



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi



ISSN:2459-1149

**Article Type**  
Research Article

**Received / Makale Geliş**  
12.10.2020

**Published / Yayımlanma**  
30.11.2020

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2154>

**Dr. Hale Nur GÜLER**  
Bağımsız Araştırmacı, İstanbul / TÜRKİYE

**Citation:** Güler, H. N. (2020). İnsan kaynakları çalışanlarından beklenen mesleki ve kişisel niteliklerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(61), 3258-3265.

## İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARINDAN BEKLENEN MESLEKİ VE KİŞİSEL NİTELİKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### ÖZET

Kurumların başarılarını sürdürmeleri ve yarınları hazırlanmalarında büyük katkısı olan insan kaynakları departmanlarında görev yapan yönetici ve çalışanlarından beklenen mesleki ve kişisel nitelikler, kurumlar, aday çalışanlar ve çalışan adaylarını yarınları hazırlayan eğitim kurumları açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynakları departmanlarında görev yapacak aday çalışanların niteliklerinin belirlenmesi amacıyla nitel olarak tasarlanan bu çalışma için veriler Türkiye’de kurumlar ve çalışan adaylarını bir araya getiren kariyer.net isimli insan kaynakları faaliyet alanı olan internet sitesinden elde edilmiştir. Kurumlar tarafından iş ilanlarında ifade edilen nitelikler belirli temalara göre kategorilere ayrılmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerinden deneyim, üniversite mezuniyeti, mevzuat bilgisi, etkin iletişim; insan kaynaklarında çalışacak uzman ve uzman yardımcılardan da deneyim, MS Office program bilgisi, üniversite mezuniyeti, etkin iletişim, ekip çalışmasına yatkınlık gibi niteliklerin öncelikle beklendiği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları departmanı, insan kaynağı, iş ilanları, içerik analizi

## A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF THE PROFESSIONAL AND PERSONAL QUALITIES EXPECTED FROM HUMAN RESOURCES EMPLOYEES

### ABSTRACT

The professional and personal qualifications expected from managers and employees working in human resources departments, which have a great contribution in maintaining the success of institutions and preparing for the future, are very important for institutions, candidate employees and educational institutions that prepare employee candidates for the future. The data for this study was designed as a qualitative in order to determine the qualifications of candidates running to be served on the human resources department of Turkey's institutions and employees nominated by bringing together kariyer.net is human resources were obtained from the website activities. The qualifications expressed in job postings by institutions are categorized according to certain themes. In this context, it has been revealed that qualifications such as experience, university graduation, legislative knowledge, effective communication, experience from experts and assistant experts who will work in human resources, MS Office program knowledge, university graduation, effective communication and teamwork are expected from human resources managers.

**Keywords:** Human resources management, human resources department, human resources, job postings, content analysis

## 1. GİRİŞ

Ekonomik ve sosyal koşullar, teknolojideki değişim içinde bulunulan koronavirüs (COVID-19) pandemisi döneminin etkileri nedeni ile kurumların ayakta kalabilmeleri ve gelecekleri için sağlam zeminler yaratabilmeleri bugün yapacakları alt yapı değişiklikleri ve gelişimleri ile uygulama ve süreçlerini beklentileri karşılayacak şekilde değişimin gerektirdiği ölçüde desteklenmesi ile mümkün olacaktır. Kurumların devamlılıklarını sağlamaları etkin ve verimli çalışan insan kaynağı ile mümkün olmaktadır. Bu kapsamda kurumların çalışanları için uygulamaya koydukları süreçler, oldukça kritik seviyede önemlidir.

Kurumlar için değeri tartışılmaz insan kaynağının seçimi performans değerlendirme kariyer planlaması eğitim ve gelişimi etkili şekilde çalışan insan kaynakları departmanları tarafından uygulamaya alınmaktadır. Kurumların en önemli sermayeleri olan çalışanları için uygulamaya konulan süreçler insan

kaynakları departmanı yönetici ve çalışanları tarafından tasarlanmakta, kurum içinde veya dışından uygulamaya alınabilmesi için koordinasyon sağlanmaktadır.

Bu çalışmada kurumlar için stratejik önem taşıyan insan kaynakları departmanlarında çalışacak yönetici ve çalışanlardan beklenen mesleki ve kişisel niteliklerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

- Kurumların insan kaynakları departmanı için yönetici adaylarından bekledikleri mesleki ve kişisel nitelikler nelerdir?
- Kurumların insan kaynakları departmanı için uzman ve uzman yardımcısı aday çalışanlarından bekledikleri mesleki ve kişisel nitelikler nelerdir?

