

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

Şirin YURTSEVER

İstanbul, 2015

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI: KAMU VE ÖZEL
SEKTÖR UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Şirin YURTSEVER
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hanifi PARLAR

İstanbul, 2015

ONAY



Anabilim/Bilim Dalı (Fakültesi)	İŞLETME / İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ			
Sınavın				
Tarihi	09.03.2015			
Süresi	120 DAKIKA			
Yeri	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ			
Karar				
<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
✓		✓		
<p>Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.</p>				
			09.03.2015	
			Jüri Başkanı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ramazan Albayrak	
Üye Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Nihat Akbayraklı			Üye Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Parlak	

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının tüm aşamasında gerekli kontrolleri yapan ve önerileri sunan Tez Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. HanifiPARLAR'a göstermiş olduğu ilgiden dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tez jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Ramazan ABACI ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Nihat ALAYOĞLU'na görüşlerini samimi bir dille ifade etmeleri ve yönlendirmeleri dolayısı ile çok teşekkür ederim.

Tez çalışması ile ilgili bilgilerini ve fikirlerini açıkça paylaşan Sayın Dr. Umut KÖKSAL'a, anket çalışmasındaki yardımları dolayısı ile değerli meslektaşım Sayın Serhan TURAN'a, çalışmanın tamamlanması aşamasında yardım ve desteğini asla esirgemeyen Yüksek Mimar Sayın Fatih ESEMEN'e, çeviri konusunda gerekli düzenlemeleri yapan Sayın Selin Kocagöncü'ye teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim sürecimde yanımda olan, moral ve desteklerini asla esirgemeyen aileme minnettarım. Cesaretlendirmesi ve her anlamda desteğini hissettiğim değerli babama çok şey borçluyum.

ÖZET

1960'lı yılların başlarından itibaren önemi giderek artan personel yönetimi, şimdilerde insan unsurunun etkinliğini ve geliştirilmesini sağlayan, işletmelerde yeni bir anlayış olan insan kaynakları planlaması sistemine yer vermiştir.

İnsan kaynakları planlaması en genel anlamı ile doğru nitelik ve sayıdaki insan gücünü etkin ve verimli kullanarak doğru işe doğru kişilerin istihdam edilmesidir.

En başarılı işletmeler insan kaynakları ile, çalışanların eğitimini, motivasyonunu, ödüllendirilmesini, gelişimini arttırmak istemektedirler. Çünkü yatırım öncelikle insana ve onun gelişimine yapılmalıdır. Dursun Bingöl de durumu şu şekilde ifade etmiştir: 'Ülkemizde iş örgütleri stratejik önemini kavrayarak insan kaynakları yönetimine daha fazla ağırlık verir duruma gelmiş, örneğin işgören seçimi, eğitim ve geliştirme ve özellikle performans değerlendirme konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır' (Bingöl, 2013, s. v).

İnsan Kaynaklarının, personel seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi işlevleri bazında ifade edilen insan kaynakları biriminin, örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı kazandırılmıştır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009, s. 1172).

Baker ve Huselid'e göre, geleneksel İKY'nden stratejik İKY'ye geçişte bazı farklılıklar dikkati çekmiştir. Bunlardan ilki, bireysel performans yerine örgütsel performansın önem kazanmasıdır. Diğer bir farklılık ise, işletme sorunlarının çözümünde bireysel İKY politikaları uygulamaları yerine İKY sistemine vurgu yapılmasıdır. Stratejik olarak İKP'nin genel İKY uygulamalarından başka, işletmenin genel performansını ortaya koyan bir model olarak tanımlamak doğru olacaktır (Becker ve Huselid, 2006, s.899).

Geleneksel personel yönetiminde uygulanmayan ya da uygulanması maliyet unsuru olarak görülen, şimdilerde insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilen yeni ilkeler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi insana vurgu yaparken, onu, performansından eğitimine, kariyerine ve ücretlendirmesine kadar her konuda

desteklemiştir. Böylece işletmenin performansı artarken gerekli çıktıların (ürün ve hizmet) kalitesinden de bahsedilebilir. İnsan kaynaklarının yalnızca tüm girdi ve çıktıları sistematik olarak kullanması ve uygulaması yetersiz kalmıştır. Özellikle başarılı olabilmek için tüm bu sistemlerin iyi planlanması gerekmektedir. İyi planlama da stratejik insan kaynakları planlamasını gündeme getirmiştir.



ABSTRACT

Since the early 1960s, the importance of personnel management has gradually increased and has led to what we call today human resource planning system, a new concept for organization and allows for the efficiency and improvement of the human factor.

In its broadest terms, human resource planning means using the right amount and quality of human power efficiently and effectively and employing the right person for the right tasks.

The most successful organizations aim to further their workers' education, motivation, development, and sense of reward through human resources. Because for the companies, investment should primarily rest on people and their development. Dursun Bingöl expresses this situation as follows: 'In our country, having now understood the strategic importance of human resources, business organizations have started to focus on it. For example, they have felt the need to use some temporary methods for worker selection, education, development, and most importantly for performance evaluation' (Bingöl, 2013, p. v).

Employee selection, performance evaluation, and rewarding functions of human resources have been developed strategically into human resources management in order for the company to achieve its objectives (Ünnü and Keçecioglu, 2009, p. 1172).

When looking at the transition from traditional HRM to strategic HRM, some differences catch Becker and Huselid's attention. The first of these differences is how organizational performance has become prioritized over individual performance. Another difference is their emphasis on an HRM system over individual HRM solutions when solving company problems. Strategically, it would be better to frame HRM as a model that shows a company's overall performance rather than general HRM applications (Becker and Huselid, 1999, p. 899).

What we call human resources management today is a set of new principles which used to be viewed as cost items or simply not practiced during traditional personnel management. HRM emphasizes on people and supports them in all aspects from

performance to education, career and remuneration. Because of HRM, we can talk about the quality of outputs (product and service) while the company performance increases. Using and applying only all inputs and outputs of human resources systematically has fallen short. All of these systems must be planned especially carefully in order to be successful and the need for such good planning has brought about strategic human resources planning.



BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım ‘Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması’ adlı çalışmanın, bilimsel etik kurallarına uygun şekilde yazıldığını, başka yazarların eserlerinden yararlanılmasında bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını ve tezin bir kısmının ya da tümünün bu ya da başka üniversitelerdeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şirin YURTSEVER

05.03.2015



İçindekiler

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
BEYAN.....	VI
Tablo Listesi.....	X
Kısaltmalar:	XI
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
2. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA	3
2.1. STRATEJİ NEDİR?	3
2.1.1. Strateji Türleri	7
2.1.2. Stratejik Yönetim Nedir?	8
2.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	10
2.1.4. Stratejik Yönetim Süreci	11
2.1.5. Stratejik Yönetimin İşletmeler İçin Önemi	12
2.2. PLANLAMA NEDİR?	13
2.2.1. Planlamanın Önemi	14
2.2.2. Planlamanın Aşamaları	14
2.2.2.1. Amaçların Belirlenmesi	14
2.2.2.2. Amaçlara Ulaşılacak Yolların Belirlenmesi	15
2.2.2.3. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması.....	16
2.2.2.4. Alternatifler Arasında En Uygun Olanın Seçilmesi.....	16
2.2.3. Plan Türleri.....	16
2.2.3.1. Kısa Vadeli Planlar	16
2.2.3.2. Orta Vadeli Planlar	16
2.2.3.3. Uzun Vadeli Planlar	17
2.2.4. Planlamanın Yarar ve Sakıncaları	17
2.2.5. İyi Bir Planın Özellikleri	18
2.2.6. Planların Başarısızlığa Uğrama Sebepleri.....	19
2.2.7. Planların Gereği	20
2.3. STRATEJİK PLANLAMA NEDİR?	20
2.3.1. Stratejik Planlamanın Önemi	21

2.3.2.	Stratejik Planlamanın Yararları.....	21
3.	BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	23
3.1.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	23
3.2.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	24
3.3.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE PERSONEL YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR	25
3.4.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ARTAN ÖNEMİ	27
3.5.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI..	28
3.5.1.	Personel Seçimi ve İşe Alma.....	28
3.5.2.	Eğitim ve Geliştirme Yönetimi	29
3.5.3.	Performans Yönetimi	30
3.5.4.	Kariyer Yönetimi	31
3.5.5.	Ücret Yönetimi.....	31
4.	BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	32
4.1.	İNSAN KAYNAĞININ PLANLANMASI	32
4.1.1.	Planlamanın Gereği ve Önemi	32
4.2.	İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE KAPSAMI.....	32
4.3.	İNSAN KAYNAĞININ BELİRLENMESİ	33
4.4.	İŞE ALIM SÜRECİ.....	34
4.4.1.	İnsan Gücü İhtiyacının Belirlenmesi.....	34
4.4.1.1.	<i>İşgücü İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşılanması</i>	34
4.4.1.2.	<i>İşgücü İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşılanması</i>	35
4.5.	İŞ TANIMI VE İŞ ANALİZİ	36
5.	BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	36
5.1.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER	37
5.2.	İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK PLANLAMASI SÜRECİ VE AŞAMALARI	38
5.3.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ.....	40
5.4.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İŞLETME VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ.....	41
6.	BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ KAMU VE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASINA AİT BİR ÇALIŞMA	42

Araştırmanın Konusu	42
Araştırmanın Amacı	43
Araştırmanın Kapsamı.....	43
Araştırmanın Metodolojisi	43
Veri Toplama Aracı.....	44
Veri Toplama Yöntemi.....	45
Evren ve Örneklem.....	45
7. YÖNTEM	46
7.1. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	46
8. BULGULAR VE YORUMLAR	46
8.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN Kİ KARE ANALİZLERİ.....	46
8.2. SORU 5-14 ANALİZLERİ	48
8.3. SORU 17-18 ANALİZLERİ	51
8.4. SORU 1-2-3-4 ANALİZLERİ.....	53
8.5. SORU 14 ANALİZİ	57
8.6. SORU 15 ANALİZİ	58
8.7. SORU 16 ANALİZİ	60
8.8. SORU 19 ANALİZİ	63
8.9. SORU 20 ANALİZİ	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA.....	73
EK: 1	79

Tablo Listesi

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	26
Tablo 2: İKY'nin Stratejik Niteliği ve Klasik Personel Yönetimi Farklılıkları.....	27
Tablo 3: Demografik Özelliklerin Ki Kare Analizleri	46
Tablo 4: İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulama ve Planlama Yapılma Sıklıklarının İşletme Türü İle İlişkisi	48
Tablo 5: İşletmesinde Ek Personel Gerektiğinde Yapılan Seçim İle İşletme Türü Arasındaki İlişki	51
Tablo 6: İşletmesinin Eleman Gereksinimi Olduğunda İş ve İşgücü Piyasası Araştırmasının Yapılma Durumu İle İşletme Türü Arasındaki İlişki	52
Tablo 7: “Hangisi İnsan Kaynağını Doğru Tanımlar?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	53
Tablo 8: “İnsan Kaynakları Yönetimi Denildiğinde Ne Anlıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	54
Tablo 9: “Sizce İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri Nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	55
Tablo 10: “İnsan Kaynaklarından Sorumlu Yöneticilerin İşletme İçindeki Rolü Hakkında Ne Düşünürsünüz?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	56
Tablo 11: “İşletmenizi İnsangücü Planlaması Yapmaya Zorlayan Nedenler Nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları.....	57
Tablo 12: “İşletmenizin İşgücü Fazlası Varsa Aşağıdakilerden Hangisi ya da Hangileri Öncelikle Tercih Edilmelidir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları.....	58
Tablo 13: “İşgücü Fazlasını Giderme Yollarını” Uygulama Sıklıklarının Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	60
Tablo 14: “İşletmenizde Mevcut Elemanlara Yönelik Aşağıdaki Çalışmalardan Hangisi veya Hangileri Yapılmaktadır?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları.....	63
Tablo 15: “İşletmenizde Eleman Gereksinimlerinin Belirlenmesi Sırasında Aşağıdaki Talep Belirleme Yöntemlerinden Hangisi veya Hangileri Kullanılıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları	64

Kısaltmalar:

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

İK: İnsan Kaynakları

MBA: Master of Business Administration- İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte insan kaynağının kullanılması ve yönetilmesi gündeme gelmiştir. Çünkü elde edilen bilgi, insan ürünüdür. İnsan, üretim süreçlerinin bir parçası olmaktan çok, üretime yön veren, diğer bölümler ile koordineli olarak stratejik planlar oluşturan bir güç olarak önem kazanmıştır. Dolayısıyla, insanın iş hayatındaki yeri ve konumu ayrıca rolü de değişmiştir. İnsan kaynakları, insana yapılan yatırımların, bir gider unsuru olarak görülmesinden ziyade işletmelerin gelişimi, değişimi ve büyümesinde ilk etken olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile de, genel olarak çalışanların yönetimi ve insan unsuru baz alınarak tüm süreçleri bir bütünlük halinde ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin yalnızca seçme-yerleştirme, personel özlük gibi işlemleri değil, insan kaynaklarının tüm süreçleri (kariyer yönetimi, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme) önem kazanmaya başlamıştır. Daha önceleri maliyet unsuru olarak görülen İnsan kaynakları bölümünün, şirket politikalarını güçlendirildiği görmüştür. Bu başarı ancak İnsan kaynaklarının doğru stratejik planlanması ile gerçekleşir.

Bugün insan kaynakları uygulamalarının bir kısmı, rutin bir şekilde yapılmaktadır. Özellikle Kobi gibi orta düzey işletmeler geleneksel yaklaşımla, insan kaynakları unsurlarının bir kısmını (işe alım, personel özlük işleri, bordrolama, idari işler gibi) yapmaktadırlar. Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmaya yakın işletmeler ise günceli takip etmekte ve insan kaynaklarının diğer süreçlerini de sistematik olarak yapmaya çalışmaktadırlar. Kobilere nazaran diğer insan kaynakları uygulamaları olan, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim-geliştirme gibi süreçleri de yönetmeye ya da yönlendirmeye başlamışlardır. Fakat bunları da yaparken yalnızca prosedür gereği, kağıt üzerinde değerlendirmemek gereklidir. Uygulamaların süreklilik kazanması ancak, konu ile ilgili bilgili personellerin çalıştırılması yanında, işletmenin, gelişim- değişim ve yeniliklere de açık olması ile sağlanır.

İnsan kaynakları uygulamalarının standart süreçler halinde değil, daha önceden planlanmış bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Gerekli insan kaynağı, eğitim organizasyonları, performans sistemleri gibi tüm süreçlerinin de planlanması ayrıca planların da stratejik nitelik kazanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmada kamu ve özel sektörde bu tür çalışmaların yapılıp yapılmadığı ile insan kaynakları uygulamalarının stratejik planlanıp planlanmadığının karşılaştırılması şeklinde gerçekleşmiştir.

Kamu sektöründe uygulamaların daha çok bürokratik nedenler dolayısı ile tam anlamıyla yapılmadığı, insan kaynaklarının(Memur Muamelat, Memur İzin, Memur İntibak ve Terfi, Memur Emekli, İşçi Muamelat, Memur Sicil ve Disiplin, İşçi Tetkik, İdari İşler, Memur Maaş, İşçi Maaş, İşçi Sicil ve Disiplin ve Ar-Ge Şeflikleri) bölümleri arasında yalnızca gerekli olan işlemlerin, prosedürlerin geçerli olduğu ve üst yönetimin talimatı ile işlerin yürütüldüğü düşünülmektedir. Özel sektörün ise Kamu sektörüne nazaran gelişime ve yeniliklere daha açık olacağı, insan kaynakları süreçlerini, günceli takip ederek işletmenin büyümesine neden olacağı düşünülmüştür.

Bu düşüncelerden hareketle yapılan çalışma neticesinde, uygulama konusunda bazı aksaklıkların olduğu, bazı konularda ise gelişim gösterdikleri ve insan kaynakları anlayışının değiştiği görülmüştür.

2. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

2.1. STRATEJİ NEDİR?

Literatürde strateji, kelime anlamı bakımından, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için tutulan yol anlamına gelmektedir. Fransızca kökenli olan ‘strateji’ savaşta, benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla, ekonomik, askeri ve psikolojik güçleri bir arada kullanma sanatıdır.

Stratejinin çok farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar kişiden kişiye ve işletmeden işletmeye de değişiklik göstermektedir (Papatya, 2003, s. 11).

Strateji bilim adamları tarafından farklı dönemlerde çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Strateji, yön belirleme ve yön verme sürecini ifade eder. Başka bir tanımlamada ise, stratejinin bir düşünce süreci ve önceden belirlenen amaçlara hazırlanma düşüncesi olduğu belirtilmiştir. Farklı bir düşünceye göre, strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesi stratejinin sonuç yönlü bir davranış olduğunu gösterir. Başka bir tanımlamada da stratejinin değişen koşullar içinde bir konum ve durum belirleme süreci olduğu ifade edilmiştir. Son olarak farklı bir tanımlama da stratejiyi örgütün içerisinde belli bir alanda konumlandırılmasını ifade etmektedir. Bu şekilde bakıldığında strateji işletmenin amaçlarını, düşünce sistemini ve karakterini yansıtır (Pamuk ve diğ., 1997, s. 19-21).

Eren, stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini, askeri alanda taşıdığı öneme sahip olması bakımından önemli olduğunu ifade etmiştir. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 1990, s. 3).

Stratejinin sistematik bir faaliyet haline getirilmesi günümüzde işletmeler için önemli bir zorunluluktur. Stratejinin planlanması ve kontrolü bir başka deyişle, işletmenin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi rekabet ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmenin hatta değişimlere öncü olabilmenin anahtarlarından biridir (Sağmanlı ve Ersen, 2001, s.130).

Bir başka ifade ile strateji, amaçlara bağlı bir analiz etme şeklidir. Strateji kavramı ile aralarındaki ilişkiyi açıklamak bakımından bazı kavramları açıklamak yerinde olacaktır. Bunlar, misyon, vizyon, politika, taktik, program, yöntem ve plan'dır.

Misyon

Misyon işletmenin varoluş nedenidir. İşletmenin mevcut durumunu ifade eder.

Rothschild(1976, s.26)'egöre, herhangi bir işletmenin bir misyon cümlesi oluşturabilmesi için dikkate alması gereken bir takım etkenler bulunmaktadır. Bunların başlıcaları, işletmenin faaliyet gösterdiği işin türü, bu iş türünün geçirdiği değişimlerin ve işletmenin faaliyet gösterdiği piyasanın özelliklerinin bilinmesi, işin potansiyel gelişim durumunun takip edilmesi, işletmenin kaynaklarının durumunun belirlenmesi ve gelecekle ilgili amaçların ve arzuların netleştirilmesidir.

İşletmelerin misyon cümlesi, her şeyi açıklamamalı belli bazı sınırlar çerçevesinde kalmalıdır. Başarılı olacağı alan belirlenmeli, gelecek yıllara yönelik amacı bir vizyon taşınmalı ve insan kaynakları alanının üzerine düşen tüm süreçleri planlanmalıdır. Misyon bir kez belirlendikten sonra ancak, işletmenin belirlenen alanında başarısızlığa uğraması durumunda değiştirilmelidir.

Strateji oluşturma sürecinde misyon, organizasyonun hangi yöne doğru ve nasıl gitmesi gerektiği konusunda yol göstericidir. Uzun vadeli planlar yapılırken işletmenin varması istenilen noktaya hangi yollar ile ulaşılabileceğinin belirlenmesidir.

Vizyon

İşletmenin gelecek için koyduğu hedeflerdir. Uzun dönemli varmak istediği sonuçlardır.

Ertuna (2008, s. 13) vizyonu, 'Gelecekle ilgili öngörüle bulunmak' şeklinde tanımlamıştır.

İşletme vizyonu işletmenin sahip olduğu değerlerin, ulaşmayı arzu ettiği düzeyin ve hedeflerin en temel ifadesi, işletmede yer alan insanların kalplerine ve hafızalarına yönelik bir hitap, işletmenin bugün nerede olduğunu ve yarın nerede olmak istediğini

açık bir şekilde ortaya koyan ve bu noktaya nasıl ulaşacağına ilişkin bilgi sunan bir haritadır. İşletmenin vizyonları kültürlerinin temelini oluşturur (Tak, 1996, s.127).

Saxton ve Locander'e göre, bir vizyon cümlesi işletmeye yön ve tanım sağlamalı, işletmenin neyi başarmak, neyi yapmak ve neyi yapmamak istediğini belirlemelidir. İşletmenin kendisini diğerlerinden ayıran faaliyetler üzerinde odaklanılmalı, kamuoyuna işletmenin faaliyetlerini nereye ve nasıl kanalize ettiği açıklanmalıdır. Vizyon işletme değerlerini de kapsamalı, iç ve dış çevrede işletmenin nasıl görünmek ve hedeflerine nasıl ulaşmak istediğini göstermelidir. Bu özelliklere sahip bir vizyon cümlesi duyulduğunda hem iç, hem de dış müşterilere anlamlı gelmeli, çalışanlarda da benimseme, gurur ve coşku hisleri uyandırmalıdır (Saxton ve Locander, 1991, s.726).

