gerekse insan kaynakları uzmanlarının görevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli yetkinliklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda dijitalleşmeye bağlı olarak çalışma yaşamının değişmesi ve dönüşmesi yeni yetkinliklere olan ihtiyacı, örgütlerin ve insan kaynakları uzmanlarının beklediği yetkinliklerin çeşitliliğini ve önemi arttırmaktadır.

Örgütün ve bireyin fark yaratması konusunda örgüt bünyesinde ihtiyaç olan yetkinliklerin doğru analiz edilmesi aynı zamanda kişilerin sahip olduğu yetkinliklerin bilincinde olması ile örgüt içerisindeki pozisyonlarda yetkin çalışanların bulunması hem örgütün hem bireyin ciddi bir avantaj sağlamasına yol açacaktır. Yetkinliklere duyulan ihtiyaç sadece örgütler için değil kişinin başarılı kariyer gelişimi içinde oldukça önemlidir (Elaşa, 2010). OECD (2019) verilerine göre her on yetişkin çalışandan altısı gerekli bilgi ve iletişim teknolojisi yetkinliklerine sahip değildir. Bu nedenle değişen iş içeriğinin işgörenlerde olması gereken yetkinliklerin analiz edilmesi, ihtiyaç duyulan yetkinliklerin çalışanlara kazandırılması dijital çağın hızını yakalama konusunda önemli ve değerlidir. Bu noktada bu yetkinliklere sahip olan kişiler daha verimli çalışabilir, işlerini daha etkili bir şekilde yönetebilir, iletişim süreçlerini hızlandırır ve daha hızlı sonuçlar elde edebilir.

Bu noktada bu çalışma mevcut ve potansiyel çalışanların kendilerinden beklenen ve gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kullanarak kendilerine değer katmaları ve örgütlerine katkı sağlamalarının yanı sıra insan kaynakları departmanlarında uygulanan süreçlerde rehberlik eden bir bilgi kaynağı olabilmesi açısından da önemlidir.

Bu çalışmanın ilk kısmında yetkinlik kavramının teorik çerçevesi ele alınmıştır. İkinci kısımda ise 21. Yüzyıl yetkinlikleri ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlikler ele alınmış ve tartışılmıştır.

### 1. Yetkinlik

Yetkinlik bir durum bağlamında o durumu gerçekleştirmek için gerekli olan tutum, bilgi, yetenek, beceri ve diğer işleri yapabilmek için sahip olunan kişisel özelliklerin kombinasyonudur (Ünal, 2012, s. 188). Bu bireysel yetkinlikler çalışanların beklenti ve isteklerini gerçekleştirmede onlara önemli bir araç olmanın yanı sıra net beklentileri temsil ettiği için örgütün vizyonunu belirlemede, liderin vizyonu ile aynı doğrultuda olmasında önemli bir husustur.

Yetkinlik kavramı bünyesinde kişisel özellikleri, davranış ve performansı barındıran, kişinin bilgi ve becerisinin toplamından daha fazlası olarak da tanımlanabilen zengin bir kavramdır. Davranış ve performans temel alındığında insan kaynakları uzmanlarının en önemli sorumluluklarından biri olan örgütlerin amaçları ile bireylerin amaçlarının uyum sağlanması ve bu yönde kişileri harekete geçirmektir. Bu noktada değişime ayak uydurulması, sürdürülebilir olması, kazanılan başarılar ve/veya başarısızlıkla sonuçlanan durumların iyi analiz edilmesi için yetkinlik önemli bir kavramdır. Örgütlerin bütünlüğünü sağlama, değişimi yakalama, bireyin istek ve beklentileri ile örgütün istek ve beklentileri arasında uyumu sağlama, rekabet avantajı sağlama konusunda yetkinlikleri iyi belirlemeleri ve bu yetkinliklere sahip kişileri bünyelerinde barındırmaları gereklidir. Bu bağlamda organizasyonların daha iyi gelişebilmesi, etkin olabilmesi, organizasyon içerisinde ortak bir dil oluşturabilmesi, çalışanların kendilerinden istenilen ve beklenen davranışların neler olduğunu bilmesi ve amaç birliğinin sağlanması açısından önemlidir (Özkıran, 2018, s. 46).

Yetkinlikler, işe alım sürecinde her bir pozisyon için hangi niteliklerin bulunması gerektiğinin aynı zamanda çalışanların terfilerinde ve ücretlendirme politikalarında dikkate alınan hususlar açısından önem verilmesi gereken bir göstergedir. Çünkü çalışanların performansının yanında sahip olduğu yetkinliklerde dikkate alınabilmektedir. Bu noktada dikkate alınan yetkinlikler örgütün özellikle önem verdiği yetkinlikler olacaktır. Örgütün önem verdiği

yetkinlikleri algılamak, mesleki gelişim için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, bir başlangıç noktası oluşturur, bundan sonraki aşamada kişi, bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilir (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 16).

## 2. Yetkinlik Sınıflandırması ve Dijital Yetkinlikler

Bireylerin başarısında önemli rol oynayan yetkinlikler literatürde farklı boyutlarda tasnif edilmektedir. Örneğin Ünal (2012) tarafından yapılan çalışmada yetkinlik çeşitleri temel, fonksiyonel ve kişisel olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki, örgütün misyonu, vizyonu ve değerleri kapsamında örgüt içerisinde bulunan tüm çalışanların bu değerleri gerçekleştirme ve örgüt içerisinde yapılacak olan işleri başarılı bir şekilde yerine getirme amacıyla gerek duydukları *temel yetkinlikler*; ikincisi, her pozisyon için gerekli olan ve mevcut işin yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan *fonksiyonel yetkinlikler*; sonuncusu ise çalışanların bireysel hedeflerini, isteklerini, beklentilerini gerçekleştirmeye yarayan *bireysel yetkinliklerdir*. Bu bireysel yetkinlikler kişinin içinde bulunduğu örgütün değerleri doğrultusunda kazandığı veya geliştirdiği yetkinliklerdir dolayısıyla örgüt içinde kazanılan yetkinlikler kısmen o örgüte özeldir. Benzer yönde Sağır (2006) tarafından yapılan çalışmada ise yetkinlik sınıflandırmasını temel, fonksiyonel, kariyer düzeylerine özgü ve rol yetkinlikler olmak üzere dört ana başlık altında incelemiştir. Bunlardan ilki, örgütün değerlerine, vizyonuna ve misyonuna uygun, örgüt içerisinde çalışan her kişiden sahip olması beklenen *temel yetkinlikler*; ikincisi, örgüt içerisinde departman bazında her kişinin mevcut işine özgü sahip olması beklenen *fonksiyonel yetkinlikler*; üçüncüsü, örgütün liderlerinin ve yöneticilerinin sahip olması gereken *kariyer düzeylerine özgü yetkinlikler*; sonuncusu ise örgüt içerisinde spesifik görevlerin içeriğine veya rollere özgü sahip olunması beklenen *rol yetkinliklerdir*.

Diğer taraftan dijital dönüşümle birlikte gelecekte çalışanların ihtiyaç duyacağı çeşitli yetkinlikler bulunmaktadır. Günümüzde bilgiye erişimin kolay ve hızlı olması, iletişim kanal ve platformlarının sayısının artması ve Endüstri 4.0'ın getirdiği yeni teknolojik imkânların çalışma hayatına entegre edilmesiyle dijital dönüşümün başlatması, dijital çağ olarak adlandırdığımız başka bir deyişle hız çağı olarak da adlandırabileceğimiz 21. yüzyılda, etkin olan bu hızın ve değişimin hayatımızın bir parçası olmasıyla artık bireylerin ilerleyebilmesi için kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda kişilerin 21. yüzyıl yetkinliklerine ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklere sahip olmaları başarıya ulaşmaları anlamında önemlidir. Bu bağlamda dijital okuryazarlık, medya okuryazarlığı, bilgi okuryazarlığı, ekip çalışması, etkili iletişim, eleştirel ve kritik düşünme, esneklik ve sürekli öğrenme gibi yetkinlikler öne çıkmaktadır.