Çalışmada araştırma sorularına yanıt bulunabilmesi için veriler insan kaynakları sitesinden elde edilmiş olup, analize tabi tutulmuştur. İnsan kaynakları departmanında görev yapan yönetici ve çalışanların özelliklerinin belirlenmesi bu alanda çalışma hayatında bulunmak isteyen aday çalışanlara, kurumların insan kaynakları departmanlarıyla ilgili araştırma yapan yönetici ve çalışanlarına ve iş hayatına öğrenci yetiştiren eğitim kurumlarına yararlı olacaktır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMLAR İÇİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları, kurumların başarısında oldukça etkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin Sanayi Devrimi sırasında Amerika Birleşik Devletleri'nde başladığı belirtilmektedir (Richman, 2015: 121). Üretimin atölyeler yerine seri şekilde fabrikalarda gerçekleşmesi çok sayıda kişinin istihdam edilmesi ile birlikte kompleks iş ilişkileri doğmuş ve insan kaynakları yönetiminin temelleri oluşmuştur. 1817'de kavramsal açıdan bakıldığında insan kaynakları Springer tarafından kullanılmıştır. Çalışanların ekonomik anlamdaki refah seviyelerine ulaşmaları işverenlerin ilgilerini çekmiş olup bu da personel yönetimi yaklaşımının başlangıcı sayılmıştır (Benligiray, 2007: 78). İnsan kaynakları yönetimi emek ve refah yönetimini kapsayacak şekilde terminolojiye yerleşmiştir (O'Riordan, 2017: 7). Klasik personel yönetimi anlayışının dışında bilimsel ve teknik anlamda yaşanan gelişmelerle insan kaynakları yönetimi önemli hale gelmiş ve işletmenin değerini artıran önemli bir kriter olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Yüksel, 2007: 43). Stratejik yaklaşım olarak benimsenen insan kaynakları 1980'lerin başına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi teknolojik gelişim küreselleşme gibi pek çok faktörün etkisi altındadır (Fleming, 2000: 16).

Küreselleşme nedeni ile kurumlar devamlılıklarını korumak için kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Bu nedenle kurumlarda etkin kaynakların olması gerekmektedir. Bu kaynaklardan bazıları insan kaynağı, pazarlama kaynakları ve fiziksel kaynaklardır. İnsan kaynağı oldukça önemlidir. İnsan kaynağı kurumlarda kararların verilmesi gelişmelerin hayata geçirilmesi konularında oldukça belirleyici değişkendir (Karami, Analoi ve Cusworth, 2004: 50). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, çağdaş yönetim tekniklerinin gelişmesi ile insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı amacı ile gerçekleşmiştir.

Kurumların başarılı olabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için başarılı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Güçlü çalışanlar kurumların etkinliklerinde oldukça önemli kriterler arasındadır. Değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal yapının etkisi ile teknolojideki değişim müşteri beklentilerini de farklılaştırmış ve artırmıştır. Bu kapsamda bakıldığında beklentilere yanıt verebilecek başarılı süreçlerin oluşturulması ve etkin koordinasyonların oluşturulması için çalışanların potansiyeli ve ortaya koydukları çıktılar oldukça değerlidir. Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri çalışanların etkinlik ve motivasyonlarının artırılması insan kaynakları yönetiminin temel amacını oluşturmaktadır. Stratejik planlamadan kurumsal imaja kadar insan kaynakları yönetiminin planlaması gereken süreçler bulunmaktadır. İnsan kaynakları kurum çalışanlarının yönetimi ve gelişim faaliyetlerini düzenleyen iş kolunu ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kurumların stratejik hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların beklentilerini karşılamak için beşeri kaynağın etkin kullanımını ifade etmektedir (Bingöl, 2006: 26). İşe alım ve yerleştirme, mesleki açıdan eğitim verme, devamlı gelişimi takip etmeye yönelik faaliyet insan kaynakları yönetiminin konusudur (Sabuncuoğlu, 2000: 17).