Aslan da kitabında (2014, s. 105) vizyonu, 'Bugünü yönetirken, geleceği şekillendirmemizi sağlar' şeklinde tanımlamıştır.

Strateji ve Politika

Yönetim alanında özellikle strateji ve politika terimleri birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir dizi izlenen yol veya genel plandır. Strateji ise meydana gelebilecek bütün durumların tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Güçlü, 'Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır' şeklinde ifade etmiştir(Güçlü, 2003, s.68).

Stratejinin politikadan daha geniş bir anlamı vardır. Politikalar nitelik açısından stratejinin uygulanması sırasında ortaya konan araçlardır. Politikalar da stratejiye aykırı olamazlar.

Strateji ve Taktik

Stratejik planlar; işletmenin nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır. Başka bir deyimle, bu planlar, örgütün bütünü için temel amaçların ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerirler. Taktik planlar ise, amaçlara nasıl ulaşılacağını gösterir. Taktik planlar, aynı zamanda, işletmenin denetimi altındaki faktörlerle ilgilenirler. Oysa stratejik planlar, işletmenin denetimi dışındaki ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı faktörlerle ilgilidir. Stratejik planlama sonucu, işletme faaliyet konusunu bile değiştirebilir. Oysa, taktik planlamada yalnızca stratejik planların nasıl uygulanabileceği kararlaştırılır (Şimşek, 2002, s. 128).

Strateji ve Program

Akat ve Budak (1994, s. 137) programları, ‘Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, aynı zamanda bunların her birinden sorumlu olan kademe ve kişileri, her birinin süresini belirleyen planlardır’ şeklinde tanımlamıştır.

Programlar belli bir sistematik içinde yapılmalıdır. Özalp, (1995, s. 148) program yaparken seçilmesi gereken aşamaları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Amaçların ve gerekli hareketlerin ortaya konması.
- Önemli adımların belirlenmesi.
- Zaman tablosunun hazırlanması.
- Gözden geçirme ve düzeltme işlemlerinin yapılması.

Strateji ve Yöntem

Yapılacak her iş ve işlem için bir takım yöntemler mevcuttur. Yöntemle programın uygulamada birbirine benzer yönleri vardır. Stratejik planlama yapılırken de bir takım yöntem ve metotlardan yararlanır. Örneğin, politik uygulamalar yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadır (Koca, 2010, s.111).

Program yöntemden ziyade daha geniş bir çerçevede değerlendirilir.

Akat ve Budak (1994, s. 424) yöntemi, politika veya stratejinin uygulanma şekliyle ilgili olması yönünde tanımlamıştır. Aynı zamanda ‘yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılır, fakat uygulamada ağırlıklıdır’ şeklinde belirtmişlerdir.

Strateji ve Plan

Plan, genel anlamı ile yapılacak işin tasarılarının toplamıdır. Diğer bir anlatımla, bir işin gerçekleştirilmesi için uyulması gereken düzen, düşünce ve niyet olarak tanımlanabilir.

Akat ve Budak (1994, s. 424) planı, amaçlara ulaşmak için seçenekler arasında tercih yapma süreci olarak tanımlamıştır. Plan; strateji, politika, yöntem, program ve taktik kavramlarının tamamını içeren geniş bir kavramdır. Plan ile elde edilen sonuçlar somut bir şekilde belirtilmiştir. Fakat stratejiler bazen sadece düşünce yapısı içindedir. Yazılı haldeki stratejiler ise artık planlanmış ve ‘Stratejik Planlama’ adını almıştır.

2.1.1. Strateji Türleri

Strateji türleri şirket düzeyi stratejiler, işbirimi düzeyi stratejiler ve fonksiyonel düzey stratejiler olarak tanımlanabilir.

Şirket Düzeyi Stratejiler: Şirket düzeyi stratejileri bütün organizasyonu içine alan stratejilerdir. Temel olarak organizasyonun faaliyet alanı kapsamı ve kaynak dağılımı ile ilgilidir. Tepe yönetim tarafından belirlenir ve birden fazla iş sahasında faaliyet gösteren organizasyonlar için organizasyonun faaliyet alanlarını ve işlemlerini yönetmek amacıyla geliştirilir.

İşbirimi Düzeyi Stratejiler: İş birimi düzeyi stratejileri belirli bir iş birimi ile ilgili durumların ve işlemlerin yönetimi ile ilgilidir. Şu soruların cevaplarını bulmaya çalışır:

- İş birimi içerisinde bulunduğu pazarda nasıl rekabet edecektir?
- Pazara hangi ürün/hizmetleri sunulması gerekir?
- Hangi müşteri portföyüne hitap edilmesi gerekir?

- Pazar hedeflerine ulaşmak için üretim, pazarlama, finans, vb. fonksiyonlar nasıl yönetilecektir?
- İş birimi içerisinde kaynak dağılımı nasıl olmalıdır?

İş birimi düzeyi stratejileri iş biriminin içerisinde bulunduğu pazarda nasıl davranması gerektiğine, kendi öznelik ve kaynaklarını bildiği ve koşullarının analiz edilip öğrenildiği pazar içerisinde kendi faaliyetlerini nasıl yönetmesi gerektiğine karar vermeye çalışır.

Fonksiyonel Düzey Stratejiler: Fonksiyonel düzey stratejileri finans, ARGE ve pazarlama gibi fonksiyonların iş birimi düzeyindeki stratejilerin uygulanabilmelerine uygun şekilde yönetilebilmelerine yönelik geliştirilen stratejilerdir. Örneğin iş birimi stratejisi yeni bir ürünün geliştirilmesini gerektiriyorsa ARGE (Araştırma-Geliştirme) biriminin bu ürünün nasıl geliştirileceğine yönelik planlar yapması gerekecektir.

2.1.2. Stratejik Yönetim Nedir?

Stratejik yönetimi Dinçer (1994, s. 22) şu şekilde ifade etmiştir: "Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçların değerlendirilerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür".

Eren (2002, s. 18)' e göre ise stratejik yönetim, 'Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır'.

Strateji sözcüğünün daha çok askeri alanda kullanılması zamanla yönetim anlayışında değişikliklere sebep olmuştur. Bu anlamda strateji, yönetsel anlamda belirlenen amaçlara ulaşılacak yolları ifade etmektedir. Günümüzde ise özellikle rakiplere karşı bir üstünlük sağlamak için kullanılan kavramlar ya da stratejiler, 'stratejik yönetim' ve 'stratejik planlama' adı verilen disiplinlerin doğmasını sağlamıştır. Stratejik yönetim geniş bir ifade ile, bir organizasyonun ya da işletmenin

güçlü ve zayıf yönlerini ayrıca dış çevrede meydana gelen olayların analizi ile fırsat ve tehditleri anlamak, bu olayların geliştirilmesi ya da değiştirilmesi konusunda belli başlı bazı amaçların yatması anlamına gelir (Şimşek, 2006,s.136).

Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç durulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetleri Heinterhuber şu şekilde özetlemiştir (Heinterhuber, 1984, s.1):

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- ii. Çeşitli mamül/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- iii. Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- iv. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine (SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- v. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol aşamaları, stratejik yönetim anlamında da bu yaklaşımlar daha çok dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin de amacı beklenmedik

durumların üstesinden gelebilmek ve çevre sorunlarını halletmektir. Stratejik yönetimi, rekabet ortamı ve koşullarında işletmenin yenik duruma düşmemesi için bir takım analitik kavramlar, yaklaşımlar, örgütlenme, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak görebiliriz (Dinçer, 1994, s.23).

2.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsar. Stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Bosemann ve Phatak (1989, s. 14-16) stratejik yönetimin ayırt edici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- i. Stratejik yönetim tümü ile işletmenin geleceğini ilgilendirdiği için tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır.
- ii. Stratejik yönetim işletmenin geleceği ile ilgili uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman süresince işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- iii. Stratejik yönetim işletmeyi birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün ve sistem olarak görür. Parçalardan birine ya da sistemin tümünü ilgilendiren bir karar alındığında her parçanın üzerindeki etkisi gözönünde bulundurulur.
- iv. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşim içindedir ve çevrede meydana gelecek değişiklik dolayısı ile işletme de etkilenir. Bu sebeptendir ki çevre stratejik yönetimi yakından ilgilendirir.
- v. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- vi. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

vii. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamül/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

viii. Stratejik yönetim, bir bütün olarak düşünüldüğünde işletmenin etkin ve verimli olabilmesi için konuya ait bilgi kaynaklarının ve verilerinin çok çeşitli olması, birçok bölüm ve fonksiyona ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

2.1.4. Stratejik Yönetim Süreci

Torlak (2008, s. 64), stratejik yönetim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmiş ve her birini şu şekilde tanımlamıştır: Strateji yapılandırması, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi.

Strateji Yapılandırması

Strateji yapılandırması vizyon ve misyon geliştirilmesini, kurumun dış tehdit ve fırsatlarının, iç kuvvet noktaları ve zayıflıklarının belirlenmesini, uzun dönemli hedeflerinin inşasını, alternatif stratejiler yaratmayı ve özel stratejiler seçmeyi içerir. Strateji yapılandırma meseleleri hangi yeni işe girileceğine, hangi işin yapılmayacağına, kaynakların nasıl paylaşılacağına, faaliyetlerin genişletilmesine veya çeşitlendirilmesine, uluslararası pazarlara girilmesine, ortak teşebbüsler oluşturulmasına ve acımasız rakiplerden nasıl kaçınılacağına karar vermeyi de içerir.

Strateji Uygulaması

Strateji uygulaması bir şirketin yıllık hedefler koymasını, politikalar tasarlamasını, çalışanlarını motive etmesini, kaynakları paylaşmasını ve dolayısıyla tasarlanan stratejileri uygulamasını gerektirir. Strateji uygulaması strateji destekleyici bir ortamın geliştirilmesini, etkili bir kurum yapısı yaratılmasını, pazarlama çabalarının yeniden yönlendirilmesini, bütçe hazırlanmasını, bilgi sistemlerinin tasarlanmasını ve geliştirilmesini ve çalışanların maaşlarının şirket performansına bağlanmasını içerir.

Strateji Değerlendirmesi

Strateji değerlendirmesi iyi işlemeyen stratejileri bilmeyi amaçlar. İ ve dış faktörler sürekli değişim gösterdiğinden, bütün stratejiler gelecekle ilgili değişikliklere maruz kalır. Üç temel strateji değerlendirme yöntemi vardır. Bunlar;

- Mevcut stratejilerin esasları olan iç ve dış faktörlerin yeniden gözden geçirmek.
- Performans ölçümü yapmak.
- İslah edici önlemler almak.

Torlak (2008, s. 65)'a göre büyük kurumlarda strateji yapılandırması, uygulaması ve değerlendirmesi faaliyetleri üç hiyerarşik seviyede yapılır; üst düzey (ortaklık), orta düzey (bölümsel) ve alt düzey (işlevsel). Stratejik yönetim süreci kurumlarda büyük kararlar alan tarafsız, mantıklı ve sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Belirsizlik anlarında etkili kararlar almayı sağlayan nitelikli ve nicel bilgileri düzenlemeyi hedefler. Stratejik yönetim süreci şirketlerin ihtiyaç olduğunda uygun değişiklikleri yapabilmesi için iç ve dış olayları ve trendleri sürekli izlemesi gerektiği inancına dayanır.

2.1.5. Stratejik Yönetimin İşletmeler İçin Önemi

İşletmelerde stratejik yönetim süreci kapsamında öncelikli olarak, organizasyonun vizyon, misyon ve amaç gibi değerlerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra çevre analizi ile birlikte işletmenin rakip işletmeler ile durumunu karşılaştırması, fırsat ve tehditlerini belirleyip aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerini de analiz etmesi ile birlikte süreç devam eder. Tüm bu sonuçlar değerlendirildikten sonra artık sıra strateji geliştirilip uygulanması aşamasına gelir. Uygun stratejilerin uygulanmasından sonra ise sonuçlar değerlendirilir ve devam edilir ya da farklı stratejiler geliştirilir.

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini değerlendirmesini ve rakipleri arasında hangi konumda olduğunu bilmesine yardımcı olur. Önceden belirlenmiş planlar dahilinde hareket edildiğinde, planlama yapılmama durumuna göre başarı şansı daha fazla artmakta aynı zamanda işletmenin güçlü yönlerini ortaya çıkarttığı gibi, sürekliliğin de sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetimden yoksun işletmeler, finansal kaynaklarını, insan kaynaklarını ve iletişim kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamaz, uzun dönemli kararlar almak yerine günlük planlara göre hareket ederler. Çoğunlukla, hedeflerini, ekonomik kaynaklara göre belirleyemez, kişisel istek ve beklentilerine göre belirlerler (Başar, 1997, s. 90).

Bu sebeple hem ekonomik bakımdan hem de zaman açısından kayıplara uğrarlar. Kayıplara uğradıkça da, kısa vadede karar almaya çalışarak bütün varlıklarını stratejik olarak yönetememeye başlarlar.

2.2. PLANLAMA NEDİR?

Planlama, bir veya birden fazla amaç belirleyerek, bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolların önceden tespit edilmesidir.

Akyüz (2011, s. 103-104), bir organizasyonun varlık sebebini oluşturan amaçlarına ulaşabilmesi için her şeyden önce gerçekçi bir planlama çalışmasına ihtiyacın olduğunu belirtmiş; sebebini de, organizasyonun yapısını güçlendirmeyi ve performansını artırmayı hedeflemiş bir planlama faaliyetinin oluşturulması gerektiği vurgulamıştır. Buna göre planlama;

1. Kim tarafından neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı belirtilmesi.
- ii. Çevredeki değişimin dikkate alınarak işletmenin sürekliliğinin sağlanması.
- iii. Fırsat ve tehditleri önceden tahmin etme ve gerekli önlemleri alma.
- iv. Organizasyonun her basamağındaki çalışanlara yol gösterme, gibi yönetimin önemli bir işlevi olmasını sağlayan özelliklere sahiptir.

Nitekim böyle bir planlama,

1. İşletme yöneticilerinin problem çözme kabiliyeti geliştirir.
- ii. Çalışanları takım çalışmasına yönlendirir ve insan ilişkilerini geliştirir.
- iii. Karlılığı, verimi, hizmet ve ürün kalitesini artırırken maliyetleri ve atıkları azaltır.

iv. Organizasyonun bir bütün olarak, sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlar.

2.2.1. Planlamanın Önemi

Planlamanın önemi, işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri, ekonomik koşulların ve teknolojinin hızlı değişmesi nedeniyle ileriye isabetle tahmin etme imkanının sınırlı kalmasından ileri gelmektedir. Gerçekten planlama işletmenin amaçlarına hizmet edecekse geçmiş bilgilerin analizi, gerçek durumun saptanması ve ileriye dönük tahminlerin doğru yapılması şarttır (Özalp, 1995, s.120).

Planlamanın bazı özellikleri vardır. Birincisi planlama çok kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti organizasyonda bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. İkincisi planlama devamlı bir faaliyettir. Diğer bir ifadeyle sona ermeyen bir faaliyettir. Üçüncüsü planlama bir seçim ve tercih işidir. Planlama ileriye dönük olduğu için, hareket tarzıyla ilgili hedefler ve çeşitli seçenekler arasında seçim yapmaktır. Dördüncüsü planlamanın önceliği vardır. Planlamanın ilk olarak ele alınması gerekir. Yönetim faaliyetine planlamadan başlanır. Beşincisi plan amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlar (Özalp, 1995, s.157).

2.2.2. Planlamanın Aşamaları

Planlama, amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan yol ve eylemlerin belirlenmesidir. Bilgi toplama aşaması olan planlama süreci, işletmenin amaçlarını ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağına ait bilgileri içerir. Buna göre planlanan tüm faaliyetler, plan için gerekli olan bütün verilerin sağlanması ve bilgiye dönüştürülmesinden planın ortaya çıkmasına kadar geçen tüm aşamaları kapsar (Genç, 2004, s.92-93).

2.2.2.1. Amaçların Belirlenmesi

Amaçların belirlenmesinden önce, işletmenin elindeki kaynak ve fırsatlarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Harold Koontz ve Cyrillo'Donnell(1976, s. 25) bu konuda şöyle demektedirler: 'Planlamanın gerçek başlangıç noktası olan sorunların bilinmesi gelecekteki mümkün fırsatlara, bunları açık bir biçimde görme yeteneğine, güçlü ve zayıf yönlerimizin ışığı altında nerede duracağımızı bilmemize, belirsizlikleri neden çözmek istediğimizi anlamamıza, neyi başarmak istediğimizin gözönüne alınmasını kapsar. Gerçekçi amaçların belirlenmesi bu konuda bilgili olmaya bağlıdır'.

Planlama süreci en üst kademeden en alt kademeye kadar amaçlar hiyerarşisini üretir. Planlama yapılırken de üst düzeyde stratejik amaçlar planlanırken daha alt düzeyde taktiksel amaçlar ve en sonunda ise faaliyetsetel amaçlar oluşturulur. Stratejik amaçlar uzun vadeli ve daha yaygın ve genel konulara odaklanır. Taktiksel amaç kısa vadeli ve stratejik amaçları başarmak için gerekli olan faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Faaliyetsetel amaçlar ise, taktiksel amaçlardan daha kısa vadeli konular ile ilgilidir. Plan gerçekte en alt düzeyde yapılan işlerden elde edilen bilgi ve verilere dayandığı için stratejik planlama çalışmalarının da etkinliğini arttırmış olur (Naktiyok ve diğ.,2009, s.28-29).

Elimizde bulunan kaynak ve fırsatların gözden geçirilmesinden sonra çevre analizi yapıp, planlamanın amaçlarının belirlenmesi aşamasına geçilir. Amaçlar belirlenirken işletmenin misyon ve vizyon ifadeleri gözönüne alınır ayrıca planlamanın bu çerçevede başarılı olmasını sağlar ve stratejik planlara da kılavuzluk eder.

2.2.2.2. Amaçlara Ulaşılacak Yolların Belirlenmesi

Bu aşamada gelecekteki muhtemel durumlar tahmin edilmeye çalışılır. Normalde gelecek belirsizdir, ancak belirli kriterlerden hareket ederek, planın süresine göre yaklaşık olarak ne tür gelişmelerin olabileceği tahmin edilmelidir. İşletmenin sektöründeki fiyatların geleceği, hammadde kaynaklarının ve diğer üretim faktörlerinde olabilecek muhtemel değişiklikler hesap edilmeye çalışılır. Bu faaliyet yerine getirilirken geçmiş dönemlerde elde edilen bilgi ve tecrübelerle uzmanların görüşlerinden yararlanılır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.234).

Belirlenen amaçlara ulaşmakta kullanılacak olan yolların belirlenmesi sırasında her zaman doğrudan bir bağlantı kurmak imkansızdır. İşletme içi veya işletme dışı sebeplerden amaçlara ulaşmada bazı aksaklıklar olabilir. İşletme içi sebeplerde, sorunlar en aza indirilebilir. Fakat işletme dışı sebepler dolayısı ile insiyatif almak daha zor olduğundan karşılaşılabilecek sorunlar öngörülemez.

2.2.2.3. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Planlamanın üçüncü aşaması, seçeneklerin özellikle de hemen göze çarpmayanların araştırılarak incelenmesidir. Rasyonel seçenekleri olmayan bir plana çok az rastlanır. Genellikle göze çarpmayan bir seçenek en iyi çözüm yolunu da verebilir. Seçeneklerin sayısını en uygun çözüm veya en çok matematik analiz imkanları veren sayıya indirmek için, yönetici alternatifleri incelemelidir. Büyük ölçekli bir plan için bu inceleme; ayrıntılı gelir ve gider tahminleri, nakit durumu araştırmaları ve tespiti mümkün olan ya da olmayan diğer özellikleri gerektirdiği için, zorlukla gerçekleştirilebilir (Koontz ve O'Donnell, 1976, s.41-42).

Alternatiflerin karşılaştırılması için amaçlara ulaşmada kullanılacak yolların çeşitli olması gerekmektedir. Her bir yolun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildikten sonra karar aşamasında işletme içinden ya da işletme dışından veri toplamak gerekir.

2.2.2.4. Alternatifler Arasında En Uygun Olanın Seçilmesi

Yöneticiler alternatifleri belirledikten ve doğru verilere ulaştıktan sonra işletme için en uygun kararı alma yoluna gider.

2.2.3. Plan Türleri

İşletmeler belirledikleri stratejilere göre kısa, uzun ve orta vadeli planlama yaparlar.