Dijital okuryazarlık; ilk önce dijital medya araçlarını etkin kullanabilmek, dijital medyanın diline hâkim olmak, anlamak ve dijital medya üzerinden içerik oluşturmayı kapsamaktadır. Bu kavramı ilk kullanan Paul Gilster'in kitabında yer alan açıklamada ise dijital ortamlarda bulunan bilgiyi anlayıp, yorumlayıp, işlevsel hale getirip kullanabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Kısaca bireyin dijital dönüşümü gerçekleştirecek dijital yetkinlik kapasitesini barındırabilmesidir (BTK, 2022). Medya okuryazarlığı; günlük yaşamımızın birer parçası olan medya iletişim araçları internet, cep telefonu, bilgisayar gibi birçok dijital medya aracı medya başlığı altında toplanmaktadır. Bu yeni medyayı geleneksel medyadan ayıran temel özellikler ise etkin kullanılmaya elverişli olması, çok sayıda bilgiyi ve farklı iletişim boyutlarını bünyesinde barındırarak aynı anda bu bilgileri sunabilmesi, etkileşimli bir şekilde kullanılmasıdır. Medyanın geniş yelpazesi karşısında bu çeşitliliği doğru ve eleştirel bakış açısıyla medya mesajlarını anlayabilme ve medya bilincinin oluşması, alternatif bilgi kaynaklarının taranması ve etik bir şekilde bilginin doğruluğunun sorgulanması, medya dilinin kendine özgü bir dil olduğunun bilinerek medya kültürüne uyum sağlama açısından sahip olunan/olunması gereken yetkinliktir (Kurt ve Kürüm, 2010, s. 22-23). Bilgi okuryazarlığı; alternatif kaynaklardan çeşitli bilgiye ulaşma bu bilgiyi analiz etme ve kullanma yetkinliğidir. Bu yetkinlik bireyin ihtiyacı olan bilgiyi bulabilme, elde edilen bilgiyi eleştirel düşünce tarzıyla verimli bir şekilde kullanabilme, analiz edebilme, düzenleyebilme, değerlendirebilme ve tüm bunları yaparken teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilme hususlarını içermektedir (Kurbanoglu ve Akkoyunlu, 2001, s. 82). Ekip çalışması yetkinliği ise belirli bir amaç etrafında birbirlerine karşı sorumluluğu bulunan ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olan karşılıklı etkileşim halinde olmayı ve birlikte hareket etmeyi gerektiren ikiden fazla bireyin oluşturduğu bir topluluktur. Teknolojinin gelişmesiyle çoğalan sanal ortamlarda ekiplerin kurulması, yönetilmesi, ekip içi etkili iletişim sağlanması ve istenilen sonuca ekip çalışmasıyla ulaşılması, dijital ortamları ve sanal iletişim araçlarını doğru ve etkileşimli bir şekilde kullanabilme yetkinliğidir. Etkili iletişim kurulması dahilinde dinleyicinin üzerinde duyguları ve düşünceleri üzerinden değişim yaratmalı veya harekete geçirmelidir. Bu iletişim biçimini sağlayan bireyler örgüt içerisinde, her alanda her birimle her şekilde sağlıklı iletişim kurmayı başaran kişidir (Koçyiğit, 2016, s. 78). Eleştirel ve kritik düşünebilme; sadece düşünmenin yeterli olmadığı ne düşünüldüğünün değil nasıl düşünüldüğünün önemli olduğu günümüzde ve tabii ki

geleceğin örgütlerinde eleştirel düşünce varlığını göstermektedir. Bilimsel düşünce kapasitesine sahip olmak, soru sorabilmek, riskleri göz önüne alarak karar alabilmek, farklı durum ve değişkenleri inceleyerek çözüm üretebilmek, tanımları net olmayan kavramları doğru analiz edebilme yetkinliğidir (Dolgun ve Erdoğan, 2012, s. 225). Esneklik; tüm dünyada her alanda, her şekilde gerçekleşen değişim süreci bilgi ve teknolojinin gelişmesiyle değişimi yakalama, bu değişime direnç göstermeden ve negatif tutum sergilemeden süreci kabullenmeye ve alışmaya yönelik yetkinliktir. Sürekli öğrenme; sürekli gelişen teknoloji araçlarının ve dijital ortamların beraberinde bireyler sürekli öğrenme ve öğrendiğini yeniden yorumlamalıdır. Bu süreçte bireyler öğrenme yöntemini, konularını, kaynakları kendisi belirleyebilir. Sürekli öğrenme yetkinliğinin kazanılmayı veya geliştirilmesi yönünde güncel kalınmalı teknolojik gelişmeler ve trendler yakından takip edilmelidir (Demirel, 2009, s. 696).

Bunlarla birlikte sürekli değişim içerisinde olan çalışma hayatında kişilerin bu yetkinlikleri kazanabilmeleri veya geliştirebilmeleri için bazı karakter özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler arasında merak, inisiyatif alma, empati, öz denetim, öz disiplin ve üretkenlik ön plana çıkmaktadır. Merak; insanı bir şeyi anlama ve isteme konusunda güdüleyen bir araçtır. Geleneksel ve kural temelli yaklaşımdan çıkan çalışma hayatında dinamik, sorgulayıcı, meraklı ve öğrenmeye istekli çalışanların yer alması bilinmeyen veya kullanılmamış bilgileri kullanma, mevcut bilgi boşluklarını doldurma konusunda önemli bir özelliktir. İnisiyatif alma; bir durum içerisinde sorumluluğu alarak gerçekleştirilen işin sadece beyaz veya siyah tarafı seçmeyi reddeden yenilikçi bir yaklaşım çerçevesinde gerektiğinde risk alarak bireyin karar verme yetkisini kullanarak harekete geçmesidir. Empati; başkalarının ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini anlama, farkında olma yetkinliğidir. Her çalışanın lider olmasının gerekliliğini barındıran geleceğin örgütlerinde ekip içerisinde iş birliği oluşturma, çalışanlar arası ve çalışan yönetici arası ilişkiyi etkin yönetebilmek için duygusal zekâsı, farkındalığı yüksek kişilere ihtiyaç artacaktır. Öz denetim; sahibi kişiler kendisi ve çevresindekilerle kaliteli ilişkiler geliştirebilen, iş yaşamında çalışma arkadaşlarıyla etkili iletişim kurabilen, karşısındaki kişi ve olaylara karşı empati ile yaklaşabilen, kendini koşullara göre değiştirebilen, geliştirebilen kişilerin sahip olduğu yetkinliktir (Yücel ve Şirin, 2020, s. 248). Öz disiplin; başkalarının söylemlerine ve yönlendirmelerine gerek kalmadan kendini ne istediğini bilen bir tavırla yönlendirebilmek ve bu doğrultuda en uygun yol haritasını çizerek sıkı bir çalışmayla bu yolda ilerleyebilme özelliğidir. Üretkenlik; dijital dönüşüm ile üretkenlik örgütlerin ve kişilerin başarıya ulaşması adına en önemli yetkinliklerden biridir. Kişinin girdileri azaltarak çıktılarını çoğalttığı bir örgütte başarıyı yakalaması, örgütün ise rekabet avantajı sağlaması oldukça kolaydır (İstanbul İşletme Enstitüsü, 2021).

Dijitalleşmenin bu kadar hızlı ve yoğun gerçekleştiği çalışma yaşamı içerisinde var olan meslekler devamlılığını sürdürse de değişimin etkisiyle farklı yetkinliklerle iç içe geçtiği dolayısıyla mesleklerin değişebileceği, gelişebileceği veya yok olup yerlerini yeni kavramlar ve yeni yetkinlerin alacağı bu yüzden ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip olunması gerektiğinin önemi oldukça önemlidir. Teknolojiyi kendi lehine kullanan, yetkinliklerini geliştirebilen, koşullara adaptasyon sağlayabilen, belirsizlikten çekinmeyenlerin geleceği parlak olacaktır. Bu doğrultuda bu yetkinlikler sosyal ve teknik yetkinlikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal yetkinlikler arasında yaratıcılık, liderlik, kolay ve hızlı uyum sağlayabilme, tasarım zekâsı, analitik düşünme, girişimcilik, karmaşık problem çözme, baskı altında çalışabilme, dijital yaratıcılık, dijital iletişim, dijital duygusal zekâ, dijital iletişim, iş birliği ve katılım, dijital öğrenme ve dijital kimlik yetkinliklerin ön planda olduğu görülmektedir. Bu yetkinlikler sırasıyla incelendiğinde yaratıcılık her bireyde az ya da çok bulunan bir özelliktir. Yaratıcılığın yüksek olması ile zekâ seviyesinin yüksek olması arasındaki ilişki doğru değildir. Yaratıcılık uygun ortam ve koşullar sağlandığında geliştirilebilir bir özelliktir. Yapılan çalışmalar yüksek zekâ seviyesine sahip bireylerin her zaman yaratıcı olmadıklarını ortaya koymuştur (Neverfap Akademi, 2022). Yaratıcılık değişen çalışma hayatı içerisinde kural temelli yaklaşım yerine yaratıcılığın temeli olan sorgulamayı gerçekleştirebilmek, eleştirel düşünebilmek, bilindik fikirlerin alışılmadık kombinasyonlarını oluşturup farklı konular arasında bağlantılar kurabilmek bu bağlar sayesinde farklı konuları sentezleyebilmek, olayları farklı bakış açılarıyla irdeleyebilmek ve yenilikçi çözüm önerilerinde bulunma yetkinliğidir. Süreç iyileştirmelerine gidilen ve yenilikçi ürünlere olan ihtiyacın arttığı çalışma yaşamında yaratıcılık yetkinliğine de ihtiyaç artacaktır (Gökalp, vd., 2019, s. 213).

Liderlik tanımı özünde başkalarını etkileme potansiyeli olarak ele alınır fakat liderin liderliği kendisine veya etkilediği kişi ya da kişilere bağlı değildir. Liderin liderliği onu lider olarak kabul eden grup üyelerine bağlıdır. Durum ve şartlar liderliğe elverişli de olsa eğer grup üyeleri kişiyi lider olarak kabul etmiyorlarsa o kişi lider değildir. Bu yüzden liderliği tanımlamak için aslında liderliğin ne olmadığını bilmek gerekiyor. Liderlik başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda, belirli koşullar altında yönlendirilmesi gerektiğinde değiştirilmesi, onları harekete geçirip belirlenen amacı gerçekleştirmek üzerine ortaya çıkan bir durumdur bu yüzden liderlik her an, her yerde ve her zaman ortaya çıkabilir. Bu noktada tekil bir liderlik davranışından değil içinde bulunduğu duruma ve şartlara göre değişebilen dinamik bir liderlikten bahsedilmelidir. Liderliği bu bütünselliği ile ele alan kişiler bu yetkinliği kullanabilen,

geliştirebilen kişilerdir. Örgüt yapılarındaki yassılaştıran hiyerarşik yapılar ile artık örgütlerde her çalışanın lider olabilmesi beklenmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte, veriyi doğru analiz edip kullanabilme, büyük veri analizlerini doğru yorumlayarak karar alabilme, dijital kültüre sahip, stratejik bakış açısına sahip, etkili iletişim kurabilen liderlere ihtiyaç artmaktadır. İletişim ağlarının yaygınlaşmasıyla sanal ortamlara da taşınabilen ekiplerin farklı yerlerden e-liderlik adı altında etkin bir şekilde kurulup, yönetilmesi başka bir ihtiyaç olarak gündeme gelecektir (Gökalp, vd., 2019, s. 214).