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların performanslarının sürekliliğinden de sorumludur (Dolgun, 2007: 38). İnsan kaynakları yönetimi en önemli unsur olan insan kaynağına dikkat çekmekte en alt seviyeden yönetim seviyesine kadar faaliyetleri ile çalışanları kapsamaktadır (Sadullah vd., 2015: 2). Çalışanlarla işveren ilişkisinin yönetimi, işe alım, işten çıkarma, performans denetimi, ücretlendirme, iş ortamının geliştirilmesi gibi faaliyetler de insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasındadır (Ahammad, 2017: 425; Bingöl, 2010: 22).

Kurum içinde insan kaynakları çalışanla iş arasındaki uyumu iyileştirme amacıyla işin bitmesine yönelik motive edici faaliyetlerini sürdürmektedir (Collings, Wood ve Szamosi, 2018: 10). İnsan kaynaklarının pek çok açıdan önemi bulunmaktadır. Bunlar, insan sermayesi değeri, çatışma yönetimi, bütçe kontrolünün sağlanması, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyetinin sağlanması, performansın iyileştirilmesi, maliyet tasarrufu, işin sürdürülmesi, kurumsal imaj ve güvenilirlik olarak belirtilmektedir (Parameswari ve Yugandhar, 2015: 62).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları da verimli etkin doğru insanı belirlemek ve seçmek, çalışanların istek ve gereksinimlerine yanıt vermek, insan kaynağını kurum amacı doğrultusunda yönetmek, çalışanlara mesleki gelişim sağlamak, onlar için iş doyumunu yaratmak, insan kaynakları stratejilerinin kurumla uyumunu sağlamak, örgüt kültürünü yapılandırmak, toplam kaliteyi yükseltmek ve yenilik ve gelişimlere katkı sağlamak, çalışanlarla kurum arasındaki uyumu sağlamak için kurum içindeki bölümlerin yönetim uygulamalarını belirlemek ve katkı sağlamak çalışan potansiyelini geliştirmek ve insan kaynağına yapılan yatırımı artırmak olarak belirtilmektedir (Çoban, 2016: 9). İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları arasında iletişim, çalışan bağlılığı yaratmak, yerleştirmek, yönetici geliştirme, başvuru sağlama ve seçim ve planlama yer almaktadır (Baykal, 2007: 13).

İnsan kaynaklarının çalışanları bireysel hedeflerine ulaştırma amacı da bulunmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları ücret ve maaş yönetimi, yerleştirme, performans değerlendirme, işe yeni başlayan çalışanlara eğitim ve oryantasyon programı gerçekleştirmektedir (Aswathappa, 2005: 8). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından planlamada ürün ya da hizmetin ortaya konabilmesi için süreçlerin tasarlanması, açık ve anlaşılır olması, maliyetleri en aza indirmek ve çalışanların motivasyonlarının sağlanması hedeflenmektedir (Balkan, 2020: 15). Kadrolamada planlanan iş süreçlerinin yerine getirilebilmesi için çalışanların seçimi gerekmektedir. Kadrolamanın etkin şekilde sürdürülebilmesi için insan kaynaklarının planlanması adayların araştırılıp bulunması ve aday havuzlarının oluşturulması ve iş için en doğru kişinin seçilmesi gereklidir (Sadullah vd., 2015: 88).

Bir diğer fonksiyon ise eğitim ve geliştirmedir. Değişen ve gelişen teknolojik yapı, küreselleşen dünya, müşterilerin ve kurumların beklentileri, çalışanların beklentileri, sürekli gelişim ve eğitimin olmasını zorunlu kılmaktadır (Özçelik, 2015: 163). Kurumların çalışanlarına sağladıkları eğitimler iki başlıkta toplanmaktadır. Bunlar, iş başı eğitimleri ve iş dışındaki eğitimlerdir. İş başı eğitimler; işin öğretilmesi, yöneticiye yardımcı olma, rotasyon, işe alıştırmaya eğitimi, staj, formen aracılığı ile eğitim ve yetki devriyle eğitim olarak belirtilmektedir (Sadullah vd., 2015: 194).