2.2.3.1. Kısa Vadeli Planlar

İşletmelerde bir yıl ile sınırlı olan plan türleridir. Kısa vade denilince, işletme çalışmalarına göre planlar üç aylık, altı aylık ve daha da kısalan sürelerde planlamanın yapılması söz konusu olabilir. Kısa sürede planlanması ve sonuçlara ulaşmada daha fazla olanak olması dolayısıyla, bu plan türü daha çok tercih edilmektedir. Kısa süreli planlar, orta ve uzun vadeli planların bir bölümünü oluşturabilir ya da tamamen bağımsız da olabilir.

2.2.3.2. Orta Vadeli Planlar

İşletmelerde bir yıl ile beş yıl arasındaki süreli planlardır. Uzun süreli planlar uzun süreli tahminlere dayandığı için daha az kesin rakamlardan söz edilir. Bu planlar yapılırken işletmenin misyon ve vizyonu gözönüne alınmalıdır. Bu tür planlarda Harvard Business Scholl'un gerçekleştirmiş olduğu SWOT (güçlü yanlar, zayıf

yanlar, fırsatlar ve tehditler) analiz modeli kullanılarak, yöneticilerin, şirketin, güçlü ve zayıf yönlerini ayrıca fırsat ve tehditlerini de öngörerek planlama yapmasını sağlar.

2.2.3.3. Uzun Vadeli Planlar

Hızla değişen dünya, insan kaynaklarına bakışı da aynı hızla değiştirmiştir. Önceleri sadece kısa vadeli organizasyonlar ve hedefler üzerinde konuşulabilir, hesaplamalar yapılırken, şu sıralar uzun vadeli organizasyonlar ve hedeflerden daha çok söz edilmektedir; çeşitli teknik ve bakış açılarıyla uzun vadeli olanlara da yakından bakılabilmektedir(Chadwick ve Cappelli, 1999, s. 29).

İşletmelerde genellikle beş yıldan uzun bir süreyi kapsayan planlara uzun süreli planlar denir. Uygulamada, bu planlarda belirsizlik orta süreli planlara göre daha fazladır. Kesinlik de taşımadığı için uzun süreli hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek genel ilkelerin hepsi için işletmeyi bir bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir (Öztürk, 2003, s. 163-164).

Genellikle planlama yapılırken, üst düzey yöneticiler şirket stratejisi doğrultusunda uzun vadeli planlar yaparken, alt düzey yöneticiler kısa ve orta vadeli planlar yaparlar.

2.2.4. Planlamanın Yarar ve Sakıncaları

İşletmelerin, rekabet ortamında ve dinamik bir çevrede çalışmalarını dolayısıyla, yöneticiler, işletme içi planlara gereken önemi vermeli ve bu yolla gelecekteki belirsizlik ve riskleri azaltma yönünde çalışmalar gerçekleştirmelidirler.

Planlamanın yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek, 2002, s.123):

- Zaman ve kaynak savurganlığını azaltır.
- İşletme yöneticilerinin dikkatlerini amaçlara yöneltir.
- İşletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar.
- Tüm işletme kaynaklarının amaca yöneltilip yöneltilmediğini izleme ve denetleme olanağı sağlar.
- Planlama ile yetki devrinin uygulanması daha esnek yapıların oluşmasını sağlar.

- Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar.
- Denetim için kullanılacak standartların belirlenmesi ve temel alınmasını sağlar.
- Planlama, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarının da gelişmesini, iyileştirilmesini sağlar.

Planlamanın sakıncalarından en önemlileri şöyle sıralanabilir:

- İyi bir planın hazırlanması önemli ölçüde zaman ve kaynak harcamasını gerektirir. Planlama, yüksek nitelikli işgören ve araçlara ihtiyaç göstereceğinden, işletmeye ek maliyetler yükler. Ayrıca, pahalı şekilde hazırlanan planların arzulan biçimde uygulanmaması işletmeyi mali yönden daha da sıkıntılı durumlara sokar.
- Planın eksik olması ya da gereğinden çok uzun veya kısa bir süreyi kapsamaması ve arzulan hedeflerden çok, dilek ve istekleri içermesi gibi bazı önemli noksanları ve çıkmazları bulunabilir.
- Planlamada kullanılan sayısal yöntemlerle yapılabilecek bazı hatalar, beklenmedik olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- Planlamanın geleceğe yönelik düşünülmesi, yöneticilerin dikkatini daha çok geleceğe çevirmesine ve bulunulan durumu gözardı etmesine de sebep olabilir.
- Planlamada en uygun süre tam olarak belirlenemezse planlamanın etkinliği azalır.
- Planlama için harcanan zaman da önemlidir. Hızlı, fakat eksik hazırlanmış bir plan mı, yoksa daha uzun sürede hazırlanmış eksiksiz bir plan mı daha uygun olacaktır? Planı hazırlayan, hız ile isabet arasında kıvamlı bir denge kuramazsa planlamadan beklenen yarar sağlanamaz.
- Planlama ve planların başka bir sakıncası da, planı uygulamakla görevli kişilerin girişim ve öncelik tercihlerini engellemesi veya köreltmesi şeklinde ifade edilebilir. Planlar, özellikle sorumluluktan kaçan ve karar almaktan çekinen kişiler için büyük sakıncalar taşıyabilir (Şimşek, 2002, s. 124).

2.2.5. İyi Bir Planın Özellikleri

Ertürk'e göre (2000, s. 69) iyi bir plan işletmeyi başarıya götüreceğinden dolayı şu özellikleri taşıması gerekir:

- Plan anlaşılır, açık, kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır.
- İşletmenin değişen iç ve dış şartlarına uymalı; esnek olmalıdır.
- Planlama ve uygulama aşamalarında en az masrafla yapılmalı, rasyonel olmalıdır.
- Süresi ne çok uzun ne de çok kısa olmalı, optimal bir zaman süresini kapsamalıdır.
- İşletmenin kabul etmiş olduğu çeşitli standart ve optimal durumlara uygun olmalıdır.
- Karşılaştırılması muhtemel aktif ve pasif direnme faktörlerini, en az kayıplarla yok etme hususundaki tedbirleri de beraber getirmelidir.
- Çeşitli unsurları arasında denge sağlanmalıdır.
- Yeni yetki, mevki ve araçlar oluşturma yoluna gitmeden önce mevcut imkanlardan yararlanmayı temin etmelidir.

2.2.6. Planların Başarısızlığa Uğrama Sebepleri

1. Gerçeği yansıtmadıkları için: Beklentilere uygun plan yapılmadığı sürece gerçekçi plan yapılmış sayılmaz. Şirket stratejisi doğrultusunda kolay ve ulaşılabilir planlamaya ihtiyaç vardır.

2. İletişimin yetersiz olması ya da diğerlerini bertaraf etmek: Yönetilen ekibin yapılan planlardan mutlaka bilgisi olmalı ve birlikte çalışarak bilgi alış-verişinde bulunulmalıdır. Örneğin sevkiyat zamanını belli bir nokta için 45 dakika olarak planlıyorsak ve bunun sevkiyat sorumlusu tarafından bilinmemesi, bu zamanın esnek olduğuna işaretler.

3. Karar vermekte gecikmek: Yapılan plan neticesinde karşımıza çıkan sorunlar dolayısı ile karar vermemiz gecikiyor ise bu planımızın başarısızlığa doğru sürüklendiğini gösterir. Uygulamanın başında planlar belli aralıklarla yazılı olarak takip edilmelidir.

4. Performans konusunda geri beslemeye temel oluşturamadıkları için: Plan, istenen çıktıları ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca planın gerçekleştirilmesi için çalışan kişiler sık sık ve dürüstçe sözkonusu performans ölçütlerini yakalama konusunda ne aşamada olduklarını birbirilerine aktarmalıdır. Planlama performans ölçümü ve geliştirilmesine temel oluşturacak standartları belirler (Thompson, 1998, s.97).

2.2.7. Planların Gereği

İşletmeler bir belirsizlik içinde ve değişim çevresinde yaşamlarını sürdürürler. Belirsizlik çok sayıda seçenek arasından seçim yapabilmeyi gerektirir. Bu seçim sürecinde doğru bir planlamaya ihtiyaç vardır.

Planlar yapılırken ister istemez dikkat, işletmenin amacı üzerinde toplanır. Planlanan hareket, standart harekettir. İşletmenin genel amacı ön plana alınır ve kısımların amacı ile faaliyeti, gözönünde bulundurularak saptanır. Şimdiki problemler genel amaç içinde düşünülecektir. Planlar aracılığıyla maliyeti minimuma indirecek yollar aranacak, uyumlu eylemler saptanacaktır. Planlar düzenli olmayan bir iş akışı haline getirir ve işletme içindeki bütün çalışmayı koordine eder (Hatiboğlu, 1995, s.97).

Gelecekte, beklenmeyen olaylar karşısında ne yapılacağı önceden planlanırsa, meydana gelen olayların işletmeye olan zararı en düşük düzeye inecektir.

2.3. STRATEJİK PLANLAMA NEDİR?

Stratejik plan işletmede en üst düzeyde yapılması gereken bir yönetim faaliyetidir. Yapılan stratejik bir plan diğer planlar için "yol gösterici" olarak nitelendirilebilir.

Stratejik plan uzun dönemli bir plandır. Eren (2002, s. 54)'e göre, üç yıldan kısa süreli bir plan, stratejik planların kapsamayacağı bir süre olarak belirtilmektedir. Stratejik planlama; işletmeyi, ekonomik, kültürel, çevresel ve sosyal bakımdan bir bütün olarak değerlendirir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları, özellikle uygulamada eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, stratejik planlamanın uygulama ve kontrole dair planlamayı da içermesidir. Diğer yandan bazı araştırmacılara göre, stratejik planlamanın sadece planlama üzerinde yoğunlaşması ve yönetim döngüsünün diğer unsurları olan uygulama ve kontrole yeterince yer verilmemesi stratejik planlamanın zayıf noktalarından biri olarak ortaya çıkmıştır. Zaman içinde yönetimin bu problemini çözecek şekilde uygulama ve kontrolü de içeren stratejik yönetim yaklaşımı gelişmiştir.

Stratejik planlama, işletmenin misyon ve hedeflerini belirleyip, rakipleri arasındaki niteliklerini ve durumunu analiz edip, işletme için uygulanabilir alternatifler arasından seçim yaparak uygulamaya geçilmek üzere yapılan bir plandır.

2.3.1. Stratejik Planlamanın Önemi

Günümüz örgüt çevresi dinamik ve belirsiz bir niteliktedir. Böyle bir ortamda, örgütler hayatta kalabilmek için proaktif davranarak fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden ise kaçınmalıdır. Bu tür davranışta bulunmak ise stratejik hareket kabiliyetiyle yakından ilişkilidir. Çünkü strateji, gelecek için bugünden hazır olmak amacıyla sistematik planlar yapmak ve geleceğin belirsizliğini dinamizmle aşmak anlamına gelir. Strateji geliştirme ve stratejik plan yapma sürecine giren bir örgüt, hem geçmişi, hem bugünü hem de geleceği göz önüne alarak üç boyutlu bir bakış açısı geliştirmiş olmaktadır (Naktiyok ve diğ.,2009, s.62).

Stratejik planlama, yöneticilerin, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür (Gürer, 2006, s. 95).

2.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın işletmeler için önemi özellikle, vizyon, misyon ve örgüt için yön belirleyici kavramların üzerinde odaklanması açısından önemlidir. Stratejik planlama; örgütün değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur, örgütü sistematik düşünceye yöneltir, iyi yönetimi ve yönetimde etkinliği teşvik eder. Yapılan stratejik planlamalar, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ayrıca dikkatin de örgütün karşılaştığı hayati güçlükler üzerinde toplanmasını ve bahsi geçen konulara yoğunlaşmasını sağlar. Stratejik planlama örgütsel öğrenmeyi arttırarak öğrenen organizasyonlar oluşmasına, uzun vadeli stratejiler oluşturulmasına, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesine, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya, örgüt ile

evresi, amaç ve kaynakları arasında bir bağ kurulmasına böylece kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yardımcı olur(Gürer, 2006, s. 103).



3. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları yönetiminde genellikle üç temel tanımlama vardır. Bunlar;

- Personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak kabul edilen yaklaşımda; birçok örgütte, personel yöneticisi, personel müdürü gibi kavramlar insan kaynakları yöneticisi olarak değiştirilmiştir.
- İnsan kaynakları yönetimini bir teoriye dayandırılmasını kabul eden yaklaşım; insan kaynakları yöneticilerine düşünsel anlamda bir çerçeve sunmuştur. Daha çok insan kaynakları politikaları, girdi ve çıktı süreçleri ve örgütsel amaçlar üzerinde durulmaktadır.
- Stratejik bir unsur olarak kabul edilen yaklaşımda ise; daha çok rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılan insan kaynakları yönetimi planlarına stratejik bir boyut kazandırılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimini; doğru insan kaynağının organize edilmesi, gelişimleri ve eğitimleri ile ilgili olarak politika ve planlama oluşturmak ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek bir disiplin olarak tanımlamamız mümkündür.

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi modern anlamda, yönetim organizasyon biliminin önemli bir alanı olarak, 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de Endüstri Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bugünkü anlamı ile ilk personel yönetim faaliyetleri 19. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere ve Amerika'da ortaya çıkmıştır.

1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Western Electric deneyleri ile ortaya çıkan insan ilişkileri akımı personel yönetimi uygulamalarının önemini arttırdığı gibi içeriğini ve ilgilendiği konuların da değişmesine yol açmıştır. Çalışanların verimliliği ve tatminleri açısından çalışan ilişkilerinin, moral düzeylerinin, ortak amaçların ve çıkarların önemini vurgulayan insan ilişkileri personel yönetimi uygulamalarında insan davranışlarına odaklanılmasına neden olmuştur (Okur, 2001, s. 35).

Personel yönetimi uygulamalarının insan ilişkileri bakımından bu günkü anlayışa yakın bir anlayışla ele alındığı söylenebilir. O dönemin yönetim bilimcilerinden Barnord insan kaynaklarını personel yönetiminin merkezi işlevi olarak almış, personelle ilgili tüm işlevlerin merkezinde, çalışanların yeterliliklerinin ve gelişmelerinin yer alması gerektiğini söylemiştir. Personelle ilgili politikaların belirlenmesinde öncelikli amaçların yalnızca çalışanların gelişimini sağlamak olmadığını aynı zamanda çalışanlara verilen hedefler bakımından yönlendirilmelerini de sağlamak olduğunu ifade eden Barnord, insan kaynakları anlayışına geçişin de ilk işaretlerini taşıması yönü ile de önem taşıdığını belirtmiştir (Patten, 1971, s.11).

Günümüzde personel yöneticisinin yerini alan insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticilerin, klasik personel yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirmenin ötesinde organizasyonunun stratejik niteliğini ortaya koyan, iletişim ve planlama vasıflarına sahip, işgörenmotivasyonu, işgören katılımını, grup çalışmasını geliştirebilecek ve organizasyonun değişim sürecinde etkin rol oynayacak niteliklerde olması, organizasyonun rekabet gücünü koruması ve geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Stratejik değişiminde yeniden yapılanma gibi konular üzerinde durulduğunda organizasyonlar performans, yeterlilik ve bilgi yönetiminden etkilenmektedir (Lawler ve Mohrman, 2003, s.46).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi geniş ve stratejik çevrede işgörenleri organizasyonun verimliliğini arttırmayı ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir bilim ve uygulama alanı olarak tanımlanabilir (Pode,1990, s.3).

3.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İnsan kaynaklarının önemi günümüzde, küreselleşme, işgücündeki olumsuzluk göstergeleri, verimlilik, değişim, işgücü ile ilgili maliyetler nedeni ile her zamankinden daha fazla artmıştır.

İnsan Kaynaklarının en önemli amacı, insangücünün en etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için İK ihtiyaçlarını belirler ve nitelikli personel istihdam edilmesini ve geliştirilmesini sağlar. Bir kurum İK kaynağı iç tahmin özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işgücü arzı, yedekleme planlaması ve maaş planlama, uygulama ve alanları belirlemek istihdam verimliliğini değerlendirmek için önem arz etmektedir(Pynes, 2009, s.50).

İnsan Kaynakları Yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesinden işe alım süreçlerinin gereğinin yerine getirilmesinden işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999, s.13).

Stratejik insan kaynakları planlamasının altında üç temel anlayış yatmaktadır (Harris ve diğ, 1999, s.316):

- Nesil geliştirebilecek liderlik.
- Yeni yetenek elde etme ve geliştirmeyi hızlandırma.
- İş ve insan kaynakları entegrasyonunu geliştirme faaliyetlerinde bulunmak.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE PERSONEL YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

İKY, işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi gibi konularda daha işlevsel bir görünüm sergilerken personel yönetimi, sadece bireye ait bazı işlerin yapıldığı bir birimdir. Personel yönetiminde, yönetim uygulamaları belli başlı prosedürlere bağlı olarak yapılırken, İKY’de bu anlayış daha esnek yapıdadır ve örgütün gereksinmelerine odaklıdır. İKY personel yönetimi ile kıyaslandığında karar alma sürecinin daha hızlı işlediği dikkati çekmektedir. Dolayısıyla, örgütün vizyon ve misyonu, amaçları ve örgüt kültürü gibi pek çok kavram İKY’ye geçiş sürecinde ifade edilen yeniliklerdir. İKY ile birlikte örgütün tüm kademeleri koordineli olarak işleyen bir süreci meydana getirmiştir (Kozak, 2004).

Aşağıda personel yönetimi ve İKY arasındaki rol ve örgütsel açıdan farklar belirtilmiştir.

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Rol ve Örgütsel Konum	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında
Karar Alma ve Yetki	Stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-Komuta yetkisi	Görüş bildirme ve sınırlı karar alabilme. Kurmay yetki.
Misyonu	Organizasyonun her kademesine doğrudan katkıda bulunmak	Organizasyonun personel ile ilgili faaliyetlerinde bulunmak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademelerini ve çalışanları kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir

Kaynak: Sadullah ve diğ. 2013⁶. s. 4.

Klasik personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı İKY arasındaki temel fark, personel yönetimi yetkileri ve görevleri açısından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol üstlenmesidir. Diğer taraftan Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımı, şirket ile ilgili stratejik planlama, karar verme konularında bulunmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirmektedir. Yani organizasyon içinde daha etkin ve proaktif bir rol üstlenmektedir.

Aşağıda stratejik İKY ile klasik İKY arasında yönetim açısından nasıl bir tutum sergilendiği gösterilmiştir:

Tablo 2: İKY'nin Stratejik Niteliği ve Klasik Personel Yönetimi Farklılıkları

	Stratejik İK Yönetimi	Klasik Personel Yönetimi
Planlama ve strateji belirleme	Tüm şirkete ait plan ve strateji belirlemede rol almakta ve şirketin tüm insan kaynakları ve fonksiyonlarını şirket stratejisine nasıl yönlendireceği konusunda karar almaktadır.	Sadece operasyonel boyutta planlamaya katılmaktadır.
Yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi bulunmaktadır.	Orta düzeyde yetkiye sahiptir.
Derinlik	Tüm müdürler ve çalışanlar ile ilgilidir.	Sadece çalışan personel ile ilgilidir.
Karar Verme	Stratejik karar verme konusunda yetkiye sahiptir.	Sadece operasyonel karar vermeye yetkilidir.
Entegrasyon	Şirket bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla entegre bir şekilde çalışmaktadır.	Diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır.
Koordinasyon	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını, aktivitelerini koordine eder.	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını koordine etmez.

Kaynak: Koca, 2010². s. 34.

3.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ARTAN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi çok sayıda alandan gelen hazmedilmiş fikir ve tekniklere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim teorisi ve sosyal bilimler alanının bir yüzyılı aşkın konu ve içeriklerinin bir sentezidir. Personel yönetiminin eskimiş ve etkili olmayan uygulamalarının yerine geçebilecek heyecan verici ve modern fikirleri içeren insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine radikal bir alternatif olarak sunulmuştur. Gerçekte, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci yavaş olmuştur. Personel yönetimi ABD'de NCR'ın 1890'larda bir personel bölümü açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyon daha yavaş ve çeşitli yolları izleyerek günümüze ulaşmıştır(Price, 2004).

Geleneksel personel yönetiminde işe alma, ücret ve sosyal haklar ile ilgili programlar, ayrıca eğitim, performans ve işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarda yoğunlaşırken, insan kaynakları yönetimi davranış bilimleri ile ilişkili olarak tatmin ve motivasyon konularında sürekli ve etkili bir gelişimi esas alır.