Kolay ve hızlı uyum sağlayabilme; dijital çağın çalışma koşul ve şartlarına kolay uyum sağlamayı, değişiklik yönetimini yürütebilmeyi, teknolojik araç ve gereçleri etkin kullanabilmeyi, yeni teknolojik koşullara uyum sağlayabilmeyi gerekli kılmıştır. Bu noktada teknolojik yeniliklere adapte olabilme ve bu yenilikleri kullanma düzeylerinin rekabet avantajı da sağlayacağı için sürece kolay ve hızlı adapte olabilme yetkinliği önem arz etmektedir. Tasarım zekâsı; inovasyon süreçlerinin hızlanmasıyla istenilen ürünün istenildiği şekilde geliştirildiği yetkinliktir. Analitik düşünme; dijitalleşme ile karmaşık büyük verilerin analizi süreçlerinin yapılandırılması için veriye dayalı akıl yürütme, sayısal düşünebilme, süreci genelden özele indirgeyerek çözümlenebilme yetkinliğidir. Girişimcilik yeni ürün ve hizmet üretme, fırsatlardan en iyi şekilde yararlanma, sorumluluk ve risk alarak önemli adımlar atabilme, farkındalık yaratmayı kapsayan yetkinliktir (Gözübüyük, 2019, s. 5). Karmaşık problem çözme; dijital ortamlarda veri ve bilgi akışının hızla artması bazı karmaşık problemlere yer vermektedir. Karşılaşılan problemlerin doğru analiz edilmesi, verinin doğru anlaşılıp doğru kullanılması yetkinliğidir. Bu yetkinlik Dünya Ekonomik Forum 2020 yılı araştırma raporuna göre 2025 yılına kadar talep göreceği ilk 15 beceri içinde üçüncü sırada yer almaktadır (WEF, 2020, s. 36). Baskı altında çalışabilme; örgütlerin sürekli değişim, sürekli gelişim felsefesi altında yeni ürün, yeni bir fikir veya yeni bir hizmet üretme sürecinde çalışanların kısıtlı zamanlarda çalışma nedenleriyle ortaya çıkan stres ve baskı altında çalışabilme yetkinliğine ihtiyaç duyulacaktır. Dijital yaratıcılık yetkinliği, dijital medya araçlarını etkin, verimli ve doğru kullanabilme, dijital ürün ve hizmetleri tasarlayabilme ya da geliştirebilme yetkinliğidir. Bu konuda ses, görüntü, video, web sitesi gibi eserler oluşturma, uygulama veya afiş tasarlama çalışanların gerçekleştirebilecekleri alanlardandır (Acıoğlu ve Kaya, 2021, s. 167).

Dijital iletişim, iş birliği ve katılım ise farklı dijital ortamlarda iletişim kurabilme, dijital bilginin ve medyanın kullanılması dahilinde kurulan ekiplerde aktif yer alabilme yetkinliğidir. Fakat bu yetkinliğe sahip kişiler platformlarda iletişim kurarken dijital duygusal zekâ olarak adlandırılan kavramını da farkında olarak iletişimlerini sürdürmelidir (Aksu, 2022, s. 307). Dijital duygusal zekâ kavramı, yüz yüze iletişim kurarken kullanılan empati, farkındalık, duyguları tanıma, duyguları yönetme gibi hususların dijital etkileşimlerde de kullanılmasıdır. Kullanılan platformu etik bir şekilde kullanabilme de bu yetkinliğin içerisinde yer almaktadır. Dijital öğrenme; dijital çağ artık hem öğretmen hem de öğrenci olmaya olanak sağlamaktadır. Bu noktada dijital öğrenme adı altındaki kaynakları kullanabilme bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıyla öğrenme yetkinliğidir (Acıoğlu ve Kaya, 2021, s. 169). Dijital kimlik kavramı bireyin online varlığını tanımlamak için kullanılmaktadır. Dijital kimlik bilgisayar sistemleri tarafından kullanılmak üzere tasarlanmış ve sanal ortamlarda kullanım kolaylığı sağlayan, etik değerlere sahip kişilerin sahip olduğu nitelikler (Kavut, 2020, s. 991).

Teknik yetkinlikler arasında ise teknik bilgi, kodlama, bilişim teknolojileri güvenliği, veri ve bilgi yönetimi ve bilgi işlem teknolojileri yetkinlikleri ön planda bulunmaktadır. Teknik bilgi; artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, bulut bilişim, büyük veri, siber güvenlik, bilişim teknolojileri, robotik teknoloji, yapay zekâ alanlarında belli bir seviyeye sahip olabilme yetkinliğidir. Kodlama; yenilikçi yaklaşımlarla yeni yollar arayarak geliştirilen belirli bir düzen dahilinde yapılması istenilen sürecin tamamlanmasını kapsar. Dijital süreçlerin artmasıyla beraber teknolojileri ve yazılımları geliştirme anlamında kodlama yetkinliğine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır (Aytekin, vd., 2018, s. 29). Örgütler dijital araçları, çevrimiçi sistemleri ve internet kullandığı sürece güvenlik tehditleri ile karşı karşıya kalmaktadır. O yüzden kişilerin bilişim teknolojileri güvenliği yetkinliğine sahip olarak tehditleri ve siber güvenliği farkında olarak veri güvenliğinin sağlanmasına dayalı sahip olunması gereken yetkinliktir. Veri ve bilgi yönetimi; bilgi yığının içerisinde doğru bilgiyi bulabilmek ve kullanabilmek, verileri analiz edip kararları yönlendirme yetkinliğidir. Bilgi işlem teknolojileri yetkinlikleri ise çalışma yaşamında kullanılan bilgi iletişim teknolojilerinin etkin kullanabilme, işleyişlerini anlayabilme, içeriklerine hâkim olabilme, bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu çözebilme bunun ötesinde yeni bir dijital çözüm önerisi geliştirebilme yetkinliğidir (Acıoğlu ve Kaya, 2021, s. 166).

### **3. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Adaylarda Aradıkları Yetkinlik Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma**

Çalışmanın bu bölümü, insan kaynakları uzmanlarının yetkinlik beklentileri hakkında saha araştırması analiz ve bulgularından oluşmaktadır. Saha araştırması insan kaynakları departmanlarında çalışan, işe alım süreçlerinde görev alan insan kaynakları uzmanları ile yapılmış olup araştırmada nitel veri analizlerinden olan yarı yapılandırılmış mülakat

tekniki kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına dayanarak araştırmanın bulgularından ve araştırmanın değerlendirmelerinden bahsedilmiştir.

### 3.1. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın metodoloji bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, kısıtları, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmanın sonucuna göre bulgular ve araştırmanın konusuna ilişkin temalara yer verilmektedir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için en önemli faktör insan faktörüdür. Bu doğrultuda nitelikli ve yetkin çalışanlar örgütlerin performansını, verimini ve başarısını arttıracaktır. Dolayısıyla bu çalışma sürdürülebilir organizasyonlar, kendini daima yenileyen, değişimi takip eden çalışanlar veya çalışmak isteyen adaylar, bu alana öğrenci yetiştiren eğitim kurumları için çalışanların hangi yetkinliklere sahip olmalarının beklentisinin değerlendirilmesini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Bu çalışmada nitelikli insan seçiminin baş aktörü olan insan kaynakları departmanlarının, adayların veya çalışanların insan kaynakları uzmanlarının gözünde hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği veya hangi mevcut yetkinlikleri kazanmaları gerektiği amaçlanmaktadır. Ulusal literatür araştırması sonucunda yetkinlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların ülkemizde oldukça az olduğu göze çarpmaktadır. Yetkinlik kavramının literatürde ve kitaplarda ele alınış biçiminin yöneticiler üzerinden ve örgütler açısından oldukça önemli olduğu saptanmış bunun üzerine insan kaynakları uzmanları perspektifinden aday çalışanlar ve çalışanlar için bu alanın çalışma yapmaya uygun olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada, konuların ele alınışı özenle ve içerikle ahenkli bir şekilde işlenmiş ve yetkinlik kavramının önemi, günümüzde çalışanlarda hangi yetkinliklerin olması gerektiği araştırılmıştır. Ülkemizde bu konuda sınırlı sayıda çalışma bulunması sebebiyle bu boşluğun giderilmesine yönelik birinci ağızdan beklentilerin belirlenmesiyle değerlendirilme yapılmıştır.

#### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında İzmir, İstanbul ve Sakarya illerinde çalışan insan kaynakları uzmanları ile adaylarda aradıkları beklentilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme yapılırken İzmir, İstanbul ve Sakarya'da faaliyette bulunan örgütlerin insan kaynakları departmanında yaş, cinsiyet, kıdem yılı, çalışılan pozisyon ve sektör ayırt etmeksizin tüm çalışanlar araştırmanın katılımcıları olarak belirlenmiştir. Bu ayrımlardan özellikle sektör ayrımının yapılmama sebebi yetkinliklerin her sektörde geçerli olabilecek rollerin temel alınarak oluşturulması bu doğrultuda evrensel bir perspektifin kabul edilebilir olduğu düşüncesidir.