İş dışındaki eğitimler ise konferans ve seminerler, örnek olay yöntemi, rol model, oyunlarla öğretim, açık hava eğitimi, sanal ortamda eğitim olarak belirtilmiştir (Özçelik, 2015: 197). İnsan kaynakları yönetiminin bir başka fonksiyonu da değerlendirme ve performans yönetimidir. Kurumlarda en önemli sorunlardan bir tanesi performans ölçüm sistemidir (Barutçugil, 2004: 335). Performans ölçüm sisteminin nesnel olarak kurgulanması gerekmektedir. Genel olarak üstlerin astları değerlendirdiği yapılar kurulmakta ancak astlar da üstlerini değerlendirebilmektedir. Performans yönetim süreçlerinde değerlendirme yapılması sırasında bazı ana unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar performans planlaması, performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme yapılması, geri bildirim verilmesi, gelişime yönelik koçluk yapılması, performans sonuçlarının ücret terfi gibi yansımalarının yapılmasıdır (Uyargil, 2015: 213).

Performans değerlendirmenin kurumlara pek çok yararı bulunmaktadır. Bunlar; yönetim kademesinin çalışanlarla ilgili bilgi sahibi olması, işten beklenen çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında çalışanların bilgilendirilmesi, iletişim sağlanması, çalışanların kendileri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri, geri bildirimler sebebi ile iş doyumunu aidiyet duygularının beslenmesi, iş veriminin ve kalitesinin artması, terfi edecek çalışanların belirlenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, performansın devamlılığının sağlanması, çalışanların eğitim ve diğer ihtiyaçlarının tespit edilmesi, yönetici ve çalışan iletişimini

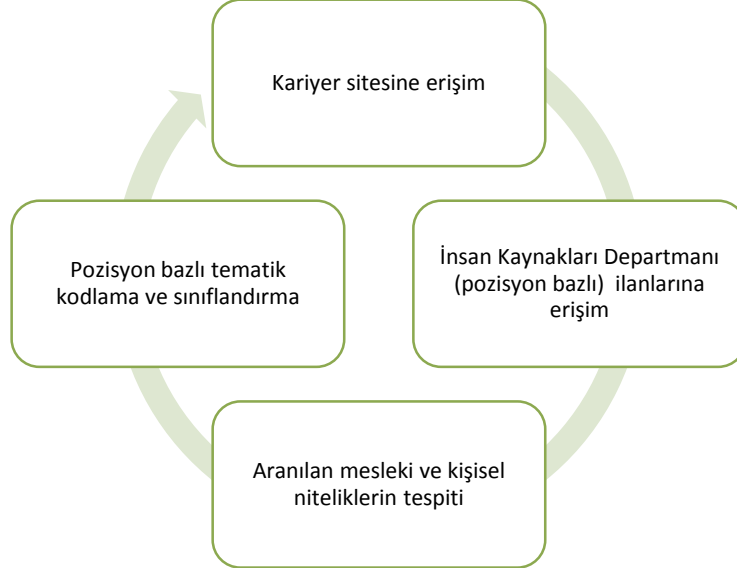
artırmaktır (Barutçugil, 2004: 183). İnsan kaynakları yönetiminin bir başka fonksiyonu ise ödüllendirmedir.

1980'li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji beraber incelenerek, stratejik insan kaynakları literatüre girmiştir. Stratejik insan kaynakları; kurumların insan kaynağından daha etkin şekilde faydalanmalarını ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlamalarını hedefleyen bir yaklaşımdır (Akgemci, 2008: 239-242). Stratejik insan kaynakları yönetiminde; iş aile programları, yönetici ve çalışan ilişkileri, sorun tanımlama ve stratejik çalışmalar, yöneticiler için gelişim ve başarı planlaması, iş gücü verimliliği, çıktı kalitesi, iş gücü planlaması, esneklik, çalışan güçlendirme, ekip çalışması etkinlikleri yapılmaktadır (Shukurulu, 2016: 27). Stratejik insan kaynakları; çalışanların performanslarını daha kapsamlı şekilde artırmak, esnek ve yenilikçi olmayı destekleyen kültürün belirlenmesi ve insan kaynağının örgütün hedefleri ile paralel şekilde ilerlemesini gerçekleştiren faaliyetlerin bütünüdür (Dessler, 2013: 19).