3.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

3.5.1. Personel Seçimi ve İşe Alma

İşe alma işlemi ihtiyacın doğması ile başlayıp uygun personelin işe yerleştirilmesi ile sona erer. İşe alma ve yerleştirme üç aşamada gerçekleşir. Öncelikle, ihtiyacın doğması ile işletmenin amaçlarına uygun bir strateji belirlenerek insan kaynakları planlaması ile eleman gereksinimlerinin planlanması gerçekleştirilir. Daha sonra da başvuru yapan adayların işe uygun olanlar için bir aday havuzu oluşturulması ve işletmenin stratejik amacına en uygun adayın seçilmesi aşaması ile son bulur.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz iş ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve rakipleriyle mücadele edebilmek için rekabetçi özelliklerini kuvvetlendirmek zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. İşletmelerin kuvvetlendirmek zorunda kaldıkları rekabetçi özelliklerinin en önemlilerinden birisi de insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımudur. Sistemleri ve yapılanmaları değiştirip, değişime uyarılmanın zor olduğu dinamik bir çevrede insan kaynaklarının geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve kapasitesi artırılabilir olma özellikleri, işletmelerin insan kaynakları ile ortaya çıkan rekabetçi yanlarına daha fazla eğilmeleri sonucunu doğurmuştur. Diğer taraftan insan kaynaklarının diğer üretim faktörlerine ve kaynaklara göre daha avantajlı bir özelliğe sahip olduğunun anlaşılması da bunda etkili olmuştur. Bu bağlamda öne çıkan insan kaynakları yönetimi, işletmenin genel stratejisiyle eşgüdümlü bir yapılanma içerisinde üretkenliğe, verimliliğe ve rekabetçi özelliklerin artmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ilk adımı olan ve yeni elemanların işletmeye dahil edilme süreci olarak tanımlanan İşe Alma Yerleştirme İşlevi de bu yapılandırmada önemli bir yere sahiptir (Arslan, 1998, s.45).

İşe alma yerleştirme işlevinin öneminin ortaya çıktığı diğer nokta da yaşanan yoğun değişimin gereksinim duyulan niteliklerin ve yeteneklerin farklılaşmasına neden olmasında yatmaktadır. İş yapılarında ve süreçlerinde meydana gelen farklılaşmalar değişik özelliklere ve niteliklere gereksinim doğurmuştur. Bu da işe alma yerleştirme işlevinde sık sık insan kaynakları planlaması yapılması ve gereksinim duyulan elemanların niteliklerinin ortaya konulması zorunluluğu yanı sıra istihdam edilen adaylar arasından bu değişime ve farklılaşmaya uyum sağlayabilecek, farklı yeteneklere ve niteliklere sahip elemanlara ağırlık verilmesi anlamına gelmektedir. Bu da aday toplama eleman seçme süreçlerinin önemini bir kat daha artırmıştır (Bingöl, 1996, s.9).

3.5.2. Eğitim ve Geliştirme Yönetimi

Bilgi toplumu olarak değerlendirdiğimiz günümüz toplumlarında, kişilerin konumu ve işleri ne olursa olsun eğitim ve gelişme ihtiyacı giderek artmaktadır.

İKY’de işe alım süreci ile birlikte en sık rastlanan rutin eğitimlerden biri, işe başlatma, oryantasyon ve uyum eğitimidir. Çalışanların kurum kültürünü, değerlerini, vizyonunu ayrıca çalıştığı ortama uyum sağlaması, kurumun yapısal ve fiziki durumunu öğrenmesi açısından eğitimin önemi büyüktür.

İşletmede belli dönemlerde gerçekleştirilen performans yönetimi sonrasında, çalışanın eksik kaldığı ya da hiç bilmediği konular için bir eğitim takvimi de oluşturulabilir. Böylece hem çalışan işletme bünyesine katılmış hem de eğitim ve gelişimi desteklenmiş olur.

Sabuncuoğlu işgören eğitimi için değişik türlerde eğitim planlarının düzenlenebileceğini belirtmektedir. Sabuncuoğlu’na göre, ‘Eğitime yer veren her işletme, uğraşlara geçmeden önce uzun süreli eğitim planları veya kısa ve orta süreli programlar hazırlar. Bununla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir (Sabuncuoğlu, 1997, s.135).

İyi planlanmış bir eğitim-geliştirme yöntemi ile işletmenin kalitesi ve başarısından da söz etmemiz mümkündür.

3.5.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin çalışanları ile işletmenin hedeflerini, vizyonunu ve amaçlarını uyumlaştırmaya çalıştıkları bir süreçtir. Uygun ölçme ve değerlendirme araçları ile performans değerlendirmesi yapılarak kişilerin organizasyon içinde yer alma ve bireysel performanslarının planlanarak performans yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

Sertgöz, performans değerlendirmeyi ‘Genel olarak çalışanların; kurumları, üstleri ve kendileri tarafından konmuş olan hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği yetkinlikleri ne derece kazandığının ölçümü’ olarak belirtmiştir. Bu değerlendirme, çalışanın işle ilgili davranışları, tutumları ve iş çıktıları üzerinden yapılmaktadır. Organizasyon açısından performans değerlendirme sonuçları, çalışanların gerçek performanslarıyla olması gereken performansı arasındaki farkı ortaya çıkararak aradaki farkların en aza indirilmesi için gerekli çalışma ve düzenlemeler yapılır. Çalışan tarafından performans değerlendirmesi süreci, kurumun kendisinden ne beklediğini anlayabilmesine ve bu beklentileri ya da hedefleri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini görmesine olanak tanır(Sertgöz,2005,s.63).

Performans yönetimi yalnızca personelin işin niteliğini yansıtacak kriterleringözönüne alınması değil, kişisel becerilerin ve takım çalışmasının da dikkatli bir şekilde objektif yöntemler ile analiz edilmesi gereklidir. Performans yönetimi sonucunda ödüllendirme, terfi gibi işlemlerin yanında işten ayırma gibi cezalandırıcı yöntemlerin uygulanması için bir değerlendirme çıktısı olabilir. Bu yöntem ile personelin gerek bilgi gerek iş ile ilgili performansın yetersiz kalması durumunda, geliştirilmesi için bazı çalışmalar yapılması gereklidir. Bu eksiklikler eğitim-geliştirme yöntemi ile giderilir.

3.5.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, genelde meslekte ilerleme, yüksek bir statü elde etme ve elde edilen mesleğin tercih edilebilirliği şeklinde düşünülür. Oysa kariyerin anlamı bundan daha farklıdır. Kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımındaki tavrı olarak tanımlanabilir. Bu anlamı ile alındığında, kariyer işe göre hem uzun vadeli hem de sadece tek bir işi değil dizi halinde bir çok işi tasvir eder (Sabuncuoğlu, 2000, s.143).

Kariyer planlama ise, çalışılan pozisyonda işin gerekleri ile ilgili belli bir hedef doğrultusunda gelişim sağlanması ya da edinilen bilgileri kişinin yetkinlikleri ile bağdaştırıp ileride bu birikimin kullanılması sürecidir.

Kariyer planlamanın en önemli amaçlarından biri, bireylerin bilgi birikimini arttırmak ve geleceklerini kontrol etme yeteneklerini geliştirmektir. Böylece birey, karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri değerlendirmeyi ve etkili kararlar vermeyi öğrenir; zira bu planlama, bireye kişisel ihtiyaçlarını ve bunları kariyer yaşamı plan çerçevesinde nasıl karşılayacağını göstermektedir (Mucuk, 2008, s. 340).

3.5.5. Ücret Yönetimi

İKY bakımından çalışanların ücretlendirilmeleri özenle ele alınmalı ve objektif bakış açısı ile değerlendirmelerin yapılması sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri, organizasyon çapında etkili ve tutarlı bir ödemeler politikası belirlemek ve bir ücretlendirme sistemi kurmak durumundadırlar. Ücret politikası belirlenirken, insan kaynakları yöneticileri gerek organizasyonun amaç ve hedeflerini gerekse çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi incelemeli ve anlamalıdır (Barutçugil, 2004, s. 444).

Ücret artışları, terfi ve yükselmeler, ödüllendirme sistemlerinin kurulmasına olanak sağlayan performans yönetim sistemi çıktılarıdır. Bu çıktılar ile birlikte adil ve objektif bir ücret düzenlemesi değerlendirilmesi yapılmalıdır.

4. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşletmelerin gelecekteki İnsan kaynakları ihtiyacını belirlemek ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek amacıyla yapılmakta olan İKP, işletmenin işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde planlanmasına yardımcı olur. İKP, hem bir süreç ve hem de bir dizi planlardan oluşmaktadır (Özgen ve diğ.,2005, s.77).

İnsan kaynaklarının planlanması daha çok kurumun amaçlarına ve niteliklerine uygun personelin seçilmesi süreci ile ilgilidir.

4.1. İNSAN KAYNAĞININ PLANLANMASI

4.1.1. Planlamanın Gereği ve Önemi

Planlama, amaçlara ulaşmak için yol gösterici bir unsurdur ve işletmenin her fonksiyonunun hareket noktasını oluşturur. Planın temel unsurları, işin ne olduğu, süresi, kimleri ilgilendirdiği, gerekli araç-gerecin hazırlanmasıdır.

Planlama, bir amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi sürecidir. Planlama etkinliğinin olmaması ya da yetersiz olmasının en önemli sonucu verimsizliktir (Fındıkçı, 2012, s.126).

Dolayısı ile örgütün işlev anlamında gelişmeleri yakından izleyen, olasılıkları iyi hesaplayan, işin geleceğini ve getireceklerini önceden tahmin etmeye çalışan yöneticilerin, gerekli önlemleri önceden almaları ve bu bilgiler ışığında doğru planlama yapan yöneticilerin başarılı oldukları görülmektedir (Fındıkçı, 2012, s.127).

4.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE KAPSAMI

İKP genel olarak uygun sayıda işgücünün doğru işlere yerleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Buradaki amaç işgücünü nitelik ve nicelik bakımından doğru konumlandırılması ve varolanlardan da en yüksek şekilde verim elde edilmesidir.

İKP'nin başarılı bir şekilde yürütülmesi ancak mevcut durumun iyi analiz edilmesi ve geçmiş verilerden de yararlanarak öngörülen gelişmelere veri oluşturabilmesinin sağlanması ile mümkündür.

Özakman (1995, s. 45) insan kaynakları planlamasında güdülen amaçları şöyle özetlemiştir:

- İnsan Kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar.
- İş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak.
- Boş kadroları doldurmak.
- Yeni iş gören bulmak ve işe almak.
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak.
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak.
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

Sabuncuoğlu da (2000, s. 31) İKP açısından güdülen amaçları şu şekilde sıralamıştır:

- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak.
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak.
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek.
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde global artış sağlamak.
- İş görenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek.
- Otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak.
- İş görenlerin ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek.
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

4.3. İNSAN KAYNAĞININ BELİRLENMESİ

İnsan kaynağının belirlenmesinde öncelikle personel ihtiyacının doğması gerekmektedir. Daha sonrasında iş tanımı ve iş analizi ile eylem planlarının belirlenmesi aşamasına geçilir.

4.4. İŞE ALIM SÜRECİ

4.4.1. İnsan Gücü İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynaklarının, organizasyonun herhangi bir bölümünde ihtiyacının oluşması halinde gerekli planlar gerçekleştirerek işe alım süreci yürütülmelidir. Bu süreçte personel alımının yapılması sırasında organizasyon içerisinden oryantasyon, terfi gibi işlemler ile ya da sosyal medya, kariyer siteleri, el ilanları şeklinde pozisyonun kapatılması söz konusu olur.

4.4.1.1. İşgücü İhtiyacının İç Kaynaklardan Karşılanması

İşgücü ihtiyacının belirlenmesi başlı başına önemli bir süreci tanımlar. Bu nedenle insan kaynaklarının planlama süreci hem doğru işe nitelikli personel yerleştirmesindeki başarısı, hem de insan kaynaklarına ilişkin bakış açısının görüntüsü de tespit edilmiş, ayrıca oluşabilecek sorunlar da gözden geçirilmiş olur. İşgücü ihtiyacının belirlenmesi, işletme içi kaynaklardan ya da işletme dışı kaynaklardan sağlanır.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamamanın yararları şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2012, s.172):

- Kurumun içinde bir hareketlilik sağlanması.
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması.
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması.
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması.
- Dış kaynaklardan sağlanacak bir personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi.
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi.
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi.

İç kaynaklardan yararlanmak kurum için önemli bir ekonomik kazanç olması yanında, personelin kuruma bağlanması ve başarı için daha çok çalışması yadsınamayacak bir motivasyon kaynağı oluşturur. Diğer önemli bir yararı ise, astlar arasındaki yetenekli kişileri bulup, onlara kendilerini gerçekleştirmeleri için fırsat verilmesidir. Genellikle iç kaynaklardan yararlanmak terfi şeklindeki yükselmelerle

gerçekleşir. Bu şekilde bir işe alım, ihtiyacın daha hızlı giderilmesine yardımcı olurken bireyin motivasyonunun atmasına da katkı sağlamış olur.

4.4.1.2. İşgücü İhtiyacının Dış Kaynaklardan Karşlanması

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması bir maliyet artışı getirdiği gibi iyi bir planlamanın yapılmasını da gerektirir. Bu yüzden titizlikle değerlendirme yapılması, insan kaynaklarının imajı açısından da önem taşır. Dış kaynak kullanımı, organizasyona yeni bir yetenek katılması, alışkanlıkların değişmesi ve olaylara farklı bir bakış açısı getirmesi ölçüsünde bir hareketlilik sağlar. Yeni katılan kişilere, belli konularda eğitimler verilmesi gereklidir. Ancak bu, kişinin yetersiz olması ve aranan özellikleri taşıyamaması anlamına gelmemelidir.

Stratejik hedefleri yerine getirmek için aktif katkı sağlayabileceği düşünülen MBA (Master of Business Administration- İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı) mezunlarından faydalanılabilir. Yönetim yaklaşımları ve örgütsel tasarımlara uygun olarak MBA aşamaları takip edilmelidir (Adler ve diğ, 1999, s.125).

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış kurumlara ilişkin araştırmalarda bu kurumların çok iyi bir eleman altyapısına sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir eleman seçimi süreci gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Büyük kurumlar arasındaki eleman geçişleri, eleman transferleri son zamanlarda bir insan kaynakları rekabetine ve giderek insan kaynakları savaşına yol açmaktadır. Birçok kurum, alanında başarılı elemanları kendi bünyesine dahil etmek için çeşitli yollar denemektedir. Çünkü, sonuç olarak kurumsal başarının çalışanların başarıları ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Diğer yandan eleman transferlerinin sadece üst düzey yöneticiler için değil, küçük atölyelerdeki kalifiye elemanlara kadar birçok kademe geçerli olduğu unutulmamalıdır (Fındıkcı, 2012, s. 177).

İşgörenlerde yüksek dönüşümlü performans sağlamak yeteneğe uygun insan kaynakları felsefesi gerektirmektedir. Bu İK Yöneticilerinin rekabet rollerinden biridir(Becker ve Huselid, 1999; s.216).

İşe alım sırasında işletme için gerekli olacak personel ihtiyacının oluşmasından sonra sırası ile başvuru kaynaklarının değerlendirilmesi, ön görüşme ve bölüm yöneticisi

ile ikinci görüşmelerin gerçekleştirilmesi, referans kontrolünden sonra teklif aşaması için son görüşme, işe yerleştirme ve oryantasyon programlarının hazırlanması şeklinde sürecin tamamlanması sağlanır.

4.5. İŞ TANIMI VE İŞ ANALİZİ

İş analizi kabaca, yapılmakta olan işler hakkında bilgi sahibi olma ve yapılacak işlerin özelliklerinin belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. İş tanımları ise ancak iş analizi bilgilerinden yola çıkarak oluşturulur. İş analizi U.S. Department of Labour tarafından, gözlem ve incelemelere dayanılarak belirli bir işin kendisi ve yapısına ilişkin bilgilerin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre iş analizi, işe ilişkin gerçekleri onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemedir (Ataay, 1990, s.35).

İş tanımı ile iş analizi kavramları birbirlerini bütünler niteliklere sahiptir. İş analizinde bütün veriler açık ve anlaşılır biçimde ifade edilir. İş analizinde yapılacak iş ve bu iş sırasında kullanılacak tüm materyaller belirlenir. İş tanımı ise iş analizinde elde edilen tüm bilgileri sistematik bir şekilde toplayan bir tekniktir. Böylece atama, terfi, ücretlendirme, eğitim gibi konular iş tanımlarını oluşturmuş olur.

5. BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları Planlaması, makro boyutu ile ülke istihdamının yapısı, işgücü arzı ve talebi, mesleklerin durumu ve toplam işgücü gereksinimleri ile ilgilenirken mikro boyutu ile işletmenin işgücü gereksinimi, işgücü arzı ve talebi, vb. konuları içerir. Bu tür bir sınıflandırmaya rağmen, mikro boyutuyla insan kaynakları planlamasında ülkenin sosyal, ekonomik, teknolojik, demografik vb. değişikliklerin dikkate alınması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu zorunluluk işletme düzeyinde yapılan insan

kaynakları planlaması çalışmalarına stratejik bir boyut eklemiştir (Özakman, 1994, s.7).

İnsan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarı ile uygulanması için gereken insan kaynağının; becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir (Chadwick ve Cappelli, 1999, s. 29).

McCowan ve arkadaşları (1999, s. 307) insan kaynakları planlamasında gelecekte yaşanacak önemli sorunların olabileceğini ve bunlarla mücadele edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu önemli zorlukları;

- değişim yönetimi,
- firma boyunca İK stratejik rolünün açıklığa kavuşturulması,
- çeşitli işgücünün elde tutulması olarak sıralamaktadırlar.

5.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER

Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Dessler, bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynaklarını yönetimini daha iyi kavramsallaştırmak için, onun gelişiminde etkili olan nedenleri sıralamıştır (Dessler, 2000, s.9-13):

a. Küreselleşme: Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır. İKY açısından da ulusal ve uluslararası firmalar arasında da temel farklılıklar gözlemlenir.

b. Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçi yapılarını sürdürebilmeleri içinsüreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici

faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

c. Deregölasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle varolan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

d. İşin doğasındaki değişmeler: Küreselleşme, teknoloji ve deregölasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.

e. İşgücü çeşitliliği: Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

5.2. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK PLANLAMASI SÜRECİ VE AŞAMALARI

Stratejik planlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli tüm faaliyetleri önceden belirleme sürecidir. Stratejik planlamayı insan kaynakları yönetimine de uygulamak mümkündür. Ekin ve başarılı bir stratejik insan kaynakları planlaması, işletmenin tüm planlama süreçlerinde en önemli kısımdır. Sürecin aőamalarını da açıklamak gerekirse;

Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi: İşletmenin insan kaynakları ihtiyacının ve bu ihtiyaçlardan yola çıkarak oluşturulacak faaliyet dizisinin belirlenmesinin ilk adımı olan işletme misyonunu belirleme işi, planlama süresince yapılacak faaliyetleri

yönlendirmede en etkin kılavuz olup faaliyetler arası eşgüdümü sağlar ve amaçların dışına çıkılmasını engeller (Akyüz, 2011, s.135).

Stratejik insan kaynakları planlaması içinde vizyon önemli bir unsurdur. İşletmenin vizyonu doğrultusunda oluşturulacak insan kaynakları anlayışı, işgörenler tarafından hem bir takım ruhu oluşmasını hem de onları harekete geçirmesini sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları Amaçlarının Belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi, yapılacak stratejik planlamanın temelini oluşturur. Elde edilecek başarı veya karşılaşılabilecek başarısızlık, büyük ölçüde insan kaynaklarının amaçlarının gerçekçi bir biçimde belirlenmesine bağlıdır (Akyüz, 2011, s.136).

İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi: Organizasyonun tercihleri, insan kaynakları stratejisinin belirlenmesinde önemlidir. Tercihler ile birlikte kurum kültürü beklentileri, sosyal sorumluluk projelerinin gerçekleştirilmesi, etik anlayış ve farklılıkların yönetimi stratejinin belirlenmesinde rol oynar.

İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması: İnsan kaynakları planlaması iç ve dış çevrenin yaratacağı fırsatlar ve tehditler gerek işe alım gerekse insan kaynaklarının diğer fonksiyonları için önemli bir planlama yapılmasını gerektirir.

İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi: İnsan kaynakları talebi, işletmenin amaçlarına ulaşabilme ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu elemanların toplamıdır. İnsan kaynakları arzı ise işletmede bulunan elemanlar ile içlerinden kendi işgücü talebini karşılayabileceği insan kütesidir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu arz ve talep öngörüsünden sonra her iki kavram dolayısı ile karşılaştırma ve dengeleme yapılmalıdır.