#### 3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın ekonomik ve zaman bakımından kısıtları bulunmaktadır. İzmir, İstanbul ve Sakarya ili içerisinde farklı ilçelerde bulunan insan kaynakları uzmanlarına ulaşma konusunda kısıtlar ile karşılaşmış ve her katılımcıyla yüz yüze görüşme sağlanamamıştır. Bu nedenle bu noktada sosyal iletişim araçlarından olan e-posta kullanılmıştır. Bu kısıtın sakıncalarını ortadan kaldırmak için ulaşılan katılımcılar ile birebir iletişime geçilmiş, çalıştıkları örgüt incelenmiş ve görüşme formunu yanıtlamaları istenmiştir. Bunların yanı sıra Sakarya ilinin farklı ilçelerinde bulunan insan kaynakları uzmanları ile yüz yüze görüşmeler sağlanarak yarı yapılandırılmış görüşme formu doldurulmuştur.

#### 3.1.4. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu İzmir, İstanbul ve Sakarya ilindeki insan kaynakları uzmanları oluşturmaktadır. Bu ana kütleyi temsil eden ve farklı şehirlerde insan kaynakları bölümlerinde çalışan yirmiyeye yakın kişiye e-posta aracılığıyla ve Sakarya ilinin çeşitli ilçelerine gidilerek ulaşılmış ve görüşme formunu doldurmaları rica edilmiştir. Yirmiyeye yakın kişi içerisinde 11 kişiden geri dönüş alınmıştır ve sonuç olarak 11 kişi ile çalışma tamamlanmıştır.

#### 3.1.5. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Görüşme formu, demografik bilgiler ve insan kaynakları uzmanlarının aday çalışanlarda aradıkları yetkinliklerin beklentileri üzerine oluşmaktadır. Demografik bilgilerde, cinsiyet, yaş, kıdem yılı, çalışılan pozisyon ve çalışılan sektör yer almaktadır. Demografik bilgiler hariç soru sayısı 7 adettir. Bu sorular araştırmacı tarafından çalışmanın amacına ve içeriğine uygun olarak insan

kaynakları uzmanlarının adaylarda aradıkları yetkinlik beklentilerini tespit etmek amacıyla ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur.

### 3.1.6. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma türlerinden ise olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımın benimsenme nedeni araştırmada yer alan katılımcıların gerçek görüşlerini serbestçe ortaya koymaları, araştırmanın geçerliliğinin artırılması, katılımcılar hakkında geniş bilgilere yer verilmesi, verilere ilişkin doğrudan alıntı yapılabilmesi ve katılımcıların gerçekleştirmiş deneyimleri doğrultusunda ortak tanımlamaların yapılması etrafında derinlemesine veri toplanmasıdır.

### 3.1.7. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirliliğinin sağlanması adına hazırlanan görüşme soruları her bir katılımcıya görüşme formunda yer aldığı gibi sorulmuştur. Böylece sorular tüm katılımcılara aynı şekilde yöneltilmiştir. Aynı zamanda uzmanlardan gelen yanıtların analizi katılımcıların ifadelerine yorum eklenmeden okuyucuya sunulmuştur. Böylece araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin geçerliliğinin sağlanması amacıyla çalışma grubunda çeşitlenmeye giderek Sakarya, İzmir ve İstanbul illerinde sektör ayrımı gözetmeksizin tercih edilen insan kaynakları uzmanları ile çeşitleme - yer örnekleme yapılmıştır. Araştırmanın evreleri çalışmanın tekrarlanabilirliğine olanak sağlayacak şekilde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir (Babaoğlu, vd., 2018, s. 55). Bu çalışmada, bulgular bölümünde katılımcıların özgün görüş ve düşüncelerini yansıtmak üzere bir alıntı yapılarak doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu alıntılar, araştırma verilerinin geçerlik ve güvenirliliğini artıracak uygulamalar olarak kabul edilebilir (Karabacak, 2016).

### 3.1.8. Araştırmanın Problemi ve Soruları

Yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Günümüzde yetkinlik kavramını tanımayan, kavramayan ya da araştırmayan bireyler başarıya ulaşmada zorlanacaktır. Gün geçtikçe yenilenecek ilerleyen çalışma hayatı ve koşulları içerisinde başarılı bir şekilde yer almak isteyen kişilerin bir adım önde olmak için yetkinlik kavramını kapsamlı bir şekilde kavraması, var olan yetkinliklerini geliştirmesi ya da işe özgü ve gerekli yetkinlikleri kazanması gereklidir. Ancak aday işgörenlerin sektörün ya da insan kaynakları uzmanlarının gerekli gördüğü yetkinliklere sahip olup olmadığı belirsizliğini korumaktadır. Bu sorunsal açıklığa kavuşturmak amacıyla insan kaynakları uzmanlarının beklentileri doğrultusunda adayların çalışma hayatında hangi yetkinlikleri kazanması, geliştirmesi gerektiği ve çalışanların yetkinliklerinin neler olması gerektiği sorusu araştırılmıştır.

#### Araştırma Soruları

Araştırmanın amacına yönelik önce ana soru daha sonra ise alt soruları oluşturulmuştur.

#### Ana Soru

– İnsan kaynakları uzmanlarının adaylarda aradıkları yetkinlik beklentileri nelerdir?

#### Alt Sorular

– Kısaca kendinizden bahseder misiniz? (Demografik sorular; yaş, cinsiyet, kıdem yılı, çalışılan pozisyon ve çalışılan sektör)

– İşe alım süreçlerinde aday çalışanlarda aradığınız yetkinlikler nelerdir?

– İşe alım süreçlerinde adayların yaş aralığına göre en çok hangi yetkinliklere sahip olduğunu düşünüyorsunuz?

– İşe alım sürecinde deneyimleriniz doğrultusunda, her iş için geçerli olduğuna inandığınız yetkinlik tanımları var mıdır? Bunlar nelerdir?

– İşe alım süreçlerinde başvuran adaylarda sizce hangi yetkinlikler mevcut değildir?

– Mesleğini sürdürmekte olan birinin başarıya ulaşması için sahip olması gereken yetkinlikler sizce nelerdir?

– Dijitalleşmenin yeni dönemde örgütlere etkisinin nasıl yansıtacağını düşünüyorsunuz?

– Dijital dönüşümün etkisiyle oluşacak değişikliği dikkate alan analiz, yaratıcılık, problem çözme, iletişim gibi konularını kapsayan ve hangi yetkinliklerin hangi yöntem ile kazandırılacağı üzerine üniversitelerde ve/veya yüksek lisans, doktora programlarında bu tarz eğitimlerin bulunması sizce gerekli mi?

### 3.2. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında, insan kaynakları departmanından 11 personelle fenomenoloji metodu kullanılarak yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenerek temalar halinde açıklanmıştır. İlk olarak, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin cevaplara yer verilmiş daha sonra ise araştırmanın konusuyla ilgili temalar ele alınmıştır.

#### 3.2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet, çalışılan pozisyon, kıdem yılı ve çalışılan sektöre ilişkin veriler Tablo 1'de verilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan çalışanların 6'sı kadın, 5'i erkek çalışılardan oluşmaktadır. Katılımcılardan en yaşlı olan 68 yaşında, en genç olan ise 22 yaşında olup katılımcıların yaş ortalaması 38'dir. Katılımcıların yaşa göre dağılımı her yaş aralığını kapsayacak şekildedir. Katılımcıların hepsi insan kaynakları departmanında görev yapan ve kıdem yılları da 1 ile 44 yıl arasında değişen uzmanlardan oluşmaktadır. Çalışma kişisel verilerin gizliliği kapsamında katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamış olup sırasıyla katılımcı olarak kodlanmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Çalışılan Pozisyon	Kıdem Yılı	Çalışılan Sektör
Katılımcı 1	22	Kadın	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	1 Yıl	Finans Sektörü
Katılımcı 2	30	Erkek	İnsan Kaynakları Müdürü	9 Yıl	Gıda Sektörü
Katılımcı 3	33	Kadın	İnsan Kaynakları Uzmanı	8 Yıl	Otomotiv Sektörü
Katılımcı 4	33	Kadın	İnsan Kaynakları İş Ortağı Müdürü	7 Yıl	Enerji Sektörü
Katılımcı 5	36	Erkek	İnsan Kaynakları Uzmanı	10 Yıl	Otomotiv Sektörü
Katılımcı 6	37	Kadın	İnsan Kaynakları Danışmanı	15 Yıl	Lojistik Sektörü
Katılımcı 7	39	Kadın	İnsan Kaynakları Müdürü	15 Yıl	Enerji Sektörü
Katılımcı 8	40	Erkek	İnsan Kaynakları Uzmanı	13 Yıl	Malzeme Sektörü
Katılımcı 9	44	Kadın	İnsan Kaynakları Uzmanı	18 Yıl	Sağlık Sektörü
Katılımcı 10	45	Erkek	İnsan Kaynakları Müdürü	17 Yıl	Ulaşım Sektörü
Katılımcı 11	68	Erkek	İnsan Kaynakları Müdürü	44 Yıl	İnşaat Sektörü

#### 3.2.2. Aday Çalışanlarda Aranılan Yetkinliklere İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının aday çalışanlarda aranılan yetkinliklere dair ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2.** İşe Alım Süreçlerinde Aday Çalışanlarda Aranılan Yetkinliklere Yönelik İfadeler

