

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

KURUMSAL TEORİ AÇISINDAN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
FARKLILIK VE BENZERLİKLER
VE
KONUVA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Fulya AYDINLI

2502020085

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul, 2007

ÖZ

Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma **Fulya Aydınlı**

Kurumsal teori açısından insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerliklere ilişkin olan tez çalışmamızda öncelikle organizasyonların çevre koşullarına uymalarını inceleyen bir teori olan kurumsal teori, ana hatlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmamızda daha sonra insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikler, kurumsal bakış açısıyla coğrafi boyuta, sermaye sahipliği boyutuna, sektörel boyuta ve organizasyonel büyüklük boyutuna göre incelenmektedir. Çalışmamızın son bölümü, Türkiye’de bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde insan kaynakları yönetimi konusundaki farklılık ve benzerliklere ilişkin bir araştırmayı içermektedir. Araştırmamızda söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / yerli-yabancı ortaklığı olan ve çalışan sayısı açısından küçük, orta ölçekli ve büyük olan işletmelerin; insan kaynakları bölümünün yapılanması, en üst düzeydeki insan kaynakları yöneticisinin özellikleri, insan kaynakları bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği ve temel insan kaynakları uygulamaları konusunda sergiledikleri farklılık ve benzerlikler ortaya konmaktadır. Toplam 121 işletmenin katıldığı araştırmamızın verilerinin analizinde ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Sonuç olarak söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan ve çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin yapılanması ve kullandıkları temel insan kaynakları uygulamaları konularında büyük ölçüde farklılık gösterdikleri; diğer yandan insan kaynakları yöneticilerinin özellikleri ve insan kaynakları bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konularında ise önemli farklılıklar göstermedikleri tespit edilmiştir.

ABSTRACT

An Institutional Theory View of the Similarities and Differences in Human Resource Management and a Research

Fulya Aydın

In this thesis, which investigates the similarities and differences in human resource management from an institutional theory view, initially institutional theory is briefly studied as a theory examining the fit between organizations and their environments. Afterwards, the similarities and differences in human resource management are investigated from an institutional perspective in terms of geographic, share ownership, sectoral and organizational size dimensions. The last section of the thesis includes a research about the similarities and differences in human resource management in Turkish banking, hospitality, drug and textile sectors. In the research the companies operating in the above-mentioned sectors, the Turkish companies and the foreign or Turkish - foreign partnership companies and the small-sized, medium-sized and large-sized companies in terms of number of employees are compared about their human resource departments' organizational structures, the top human resource managers' qualifications, their human resource departments' / function's strategic nature and their basic human resource practices. Chi-square test is used for analyzing the data of 121 companies that take part in the research. As a result, it is concluded that the companies operating in the above-mentioned sectors, the Turkish companies and the foreign or Turkish - foreign partnership companies and the companies of different size in terms of number of employees deeply differ regarding their human resource departments' organizational structures and basic human resource practices. On the other hand, they are mostly similar in respect to their top human resource managers' qualifications and human resource departments' / function's strategic nature.

ÖNSÖZ

Kurumsal teori açısından insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikleri incelediğimiz tez çalışmamızın amacı; farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan ve çalışan sayısı açısından küçük, orta ölçekli ve büyük olan işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin yapılanması, insan kaynakları yöneticilerinin özellikleri, insan kaynakları bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği ve temel insan kaynakları uygulamaları konularında farklılık gösterip göstermediklerinin ortaya konmasıdır. Bu doğrultuda çalışmamızda Türkiye’de bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ve çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusunda hangi açılardan farklılık ve benzerlik gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışmamız, insan kaynakları yönetiminin hangi kurumsal çevrelerde yapılanma, stratejik nitelik, insan kaynakları yöneticilerinin özellikleri ve insan kaynakları uygulamaları açısından nasıl şekillenebileceği konusunda bir bakış açısına sahip olmak açısından önem taşımaktadır.

Araştırmamızın kapsamını; Türkiye’de bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler (toplam 145 işletme) oluşturmaktadır. Araştırmamızın verileri, söz konusu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmamızda yanıtlanarak geri gelen ve geçerli kabul edilen anketlerin sayısı 121’dir.

Araştırmamızın bulguları, öncelikle frekans ve yüzde dağılım tabloları aracılığıyla sunulmuş ve daha sonra elde ettiğimiz veriler, araştırmamızın amacına uygun olarak geliştirdiğimiz 12 hipotezin değerlendirilmesi için ki-kare bağımsızlık testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tez çalışmamın her aşamasında değerli görüşlerinden ve katkılarından yararlandığım ve çalışmalarım sırasında huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cavide UYARGİL başta olmak üzere;

Dört yıldan bu yana tez çalışmam için değerli zamanını ayıran Sayın Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN'a;

Çalışmamın araştırma bölümüne önemli katkılar sağlayan ve metodoloji ve analizler konusunda beni yönlendiren Sayın Doç. Dr. Oya ÖZÇELİK'e;