Faaliyet Programlaması: Arz ve talep karşılaştırması yapıldıktan sonra insan kaynakları ihtiyacı doğuyorsa, aday toplama, seçme, uyumlaştırma ve eğitim faaliyetleri aşamalarının gerçekleşmesi beklenir. Eğer işgören fazlası var ise faaliyet programlaması da işletmedeki insan kaynaklarını azaltma ve denge konumuna

getirmek için gerekli düzenlemeleri yapar. İşte, çeşitli insan kaynakları politikalarının planlanarak yürürlüğe konulması 'Faaliyet Programlaması'dır.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Değerlendirilmesi ve Geri Bildirimi: Stratejik insan kaynakları planlamasının son aşamasını oluşturan geri bildirim çalışmasında, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirilenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamadan öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı ve bu sonuçlardan ne kadar ve niçin sapmalar olduğu belirlenmeye çalışılır. Her planlama çalışmasının son bölümünü oluşturan değerlendirme ve geri bildirim çalışması sonucunda sadece işletmenin planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu belirlenmekle kalmaz, aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de elde edilebilir ve yeni amaç ve stratejileri belirleme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu çalışma, gerçekçi değerlendirmeler yapılarak etkili bir haberleşme ve geri besleme sistemi kurularak ve doğru kriterler kullanılarak sadece insan kaynakları planlamasına değil, tüm yönetim faaliyetlerine önemli katkılar sağlar (Özsöz,2006, s. 86).

5.3. STRATEJİK İNSAN KAYNALARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ

Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması çalışmalarında İK yöneticisinin temel görevi, organizasyonun hedefleri ile İK bölümünün hedefleri arasında bağlantı kurmaktır. İK yöneticisi, stratejik planlama sürecine başından itibaren katılıp süreçler ve sonuçlar açısından ortaya çıkan etkileri değerlendirmeli, olası tehditleri öngörerek sorun yaşanmamasını ve amaçların daha etkin ve stratejik biçimde karşılanmasını sağlamalıdır (Barutçugil, 2004, s.240-241).

İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yolu ile işin yapılmasını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesidir. İş analizinin yapılması ile bir işi oluşturan görevlerin ve bu işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için bir çalışanın ihtiyaç duyduğu becerilerin, yeteneklerin ve sorumlulukların neler olduğu belirlenir. İş analizi, her bir iş için, fiziksel ve zihinsel çaba ile neyin yapılacağına, araçlar, yöntem, kararlar ile

de nasıl yapılacağına ve işin genel amacı ve görevlerin birbirleri ile bağlantılı olup olmamalarına, bağlantılı ise gerekli analizlerin yapılması için işin niçin yapılacağına sistematik olarak derlenmesidir. İş analizi bilgilerini derlemek ve toplamak için farklı yöntemler kullanılabilir. Örneğin mülakatlar, kişisel raporlar, uzman kişilerin görüşleri gibi iş analizi bilgilerini toplamanın yaygın bir prosedürüdür. İş tanımı ve iş gerekleri sonuç ve çıktıları da iş analizinin oluşması için veri sağlar (Barutçugil, 2004, s.252).

5.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İŞLETME VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

İnsan kaynakları planlamasının işletmeler için stratejik önemi yadsınamayacak ölçüde büyüktür. İnsan kaynaklarındaki tüm birimlerin yapacağı işlerde stratejik ve planlı hareket etmesi hem işletme için hem de rakipleri açısından ciddi avantaj sağlar. İşletmeler için stratejik insan kaynakları planlamasının yapılmasının bazı yararları aşağıdaki gibidir:

- *Kurumsal Performansı Arttırmak:* Kurumlardaki proje, üretim gibi faaliyetlerin müşteriye sunulması insan kaynakları tarafından yapılır. Bu yüzden insan kaynakları yöneticileri şirketin daha iyi bir şekilde stratejik amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunur.
- *Stratejik Planlamada Yer Almak:* Kurumun stratejik planlamasının yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileri ile birlikte insan kaynakları yöneticileri de yer alır ve kendilerine özgü karar mekanizmaları ile örgütsel kararlara katılırlar. Stratejik insan kaynakları planlamasında geleneksel davranışı kırmak için stratejik değeri eklenmiş ve izole edilmiş işlemler yapılarak yeniden bir model icat edilmelidir (Artisve diğ, 1999, s.312).
- *Birleşmelerde, Satın Almalarda ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak:* Günümüzde şirketler birleşmekte, küçülmekte veya başka bir işletmeyi satın almaktadır. Bu çerçevede konuşulması gereken stratejik konular, kurumsal kültür ve çalışma şekilleri oluyor. Son karar alınmadan önce insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmaktadır.
- *Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek:* Rekabet üstünlüğünün stratejik kaynaklarını anlayabilmek için insan kaynakları çalışanlarının güçlü ve zayıf

yönleri iyi analiz edilmelidir. Bu analiz ve çalışmalar yapıldıktan sonra insan kaynakları yönetimi, üretim müdürleri ile birlikte çalışarak kurum ve onun parçalarını yeniden düzenlemelidir.

- *İnsan Kaynakları Sonuçları İçin Mali sorumluluk Güvencesi Sağlamak:* Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarına yapılan yatırımların organizasyonda neler getirdiğini ölçmektedirler. Yüksek verimli iş faaliyetlerine odaklanan insan kaynakları yönetimi ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden kurum arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik planlanması ile çalışanlar, gelecekte nerede olacaklarını, atama ve terfi planlarını, ücret artışlarını ve kariyer planlarını ayrıca kendilerinden neler beklediğini önceden görerek gelecekle ilgili belirsizliklerden kurtulmuş olurlar. Eğitim gereksinimlerini planlayıp gelecekte ulaşılacak yollar için çalışmalara başlanır. Çalışanlar ile bilgi paylaşımında bulunulması, planlara onların da dahil edilmesi çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu şekilde insan kaynaklarının stratejik planlanması hem çalışan hem de işletme açısından olumlu yararları vardır.

6. BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ KAMU VE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASINA AİT BİR ÇALIŞMA

Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu, belirlenen işletmelerde insan kaynakları süreçlerine verilen önem ve planlama yapma sıklıkları oluşturmaktadır. Teorik bilgilerden yola çıkarak, insan kaynakları çalışmaları sırasında ya da diğer bölüm yöneticilerinin aldığı veya

alacağı kararların stratejik planlamaya uygunluğunu ölçen bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma özel ve kamu sektöründeki şirketlerin stratejik insan kaynakları planlaması çalışmaları ile insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin ve diğer birimdeki yöneticilerin konu hakkındaki bilgisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın genel amacı ise, uygulamaya konu olan şirketlerin, stratejik insan kaynakları planlaması konusundaki çalışmaların işletmedeki genel görünümü ile insan kaynakları ve diğer departman yöneticilerinin bilgi düzeyleri ile elde edilen verilere göre eksiklerin bulunması ve önerilerin verilmesi şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma söz konusu işletmelerde, insan kaynakları ve diğer bölüm yöneticilerinin bilgi ve tutumlarının stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarının ne derecede etkilendiği noktasından hareketle;

- İnsan kaynakları ve diğer bölüm yöneticilerinin bilgi düzeyi,
- İnsan kaynakları ve diğer bölüm yöneticilerinin tutumu,
- İşletmedeki mevcut insan kaynakları uygulamalarını,
- İşletmede alınan kararların stratejik planlamaya uygunluğunu,
- Genel olarak teori kısmında incelenen konular ile araştırma sonucundaki göstergelerin karşılaştırılması,
- Stratejik insan kaynakları planlamasının özel ve kamu sektöründeki uygulamalarının karşılaştırılmasını ele almaktadır.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma özel ve kamu kuruluşları arasında Stratejik İnsan Kaynakları Planlamalarına bakış açısı ve stratejik planlamanın yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasına bakış açıları dolayısı ile özel ve kamu sektöründeki firmaların anket çalışmasına yanıt vermesi istenen İK ve üst düzey yöneticileri konunun ilgilileridir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, Mehmet Lütfi Arslan'ın (1998), 'İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler' adlı yüksek lisans çalışmasında yer alan anket formu kullanılmıştır. Bu anket çalışması 250 Kobi yöneticisi ile daha önceden yapılan pilot araştırma ve anket uygulaması şeklinde iki kısımda gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ile yüzyüze görüşülüp sorulan dört soruya verilen yanıtlar içerisinde toplamda 25 ifade anket formuna yerleştirilmiştir. Buna göre yapılan araştırma ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler neticesinde bir anket formu oluşturulmuştur. Toplam soru sayısı 26'dır.

Arslan'ın bu çalışmasından alıntılanan anket formu ile kamu ve özel sektör kuruluşlarında insan kaynaklarına bakış açısı ve planlama yapma sıklıkları ile işletmenin vizyon, misyon gibi değerlerine olan bilgileri de incelenmiştir. Kamu sektöründe yüzyüze gerçekleştirilen anket çalışması 36 adet insan kaynakları çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Özel sektör ile Google Anket üzerinden formu doldurmaları istenmiş ve 32 adet insan kaynakları çalışan ve yöneticileri olmak üzere mail ortamında geri dönüşler sağlanmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması anket çalışması ile sonuçlanmıştır. Anket formu toplamda beş bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan şirketlerin yöneticisi ve İK bölümünün çeşitli özelliklerini tespit etmek için bazı sorular sorulmuştur. Şirketlerin özelliklerine ilişkin olarak, işletmenin adı, işletmenin türü, faaliyet sahası, çalışan sayısı soruları yer almaktadır. Yöneticilerin özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak ise, pozisyon-görevi, öğrenim seviyesi, cinsiyeti, toplam çalışma süresi, önceki görevleri ve katıldığı eğitim programları soruları yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde yöneticilere, insan kaynakları kavramını nasıl algıladıklarını anlamaya yönelik olarak dört soru sorulmuştur. Bu sorular ile

yöneticilerin, insan kaynakları, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynaklarının organizasyon içindeki rolü konularına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde genel olarak yöneticilerin insan kaynakları hakkında teorik bilgisinin ölçüldüğü altı soru sorulmuştur.

Dördüncü bölümde işletmenin planlama yapma sıklığı ve işgücü planlaması ile ilgili olarak toplamda on sorunun yanıtı değerlendirilmiştir.

Beşinci ve son bölümde açık uçlu sorular ile işletmenin vizyon, misyon ve stratejik amaçları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Kamu sektöründe 36 kişi ve özel sektörde ise 32 kişi arasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulaması yüz yüze ve Google anket üzerinden elektronik posta aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Anketler her bir şirkette insan kaynakları sorumlu ve yöneticileri arasında uygulanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmaya konu olacak Özel ve Kamu sektöründeki işletmelerde, insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri rastlantısal örneklem ile seçilip, anket çalışması taraflarına ulaştırılmıştır. Bu tür örnekleme, araştırmacının saptanan örneklem büyüklüğüne göre herhangi bir şekilde evrenin bir parçasını seçmesidir. Herhangi bir kuruma gidip belirlenecek sayıda rastlanan çalışanı/yöneticiyi örnekleme alma gelişigüzel/rastlantısal örneklemedir (Arlı ve Nazik, 2001, s. 275).

Kamu sektöründe yer alan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde 120 insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinden 36 insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerine ulaşılırken Özel sektörde yer alan Turkcell Global Bilgi işletmesinde çalışan 150 insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerine anket çalışması Google anket üzerinden ulaştırılmış ve 32 kişiden dönüşler sağlanmıştır.

7. YÖNTEM

7.1. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma, Ki kare analizleri) kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

8. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

8.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN Kİ KARE ANALİZLERİ

Tablo 3: Demografik Özelliklerin Ki Kare Analizleri

		Özel		Kamu		P
		N	%	n	%	
İşletmenin Faaliyet Sahası	Üretim	5	%15,6	9	%25,0	$X^2=0,911$ $p=0,258$
	Hizmet	27	%84,4	27	%75,0	
İşletmenin Çalışan Sayısı	10-30 Kişi	2	%6,2	1	%2,8	$X^2=4,145$ $p=0,126$
	51-70 Kişi	3	%9,4	0	%0,0	
	71 Kişi ve Üzeri	27	%84,4	35	%97,2	
Yaş	20-30 Yaş Arası	11	%34,4	11	%30,6	$X^2=1,990$ $p=0,370$
	31-40 Yaş Arası	14	%43,8	21	%58,3	
	41-50 Yaş Arası	7	%21,9	4	%11,1	
Öğrenim Seviyesi	Lise Mezunu	4	%12,5	2	%5,6	$X^2=5,969$ $p=0,113$
	Ön Lisans Mezunu	7	%21,9	2	%5,6	
	Lisans Mezunu	18	%56,2	25	%69,4	
	Lisans Üstü Mezunu	3	%9,4	7	%19,4	
Cinsiyet	Kadın	16	%50,0	12	%33,3	$X^2=1,943$

	Erkek	16	%50,0	24	%66,7	p=0,126
Şirkette Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	6	%18,8	13	%36,1	X ² =3,523 p=0,172
	6-10 Yıl	11	%34,4	13	%36,1	
	11 Yıl ve Üzeri	15	%46,9	10	%27,8	

İşletmenin Faaliyet Sahası ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (X²=0,911; p=0,258>0.05). Özel işletme yöneticilerinin 5'inin (%15,6) üretim, 27'sinin (%84,4) hizmet; Kamu işletme yöneticilerinin 9'unun (%25,0) üretim, 27'sinin (%75,0) hizmet faaliyet alanında bulunan işletmelerde görev yaptığı görülmektedir.

İşletmenin Çalışan Sayısı ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (X²=4,145; p=0,126>0.05). Özel işletme yöneticilerinin 2'sinin (%6,2) işletmesinde 10-30 kişi, 3'ünün (%9,4) işletmesinde 51-70 kişi, 27'sinin (%84,4) işletmesinde 70 kişi ve üzeri; Kamu işletme yöneticilerinin 1'inin (%2,8) işletmesinde 10-30 kişi, 35'sinin (%97,2) işletmesinde 70 kişi ve üzeri olduğu görülmektedir.

Yaş ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (X²=1,990; p=0,370>0.05).Özel işletme yöneticilerinin 11'inin (%34,4) 20-30 yaş arası, 14'ünün (%43,8) 31-40 yaş arası, 7'sinin (%21,9) 41-50 yaş arası; Kamu işletme yöneticilerinin 11'inin (%30,6) 20-30 yaş arası, 21'inin (%58,3) 31-40 yaş arası, 4'ünün (%11,1) 41-50 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Öğrenim seviyesi ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (X²=5,969; p=0,113>0.05). Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5) lise mezunu, 7'sinin (%21,9) ön lisans mezunu, 18'inin (%56,2) lisans mezunu, 3'ünün (%9,4) lisans üstü mezunu; Kamu işletme yöneticilerinin 2'sinin (%5,6) lise mezunu, 2'sinin (%5,6) ön lisans mezunu, 25'inin (%69,4) lisans mezunu, 7'sinin (%19,4) lisans üstü mezunu olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır (X²=1,943; p=0,126>0.05). Özel işletme yöneticilerinin 16'sının (%50,0) kadın, 16'sının (%50,0) erkek; Kamu işletme yöneticilerinin 12'sinin (%33,3) kadın, 24'ünün (%66,7) erkek olduğu görülmektedir.

Şirkette toplam çalışma süresi ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=3,523$; $p=0,172>0,05$). Özel işletme yöneticilerinin 6'sının (%18,8) 1-5 yıl, 11'inin (%34,4) 5-10 yıl, 15'inin (%46,9) 10 yıl ve üzeri; Kamu işletme yöneticilerinin 13'ünün (%36,1) 1-5 yıl, 13'ünün (%36,1) 5-10 yıl, 10'unun (%27,8) 10 yıl ve üzeri süredir şirketinde çalışıyor olduğu görülmektedir.

8.2. SORU5-14 ANALİZLERİ

Tablo 4: İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulama ve Planlama Yapılma Sıklıklarının İşletme Türü İle İlişkisi

		Özel		Kamu		P
		N	%	N	%	
İşletme Çalışanlarının İstekli İş Yapmalarının Sağlanması Amacına Yönelik İnsan Kaynakları Faaliyeti	Halkla İlişkiler	2	%6,2	2	%5,6	$X^2=2,124$ $p=0,547$
	İş Değerlemesi	3	%9,4	2	%5,6	
	Performans Değerlemesi	7	%21,9	4	%11,1	
	Güdüleme (motivasyon)	20	%62,5	28	%77,8	
İşletmeye Yeni Alınan Elemanların İşletmeye Uyumlarını Sağlamaya Yönelik Eğitim Faaliyeti	Duyarlılık Eğitimi	3	%9,4	1	%2,8	$X^2=3,033$ $p=0,219$
	Oryantasyon Eğitimi	29	%90,6	33	%91,7	
	Rol Oynama Yöntemi	0	%0,0	2	%5,6	
İşletmede ücret Seviyelerini Belirleyen İşletme Dışı Faktörü	İşgören Değerlemesi	6	%18,8	6	%16,7	$X^2=10,926$ $p=0,012$
	İş Değerlemesi	4	%12,5	7	%19,4	
	Asgari ücret	12	%37,5	22	%61,1	
	Toplu Sözleşme	10	%31,2	1	%2,8	
İşletmedeki Her Bir İşin Ayrıntılı Bir Biçimde İncelenmesi Tanımı	İş Değerlemesi	3	%9,4	14	%38,9	$X^2=7,993$ $p=0,018$
	İş Analizi	27	%84,4	21	%58,3	
	Hiçbiri	2	%6,2	1	%2,8	

İşletmenin Gereksinim Duyduğu Doğru Nitelikteki Elemanların Doğru Zamanda ve Doğru Yerlerde İstihdamını Sağlayan İnsan Kaynakları Faaliyeti	İnsan Kaynakları Planlaması	25	%78,1	25	%69,4	$X^2=8,238$ $p=0,041$
	Kariyer Planlaması	2	%6,2	7	%19,4	
	İş Yükü Analizi	5	%15,6	1	%2,8	
	Hiçbiri	0	%0,0	3	%8,3	
Bir İşten Ayırma Faaliyeti Olmayan Seçenek	Erken Emeklilik	3	%9,4	3	%8,3	$X^2=1,771$ $p=0,621$
	İş Paylaşımı	23	%71,9	23	%63,9	
	Atamaları Kısıtlama	4	%12,5	4	%11,1	
	Transfer	2	%6,2	6	%16,7	
İşletmedeki Planlamanın Yapılma Sıklığı	Aylık Yapılmaktadır.	19	%59,4	15	%41,7	$X^2=3,485$ $p=0,175$
	Üç Aylık Yapılmaktadır.	1	%3,1	5	%13,9	
	Yıllık Yapılmaktadır.	12	%37,5	16	%44,4	
İşletmenin Eleman Gereksinimlerinin Belirlendiği İşgücü Planlamasının Yapılma Sıklığı	Aylık Yapılmaktadır.	6	%18,8	9	%25,0	$X^2=7,974$ $p=0,093$
	Üç Aylık Yapılmaktadır.	0	%0,0	2	%5,6	
	Altı Aylık Yapılmaktadır.	3	%9,4	1	%2,8	
	Yıllık Yapılmaktadır.	19	%59,4	24	%66,7	
	Yapılmamaktadır	4	%12,5	0	%0,0	
İşletmenin İnsangücü Planlamasının Yapıldığı Bölüm	İşletme üst Yönetimi	7	%21,9	9	%25,0	$X^2=13,102$ $p=0,004$
	İnsan Kaynakları Bölümü	20	%62,5	11	%30,6	
	Planlama Uzmanları	1	%3,1	13	%36,1	
	Diğer	4	%12,5	3	%8,3	

İşletme çalışanlarının istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik insan kaynakları faaliyeti ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=2,124$; $p=0,547>0,05$). Özel işletme yöneticilerinin istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik 2'sinin (%6,2) halkla ilişkiler, 3'ünün (%9,4) iş değerlemesi, 7'sinin (%21,9) performans değerlemesi, 20'sinin (%62,5) güdüleme (motivasyon); Kamu işletme yöneticilerinin istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik 2'sinin (%5,6) halkla ilişkiler, 2'sinin (%5,6) iş değerlemesi, 4'ünün (%11,1) performans değerlemesi, 28'inin (%77,8) güdüleme (motivasyon) faaliyetini gerçekleştirdiği görülmektedir.

İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyeti ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=3,033$; $p=0,219>0,05$). Özel işletme yöneticilerinin işletmesinde yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyetlerinde 3'ünün (%9,4) duyarlılık eğitimi, 29'unun (%90,6) oryantasyon eğitimi; Kamu işletme yöneticilerinin işletmesinde yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyetlerinde 1'inin (%2,8) duyarlılık eğitimi, 33'ünün (%91,7) oryantasyon eğitimi, 2'sinin (%5,6) rol oynama yöntemi olduğu görülmektedir.

İşletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörü ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=10,926$; $p=0,012<0.05$). Özel işletme yöneticilerinin 6'sının (%18,8) işgören değerlemesi, 4'ünün (%12,5) iş değerlemesi, 12'sinin (%37,5) asgari ücret, 10'unun (%31,2) toplu sözleşme; Kamu işletme yöneticilerinin 6'sının (%16,7) işgören değerlemesi, 7'sinin (%19,4) iş değerlemesi, 22'sinin (%61,1) asgari ücret, 1'inin (%2,8) toplu sözleşmeyi işletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörü olarak gördüğü görülmektedir.

İşletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi tanımı ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=7,993$; $p=0,018<0.05$). Özel işletme yöneticilerinin “İşletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi tanımı” 3'ünün (%9,4) iş değerlemesi, 27'sinin (%84,4) iş analizi, 2'sinin (%6,2) hiçbiri; Kamu işletme yöneticilerinin “İşletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi tanımı” 14'ünün (%38,9) iş değerlemesi, 21'inin (%58,3) iş analizi, 1'inin (%2,8) hiçbir tanım belirtmediği görülmektedir.

İşletmenin gereksinim duyduğu doğru nitelikteki elemanların doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdamını sağlayan insan kaynakları faaliyeti ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=8,238$; $p=0,041<0.05$). “İşletmenin gereksinim duyduğu doğru nitelikteki elemanların doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdamını sağlayan insan kaynakları faaliyeti nedir?” sorusuna Özel işletme yöneticilerinin 25'inin (%78,1) insan kaynakları planlaması, 2'sinin (%6,2) kariyer planlaması, 5'inin (%15,6) iş yükü analizi; Kamu işletme yöneticilerinin 25'inin (%69,4) insan kaynakları planlaması, 7'sinin (%19,4) kariyer planlaması, 1'inin (%2,8) iş yükü analizi, 3'ünün (%8,3) hiçbiri olarak cevapladığı görülmektedir.

Bir işten ayırma faaliyeti olmayan seçenek ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=1,771$; $p=0,621>0.05$). “Hangisi bir işten ayırma faaliyeti değildir?” sorusuna Özel işletme yöneticilerinin 3'ünün (%9,4) erken emeklilik, 23'ünün (%71,9) iş paylaşımı, 4'ünün (%12,5) atamaları kısıtlama, 2'sinin (%6,2) transfer; Kamu işletme yöneticilerinin 3'ünün (%8,3) erken emeklilik, 23'ünün (%63,9) iş paylaşımı, 4'ünün (%11,1) atamaları kısıtlama, 6'sının (%16,7) transfer olarak cevapladığı görülmektedir.

İşletmedeki planlamanın yapılma sıklığı ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=3,485$; $p=0,175>0,05$). Özel işletme yöneticilerinin 19'unun (%59,4) işletmesinde planlamanın aylık yapıldığı, 1'inin (%3,1) işletmesinde planlamanın üç aylık yapıldığı, 12'sinin (%37,5) işletmesinde planlamanın yıllık yapıldığı; Kamu işletme yöneticilerinin 15'inin (%41,7) işletmesinde planlamanın aylık yapıldığı, 5'inin (%13,9) işletmesinde planlamanın üç aylık yapıldığı, 16'sının (%44,4) işletmesinde planlamanın yıllık yapıldığı görülmektedir.

İşletmenin eleman gereksinimlerinin belirlendiği işgücü planlamasının yapılma sıklığı ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=7,974$; $p=0,093>0,05$). Özel işletme yöneticilerinin işletmesinin eleman gereksinimlerinin belirlendiği işgücü planlamasının 6'sının (%18,8) işletmesinde aylık yapıldığı, 3'ünün (%9,4) işletmesinde altı aylık yapıldığı, 19'unun (%59,4) işletmesinde yıllık yapıldığı, 4'ünün (%12,5) işletmesinde yapılmadığı; Kamu işletme yöneticilerinin 9'unun (%25,0) işletmesinde aylık yapıldığı, 2'sinin (%5,6) işletmesinde üç aylık yapıldığı, 1'inin (%2,8) işletmesinde altı aylık yapıldığı, 24'ünün (%66,7) işletmesinde yıllık yapıldığı görülmektedir.

İşletmenin insangücü planlamasının yapıldığı bölüm ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=13,102$; $p=0,004<0,05$). Özel işletme yöneticilerinin 7'sinin (%21,9) işletme üst yönetimi, 20'sinin (%62,5) insan kaynakları bölümü, 1'inin (%3,1) planlama uzmanları, 4'ünün (%12,5) diğer bölümlerde; Kamu işletme yöneticilerinin 9'unun (%25,0) işletme üst yönetimi, 11'inin (%30,6) insan kaynakları bölümü, 13'ünün (%36,1) planlama uzmanları, 3'ünün (%8,3) diğer bölümlerde insan gücü planlamasının yapıldığı görülmektedir.

8.3. SORU17-18 ANALİZLERİ

Tablo 5: İşletmesinde Ek Personel Gerektiğinde Yapılan Seçim İle İşletme Türü Arasındaki İlişki

		İşletme Türü			
		Özel	Kamu	Toplam	
İşletmesinde Ek Personel Gerektiğinde Yapılan Seçim	Dışarıdan Aday Bulma ve Seçme	Sayı	4	3	7
	Yüzde	%12,5	%8,3	%10,3	
İçeriden Transfer ve Terfi	Sayı	7	1	8	

	Yüzde	%21,9	%2,8	%11,8
Her ikisi de	Sayı	15	32	47
	Yüzde	%46,9	%88,9	%69,1
Hiçbirisi	Sayı	6	0	6
	Yüzde	%18,8	%0,0	%8,8
Toplam	Sayı	32	36	68
	Yüzde	%100,0	%100,0	%100,0

İşletmesinde Ek Personel Gerektiğinde Yapılan Seçim ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=16,614$; $p=0,001<0,05$). “İşletmenizde ek personel gerektiğinde aşağıdakilerin hangisi seçilmektedir?” sorusuna Özel işletme yöneticilerinin 4’ünün (%12,5) dışarıdan aday bulma ve seçme, 7’sinin (%21,9) içeriden transfer ve terfi, 15’inin (%46,9) her ikisi de, 6’sının (%18,8) hiçbirisi; Kamu işletme yöneticilerinin 3’ünün (%8,3) dışarıdan aday bulma ve seçme, 1’inin (%2,8) içeriden transfer ve terfi, 32’sinin (%88,9) her ikisi de seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

Tablo 6: İşletmesinin Eleman Gereksinimi Olduğunda İş ve İşgücü Piyasası Araştırmasının Yapılma Durumu İle İşletme Türü Arasındaki İlişki

İşletmesinin Eleman Gereksinimi Olduğunda İş ve İşgücü Piyasası Araştırmasının Yapılma Durumu		İşletme Türü		
		Özel	Kamu	Toplam
Evet	Sayı	13	34	47
	Yüzde	%40,6	%94,4	%69,1
Hayır	Sayı	19	2	21
	Yüzde	%59,4	%5,6	%30,9
Toplam	Sayı	32	36	68
	Yüzde	%100,0	%100,0	%100,0

İşletmesinin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırmasının yapılma durumu ile işletme türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=22,989$; $p=0,000<0,05$). İşletmesinin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırmasının yapılma durumu sorusuna Özel işletme yöneticilerinin 13’ünün (%40,6) evet, 19’unun (%59,4) hayır; Kamu işletme yöneticilerinin 34’ünün (%94,4) evet, 2’sinin (%5,6) hayır olarak cevapladıkları görülmektedir.

8.4. SORU1-2-3-4 ANALİZLERİ

Tablo 7: “Hangisi İnsan Kaynağını Doğru Tanımlar?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
İşletme Çalışanları	5	%15,6	2	%5,6
İşgücü Piyasası	4	%12,5	5	%13,9
İşletmeyi Maksimum Verimliliğe Ulaştıracak Tüm İnsan Kütleli	17	%53,1	12	%33,3
Beyaz ve Mavi Yakalı Tüm Personel	3	%9,4	3	%8,3
Tüm Dünya Çalışanları	2	%6,2	12	%33,3
Nitelikli veya Niteliksiz "İşgücü" Olabilecek Her İnsan	10	%31,2	11	%30,6
Tüm Dünya Nüfusu+doğmamış Nüfus	2	%6,2	10	%27,8

“Aşağıdakilerden hangisi insan kaynağını doğru tanımlar?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 5’inin (%15,6), Kamu işletme yöneticilerinin 2’sinin (%5,6) “İşletme Çalışanları” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 4’ünün (%12,5), Kamu işletme yöneticilerinin 5’inin (%13,9) “İşgücü Piyasası” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 17’sinin (%53,1); Kamu işletme yöneticilerinin 12’sinin (%33,3) “İşletmeyi Maksimum Verimliliğe Ulaştıracak Tüm İnsan Kütleli” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 3’ünün (%9,4); Kamu işletme yöneticilerinin 3’ünün (%8,3) “Beyaz Ve Mavi Yakalı Tüm Personel” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 2’sinin (%6,2); Kamu işletme yöneticilerinin 12’sinin (%33,3) “Tüm Dünya Çalışanları” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 10’unun (%31,2); Kamu işletme yöneticilerinin 11’inin (%30,6) “Nitelikli Veya Niteliksiz 'İşgücü' Olabilecek Her İnsan” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 2'sinin (%6,2); Kamu işletme yöneticilerinin 10'unun (%27,8) “Tüm Dünya Nüfusu + doğmamış Nüfus” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 8: “İnsan Kaynakları Yönetimi Denildiğinde Ne Anlıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	N	%	n	%
Personel Yönetimi	2	%6,2	4	%11,1
İşletme Çalışanlarının İdaresi	2	%6,2	2	%5,6
İşletmenin Tüm Çalışanlarının İşlerini Tam Olarak Yapmaları	1	%3,1	3	%8,3
Verimli Personel Yönetimi	10	%31,2	10	%27,8
İşletme Personelinin Eş Güdüm İçerisinde, Problemsiz, Gelişmeye Açık ve Verimli Olarak Yönetimi	11	%34,4	16	%44,4
İşletmenin İnsan Kaynağının Katkılarının En Üst Düzeye Çıkacak Şekilde Geliştirilip İşletmeyle Bütünleştirilmesi	19	%59,4	29	%80,6

“İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde ne anlıyorsunuz?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 2'sinin (%6,2); Kamu işletme yöneticilerinin 4'ünün (%11,1) “Personel Yönetimi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 2'sinin (%6,2); Kamu işletme yöneticilerinin 2'sinin (%5,6) “İşletme Çalışanlarının İdaresi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 1'inin (%3,1); Kamu işletme yöneticilerinin 3'ünün (%8,3) “İşletmenin Tüm Çalışanlarının İşlerini Tam Olarak Yapmaları” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 10'unun (%31,2); Kamu işletme yöneticilerinin 10'unun (%27,8) “Verimli Personel Yönetimi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 11'inin (%34,4); Kamu işletme yöneticilerinin 16'sının (%44,4) “İşletme Personelinin Eş Güdüm İçerisinde, Problemsiz, Gelişmeye Açık Ve Verimli Olarak Yönetimi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 19'unun (%59,4); Kamu işletme yöneticilerinin 29'unun (%80,6) “İşletmenin İnsan Kaynağının Katkılarının En üst Düzeye Çıkacak Şekilde Geliştirilip İşletmeyle Bütünleştirilmesi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 9: “Sizce İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri Nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	N	%	n	%
Personelin Özlük İşleri	4	%12,5	12	%33,3
Ücretleme, Sigorta ve Sosyal Haklar Vb.	4	%12,5	14	%38,9
Personelle İlgili Tüm İşler	11	%34,4	8	%22,2
Eleman Almak, Çıkarmak, Problem Çözmek, Organizasyon, Eğitim vb.	5	%15,6	15	%41,7
En Verimli Elemanları Seçmek ve İstihdam Etmek	8	%25,0	13	%36,1
Personelin Verimliliğinin Arttırılması ve Gelişiminin Sağlanması	9	%28,1	17	%47,2
İşletmenin İnsan Kaynağının İşletmeye Dahil Edilmesi, Eğitimi, Geliştirilmesi, Güdülenmesi ve İşletme ile İlişkisinin Kesilmesi Süreçlerinin Tümü	18	%56,2	30	%83,3

“Sizce insan kaynakları yönetiminin işlevleri nelerdir?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5); Kamu işletme yöneticilerinin 12'sinin (%33,3) “Personelin Özlük İşleri” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5); Kamu işletme yöneticilerinin 14'ünün (%38,9) “Ücretleme, Sigorta Ve Sosyal Haklar Vb.” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 11'inin (%34,4); Kamu işletme yöneticilerinin 8'inin (%22,2) “Personelle İlgili Tüm İşler” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 5'inin (%15,6); Kamu işletme yöneticilerinin 15'inin (%41,7) “Eleman Almak, Çıkarmak, Problem Çözmek, Organizasyon, Eğitim Vb.” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 8'inin (%25,0); Kamu işletme yöneticilerinin 13'ünün (%36,1) “En Verimli Elemanları Seçmek Ve İstihdam Etmek” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 9'unun (%28,1); Kamu işletme yöneticilerinin 17'sinin (%47,2) “Personelin Verimliliğinin Arttırılması Ve Gelişiminin Sağlanması” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 18'inin (%56,2); Kamu işletme yöneticilerinin 30'unun (%83,3) “İşletmenin İnsan Kaynağının İşletmeye Dahil Edilmesi, Eğitimi, Geliştirilmesi, Gütülenmesi Ve İşletme İle İlişkisinin Kesilmesi Süreçlerinin Tümü” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 30: “İnsan Kaynaklarından Sorumlu Yöneticilerin İşletme İçindeki Rolü Hakkında Ne Düşünürsünüz?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	N	%	n	%
Üst Yönetime Yardımcı	14	%43,8	11	%30,6
Birim Yöneticisi	11	%34,4	11	%30,6
Genel Müdür Yardımcısı	3	%9,4	9	%25,0
Yönetim Kurulu İçerisinde Bağımsız Olarak Yer Alma	3	%9,4	8	%22,2
Müdürler Seviyesinde	3	%9,4	11	%30,6

“İnsan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin işletme içindeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 14'ünün (%43,8); Kamu işletme yöneticilerinin 11'inin (%30,6) “Üst Yönetime Yardımcı” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 11'inin (%34,4); Kamu işletme yöneticilerinin 11'inin (%30,6) “Birim Yöneticisi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 3'ünün (%9,4); Kamu işletme yöneticilerinin 9'unun (%25,0) “Genel Müdür Yardımcısı” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 3'ünün (%9,4); Kamu işletme yöneticilerinin 8'inin (%22,2) “Yönetim Kurulu İçerisinde Bağımsız Olarak Yer Alma” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 3'ünün (%9,4); Kamu işletme yöneticilerinin 11'inin (%30,6) “Müdürler Seviyesinde” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

8.5. SORU14 ANALİZİ

Tablo 11: “İşletmenizi İnsangücü Planlaması Yapmaya Zorlayan Nedenler Nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

		Özel		Kamu		P
		n	%	N	%	
İnsan Kaynakları Maliyetinin Artması	1.önem	4	%12,5	6	%16,7	X ² =1,599 p=0,660
	2.önem	5	%15,6	9	%25,0	
	3.önem	8	%25,0	6	%16,7	
	4.önem	15	%46,9	15	%41,7	
Nitelikli İnsan Kaynağına Olan İhtiyaç	1.önem	12	%37,5	6	%16,7	X ² =7,855 p=0,049
	2.önem	10	%31,2	8	%22,2	
	3.önem	4	%12,5	14	%38,9	
	4.önem	6	%18,8	8	%22,2	
Gelecek Döneme İlişkin Eleman Gereksinimlerini Belirlemek	1.önem	8	%25,0	6	%16,7	X ² =5,898 p=0,117
	2.önem	13	%40,6	8	%22,2	
	3.önem	6	%18,8	16	%44,4	
	4.önem	5	%15,6	6	%16,7	
Mevcut İnsan Kaynağından Azami Faydayı Sağlamak	1.önem	7	%21,9	8	%22,2	X ² =0,573 p=0,903
	2.önem	3	%9,4	5	%13,9	
	3.önem	13	%40,6	12	%33,3	
	4.önem	9	%28,1	11	%30,6	

“İşletmenizi insan gücü planlaması yapmaya zorlayan nedenler nelerdir?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

“İnsan Kaynakları Maliyetinin Artması” nedenini Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5) 1, 5'inin (%15,6) 2, 8'inin (%25,0) 3, 15'inin (%46,9) 4; Kamu işletme yöneticilerinin 6'sının (%16,7) 1, 9'unun (%25,0) 2, 6'sının (%16,7) 3, 15'inin (%41,7) 4. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Nitelikli İnsan Kaynağına Olan İhtiyaç” nedenini Özel işletme yöneticilerinin 12'sinin (%37,5) 1, 10'unun (%31,2) 2, 4'ünün (%12,5) 3, 6'sının (%18,8) 4; Kamu işletme yöneticilerinin 6'sının (%16,7) 1, 8'inin (%22,2) 2, 14'ünün (%38,9) 3, 8'inin (%22,2) 4. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Gelecek Döneme İlişkin Eleman Gereksinimlerini Belirlemek” nedenini Özel işletme yöneticilerinin 8'inin (%25,0) 1, 13'ünün (%40,6) 2, 6'sının (%18,8) 3, 5'inin (%15,6) 4; Kamu işletme yöneticilerinin 6'sının (%16,7) 1, 8'inin (%22,2) 2, 16'sının (%44,4) 3, 6'sının (%16,7) 4. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Mevcut İnsan Kaynağından Azami Faydayı Sağlamak” nedenini Özel işletme yöneticilerinin 7’sinin (%21,9) 1, 3’ünün (%9,4) 2, 13’ünün (%40,6) 3, 9’unun (%28,1) 4; Kamu işletme yöneticilerinin 8’inin (%22,2) 1, 5’inin (%13,9) 2, 12’sinin (%33,3) 3, 11’inin (%30,6) 4. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

8.6. SORU15 ANALİZİ

Tablo 12: “İşletmenizin İşgücü Fazlası Varsa Aşağıdakilerden Hangisi ya da Hangileri Öncelikle Tercih Edilmelidir?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

		Özel		Kamu	
		n	%	n	%
Erken Emeklilik	1.önem	10	%31,2	12	%33,3
	2.önem	3	%9,4	3	%8,3
	3.önem	5	%15,6	7	%19,4
	4.önem	6	%18,8	8	%22,2
	5.önem	1	%3,1	3	%8,3
	6.önem	7	%21,9	3	%8,3
İşten Çıkarma	1.önem	3	%9,4	9	%25,0
	2.önem	5	%15,6	2	%5,6
	3.önem	3	%9,4	5	%13,9
	4.önem	6	%18,8	1	%2,8
	5.önem	0	%0,0	4	%11,1
	6.önem	15	%46,9	15	%41,7
İş Paylaşımı	1.önem	4	%12,5	5	%13,9
	2.önem	7	%21,9	10	%27,8
	3.önem	9	%28,1	10	%27,8
	4.önem	6	%18,8	6	%16,7

	5.önem	5	%15,6	5	%13,9
	6.önem	1	%3,1	0	%0,0
Atamaları Kısıtlama	1.önem	5	%15,6	5	%13,9
	2.önem	9	%28,1	7	%19,4
	3.önem	8	%25,0	15	%41,7
	4.önem	8	%25,0	5	%13,9
	5.önem	1	%3,1	3	%8,3
	6.önem	1	%3,1	1	%2,8
Geçici Görevlendirme	1.önem	6	%18,8	5	%13,9
	2.önem	4	%12,5	7	%19,4
	3.önem	11	%34,4	14	%38,9
	4.önem	8	%25,0	7	%19,4
	5.önem	3	%9,4	3	%8,3
Geçici İşten Çıkarma	1.önem	2	%6,2	3	%8,3
	2.önem	4	%12,5	7	%19,4
	3.önem	4	%12,5	7	%19,4
	4.önem	9	%28,1	7	%19,4
	5.önem	5	%15,6	9	%25,0
	6.önem	8	%25,0	3	%8,3
İç Transfer	1.önem	7	%21,9	12	%33,3
	2.önem	6	%18,8	3	%8,3
	3.önem	7	%21,9	4	%11,1
	4.önem	7	%21,9	5	%13,9
	5.önem	1	%3,1	3	%8,3
	6.önem	4	%12,5	9	%25,0

“İşletmenizin işgücü fazlası varsa aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri öncelikle tercih edilmelidir?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

“Erken Emeklilik” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 10'unun (%31,2) 1, 3'ünün (%9,4) 2, 5'inin (%15,6) 3, 6'sının (%18,8) 4, 1'inin (%3,1) 5, 7'sinin (%21,9) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 12'sinin (%33,3) 1, 3'ünün (%8,3) 2, 7'sinin (%19,4) 3, 8'inin (%22,2) 4, 3'ünün (%8,3) 5, 3'ünün (%8,3) 6. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“İşten Çıkarma” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 3'ünün (%9,4) 1, 5'inin (%15,6) 2, 3'ünün (%9,4) 3, 6'sının (%18,8) 4, 15'inin (%46,9) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 9'unun (%25,0) 1, 2'sinin (%5,6) 2, 5'inin (%13,9) 3, 1'inin (%2,8) 4, 4'ünün (%11,1) 5, 15'inin (%41,7) 6. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“İş Paylaşımı” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5) 1, 7'sinin (%21,9) 2, 9'unun (%28,1) 3, 6'sının (%18,8) 4, 5'inin (%15,6) 5, 1'inin (%3,1) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 5'inin (%13,9) 1, 10'unun (%27,8) 2, 10'unun (%27,8) 3, 6'sının (%16,7) 4, 5'inin (%13,9) 5. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Atamaları Kısıtlama” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 5’inin (%15,6) 1, 9’unun (%28,1) 2, 8’inin (%25,0) 3, 8’inin (%25,0) 4, 1’inin (%3,1) 5, 1’inin (%3,1) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 5’inin (%13,9) 1, 7’sinin (%19,4) 2, 15’inin (%41,7) 3, 5’inin (%13,9) 4, 3’ünün (%8,3) 5, 1’inin (%2,8) 6. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Geçici Görevlendirme” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 6’sının (%18,8) 1, 4’ünün (%12,5) 2, 11’inin (%34,4) 3, 8’inin (%25,0) 4, 3’ünün (%9,4) 5; Kamu işletme yöneticilerinin 5’inin (%13,9) 1, 7’sinin (%19,4) 2, 14’ünün (%38,9) 3, 7’sinin (%19,4) 4, 3’ünün (%8,3) 5. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“Geçici İşten Çıkarma” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 2’sinin (%6,2) 1, 4’ünün (%12,5) 2, 4’ünün (%12,5) 3, 9’unun (%28,1) 4, 5’inin (%15,6) 5, 8’inin (%25,0) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 3’ünün (%8,3) 1, 7’sinin (%19,4) 2, 7’sinin (%19,4) 3, 7’sinin (%19,4) 4, 9’unun (%25,0) 5, 3’ünün (%8,3) 6. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

“İç Transfer” seçeneğini Özel işletme yöneticilerinin 7’sinin (%21,9) 1, 6’sının (%18,8) 2, 7’sinin (%21,9) 3, 7’sinin (%21,9) 4, 1’inin (%3,1) 5, 4’ünün (%12,5) 6; Kamu işletme yöneticilerinin 12’sinin (%33,3) 1, 3’ünün (%8,3) 2, 4’ünün (%11,1) 3, 5’inin (%13,9) 4, 3’ünün (%8,3) 5, 9’unun (%25,0) 6. önem sırasına koyduğu görülmektedir.