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	İşe alım yapılacak departmanın özelliklerini taşıyor olması, gelişime açık olması, şirkete ayak uydurabilecek uyumlu olması dikkat edilen özelliklerdendir.
Katılımcı 2	Aranılan yetkinlikler pozisyona göre değişiklik göstermektedir fakat adaylarda genel olarak aranılan yetkinlik iletişim yönünün kuvvetli olması ve bu iletişimi etkin bir şekilde sağlamasıdır.
Katılımcı 3	Gelişime ve öğrenmeye açıklık, çözüm odaklılık, insan ilişkileri ve yabancı dil.
Katılımcı 4	İşe alım yapacağımız organizasyondaki teknik yetkinlik ihtiyacı, dahil olacağı ekibin yapısı ve tabii ki kurum kültürü burada belirleyici olacaktır. Yukarıda bahsettiğim evrensel sayılabilecek normlar dışında role özel, spesifik çalışılmış yetkinlik setleri üzerinden ilerlenir.
Katılımcı 5	İstekli olmak, araştırmacı olmak, uygulamaya dökülmese bile bilgi sahibi olmak, sonuç odaklı olmak, sorumluluk sahibi olmak.
Katılımcı 6	Bu pozisyona göre kesinlikle değişir. Genel olarak analitik düşünme yetkinliği ön plandadır.
Katılımcı 7	Geri bildirimde açık olmak, açık fikirli olmak, sürekli merak etmek ve denemekten korkmamak, veriye dayalı sonuç üretmek, yaratıcı düşünce üretmek, baskı altında çalışabilmek, sürekli öğrenmeye açıklık aranılan yetkinlikler arasındadır.
Katılımcı 8	İlk önce kişinin dürüst ve disiplinli olması, verdiği sözleri tutması ve işe devamlılık sağlamasıdır. Bunların beraberinde zaman yönetimini iyi yapıyor olması ve liyakatli bir çalışan
Katılımcı 9	Öncelikle adayın karakterinin ekip çalışmasına uyumlu olması gerekmektedir. Bunun yanında bir o kadar yabancı dil bilgisi de çok önemli olmasıdır.
Katılımcı 10	Mesleki bilgi ve donanım.
Katılımcı 11	Beyaz yakalı adaylarda aranılan ilk ve en önemli yetkinlik kişinin yabancı dilinin olmasıdır bunun harici genel olarak etkili iletişim kurabiliyor olması, kurumsal farkındalık, çalışma arkadaşlarına ve kurumuna saygılı bir tavır sergilemesi aranılan diğer yetkinliklerdir.



Tablo 2'ye göre katılımcıların deneyimlerine göre 11 katılımcıdan 3'ü değişime gelişime açıklık, katılımcılardan 2'si iletişim yönünün kuvvetli olması, 2'si ise yabancı dil aradıklarını ifade etmiştir. Fakat 11 katılımcının çalıştıkları örgütler, kıdem yılları ve deneyimleri farklı olması nedeniyle teorik kısmında ele alınan yetkinliklerin neredeyse hepsine değinmişlerdir.

### 3.2.3. İşe Alım Süreçlerinde Adayların Yaş Aralığına Hangi Yetkinliklere Sahip Olması Gerektiğine İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının aday çalışanlarda yaş aralığına göre en çok hangi yetkinliklere sahip olduğunu düşündükleri ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.** İşe Alım Süreçlerinde Adayların Yaş Aralığına Göre En Çok Hangi Yetkinliklere Sahip Olduğuna Yönelik

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	Genç çalışanlar orta yaş ve üzeri çalışanlara göre Microsoft Office programlarına ve sosyal medyaya daha hâkim aynı zamanda gelişime daha açıklar.
Katılımcı 2	İş hayatına yeni adım atmış çalışanlar uzun yıllar iş hayatında olan çalışanlara göre değişime daha açık, yenilikleri daha yakından takip eden ve bu yenilikleri daha hızlı uygulamak isteyen profiller oluyor. İş hayatında daha uzun süredir çalışıp, farklı sorumluluklar alan çalışanların liderlik yönleri de gelişmiş oluyor. Karar verebilme ve inisiyatif alma yetkinlikleri daha gelişmiş oluyor.
Katılımcı 3	30 yaş altı adaylar daha motive, yeniliğe ve gelişime açıkken 30 yaş üzeri adaylar zaman ve stres yönetimi konusunda daha başarılı. Teknik bilgileri de tabii ki daha ileri.
Katılımcı 4	20-25 yaş arası yeni mezun adaylarda özellikle öğrenme merakı, ideal çalışma ortamı gibi konular ön plana çıkmaktadır. Genelde takım çalışmasına yatkınlık, esneklik ve dijital olan ilgi daha yüksek. 25-35 yaş aralığı ise kurumsal hayatta deneyimlenmiş adayların olduğu bir grup. Burada daha çok eski deneyimler üzerinden görüşme ilerler. Grubu tanımlayabileceğim spesifik bir yetkinlik olmaz. 40 yaş ve üzeri deneyimli grupta ise görüşme gözlemlenen ana yetkinlik uzmanlık alanına dair hakimiyet, liderlik becerilerine dair deneyim paylaşımları, güven ilişkisi geliştirme üzerine ilerler.
Katılımcı 5	Yeni Mezun yaş aralığı; araştırmacı ve bilgi sahibi sadece uygulamaya dökememekte fakat oldukça istekli ve heyecanlılar. 4-5 yıl yaş aralığı; daha kendinden emin sonuç odaklı, bilgili ve sorumluluk sahibi olabiliyor. 10 yıl yaş aralığı; artık işini bilen özgüvenli ve yönetici potansiyelinde olan kişiler oluyor. Problem çözebiliyor.
Katılımcı 6	Yeni başlayanların yenilikçilik olduğunu söyleyebilirim. Yeniliklere uyum sağlama yetenekleri iş hayatında deneyimi fazla olan çalışanlara göre daha fazla.
Katılımcı 7	Genç jenerasyon pozitif anlamda daha özgüven sahibi, alternatif çözüm üretme konusunda başarılı, iletişim anlamında açıklar diyebiliriz. Negatif taraftan da daha bilinçsiz başvurularla karşılaşabiliyoruz. Dolayısıyla yeteri kadar araştırmacı olmayabiliyorlar.
Katılımcı 8	30 yaş altı çalışanlarda sorumluluk konusunda eksiklikler görmekteyiz. 30 yaş üstüne göre daha az sorumluluk alıyorlar.
Katılımcı 9	Genç adaylar bilgisayara hakimler fakat yapılan işin önemini geç kavrayabilmekteler. Daha olgun ve tecrübeli adaylar daha yavaş ve zor öğrenseler de sabırlı ve titiz çalışmaları için daha güvenilir olmaktadır.
Katılımcı 10	Genel bir soru olduğunu düşündüğüm için karşılaştırma yapamayacağım.
Katılımcı 11	Genç çalışanlar öğrenmeye daha açık ve daha atılganlar, olgun çalışanlar ise daha ağırbaşlı, daha düzgün iletişim kuruyorlar ve daha saygılılar.

Tablo 3'e göre 11 katılımcıdan 10 katılımcı genel olarak aynı fikirlere sahipken bir katılımcı (K10) ise konu ile alakalı karşılaştırma yapamayacağını ifade etmiştir. 10 katılımcı genel olarak iş hayatına yeni adım atmış adayların, genç çalışanların değişime ve yeniliklere daha açık olduklarını aynı zamanda değişime daha kolay adaptasyon sağladıklarını, pozitif anlamda daha özgüven sahibi olduklarını, alternatif çözüm üretme konusunda daha başarılı ve iletişim anlamında daha açık olduğunu ifade ederlerken uzun yıllar iş hayatında bulunmuş daha tecrübeli adayların ise teknik bilgi anlamında, liderlik etme, sorumluluk alma, devamlılık sağlama, zaman ve stres yönetimi konusunda daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler.

### 3.2.4. Her İş İçin Geçerli Olduğuna İnanılan Yetkinliklere İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının her iş ve pozisyon için geçerli olduğunu düşündükleri yetkinliklere dair elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.** İşe Alım Sürecinde Deneyimleri Doğrultusunda, Her İş İçin Geçerli Olduğuna İnanılan Yetkinlik Tanılarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	En önemli yetkinliklerden biri kesinlikle iletişim ve adayın kendini ne derece de geliştirmeye açık olduğu konusu. Bunları halledebilmiş kişiler çoğu iş alanında ilerleyebilir.
Katılımcı 2	İletişim becerisi her adayda dikkat edilmesi gereken bir yetkinliktir. Hangi görevde çalıştığından bağımsız çalışanın iyi bir iletişime sahip olması ve ekip çalışmasına yatkın olması işe adaptasyonu ve sürekliliği açısından pozitif etki edecektir. Yeniliklere ve öğrenmeye açık olmak günümüzde herkeste olması gereken bir başka yetkinliktir. Her şey çok çabuk yenilenebiliyor ve gelişebiliyor. Bu tip durumlarda çalışanın yenilikleri öğrenmeye hevesli olması, esnek olması ve gelişime açık olması tercih edilmesi için önemlidir. Çözüm odaklı olmak, neredeyse her adayda aranan başka bir yetkinliktir. Karşılaştığı problemler karşısında öneriler sunup, çözüm üretebiliyor olması, yılmaması, negatif değil pozitif yönelen bir yapısının olması adayları ön plana çıkartan özelliklerden biridir.
Katılımcı 3	İnsan ilişkileri ve empati, zaman yönetimi.
Katılımcı 4	Standartların dışında düşünebilme, pozitif odaklanabilme ve yalın/öz anlatım en kritik yetkinlikler.
Katılımcı 5	İnsan ilişkileri, soğukkanlı olma, takım çalışması, düzenli ve araştırmacı olmak, istekli olmak.
Katılımcı 6	Her iş için geçerli olduğuna inandığım istek ve heyecandır. Bu ikisi olduktan sonra diğerleri farkındalıkla kişinin geliştirmesi sağlanabilir.
Katılımcı 7	Bunlar kurumların beklentilerine göre değişir. Çalıştığım firma için özetlemek gerekirse; geri bildirim açık olmak, açık fikirli olmak, sürekli merak etmek ve denemekten korkmamak, ekip halinde yardımlaşma kültürü ile hızlı sonuç üretmek, hiyerarşik yapıdaki geleneksel yönetim anlayışı yerine iki taraflı iletişime ve fikre açıklık, yaratıcılık, çözüm odaklılık.
Katılımcı 8	Kesinlikle etkili bir iletişim her iş her pozisyon için gerekli bir yetkinliktir. Uyumlu olması.
Katılımcı 9	Genel olarak dürüstlük, çözüm odaklılık ve çalışkanlık.
Katılımcı 10	Yoktur. Her bir pozisyon kendi içinde değişkendir.
Katılımcı 11	Öncelikle disiplinli, dürüst ve bilgili olmak bunun beraberinde kişilerin ekip çalışmasına