### 3. YÖNTEM

Nitel olarak hazırlanan bu çalışmada doküman incelemesi yapılmıştır. Gözlemler, görüşmeler, döküman analizleri nitel araştırmalar için veri sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Toplumsal benliğin kabul edilip oluşturulan bir bakış açısı ile çalışmanın tasarlanması, verilerin toplanması, analiz süreci yorum ve bilgilendirme aşamaları nitel araştırma süreçlerini oluşturmaktadır (Neuman, 2012: 23). Araştırmacıya zaman kazandıran bu araştırma metodunda veriler; kitap, dergi, makale, anket veri siteleri gibi kaynaklardan elde edilmektedir. Bu yöntem ile incelenen konuyla ilgili bilgi veren kaynaklar incelenmektedir (Baş ve Akturan, 2008: 118; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 188; Coffey ve Atkinson, 1996: 101). Nitel araştırmalar betimsel ve içerik analizi şeklinde yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 223).

Betimsel analizde çeşitli yöntemlerle elde edilen verilere daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 105). İçerik analizinde elde edilen veriler sınıflandırılarak konu ve kelime grupları şeklinde sunulmaktadır (Silverman, 2001: 85). Araştırmanın veri toplama ve değerlendirme diyagramına Şekil 1'de yer verilmiştir.



Şekil 1: Veri Toplama ve Değerlendirme Diyagramı

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

İnsan kaynağı teminine yönelik ve adaylarla kurumları buluşturan kariyer sitesi kariyer.net üzerinden verilere ulaşılmıştır. Çalışmada Eylül 2020 döneminde insan kaynakları departmanları için temin edilmek istenen çalışanlar için uzman, uzman yardımcısı, orta derece ve üst derece yönetici pozisyonlarına yönelik ilanlardan rastgele 100 adet ilan belirlenmiş olup ilanlarda yer alan pozisyonlar için 700 adet mesleki ve kişisel nitelik elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları departmanları için aranan yöneticilerden beklenen mesleki ve kişisel nitelikler aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının ihtiyaç duydukları yöneticiler için en çok beklenen unsurlar; deneyim, üniversite mezuniyeti, mevzuata hakim olma, etkin iletişim gücü ve MS Office uygulamalarında yetkinlik olarak belirtilmektedir.

Yöneticilerden beklenen deneyim aralığı, ilanlarda 2 ile 10 yıl olarak belirtilmiştir. Üniversite mezuniyetleri için ise çoğunlukla özellikle belirli bir alan belirtilmediği görülmüştür. Beklenen mevzuata hakimlik unsuru için de en çok değinilen konunun iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku ve iş sağlığı ve güvenliği başta olmak üzere yasal mevzuata hâkimlik olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 1:** Yöneticilere Yönelik Mesleki ve Kişisel Nitelikler

Mesleki ve Kişisel Nitelikler	Adet	Frekans (%)	Mesleki ve Kişisel Nitelikler	Adet	Frekans (%)
Deneyim	86	18,0%	İkna kabiliyeti	5	1,0%
Üniversite mezuniyeti	45	9,4%	Sorumluluk sahibi	4	0,8%
Mevzuata hakim	37	7,7%	Araç kullanabilme	4	0,8%
Etkin iletişim becerisi	35	7,3%	Sistem, program kullanımı	4	0,8%
MS Office uygulamalarına hakim	35	7,3%	Stres yönetimi	3	0,6%
Askerlik tamamlanması (erkek adaylar için)	29	6,1%	Yaratıcılık	3	0,6%
Analitik düşünme becerisi	26	5,4%	İş takibi ve sonuçlandırma	3	0,6%
Ekip çalışmasına yatkın	23	4,8%	Liderlik	3	0,6%
Planlama ve koordinasyon	22	4,6%	Sunum becerisi	2	0,4%
Yabancı dil yeterliliği	17	3,6%	Yaş sınırı	2	0,4%
Yenilikçi, işbirlikçi	16	3,3%	Motivasyon yeteneği	2	0,4%
İkametgah yeri şartı	15	3,1%	Hedef odaklılık	2	0,4%
Raporlama becerisi	14	2,9%	Sistem kurma becerisi	2	0,4%
Yoğun iş temposuna uyumlu, esnek	11	2,3%	İlişki yönetimi	1	0,2%
Analiz ve problem çözme	9	1,9%	Zaman yönetimi	1	0,2%
Seyahat engeli bulunmayan	6	1,3%	Presentable	1	0,2%
Müzakere becerisi	5	1,0%	Genel Toplam	478	100%
Dikkatli, detaylara önem veren	5	1,0%			

İnsan kaynakları departmanında çalışacak uzman ve uzman yardımcısı pozisyonu için beklenen mesleki ve kişisel nitelikler Tablo 2’de gösterilmiştir. Çalışanlardan en çok beklenen unsur, deneyimli olmalarıdır; ardından MS Office uygulamalarına hakim olmaları, üniversite mezuniyeti, etkin iletişim becerisi, ekip çalışması ve diğerleri takip etmektedir.