8.7. SORU16 ANALİZİ

Tablo 13: “İşgücü Fazlasını Giderme Yollarını” Uygulama Sıklıklarının Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

		Özel		Kamu	
		N	%	n	%
Erken Emeklilik	Her Ay	11	%34,4	1	%2,8
	Üç Ayda Bir	6	%18,8	5	%13,9
	Yılda Bir	15	%46,9	30	%83,3
İşten Çıkarma	Her Ay	7	%21,9	3	%8,3
	Üç Ayda Bir	14	%43,8	9	%25,0
	Yılda Bir	11	%34,4	24	%66,7
İş Paylaşımı	Her Ay	12	%37,5	8	%22,2
	Üç Ayda Bir	6	%18,8	9	%25,0

	Bir				
	Yılda Bir	14	%43,8	19	%52,8
Atamaları Kısıtlama	Her Ay	12	%37,5	5	%13,9
	Üç Ayda Bir	5	%15,6	8	%22,2
	Yılda Bir	15	%46,9	23	%63,9
Geçici Görevlendirme	Her Ay	4	%12,5	5	%13,9
	Üç Ayda Bir	8	%25,0	12	%33,3
	Yılda Bir	20	%62,5	19	%52,8
Geçici İşten Çıkarma	Her Ay	14	%43,8	4	%11,1
	Üç Ayda Bir	5	%15,6	7	%19,4
	Yılda Bir	13	%40,6	25	%69,4
İç Transfer	Her Ay	14	%43,8	5	%13,9
	Üç Ayda Bir	10	%31,2	15	%41,7
	Yılda Bir	8	%25,0	16	%44,4

“İşgücü fazlasını giderme yollarını” uygulama sıklıklarının cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

“Erken Emeklilik” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 11’inin (%34,4) her ay, 6’sının (%18,8) Üç ayda bir, 15’inin (%46,9) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 1’inin (%2,8) her ay, 5’inin (%13,9) Üç ayda bir, 30’unun (%83,3) yılda bir olduğu görülmektedir.

“İşten çıkarma” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 7’sinin (%21,9) her ay, 14’ünün (%43,8) Üç ayda bir, 11’inin (%34,4) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 3’ünün (%8,3) her ay, 9’unun (%25,0) Üç ayda bir, 24’ünün (%66,7) yılda bir olduğu görülmektedir.

“İş paylaşımı” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 12’sinin (%37,5) her ay, 6’sının (%18,8) Üç ayda bir, 14’ünün (%43,8) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 8’inin (%22,2) her ay, 9’unun (%25,0) Üç ayda bir, 19’unun (%52,8) yılda bir olduğu görülmektedir.

“Atamaları kısıtlama” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 12’sinin (%37,5) her ay, 5’inin (%15,6) Üç ayda bir, 15’inin (%46,9) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 5’inin (%13,9) her ay, 8’inin (%22,2) Üç ayda bir, 23’ünün (%63,9) yılda bir olduğu görülmektedir.

“Geçici görevlendirme” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 4'ünün (%12,5) her ay, 8'inin (%25,0) Üç ayda bir, 20'sinin (%62,5) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 5'inin (%13,9) her ay, 12'sinin (%33,3) Üç ayda bir, 19'unun (%52,8) yılda bir olduğu görülmektedir.

“Geçici işten çıkarma” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 14'ünün (%43,8) her ay, 5'inin (%15,6) Üç ayda bir, 13'ünün (%40,6) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 4'ünün (%11,1) her ay, 7'sinin (%19,4) Üç ayda bir, 25'inin (%69,4) yılda bir olduğu görülmektedir.

“İç transfer” giderme yolunu Özel işletme yöneticilerinin 14'ünün (%43,8) her ay, 10'unun (%31,2) Üç ayda bir, 8'inin (%25,0) yılda bir; Kamu işletme yöneticilerinin 5'inin (%13,9) her ay, 15'inin (%41,7) Üç ayda bir, 16'sinin (%44,4) yılda bir olduğu görülmektedir.

8.8. SORU19 ANALİZİ

Tablo 14: “İşletmenizde Mevcut Elemanlara Yönelik Aşağıdaki Çalışmalardan Hangisi veya Hangileri Yapılmaktadır?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
İş Analizi	25	%78,1	32	%88,9
	7	%21,9	4	%11,1
İş Yükü Analizi	20	%62,5	28	%77,8
	12	%37,5	8	%22,2
Ayrılma ve Devamsızlık Analizi	25	%78,1	28	%77,8
	7	%21,9	8	%22,2
İnsan Kaynakları Envanterleri Hazırlanması	29	%90,6	25	%69,4
	3	%9,4	11	%30,6

“İşletmenizde mevcut elemanlara yönelik aşağıdaki çalışmalardan hangisi veya hangileri yapılmaktadır?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 25’inin (%78,1); Kamu işletme yöneticilerinin 32’sinin (%88,9) “İş analizi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 20’sinin (%62,5); Kamu işletme yöneticilerinin 28’inin (%77,8) “İş yükü analizi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 25’inin (%78,1); Kamu işletme yöneticilerinin 28’inin (%77,8) “Ayrılma ve devamsızlık analizi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 29’unun (%90,6); Kamu işletme yöneticilerinin 25’inin (%69,4) “İnsan kaynakları envanterleri hazırlanması” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

8.9. SORU20 ANALİZİ

Tablo 15: “İşletmenizde Eleman Gereksinimlerinin Belirlenmesi Sırasında Aşağıdaki Talep Belirleme Yöntemlerinden Hangisi veya Hangileri Kullanılıyor?” Sorusuna Verilen Cevapların İşletme Türüne Göre Dağılımları

	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Sorumlu Yöneticinin Fikri	17	%53,1	32	%88,9
Bir Grup Yöneticinin Ortak Fikri	15	%46,9	30	%83,3
Oran-Eğitim Analizi	5	%15,6	18	%50,0
Regresyon ve Korelasyon Analizi	7	%21,9	16	%44,4
Atama ve Yerleştirme Planları	25	%78,1	26	%72,2

“İşletmenizde eleman gereksinimlerinin belirlenmesi sırasında aşağıdaki talep belirleme yöntemlerinden hangisi veya hangileri kullanılıyor?” sorusuna verilen cevapların işletme türüne göre dağılımları incelendiğinde,

Özel işletme yöneticilerinin 17’sinin (%53,1); Kamu işletme yöneticilerinin 32’sinin (%88,9) “Sorumlu yöneticinin fikri” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 15’inin (%46,9); Kamu işletme yöneticilerinin 30’unun (%83,3) “Bir grup yöneticinin ortak fikri” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 5’inin (%15,6); Kamu işletme yöneticilerinin 18’inin (%50,0) “Oran- Eğitim analizi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 7’sinin (%21,9); Kamu işletme yöneticilerinin 16’sınının (%44,4) “Regresyon ve korelasyon analizi” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Özel işletme yöneticilerinin 25’inin (%78,1); Kamu işletme yöneticilerinin 26’sınının (%72,2) “Atama ve yerleştirme planları” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin insan kaynakları çalışanlarının ve yöneticilerinin genel özellikleri hakkında bilgi edinilmek amacıyla bazı sorular sorulmuştur. Özel ve Kamu sektöründeki iki işletme de 'hizmet' sektöründe faaliyet göstermekle birlikte, işletmelerde 71 kişi ve üzerinde personel çalışmaktadır. Yaş ortalamaları 31-40 yaş arasındadır. İki işletmede de 'Lisans mezunu' olan kişi sayısı fazladır. Fakat Kamu sektöründe 'Lisansüstü mezunları' Özel sektöre göre daha fazladır. Özel sektörde eşit oranda 'kadın-erkek' personel çalıştırılırken, Kamu sektöründe bu sayının 'erkek' çalışanlardan yana fazla olduğu görülmektedir. Şirkette toplam çalışma süresi bakımından Özel sektörde 10 yıl ve daha fazla sürede, Kamu sektöründe ise 1-5 yıl arası ve 5-10 yıl arası çalışanlar mevcuttur.

'İşletme çalışanlarının istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik insan kaynakları faaliyeti nedir?' sorusuna, Özel ve Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin çoğu 'güdüleme (motivasyon)' seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu seçeneği işaretleyenlerin çoğu Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileridir. Bunun yanında Özel sektörde bazı insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri için çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayan unsurun performans değerlendirmesinden yana etkili olduğu belirtilmiştir. Özel sektörde yapılacak işler, alınacak kararlar daha seri olmak zorundadır. Dolayısı ile performansın da motivasyon kadar önemli olduğunu bu yanıtla birlikte görmekteyiz.

'İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarına yönelik insan kaynakları faaliyeti nedir?' sorusuna Özel ve Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri 'oryantasyon eğitimi' seçeneğini işaretlemişlerdir. İşe başlatma eğitimi olarak nitelendirilen oryantasyon eğitiminin çok iyi hazırlanması gerekmektedir. Bu eğitim ile işletmeye yeni alınan personel, işletmeyi ve çalışma arkadaşlarını daha iyi tanıyabilecektir. Ayrıca işletme hakkında olumlu veya olumsuz olarak yapılacak yorumların da bir sebebidir.

‘İşletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörü hangisidir?’ sorusuna Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %37,5 oranla ‘asgari ücret’, %31,2 oranla da ‘toplu sözleşme’ seçeneğini işaretlemişlerdir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri yüksek oranla ‘asgari ücret’ seçeneğini işaretledikleri görülmüştür.

‘İşletmedeki her bir işin ayrıntılı biçimde incelenmesi tanımı’ sorusunda Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerin yüksek oranda soruya ‘iş analizi’ yanıtı verdikleri, Kamu sektörü çalışanları ve yöneticilerinin %58,3 ile ‘iş analizi’ ve %38,9 oranla da ‘iş değerlemesi’ seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Ayrıca seçeneklerden ‘hiçbiri’ seçeneğini işaretleyenler de vardır.

‘İşletmenin gereksinim duyduğu doğru nitelikteki elemanların doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdamını sağlayan insan kaynakları faaliyeti’ sorusuna Özel ve Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin yüksek oranla ‘insan kaynakları planlaması’ seçeneğini işaretledikleri fakat Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin ‘hiçbiri’ seçeneğini de işaretledikleri görülmüştür.

‘Hangisi işten ayırma faaliyeti değildir?’ sorusuna verilen yanıtlardan Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerin %71,9 oranı ile ‘iş paylaşımı’ yanıtını, %12,5 oran ile de ‘atamaları kısıtlama’ yanıtını verdikleri görüşmüştür. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri ise %63,9 oranı ile ‘iş paylaşımı’ ve %16,7 oranı ile de ‘transfer’ seçeneğini işaretledikleri görülmüştür.

‘İşletmedeki planlama yapılma sıklığı’nı ise Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %59,4 oranı ile ‘aylık’ yapıldığını, %37,5 oranı ile de ‘yıllık’ yapılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %41,7 oranı ile ‘aylık’, %44,4 oranı ile ‘yıllık’ yapılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Aylık ve yıllık planlama yapılması konusunda ortaya çıkan farklılık, Kamu ve Özel sektörde farklı bölüm yöneticilerinin de anket çalışmasına katılmalarından kaynaklanmaktadır.

‘İşletmenin eleman gereksinimlerinin belirlendiği işgücü planlaması yapılma sıklığı’ sorusuna Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerin %59,4 oranı ile ‘yıllık’, %18,8 oranı ile de ‘aylık’ yapılmakta olduğu seçeneği işaretlemişlerdir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin ise %66,7 oranı ile ‘yıllık’, %25 oranı ile ‘aylık’ yapıldığı şeklindeki seçeneği işaretlemişlerdir. Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin %12,5 oranı ile ‘planlamanın yapılmadığı’ seçeneğinin işaretlendiği görülmüştür.

‘İşletmenin insangücü planlamasının yapıldığı bölüm’ sorusuna Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %62,5 oran ile ‘insan kaynakları bölümü’ nün, %21,9 oranı ile ‘işletme üst yönetimi’ seçeneğinin işaretlendiği görülmüştür. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin ise %36,1 oranı ile ‘planlama uzmanları’nın, %30,6 oranı ile ‘insan kaynakları bölümü’ ve %25 oranı ile de ‘işletme üst yönetimi’ tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca her iki sektörde de diğer seçeneğinin işaretlendiği görülmüştür.

‘İşletmesine ek personel gerektiğinde yapılan seçim’ sorusuna Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %46,9 oranı ile ‘dışarıdan aday bulma ve seçme’ ve ‘içeriden transfer ve terfi’ şeklinde her iki durumun yer aldığı seçeneği işaretlerken, hiçbirisi seçeneğini işaretleyenlerin oranı %18,8 dir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin %88,9 oranında hem dışarıdan aday bulma ve seçme hem de içeriden transfer ve terfi seçeneklerinin bulunduğu ‘her ikisi de’ seçeneği işaretlenmiştir. Kamu sektörünün Özel sektöre nazaran işletmeye ek personel gerektiğinde farklı seçenekleri değerlendirmedeği görülmüştür.

‘İşletmesinin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırma durumu’ sorulduğunda, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin %59,4 ünün piyasa araştırması yapmadığını, Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin ise %94,4 ünün piyasa araştırması yaptığı görülmüştür.

‘Hangisi insan kaynağını doğru tanımlar’ sorusuna, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %53,1 oranı ile ‘İşletmeyi maksimum verimliliğe ulaştıracak tüm insan kütlesi’ olarak tanımlarken, Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %33,3 oranı ile ‘İşletmeyi maksimum verimliliğe ulaştıracak tüm insan kütlesi’ ve ‘Tüm dünya çalışanları’ olarak tanımlarken, %30,6 sı ise ‘Nitelikli veya niteliksiz işgücü olabilecek her insan’ şeklinde tanımlamışlardır. Özel sektörde yaşanan yoğun rekabet dolayısı ile işletmeye alınan personelden maksimum verimlilik elde edilmeye çalışılır. Kamu sektörü de personel açığı bulunan bölüme, gerekli yasal prosedürün uygulanması dolayısı ile her an nitelikli personel bulamaz. Nitekim çalışan personelden maksimum verimlilik sağlanmaya çalışılır.

‘İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde ne anlıyorsunuz?’ sorusuna ise, Özel ve Kamu sektöründeki insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri çoğunluk olarak, ‘İşletmenin insan kaynağı katkılarının en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

‘Sizce insan kaynakları yöneticilerinin işlevleri nelerdir?’ sorusuna, Özel ve Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri çoğunlukla ‘İşletmenin insan kaynağının işletmeye dahil edilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve işletme ile ilişkisinin kesilmesi süreçlerinin tümü’ yanıtını vermişlerdir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin bu yanıtı verme oranı, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerine göre daha fazladır.

‘İnsan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin işletme içindeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?’ sorusunda, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri ‘Üst yönetime yardımcı’ olarak düşünürken, Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri %30,6 şeklindeki aynı oranla ‘Üst yönetime yardımcı’, ‘Birim yöneticisi’ ve ‘Müdürler seviyesinde’ şeklinde yanıt vermişlerdir.

Özel ve Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin, 'İşletmenizi insan gücü planlaması yapmaya zorlayan nedenler nelerdir?' sorusunda, önem sırasına göre sıralama yapmaları istenmiştir. Buna göre, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri, 1. Önem sıralamasında %37,5 oranı ile 'Nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç' seçilmişken, 2. Önem sıralamasında %40,6 oranı ile 'Gelecek döneme ilişkin eleman gereksinimlerinin belirlenmesi', 3. Önem sıralamasında yine %40,6 oranı ile 'Mevcut insan kaynağından azami faydayı sağlamak' ve 4. Önem sıralamasında %46,6 oranı ile 'İnsan kaynakları maliyetinin artması' şeklinde sıralamalarının önemli olduğu belirtilmiştir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri, 1. 2. ve 3. Önem sıralamalarında çoğunluk olarak, 'Nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç', 'Gelecek döneme ilişkin eleman gereksinimlerini belirlemek' ve 'Mevcut insan kaynağından azami faydayı sağlamak' olarak belirtilmişken, 4. Önem sıralamasında ise 'İnsan kaynakları maliyetinin artması' seçeneği en son değerlendirilen seçenek olarak işaretlenmiştir.

'İşletmenizin işgücü fazlası varsa aşağıdakilerden hangisi veya hangileri öncelikle tercih edilmelidir?' sorusuna, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri 1. Önem sıralamasında %31,2 oranı ile 'Erken emeklilik', 2. Önem sıralamasında %28,1 oranı ile 'Atamaları kısıtlama', 3. Önem sıralamasında %28,1 oranı ile 'İş paylaşımı', %34,4 oranı ile 'Geçici görevlendirme', %21,9 oranı ile 'İç transfer' yolu ile işgücü fazlası durumunda tercih edilecek durumu belirtmişlerdir. 4. Önem sıralamasında, %28,1 oranı ile 'Geçici işten çıkarma' ve 5. Önem sıralamasında %46,9 oranı ile 'İşten çıkarma' seçeneğinin tercih edildiğini belirtmişlerdir. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri 1. Önem sıralamasında %33,3 oranı ile 'Erken emeklilik' ve %33,3 oranı ile 'İç transfer', 2. Önem sıralamasında %27,8 oranı ile 'İş paylaşımı', 3. Önem sıralamasında %41,7 oranı ile 'Atamaları kısıtlama' ve % 38,9 oranı ile 'Geçici görevlendirme' 4. Önem sıralamasında %25 oranı ile 'Geçici işten çıkarma' ve 5. Önem sıralamasında %41,7 oranı ile 'İşten çıkarma' seçeneklerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

‘İşgücü fazlasını giderme yollarının uygulanma sıklığı’ sorusuna, Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri erken emekliliğin %46,9 oranı ile ‘yılda bir’ yapıldığını, işten çıkarmanın %43,8 oranı ile ‘üç ayda bir’, iş paylaşımının %43,8 oranı ile ‘yılda bir’, atamaları kısıtlamanın %46,9 oranı ile ‘yılda bir’, geçici görevlendirmenin %62,5 oranı ile ‘yılda bir’, geçici işten çıkartmanın %43,8 oranı ile ‘her ay’ ve iç transferin %43,8 oranı ile ‘her ay’ yapıldığını belirtmektedirler. Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri ise genel olarak bütün unsurların değerlendirme sıklığını ‘yılda bir’ yapıkları belirtilmiştir.