Tablo 4'e göre 11 katılımcıdan 5'i etkili iletişim kurmak, adayın iletişim yönünün kuvvetli olmasını ifade ederken 3'ü ekip çalışmasına yatkınlığı, yine katılımcılardan 3'ü çözüm odaklı olunması gerektiğini, yine 3 katılımcı adayların meraklı, istekli olmalarını ifade ederken katılımcılardan 2'si gelişime ve öğrenmeye açık olması gerektiğini ifade etmekten katılımcılardan bir tanesi her bir pozisyon kendi içinde değişken olduğunu dolayısıyla böyle bir yetkinlik söyleyemeyeceğini ifade etmektedir.

### 3.2.5. İşe Alım Süreçlerinde Başvuran Adaylarda Mevcut Olmayan Yetkinliklere İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının işe alım süreçlerinde başvuran adaylarda mevcut olmadığını düşündükleri yetkinliklere dair bulguları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.** İşe Alım Süreçlerinde Başvuran Adaylarda Mevcut Olmayan Yetkinliklere Dair Katılımcıların İfadeleri

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	Adayların kendilerini ifade edebilme, iletişim konusunda oldukça eksiklikleri mevcut oluyor.
Katılımcı 2	Yetkinlik sayıları oldukça fazladır fakat adayların bu yetkinliklere hangi oranda sahip olduğu çeşitli testlerle ve mülakatlarla değerlendirilebilmektedir. Yani bir adayda bu etkinlik doğrudan var veya kesinlikle yok demek doğru değildir. Bir adayın inisiyatif alabilme yetkinliği güçlü olarak değerlendirilirken farklı bir adayda bu yetkinlik gelişime açık olarak değerlendirilebilir.
Katılımcı 3	Yabancı dil. Ayrıca adayların birçoğu görüşmelere hazırlık yapmadan giriyor.
Katılımcı 4	Adayların özgün olmaktan uzak ve klişeleşmiş yaklaşımlar sergilediğini çoğunlukla gözlemliyorum. Burada adayı farklı kılan ve onu diğer adaylardan ayıracak yaklaşımların eksikliği çok net görülebiliyor.
Katılımcı 5	İnsan ilişkileri konusunda bazı adaylarda çok büyük eksiklikler ile karşılaşıyorum bunun yanında sorumluluk almak istemeyen, odak sürelerinin kısa olması, sonuç odaklı yaklaşmayan, isteksiz olmaları ve amaçlarının sadece daha fazla ücret kazanabilmek olması.
Katılımcı 6	Bu deneyim yılına göre değişiyor, profesyonel olanlar için değil ama daha çok 1-5 yıl olanlar için hedef odaklı olmadıklarını söyleyebilirim.
Katılımcı 7	Adaylar genel anlamda araştırmacı ve istekli değiller. Rol bazında baktığımız yetkinlikler ise değişebiliyor. Yönetimsel yetkinlik gerektiren rollerde bu konuda yetkin aday sayısı az oluyor diyebiliriz. Yönetimsel rollerde delegasyon, ekip yönetimi ve iş birliği yetkinliklerine sahip olmalarını bekliyoruz.
Katılımcı 8	Beyaz yakalı adaylarda yabancı dil eksikliği var.
Katılımcı 9	Adaylar veya çalışmaya başlayan genç arkadaşlar, öğrenme kabiliyetleri yeterli olmalarına rağmen çoğunlukla iletişim ve kurallara uymada zorluk çekiyorlar. Sabır, disiplin ve alçakgönüllülük konularında kendilerini geliştirmeleri gerekiyor.

Katılımcı 10	Mesleki tecrübe eksikliğini çok görmekteyim.
Katılımcı 11	Zaman yönetimi kısmında ve herhangi bir durumda geri bildirim verilme konusunda büyük bir eksiklik görüyorum

Tablo 5'e göre 11 katılımcıdan 3'ü adaylarda kendini açıklama ve ifade etme, iletişim yönünün eksik olduğunu ifade ederken, 2'si yabancı dil eksikliğini vurgulamıştır. Yine katılımcılardan 2'si adayların işine duydukları merak ve isteğin eksik olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.6. Mesleğini Sürdürmekte Olan Birinin Başarıya Ulaşması İçin Sahip Olması Gereken Yetkinliklere İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının aday çalışanların veya çalışanların başarıya ulaşmak adına gerekli olduğunu düşündükleri yetkinlikler hakkında ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.** Mesleğini Sürdürmekte Olan Birinin Başarıya Ulaşması İçin Sahip Olması Gereken Yetkinliklere Dair Katılımcıların İfadeleri

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	Belirli alana, belirli bir işe sabit kalmak yerine kendini geliştirerek, değişimi yakalayarak farklı alanlara yönelerek başarıya ulaşılabilir.
Katılımcı 2	Genel olarak değerlendirmek gerekirse mevcut işine devam etmekte olan bir çalışanın, iletişim yönünün kuvvetli olması, yeniliklere ve gelişime açık olması, inisiyatif alabilmesi, içsel motivasyonunu yüksek tutması ve çözüm odaklı olması başarıya giden yolda ona oldukça katkı sağlayacaktır.
Katılımcı 3	Gelişime ve değişime açıklık, empati, iletişim ve stres yönetimi.
Katılımcı 4	Yaptığınız mesleğe göre değişmekle beraber ilişki geliştirmek, esneklik, dijital yetkinlikler, sosyal becerileri güçlendirmek olarak tanımlayabilirim
Katılımcı 5	İnsan ilişkilerinin kuvvetli olması, yoğun durumlarda soğukkanlılığını koruması, analitik düşünebiliyor olması, takım çalışması destekliyor olması, sorumluluk alıp sonuç odaklı yaklaşması, problem çözme becerisinin olması, planlı, düzenli ve sistemli çalışması, birden fazla işi aynı anda odağı dağılmadan yapması, araştırmacı ve kararlı olması, istekli ve istenilen alana karşı heyecan duyulması, organizasyonel bilgi sahibi olup bu duruma göre aksiyon alması.
Katılımcı 6	Kendini geliştirmeyi seven, empati kurabilen ve azimli olan.
Katılımcı 7	Meraklı ve araştırmacı olması, değişime adaptasyon yetkinliğinin yüksek olması. Birçok işi aynı anda yürütebilecek odak ve dayanıklılık sağlayabilmesi.
Katılımcı 8	İşine, çalışma arkadaşlarına saygılı olması, azimli bir kişiliğe sahip olması, takım çalışmasında başarılı ve istekli olması.
Katılımcı 9	Teknolojik gelişime ayak uydurması ve yeni teknikler öğrenmeye istekli olması.
Katılımcı 10	Stres yönetimi ve iletişim becerisi.
Katılımcı 11	İşini seviyor olması, kendini sürekli yenileyebilmesi ve geliştirebilmesi, değişime açık olması, öz disiplinli olması

Tablo 6'ya göre 11 katılımcıdan 8'i mesleğini sürdürürken başarıya ulaşmak için sahip olması gereken yetkinlikler arasında gelişime, öğrenmeye ve değişime açık olmayı ve bu doğrultuda kendini yenilemeyi belirtirken, 4 katılımcı iletişim yönünün kuvvetli olması gerektiğini düşünmektedir.