Deneyim açısından bakıldığında 1, 2 ve 5 yıl olmak üzere deneyim yılı beklenmekte, özlük işleri, bordro bilgisi, ücretlendirme, işe alım ve işten çıkarma, seçme yerleştirme, yetkinlik bazlı mülakat, kariyer planlama, performans değerlendirme, eğitim planlama ve uygulamalarında deneyim beklenmektedir. Üniversite mezuniyetleri açısından bakıldığında ise yüksek lisans, lisans ve ön lisans mezuniyetleri beklenmekte; özellikle bölüm belirtilen ilanlarda ise işletme, insan kaynakları, psikoloji, sosyoloji, iktisat, çalışma ekonomisi ve endüstri mühendisliği bölümleri iletilmiştir.



**Tablo2:** Uzman ve Uzman Yardımcılarına Yönelik Mesleki ve Kişisel Nitelikler

Mesleki ve Kişisel Nitelikler	Adet	Frekans (%)	Mesleki ve Kişisel Nitelikler	Adet	Frekans (%)
Deneyim	46	20,7%	Stres yönetimi	3	1,4%
MS Office uygulamalarına hakim	26	11,7%	Dikkatli, detaylara önem veren	3	1,4%
Üniversite mezuniyeti	26	11,7%	Yenilikçi, işbirlikçi	2	0,9%
Etkin iletişim becerisi	18	8,1%	Araç kullanabilme	2	0,9%
Ekip çalışmasına yatkın	14	6,3%	Sunum becerisi	2	0,9%
Analitik düşünme becerisi	11	5,0%	Seyahat engeli bulunmayan	2	0,9%
Askerlik tamamlanması (erkek adaylar için)	10	4,5%	Müzakere becerisi	2	0,9%
İkametgah yeri şartı	9	4,1%	İkna kabiliyeti	2	0,9%
Yabancı dil yeterliliği	8	3,6%	Yoğun iş temposuna uyumlu, esnek	2	0,9%
Planlama ve koordinasyon	8	3,6%	Analiz ve problem çözme	2	0,9%
Mevzuata hakim	7	3,2%	Zaman yönetimi	1	0,5%
Raporlama becerisi	5	2,3%	Presentabl	1	0,5%
Öğrenmeye açık	5	2,3%	Sorumluluk sahibi	1	0,5%
Sistem, program kullanımı	4	1,8%	Genel Toplam	222	100,0%

## 5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada Türkiye’de insan kaynakları yönetici ve çalışanlarından beklenen mesleki ve kişisel nitelikler belirlenmek istenilmiştir. Bu amaçla veriler, çalışan adayları ve kurumları buluşturmaya hedefleyen insan kaynakları siteleri içinde yer alan kariyer.net üzerinden elde edilmiştir. İnsan kaynakları departmanları için yönetici, uzman, uzman yardımcısı pozisyonları için yayınlanan iş ilanları incelenmiş, temasal olarak kategorilere ayrılmıştır.

Kurumlar, insan kaynakları departmanları yöneticilerinden deneyimli olmalarını beklemektedirler. Deneyim yılları açısından belirtilen yılların iki ile on yıl arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. İnsan kaynakları departmanlarında daha önce çalışmış olmaları işe alım, oryantasyon, özlük işleri ve bordrolama, eğitim, geliştirme, kariyer planlama, performans yönetimi ve işten çıkarma süreçleri konularında bilgili olmaları beklenmektedir. Yöneticilerden üniversite mezunu olmaları beklenmekte, genellikle bölüm belirtilmemekle birlikte belirtilen ilanlarda işletme, iktisat, çalışma ekonomisi, psikoloji, sosyoloji ve endüstri mühendisliği bölümleri ifade edilmiştir. Yöneticilerden beklenen bir başka unsur ise mevzuata hakim olmalarıdır. İş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, iş sağlığı ve güvenliği konularında, bunun yanında MS Office programları konusunda da yeterlilik beklenmektedir.