‘İşletmenizde mevcut elemanlara yönelik aşağıdaki çalışmalardan hangisi veya hangileri yapılmaktadır?’ sorusunda Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri için ‘İnsan kaynakları envanterleri hazırlanması’ önem taşırken Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri için ‘İş analizi’nin önemli olduğu görülmektedir.

‘İşletmenizde eleman gereksinimlerinin belirlenmesi sırasında aşağıdaki talep belirleme yöntemlerinden hangisi veya hangileri kullanılıyor?’ sorusunda Özel sektör insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri ‘Atama ve yerleştirme planları’ni kullanırken, Kamu sektörü insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri ‘Sorumlu yöneticinin fikri’ ve ‘Bir grup yöneticinin ortak fikri’ni kullandığını belirtmişlerdir.

Anket çalışmasının son altı sorusu ile sorulan, ‘işletmenin misyon, vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik olan, açık uçlu’ sorulara, ankete katılan insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin bir kısmının yanıt verdiği görülmüştür. İşletmelerin çalışanlara vizyon ve misyon gibi değerlerini benimsetmemiş oldukları veya işletmenin belirlenmiş bir vizyonunun ve misyonunun olmadığı anlaşılabilir. İşletmelerin stratejik amaçları sorulduğunda birkaç insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinin bu amaçların gizlilik politikaları dolayısı ile açıklanamayacağı şeklinde yanıtlanmıştır. Oysa ki günümüzde işletmelerin internet sitelerindeki sayfalarında bu amaçları, vizyon, misyon ve değerlerini, insan kaynakları politikaları gibi tüm bilgileri içerdiği görülmektedir.

Kamu sektöründe koyu bir ‘bürokrasinin’ olması nedeniyle, stratejik kararların alınması ya da insan kaynakları uygulamalarının tam olarak yerine getirilememesi veya uygulamaların engellenmesi ve Özel sektörün rekabet unsuru dolayısı ile gelişime ve değişikliklere uyum sağlayıp, insan kaynakları uygulamalarının ve stratejik planlamalarına verilen önemin daha yüksek olduğu hipotezinden yola çıkılarak, insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerine anket çalışması uygulanarak gerekli karşılaştırmaların yapılması sağlanmıştır.

Buna göre, Kamu sektöründe insan kaynaklarına bakış açısının değiştiği ve uygulamaların da sistematik olarak yapıldığı gözlenmiştir. İnsan kaynakları bölümünde lisansüstü mezunlarının bulunması, konu ile ilgili daha çok literatür bilgisine sahip olduğu söylenebilir. Yine de uygulama konusunda eksik kalmaktadır. Nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç gözönüne alındığında bazı yasal prosedürler neticesinde sürecin uzamakta olduğunu görmekteyiz. Gerekli izinler, kadroların açılması, kontenjan açığının oluşması, ilgili sınav ve düzenlemeler gibi bir dizi uygulamaların sonuçlanması gibi nedenlerle, elde olan personelden en iyi şekilde fayda sağlamak gerekmektedir. Çünkü kısa sürede personel açığını kapatmak mümkün olmayacaktır.

Özel sektörde ise insan kaynakları süreçlerine olan insan kaynakları çalışanlarının ve yöneticilerinin bilgileri yanında, uygulama konusunda bazı güçlükler olduğu söylenebilir. Özellikle planlamanın yapılma sıklığı sorularına verilen yanıtlar çeşitlilik göstermektedir. İşletmelerine personel gereksinimi olduğunda işgücü piyasası araştırması yapılmaması, özel sektörün eksik kaldığı konulardan biridir.

Bu çalışma ile birlikte hem Kamu hem de Özel sektör, insan kaynakları ve buna bağlı olarak planlama çalışmaları konusunda eksik kalmaktadırlar. Günümüz teknoloji çağında her bilgiye istediğimiz her an ulaşabilmekteyiz. Yetkinliklerin artması için bilgiye ihtiyaç vardır. Fakat bu edinilen bilgiler kullanılmalı ve başkalarına da aktarmalıdır. Şirketler de gelişime açık olmalı ve doğru işe yerleştirdikleri doğru elemanları da yönlendirmeli ve verimlilik sağlanmalıdır.

Gelenekselciyaklaşım yerini ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ uygulamalarına bırakmıştır. Günümüzde işletmeler İnsan Kaynakları anlayışı ile yoğrulmakta ve ciddi yol almaktadırlar. Bu süreçlerde yapılması planlanan işlerin ‘Stratejik’ niteliğinden bahsetmek gerekmektedir. Çünkü gelecekte olmak istenilen yer ile ulaşılacak yolların önceden belirlenebilmesi için ‘Stratejik Plan’lara ve bu süreçte verimlilik gösterecek olan ‘İnsan Kaynakları’nın doğru şekilde yönetilmesine ve planlanmasına ihtiyaç vardır.

İşletmelerin, amaçlarını, vizyonunu, misyonunu, değerlerini gözönünde bulundurarak planlarını bunlara göre yapmaları gerekmektedir. Yönetim ve planlama üst yönetim basamaklarında değil, işletmedeki tüm bölümlerde yapılmalı ve işletmenin amaçları, vizyonu, misyonu ve değerleri işletmenin tüm çalışanlarına benimsetilmelidir.

Yapılacak planların yanı sıra, çalışanların da yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak insan kaynaklarının doğru planlanması ile gerçekleşir. İnsan kaynakları uygulamalarını sistematik olarak yapıp dosyalamaktan ziyade, ölçme, değerlendirme ve görüşmelerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Özellikle insan kaynakları alanında çalışan kişilerin iş yapmasından başka bu alanda eğitimi ve eğitimi için de yönlendirilmeleri gerekmektedir. İnsanların yerini her ne kadar makineler de alsalar bunları yöneten insanlardır. Dolayısıyla verimliliğin sağlanmasında insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler, çalışanların motivasyon ve iş tatminini sağlamak zorunda oldukları için çalışanlarla ilgilenmeli, beklenti ve isteklerine yanıt vermeli ve yapılacak tüm işlemleri açık bir dille çalışanlara aktarmaları gerekir.

İşletmeler arası rekabet günden güne arttığı için işletmelerin gelişim ve değişime açık olmaları gerekir. Benimsenen tüm kurallar çerçevesinde insan kaynaklarının, daha etkin planlanması ve yönetimi ile başarı şansını arttırmak olasıdır.

KAYNAKÇA

Adler, P. S. & Lawler, E. E. III. (1999). Who Needs Mbas In Hr? Use's Strategic Human Resource Management Mba Concentration: John Wiley & Sons, Inc.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Akyüz, Ö.F. (2011). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.

Arslan, M. L. (1998). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Artis, C. R. & Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1999). Strategic Human Resource Management At Lucent: John Wiley & Sons, Inc.

Aslan, Ö. (2011⁶). Bir İnsan Kaynakları Masalı- İş Yaşamına Dair İpuçları. İstanbul: Elma Yayınevi.

Ataay, İ. D. (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başar, H. (1997). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. *Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*. Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.

Becker, B. E. & Huselid M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management In Five Leading Firms: John Wiley & Sons, Inc.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management. Where Do We Go From Here. Journal Of Management. Vol. 32. No. 6. s. 898-925.

Bingöl, D. (1996²). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Bingöl, D. (2013⁸). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Bosemann, G. & Phatak, A. (1989²). Strategic Management: New York Text and Cases: John Willey & Sons, Inc.

Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass.

Chadwick, C. & Cappelli, P. (1999). Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management.

Dessler, G. (2000⁸). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.

Dinçer, Ö. (1994³). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: İz Yayıncılık.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (1990³). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Eren, E. (2002⁶). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.

Ertuna, Ö. (2008). Stratejik Yönetim. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınevi.

Ertürk, M. (2000³). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım.

Fındıkçı, İ. (2012⁸). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım.

Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2003/2/2003-2-61-85_nezahatgcclc.pdf. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt. 23 Sayı. 2 s. 61-85. [20.11.2014].

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der63m5.pdf>. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 63 s. 91-105. [18.11.2014].

Harris, B. R. & Becker B. E. & Huselid M. A. (1999): Strategic Human Resources Management At Praxair: John Wiley&Sons, Inc.

Hatiboğlu, Z. (1995). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Sedok Yayınları.

Heinterhuber, H. H. (1984). Stratejik İşletme Yönetimi. İstanbul: Eler Matbaası. Çev. Lale Uraz.

Koca, H. (2010²). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kumsaati Yayınları

Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Ofset.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976⁶). Management. New York: McGrdaw-HillBookComp.

Kozak, M. A. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). Creating Strategic Human Resources Organization: An Assessment Of Trends And New Directions. California: Stanford University Press.

McCowan, R. A. & Bowen, U. & Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1999). Strategic Human Resource Management At Herman Miller: John Wiley & Sons, Inc.

Mucuk, İ. (2008¹⁶). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naktiyok, A., Karabey, C. N., Timuroğlu, M. K. ve Daştan, H. (2009). Stratejik Planlama-İşletmelerin Stratejik Planlamaya Bakışı: Bölgelerarası Karşılaştırma. Ankara: İmaj Yayınevi.

Okur, M. E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası.

Özakman, S. (1994). Stratejik İnsan Kaynakları Planlama. Yönetim, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-19-1994-9.pdf>. Yıl:5, Sayı:19. [15.10.2014].

Özakman, S. Y. (1995). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yönetim İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Yıl: 6 Sayı: 20 s. 45-52.

Özalp, İ. (1995). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Metin Ofset.

Özgen, H. & Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Özsöz, B. (2006). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Pamuk, G. ve diğ. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayınları.

Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü. Ankara: Nobel Yayınları.

Patten, T. H. (1971). Manpower Planning and The Development of Human Resources. New York: John Wiley&Sons.

Pode, M. Editorial. (1990). Human Resources Management İn An İnternationalPerspective. İnternationalJournal Of Human Resource Management S.1 No.1. s.3.

Price, A. (2004²). Human Resource Management in a Business Context kitap özeti, <http://www.hrmguide.co.uk>. [18.10.2014].

Pynes, J. E. (2009³). Human Resources Management ForPublicAndNonpofitOrganizations. San Francisco: John Wiley&Sons, Inc. Jossey-Bass.

Rothschild, W. (1976). PuttingItAllTogether. New York: Amacon.

Sabuncuoğlu, Z. (1997⁸). Personel Yönetimi- Politika ve Yönetmelikler. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ö.,Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G.,Ataay, İ. D.,Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013⁶). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Sağmanlı, M. ve Ersen, Ç. (2001). BalancedScorecard ve Stratejik Odaklı Kurum. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Öneri. C. 4. s. 16.

Saxton, J. &Locander, W. B. (1991). A SystemView of Strategic Planning At Procter &Gamble. New York: QuoriumBooks.

Sertgöz, S. (2005). ‘İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler’. D. Yalım (Ed). *Performans Değerlendirmenin Çalışan Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şimşek, H. (2006). Yönetimde Çağdaş Gelişmeler. Ders Notları. Ankara.

Şimşek, M. Ş. (2002⁷). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.

Tak, B. (1996). Stratejik Kalite Yönetimi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Thompson, B. (1998). Yönetim Fonksiyonları. İstanbul: Hayat Yayınları. Çev. Vedat G. Diker.

Torlak, N. G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım.

Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden ‘Stratejik’ İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*: 9 (4).s. 1171-1192.

EK: 1

Sayın Yönetici;

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yüksek Lisans Programına sunulacak bir tez çalışması için, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması uygulamalarına yönelik bir anket çalışması yapmaktayım.

Ekte, cevaplamanız için sunulan bu anket çalışması, firmanızda Stratejik İnsan Kaynaklarının hangi ölçülerde uygulandığını ve planlama kapsamında uygulanabilirliğini, kamu sektöründeki bir firmada yine İnsan Kaynakları Planlamasının uygulanabilirliğinin karşılaştırılmasını içeren tamamen akademik amaçlı bir çalışmadır. Dolayısıyla anket formunda firmanız ve insan kaynakları sorumlusu ile ilgili bilgiler sadece istatistik amaçla kullanılacaktır.

Anketin cevaplandırılması ve geri dönüşümü konusunda göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

Anket formunda yer alan soruları objektif bir biçimde cevaplayarak, anketin geri dönüşümünün e-mail yolu ile tarafıma ulaştırılmasını rica eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Şirin YURTSEVER
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Bilim Dalı

İŞLETMENİZİN;

Adı	
Faaliyet Sahası	
İşletme Türü	
Çalışan Sayısı	

ANKETİ DOLDURANIN;

Pozisyonu	
Yaşı	
Öğrenim seviyesi	
Cinsiyeti	
Toplam Çalışma Süresi	

ANKET SORULARI

Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını veya olanlarını işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynağını doğru tanımlar?

- (...) İşletme çalışanları
- (...) İş gücü piyasası
- (...) İşletmeyi maksimum verimliliğe ulaştıracak tüm insan kütlesi
- (...) Beyaz ve mavi yakalı tüm personel
- (...) Tüm dünya çalışanları
- (...) Nitelikli veya nitelsiz "iş gücü" olabilecek her insan
- (...) Tüm dünya nüfusu doğmamış nüfus

2. "İnsan Kaynakları Yönetimi" denildiğinde ne anlıyorsunuz?

- (...) Personel yönetimi
- (...) İşletme çalışanlarının idaresi
- (...) İşletmenin tüm çalışanlarının işlerini tam olarak yapmaları
- (...) Verimli personel yönetimi
- (...) İşletme personelinin eşgüdüm içerisinde, problemsiz, gelişmeye açık ve verimli olarak yönetimi
- (...) İşletmenin insan kaynağının katkılarının en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi

3. Sizce insan kaynakları yönetiminin işlevleri nelerdir?

- (...) Personelin özlük işleri
- (...) Ücretleme, sigorta ve sosyal haklar vb.
- (...) Personelle ilgili tüm işler
- (...) Eleman almak, çıkarmak, problem çözmek, organizasyon, eğitim vb.
- (...) En verimli elemanları seçmek ve istihdam etmek
- (...) Personelin verimliliğinin artırılması ve gelişiminin sağlanması

(...) İşletmenin insan kaynağının işletmeye dahil edilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve işletme ile ilişkisinin kesilmesi süreçlerinin tümü

4. İnsan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin işletme içindeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?

(...) Üst yönetime yardımcı

(...) Birim yöneticisi

(...) Genel müdür yardımcısı

(...) Yönetim kurulu içerisinde bağımsız olarak yer almalı

(...) Müdürler seviyesinde

Lütfen aşağıdaki her sorunun dört şıkkından size uygun gelen bir şıkkını işaretleyiniz.

5. İşletme çalışanlarının istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik İnsan Kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir? Seçiniz.

a. Halkla İlişkiler

b. İş Değerlemesi

c. Performans Değerlemesi

d. Güdüleme (Motivasyon)

6. İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir? Seçiniz.

a. Duyarlılık Eğitimi

b. Simülasyon

c. Oryantasyon Eğitimi

d. Rol Oynama Yöntemi

7. Aşağıdakilerden hangisi işletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörlerdendir?

a. İş gören Değerlemesi

b. İş Değerlemesi

c. Asgari Ücret

d. Toplu Sözleşme

8. İşletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi aşağıdakilerden hangisidir? Seçiniz.

a. İş Değerlemesi

b. İş Analizi

c. İş Gereklileri

d. Hiçbirisi

9. İşletmenin gereksinim duyduğu doğru nitelikteki elemanların doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdamını sağlayan İnsan Kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

- a. İnsan Kaynakları Planlaması b. Kariyer Planlaması
c. İş Yüğü Analizi d. Hiçbirisi

10. Aşağıdakilerden hangisi bir işten ayırma faaliyeti değildir?

- a. Erken Emeklilik b. İş Paylaşımı
c. Atamaları Kısıtlama d. Transfer

Lütfen aşağıdaki soruların uygun şikkını işaretleyiniz.

11. İşletmenizde planlama;

- a. Aylık yapılmaktadır (...)
b. Üç aylık yapılmaktadır (...)
c. Altı aylık yapılmaktadır (...)
d. Yıllık yapılmaktadır (...)
e. Diğer (Lütfen yazınız.)

12. İşletmenizın eleman gereksinimlerinin belirlendiğı insan gücü planlaması;

- a. Aylık yapılmaktadır (...)
b. Üç aylık yapılmaktadır (...)
c. Altı aylık yapılmaktadır (...)
d. Yıllık yapılmaktadır (...)
e. Yapılmamaktadır (...) (Bu şikkı işaretlediyseniz 15. soruya geçiniz.)

13. İşletmenizın insan gücü planlaması hangi bölümler tarafından yapılmaktadır?

- a. İşletme Üst Yönetimi (...)
b. İnsan Kaynakları (Personel) Bölümü (...)
c. Planlama Uzmanları (...)
d. Diğer (Lütfen yazınız.)

14. İşletmenizi insan gücü planlaması yapmaya zorlayan nedenler nelerdir? (Önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız.)

- a. İnsan kaynakları maliyetinin artması (...)
- b. Nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç (...)
- c. Gelecek döneme ilişkin eleman gereksinimlerini belirlemek (...)
- d. Mevcut insan kaynağından azami faydayı sağlamak (...)
- e. Diğer (Lütfen yazınız.)

15. İşletmenizin işgücü fazlası varsa aşağıdakilerden hangileri öncelikle tercih edilmelidir? (Önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız.)

- a. Erken Emeklilik (...)
- b. İşten Çıkarma (...)
- c. İş Paylaşımı (...)
- d. Atamaları Kısıtlama (...)
- e. Geçici Görevlendirme (...)
- f. Geçici İşten Çıkarma (...)
- g. İç Transfer (...)
- h. Diğer (Lütfen yazınız.)

16. 15. soruda söz konusu edilen işgücü fazlasını giderme yolları hangi sıklıkta uygulanmaktadır?

- | | Her ay | Üç ayda bir | Yılda bir |
|--------------------|--------|-------------|-----------|
| a. Erken Emeklilik | (...) | (...) | (...) |
| b. İşten Çıkarma | (...) | (...) | (...) |

- c. İş Paylaşımı (...) (...) (...)
- d. Atamaları Kısıtlama (...) (...) (...)
- e. Geçici Görevlendirme (...) (...) (...)
- f. Geçici İşten Çıkarma (...) (...) (...)
- g. İç Transfer (...) (...) (...)
- h. Diğer (Lütfen yazınız.)

17. İşletmenize ek personel gerektiğinde aşağıdakilerin hangisi seçilmektedir?

- a. Dışarıdan Aday Bulma ve Seçme (...)
- b. İçeriden Transfer ve Terfi (...)
- c. Her ikisi de (...)
- d. Hiçbirisi (...)

18. İletmenizin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırması yapıyor mu?

- a. Evet (...)
- b. Hayır (...)

19. İşletmenizde mevcut elemanlara yönelik aşağıdaki çalışmalardan hangisi veya hangileri yapılmaktadır?

- Evet Hayır
- a. İş Analizi () ()
- b. İş Yüğü Analizi () ()
- c. Ayrılma ve Devamsızlık Analizi () ()
- d. İnsan Kaynakları Envanterleri Hazırlanması () ()

20. İşletmenizde eleman gereksinimlerinin belirlenmesi sırasında aşağıdaki talep belirleme yöntemlerinden hangisi veya hangileri kullanılıyor?

- Evet Hayır
- a. Sorumlu yöneticinin fikri (...) (...)
- b. Bir grup yöneticinin ortak fikri (...) (...)
- c. Oran-Eğitim Analizi (...) (...)

d. Regresyon ve Korelasyon Analizi (...) (...)

e. Atama ve Yerleştirme Planları (...) (...)

21. İşletmenizde benimsetilen bir misyon cümlesi varsa lütfen yazınız.

.....
.....

22. İşletmenizde benimsetilen bir misyon cümlesi yoksa sizce işletmenizin misyonu nedir?

.....
.....

23. İşletmenizde benimsetilen bir vizyon varsa lütfen yazınız.

.....
.....

24. İşletmenizde benimsetilen bir vizyon cümlesi yoksa sizce işletmenizin vizyonu nedir?

.....
.....

25. İşletmenizde benimsetilen stratejik amaçlar varsa lütfen yazınız.

.....
.....

26. İşletmenizde benimsetilen bir stratejik amaç yoksa sizce işletmenizin stratejik amacı veya amaçları nelerdir?

.....
.....