### 3.2.7. Dijitalleşmenin Yeni Dönemde Örgütlere Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

İnsan kaynakları uzmanlarının dijitalleşmenin örgütlere nasıl etki edeceğine dair fikirlerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7.** Dijitalleşmenin Yeni Dönemde Örgütlere Etkisinin Nasıl Yansıyacağına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	Dijitalleşme çoğu departmanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da oldukça önemli bir yerde bulunuyor. İşe alım süreçlerinin online platform üzerinden yapılması, eğitimlerin online olarak ilerlemesi, performans değerlendirme süreçlerinin dijitalleşmesi gibi birçok alanda işleri hızlandırıp, adaylarında bekleme sürelerini azalttığı için sonuçları oldukça kolaylaştırılmaktadır. Böylelikle de hem çalışanlar, adaylar hem de yöneticiler için işler daha kolay ve rahat hale gelir.
Katılımcı 2	Dijitalleşmenin artması, kurumların süreçleriyle ilgili daha doğru ve hızlı analiz yapabilmesine olanak sağlıyor. Bu sayede birçok firma süreçlerini iyileştirerek verimliliklerini arttırmak için projeler yapıyor. Şirketlerin dijitalleşmeye yatırımları arttıkça daha sürdürülebilir, daha verimli, daha ölçülebilir organizasyona ulaşmaları kolaylaşacaktır.
Katılımcı 3	Daha kolay ve daha doğru veri erişimiyle bağlantılı olarak sorunlara çözüm sürecinin de daha etkili bir şekilde ilerleyeceğini düşünüyorum.
Katılımcı 4	Özellikle işe alım süreçlerinde adayların dijital yetkinlikleri, bu konudaki farkındalıkları ve öğrenme istekleri onları bir adım öne çıkaracaktır. İşe alım süreçlerindeki dijitalleşme adımları ve adayların bu süreçlerde yaşadıkları deneyimleri, oradaki süreçlere uyum sağlama becerileri de gözlemlenebilir veriler oluşturmaktadır.
Katılımcı 5	Dijitalleşme aslında çok kapsamlı bir alan bu yüzden sektörel bazda değişiklik göstermektedir. Dijitalleşme genelde üretim yapmayan direkt "Genel Müdürlük veya Ofis Ortamında" çalışan firmalara katkısı çok oluyor. Üretim yapan fabrika ortamlarında dijitalleşme daha yavaş ilerlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin operasyonel konularında dijitalleşme çok önemli bir yer almaktadır. Bordro süreçlerinin ve izin girilmesinin dijitalle aktarılması zaman açısından oldukça tasarruf sağlamaktadır.
Katılımcı 6	Dijitalleşmenin en direkt etkisini çalışma hayatı alacak bence. Mesela yapılan bir araştırmaya göre 2030 yılında var olacak

Katılımcı 7	mesleklerin yüzde 85'i henüz keşfedilmedi. Bu nedenle iş gücü yönetimi ve yetenek yönetiminin özellikle dijitalleşmeden büyük ölçüde etkileneceğine inanıyorum.
Katılımcı 8	Olmasa olmaz bir konu. Çağı yakalamak, mevcut süreçleri güncel ihtiyaçlara göre otomatizme etmek şirketlerin devamlılığını sağlamak için kritik. Dijitalleşme süreçlerini hızlı bir şekilde hayata geçiren start-up firmalar, e-ticaret şirketleri vb. yapılar, kurumsal firmalardan çok daha hızlı büyüme grafikleri yakalıyorlar. Bu süreçlerle bağlantılı roller de kariyer anlamında aranan roller olmaya başladı.
Katılımcı 9	Özellikle yenilikçilik açısından iş yükünü oldukça azaltacağını düşünüyorum.
Katılımcı 10	İnsan temelli çoğu işin özellikle tekrara dayanan laboratuvar işlemlerinin çoğunun ileride robotlar tarafından yapılacağını ve insan işgücüne olan ihtiyacın azalacağını düşünüyorum. Hatta bu değişime şahit oluyoruz şimdiden. Genel olarak ise dijitalleşme beraberinde iletişim ve bilgi transferinde de birçok avantaj sağlayacağından sağlık hizmetlerindeki gelişme daha da ivme kazanacaktır.
Katılımcı 11	Pozitif yönde artarak ilerleyeceğini düşünüyorum. Açıkçası bu durumun olumlu yönünden çok olumsuz yönünü yaşamakta ve görmekteyim. Özellikle ekip çalışması, insan ilişkileri daha doğrusu duyguların aktarımı konusunda çeşitli zorluklar yaşıyor.

Tablo 7'ye göre 11 katılımcıdan 10'u dijitalleşmenin örgütlere avantaj sağlayacağını özellikle insan kaynakları departmanlarında operasyonel faaliyetlerin, bordro süreçlerinin dijital aktarılmasının vakit kazanımı sağladığını ve dijitalleşmenin çalışma hayatına olumlu etki yapacağını düşünürken katılımcılardan bir tanesi ise dijitalleşmenin olumlu yönünün olduğunu kabul etmekle beraber özellikle insan ilişkileri, duygu aktarımı konusunda olumsuz yönde etkili olduğunu ifade etmiştir.

### 3.2.8. Dijital Dönüşümün Etkisiyle Oluşacak Değişiklik Dikkate Alınarak Hangi Yetkinliklerin Hangi Yöntem ile Kazandırılacağı Üzerine Üniversitelerde Bu Tarz Eğitimlerin Bulunmasının Gerekliliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Dijital dönüşümün etkisiyle oluşacak değişikliği dikkate alan analiz, yaratıcılık, problem çözme, iletişim gibi konularını kapsayan ve hangi yetkinliklerin hangi yöntem ile kazandırılacağı üzerine üniversitelerde ve/veya yüksek lisans, doktora programlarında bu tarz eğitimlerin bulunması sizce gerekli mi sorusuna yönelik ifadelerinden elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 8.** Dijital Dönüşümün Etkisiyle Oluşacak Değişikliği Dikkate Alan Hangi Yetkinliklerin Hangi Yöntem ile Kazandırılacağı Üzerine Üniversitelerde Bu Tarz Eğitimlerin Olması Gerekliliğine Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	Katılımcıların İfadeleri
Katılımcı 1	Evet kesinlikle bu tarz eğitimlerin olması gerekiyor. İnsanlar aldıkları eğitimler sonucunda birçok konuda eksik kalıyorlar ve bunları sadece staj imkânı yakalan insanlar görebiliyor. Bu tarz eğitimler okullarda verilirse adaylar bilgiye sahip olarak çalışma hayatında da daha başarılı olabilirler.
Katılımcı 2	Evet, özellikle insan kaynakları, işletme, iletişim vb. alanların programlarında mutlaka bu tip konuların gerektiğine inanıyorum.
Katılımcı 3	Evet, kesinlikle gerekli.
Katılımcı 4	Çok net olarak gerekli olduğuna inanıyorum. Özellikle güncel hayattan deneyimlerin paylaşıldığı bir ortam üniversitelerde çok kıymetli olacaktır. Kurumların ne aradığını bilmek gerçekten zor ancak yukarıda bahsettiğim güçlü ilişki geliştirme, dijital yetkinlikler, esneklik, yenilikçilik gibi temel kavramlar üzerine yapılacak çalışmalar iş hayatına atılacak öğrencileri birkaç adım önde başlatacaktır.
Katılımcı 5	Evet gerekli, her geçen sene insan kaynakları bölümleri daha fazla gelişiyor ve ilerliyor. Aynı zaman da dijitalleşiyor. Eğitimlere eklenmesi ve güncellenmesi gerekiyor.
Katılımcı 6	Yetkinlik kazandırmaya yönelik çalışmaların olması tabii ki önemli ama uygulamanın başarılı olması için kişilerin buna istekli olması da önemli o nedenle herkesi kapsayacak bir eğitim veya müfredat olabilir mi emin değilim. Kişilerin bu özelliklerine ağırlık vermeleri için daha çok koçluk üzerine ek dersler veya seçmeli derslere yer verilebilir.
Katılımcı 7	Bu konularda eğitim döneminde bilgi paylaşımı önemli ancak sadece eğitim ve teorik bilgi / yöntem paylaşımı gibi değil, sektörden güncel örneklerle iş hayatından da katkılarının sağlanması etkili olur görüşümdedir.
Katılımcı 8	Kesinlikle gerekli olduğunu özellikle iş yeri psikolojisi, davranış bilimleri gibi derslerin ağırlık olması gerektiğini düşünmekteyim.
Katılımcı 9	Son derece gerekli.
Katılımcı 10	Gerekli olduğunu düşünüyorum ama yeterli ve etkin olacağı konusunda şüpheliyim.
Katılımcı 11	Kesinlikle gerekli olduğunu düşünmekteyim hatta üniversitelerdeki bölüme yönelik stajların artırılması taraftarıyım. 1 yıl stajın, 1 yıl yabancı dil hazırlık eğitiminin daha faydalı olacağını düşünmekteyim.

Tablo 8'e göre 11 katılımcıdan 9'u dijital dönüşümün etkisiyle oluşacak değişikliği dikkate alan analiz, yaratıcılık, problem çözme, iletişim gibi konularını kapsayan ve hangi yetkinliklerin hangi yöntem ile kazandırılacağı üzerine üniversitelerde ve/veya yüksek lisans, doktora programlarında bu tarz eğitimlerin bulunmasının son derece gerekli olduğunu ve fayda sağlayacağını ifade ederken, 2 katılımcı bu tarz eğitimlerin müfredatta olsa da bu eğitimlerin yeterli olacağını düşünmediğini ifade etmektedir.

## Sonuç ve Tartışma

İnsan kaynakları uzmanları örgüt içerisinde çalışanların işe seçilmesi ve yerleştirilmesi, motivasyonlarının sağlanması, alacakları eğitim ve geliştirme işlevi gibi işten ayrılmasına kadar olan süreç için kritik bir önem ve değer taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uzmanlarının yetkinlikleri doğru bir şekilde tespit edip, değerlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı insan kaynakları uzmanlarının perspektifinden aday çalışanların kendilerinden beklenen ve/veya gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kavraması, hangi yetkinliklerin kazanılması veya geliştirilmesine yönelik bilgi sahibi olunmasını, başarının yakalanabilmesi, kendilerine ve çalıştıkları iş yerlerine değer katabilmeleri için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği konusunda farkındalık kazandırmasıdır. Çalışmanın amacına bağlı olarak araştırmada bu yetkinliklerin değerlendirilmesi yönünde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ise İstanbul, İzmir ve Sakarya illerindeki 11 insan kaynakları uzmanı oluşturmaktadır.