Kurumların insan kaynakları departmanlarında görev alacak uzman ve uzman yardımcısı pozisyonları için ise deneyim, MS Office programlarında yeterlilik, üniversite mezuniyeti, etkin iletişim, ekip çalışmasında yetkin olunması beklenen nitelikler arasında üst sıralarda yer almaktadır. Deneyim yılı olarak beklenen bir ile beş yıl arasındadır. Uzman ve uzman yardımcılarında da işe alım, oryantasyon, özlük işleri ve bordrolama, eğitim, geliştirme, kariyer planlama, performans yönetimi, işten çıkarma süreçleri konularında bilgili olmaları beklenmektedir. Çalışmada elde edilen veriler İnsan Kaynağı Uzmanı Yeterlilikleri Ölçeği’nin geliştirilmesi için yapılan çalışmadaki ilk sırada yer alan insan kaynağı alanıyla ilgili bilgi sahibi olma, insan kaynağı planlaması, personel seçimi, işe alım, sendika-işçi ilişkileri gibi konularda bilgi sahibi olma; incelenen ilanlardaki deneyim kriteri ile benzerlik göstermektedir (Özer, 1998: 60). Kurumların başarılı olmaları, sürdürülebilir rekabet şartlarını yaratmaları, müşteri beklentilerinin karşılanması ve geleceğe hazırlık yapabilen güçlü kurumların ayakta

kalabilmeleri insan kaynağının etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda bakıldığında doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi ile başlayan kurum için ve dışındaki olanaklarla insan kaynağının yetiştirilmesi, başarılı çalışanların terfi ve kariyer süreçlerinin etkinlikle yönetilmesi açısından kurumlarda insan kaynakları departmanının önemi oldukça fazladır.

Çalışmada insan kaynakları departmanında görev alabilecek aday yönetici ve çalışanlardan beklentiler ortaya konuşmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulguların kurum yöneticileri, insan kaynakları departmanlarında görev yapmak isteyen yönetici ve aday çalışanlara yararlı olacağı, insan kaynakları bölümlerine sahip ve öğrenci yetiştiren eğitim kurumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte, Türkiye ile yurtdışında yayınlanan ilanlar arasında bir karşılaştırma yapılarak alana katkı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- AHAMMAD, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- AKGEMCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim, Yenilenmiş. 2. Baskı*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ASWATHAPPA, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management*. Tata McGraw- Hill Education.
- BALKAN, M. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞ, T. ve AKTURAN, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BAYKAL, B. (2007). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BENLİGİRAY, S. (2007). *Performans Değerlemesi*. İnsan Kaynakları Yönetimi (Ed. Ramazan Geylan), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No 1747.
- BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- BİNGÖL, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- COFFEY, A. & ATKINSON, P. (1996) *Making Sense Of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Newbury Park, CA: Sage. 101-131.
- COLLINGS, D. G., WOOD, G. T. & SZAMOSI, L. T. (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*. (2nd Edition), London: Routledge.
- ÇOBAN, Y. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DESSLER, G. (2013). *Human Resource Management*. (13th Ed.). Boston: Prentice Hall.
- DOLGUN, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.
- FLEMING, S. (2000). From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges. Erişim [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_16\\_Personnel\\_Management\\_to\\_HR\\_%20KeyIssues\\_Challenges.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf). (29.11.2019).
- KARAMI, A., ANALOUI, F. & CUSWORTH, J. (2004). Strategic Human Resource Management And Resource-Based Approach: The Evidence From The British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27 (6), 50-68.
- NEUMAN, W.L (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt*. (5.Basım), İstanbul: Yayın Odası.

- O'RIORDAN, J. (2017). *The Practice Of Human Resource Management*. State Of The Public Service Series, An Foras Riaracháin Institute Of Public Administration.
- ÖZÇELİK, A. O. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÖZER, B. (1998). İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanı Yeterlikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilimi*, 22 (107), 58-64.
- PARAMESWARI, B. N. & YUGANDHAR, V. (2015). The Role of Human Resource Management in Organizations. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 3(7), 58-63.
- RICHMAN, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120-129.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SADULLAH, Ö., UYARGİL, C., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, A. O., DÜNDAR, G. ATAAY, İ.D., ADAL, Z. ve TÜZÜNER, L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- SILVERMAN, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publication.
- SHUKURLU, O. (2016). *Türk Ayakkabı Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon Tekniklerinin Çalışan Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UYARGİL, C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÜKSEL, S. (2007). *Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.