Çalışmada uzmanlarla yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen verilerin sonucunda, adayların veya mesleğini devam ettirmekte olan çalışanların değişip gelişmekte olan iş dünyasında ilk başta dijitalleşmeyi ve değişimi yakalayıp beraberinde bu değişimin getirdiği ve/veya getirecek olan yetkinlikleri bünyelerinde barındırmaları, hali hazırda yetkin oldukları konuları ise geliştirmeleri sektördeki devamlılıkları ve başarıları için önemli bir husustur. Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanlarının deneyimleri yönünde gelişime ve değişime açık olma, etkili iletişim yetkinliklerinin beraberinde çözüm odaklı olmak, stres yönetimi, ekip çalışmasına yatkınlık, azimli meraklı ve araştırmacı olmak, dijital yetkinliklere sahip olmak çalışanların çalışma hayatında başarıya ulaşmaları için kazanmaları ve/veya geliştirmeleri gereken yetkinlikler arasında bulunmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynakları uzmanlarının işe alım süreçlerinde adaylarda en çok aradıkları yetkinlikler arasında ekip çalışması, etkili iletişim ve insan ilişkileri yer almaktadır. Aynı zamanda bu yetkinlikler adaylarda mevcut olmayan yetkinlikler arasındadır. Katılımcıların 8'inin ekip çalışması, 7'sinin etkili iletişim ve 6'sının insan ilişkileri yetkinliğini tercih ettiği ve adayların da bu yetkinlikleri kazanmaları gerektiği gözler önüne serilmiştir. İnsan kaynakları uzmanları da doğru yetkinlere sahip adayı seçmek için aday değerlendirme sürecinde beklentileri ve çağın gereklilikleri doğrultusunda aradıkları yetkinlere sahip adayları seçerek iş performansını artırabilmeyi, ekip çalışmalarını güçlendirebilmeyi, örgütün başarısını destekleyebilmeyi bu sayede rekabet avantajını artırarak uzun vadeli başarıyı sağlayabilmeyi amaçlamaktadırlar. Çalışanların insan kaynakları uzmanlarının bu beklentilerinin farkında olup, değişimi yakaladıkları ve kendilerini yenileyebildikleri takdirde sektör içerisinde başarıyı yakalayabilme şansları oldukça yüksektir.

**Tablo 9.** Katılımcılar Tarafından En Çok İfade Edilen Adaylarda Olması Gerekli Yetkinlikler

Sıra No	Katılımcılar Tarafından Adaylarda En Çok Aranan Yetkinlikler	Tekrar İfade
1	Etkili İletişim	16 Kez
2	Ekip Çalışması	13 Kez
3	Çözüm Odaklılık	13 Kez
4	Yeniliklere ve Değişime Açıklık	13 Kez
5	İnsan İlişkileri	10 Kez
6	Sürekli Öğrenme	6 Kez
7	Zaman Yönetimi	5 Kez
8	Esneklik	5 Kez
9	Analitik Düşünme	4 Kez
10	Baskı Altında Çalışabilme	4 Kez
11	Teknik Bilgi	4 Kez
12	Üretkenlik	3 Kez
13	Kolay ve Hızlı Adapte Olabilme	3 Kez
14	Veri ve Bilgi Yönetimi	3 Kez
15	Karmaşık Problem Çözme Becerisi	3 Kez
16	Empati Kurmak	3 Kez
17	Meraklı ve İstekli Olmak	3 Kez
18	Yabancı Dil	3 Kez
19	Liderlik	2 Kez
20	İnisiyatif Alabilme	2 Kez
21	Yaratıcılık	2 Kez
22	Dijital yetkinlikler	2 Kez
23	Girişimcilik	1 Kez
24	Eleştirel Düşünebilme	1 Kez

**Tablo 10.** Katılımcılar Tarafından En Çok İfade Edilen Adaylarda Mevcut Olmayan Yetkinlikler

Sıra No	Katılımcılar Tarafından Adaylarda Mevcut Olmayan Yetkinlikler	Tekrar İfade
1	İnsan İlişkileri	3 Kez
2	Etkili İletişim	3 Kez
3	Yabancı Dil	2 Kez
4	Meraklı Olmak	2 Kez
5	Çözüm Odaklılık	2 Kez
6	Geri Bildirim Sağlama	1 Kez

Yukarıda yer verilen bulgulara yönelik olarak insan kaynakları uzmanlarının adaylardan veya çalışanlardan beklediği yetkinlikleri geliştirmeleri kişilerin daha kolay iş bulması, işinde başarıya ulaşması, örgüte ve kişiye yönelik rekabet piyasası içerisinde avantaj sağlaması açısından katkı sağlamaktadır. Özellikle adaylarda bulunması beklenen etkili iletişim, ekip çalışması, çözüm odaklılık, yeniliklere ve değişime açıklık, insan ilişkileri, sürekli öğrenme, zaman yönetimi, esneklik, analitik düşünme yetkinlikleri geliştirilmeliyken diğer taraftan adaylarda mevcut olmayan insan ilişkileri, etkili iletişim, yabancı dil, meraklı kişilik yapısı, çözüm odaklılık ve geri bildirim sağlama yetkinliklerinin kazanılması insan kaynakları uzmanlarının adaylarda aradıkları ve adaylarda beklentilerini karşılayamadıkları yetkinliklerin aynı olması sonucuna erişilmesiyle bu yetkinlikleri farkına varan ve barındıran kişilerin sağlıklı bir kariyer süreci geçireceği aynı zamanda motivasyon ve verimliliklerinin de artacağı söylenebilmektedir.

Bu çalışmayla birlikte çalışanların veya aday çalışanların kendilerinden beklenen ve gelecekte ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kavraması, örgütlerde başarıyı yakalayabilmeleri, kendilerine ve örgütlerine değer katabilmeleri için hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiği konusunda farkındalık kazanmaları beklenmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi alanında eğitim veren kurumların müfredatları açısından yetkin insan kaynakları adayları yetiştirebilmeleri doğrultusunda fikir olması, insan kaynakları bölümlerinde yapılan uygulamalarda özellikle işe alım süreçlerinde yol gösterici rehber olması ve örgüt içinde yetkinlik modeli oluşturulması konusunda bir veri kaynağı olabilmesi açısından da önemlidir.

## Kaynakça

- Acıloğlu, İ. ve Kaya, N.N. (2021). *Beyaz yakalı'nın dijital yakalı'ya dönüşümü*. (1. Basım) Elma Yayıncılık.
- Aksu, M. (2022). *Dijital dönüşümün yeni yakalı işgücü: Dijital yakalı çalışanlar ve yönetimi*. Efe Akademik Yayıncılık.
- Aytekin, A., Çakır, F. S., Yücel, Y. B. ve Kulaöz, İ. (2018). Geleceğe yönlendiren kodlama bilimi ve kodlama öğrenmede kullanılacak bazı yöntemler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(5), 24-41.
- Babaoğlu, E., Çelik, E., ve Nalbant, A. (2018). İdeal öğrenci velisi üzerine nitel bir çalışma. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 51-65.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeleri açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK). (2022, Aralık). *Dijital dönüşüm ve dijital okuryazarlık*. <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/arastirma-raporlari/tu-rkiyede-dijital-do-nu-s-u-m-ve-dijital-okuryazarlik.pdf> adresinden 10.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Demirel, M. (2009). Yaşam boyu öğrenme ve teknoloji. In 9th International Educational Technology Conference (IETC 2009), Ankara, Türkiye.
- Dolgun, G. ve Erdoğan, S. (2012). Hemşirelikte yaratıcılık, eleştirel düşünme ve bulgularının yorumlanması. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 223-227.
- Elaş, E. (2010). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan faydalarına ilişkin bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Gökalp, E., Gökalp, M.O., Çoban, S. ve Eren, P.E. (2019). Dijital dönüşümün etkisinde verimli istihdam yönetimi: Yol haritası önerisi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 201-222.
- Gözübüyük, D. (2019). *Yaratıcı, eleştirel ve yansıtıcı düşünmenin girişimcilik becerisi üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bartın Üniversitesi.
- İstanbul İşletme Enstitüsü (2021). *21. Yüzyıl Yetkinlikleri*. <https://www.iinstitu.com/blog/21-yuzyil-yetkinlikleri> adresinden 09.05.2023 tarihinde alınmıştır.
- Karabacak, N. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki değerleri üzerine nitel bir çalışma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Kavut, S. (2020). Kimliğin dönüşümü: Dijital kimlikler. *Selçuk İletişim Dergisi*, 13(2), 987-1008.
- Koçyiğit, M. (2016). *Etkili iletişim ve duygusal zekâ*. Eğitim Yayınevi.
- Kurbanoglu, S. ve Akkoynlu, B. (2001). Öğrencilere bilgi okuryazarlığı becerilerinin kazandırılması üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 81-88.
- Kurt, A. ve Kürüm, D. (2010). Medya okuryazarlığı ve eleştirel düşünme arasındaki ilişki: Kavramsal bir bakış. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 20-34.
- Neverfap Akademi. (2022, 11 Eylül). *21. Yüzyıl yetkinlikleri, becerileri nelerdir? nasıl kazanılır?*. <https://neverfapakademi.com/21-yuzyil-yetkinlikleri-becerileri-nelerdir/> adresinden 10.06.2023 tarihinde alınmıştır.
- Özkıran, D. (2018). *İnsan kaynakları bölümlerinde başlangıç düzeyi çalışanlarda aranacak yetkinliklerin belirlenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Sağır, H. (2006). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Ünal, Ö. F. (2012). Temel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik süreç ve model önerisi (vaka çalışması). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 7(2),185-205.

World Economic Forum (WEF). (2020). *The Future of Jobs Report 2020*, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) adresinden 10.06.2023 tarihinde alınmıştır.

Yücel, İ. ve Şirin, S. (2020). Özdenetim ile iş stresi arasındaki ilişkide meslektaş desteğinin aracılık rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 148-158.