Akademik gelişimimde önemli katkıları bulunan ve çalışmalarım sırasında ihtiyaç duyduğum değerli yorum ve önerilerini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Ahmet Cevat ACAR'a içtenlikle teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Bununla beraber tez çalışmam sırasında manevi desteklerini her zaman hissettiğim Sayın Prof. Dr. Zeki ADAL'a, Sayın Doç. Dr. Ömer SADULLAH'a, Sayın Doç. Dr. Gönen DÜNDAR'a ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER
BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL TEORİ

	<u>Sayfa No</u>
I. KURUM KAVRAMI VE KURUMSAL TEORİNİN GELİŞİMİ..	5
A. Kurum Kavramı	6
B. Kurumsal Teorinin Gelişimi	8
1. Eski Kurumsal Teori	10
2. Yeni Kurumsal Teori	14
II. KURUMSAL TEORİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	24
A. Teknik ve Kurumsal Çevreler	25
1. Teknik Çevreler	25
2. Kurumsal Çevreler	26
3. Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi	28
B. Organizasyonel Eşbiçimlilik	31
1. Rekabetçi Eşbiçimlilik	32
2. Kurumsal Eşbiçimlilik	33
C. Organizasyonları Etkileyen Kurumsal Nitelikteki Baskılar	34
1. Zorlayıcı Kurumsal Baskılar	34
2. Taklitçi Kurumsal Baskılar	36
3. Normatif Kurumsal Baskılar	38
III. ESKİ VE YENİ KURUMSAL TEORİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI	41

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE FARKLILIK VE BENZERLİKLER

	<u>Sayfa No</u>
I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL TEORİ	44
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLERİ AÇIKLAYAN BİR YAKLAŞIM OLARAK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	47
A. Evrensel Yaklaşım	49
B. Durumsal Yaklaşım	55
C. Konfigürasyonel Yaklaşım	60
III. KURUMSAL TEORİ AÇISINDAN ÇEŞİTLİ BOYUTLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLER	66
A. Coğrafi Boyut	67
1. Ulusal Boyut	69
a. Ulusal Kültürlerin Karşılaştırılması	70
b. İlgili Yasal Düzenleme ve Göstergelerin Karşılaştırılması	85
2. Bölgesel Boyut	100
a. ABD’de İnsan Kaynakları Yönetimi	101
b. Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi	104
c. Uzakdoğu’da İnsan Kaynakları Yönetimi	113
B. Sermaye Sahipliği Boyutu	123
1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	127

2. Karşılaştırmalı Bakış Açısıyla Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri	131
3. Karşılaştırmalı Bakış Açısıyla Kamu Personel Yönetiminin Fonksiyonları	139
4. 4857 Sayılı İş Kanunu ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki Bazı Temel Düzenlemelerin Karşılaştırılması	150
C. Sektörel Boyut	155
1. Üretim ve Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	158
2. Farklı Organizasyonel Alanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi	161
D. Organizasyonel Büyüklük Boyutu	165
1. Organizasyonel Büyüklük ve İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi	174
2. Organizasyonel Büyüklük ve Eğitim ve Geliştirme	180
3. Organizasyonel Büyüklük ve Performans Değerlendirme	182
4. Organizasyonel Büyüklük ve Kariyer Yönetimi	184
5. Organizasyonel Büyüklük ve Ücret Yönetimi	184
6. Organizasyonel Büyüklük ve İnsan Kaynakları Politikaları, Kayıtları ve İletişim	187

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSAL TEORİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLERE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

	<u>Sayfa No</u>
I. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ	190
II. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	191
III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	191
IV. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	193
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI	194
VI. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	195
VII. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	199
VIII. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER	200
IX. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA BULUNAN İŞLETMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ	201
X. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	207
A. İK Bölümlerinin Yapılanmasına İlişkin Farklılık ve Benzerlikler	207
1. İK / Personel Bölümünün Varlığı	207
2. İK Bölümlerinde Çalışan Kişi Sayısı	210
3. İK Bölümlerinin Altında Alt Birimler Bulunup Bulunmaması	212
4. Eğitim Bölümlerinin İK Bölümünden Ayrı Yapılam Yapılanmaması	214
5. İK Bölümleri İçindeki Hiyerarşik Düzeylerin Sayısı	216

6. İK Bölümlerindeki Yönetmel Pozisyon Sayısı	219
B. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Farklılık ve Benzerlikler	223
1. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Cinsiyeti	223
2. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Eğitim Düzeyi	225
3. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Formasyonu	227
4. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İKY Konusundaki Lisansüstü Eğitimi	230
5. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Sektörel Deneyimi	232
6. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İKY Konusundaki Mesleki Örgütlere Üyeliği	234
C. İK Bölümünün / Fonksiyonunun Stratejik Niteliğine İlişkin Farklılık ve Benzerlikler	238
1. İK Uygulamalarının Değerlendirilmesi	238
2. İK Temini ve Seçimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	240
3. Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	242
4. Ücret Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	244
5. Performans Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	247
6. Kariyer Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	248
7. İşçi-İşveren İlişkilerine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	250
8. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı	252

9. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarındaki Varlığı	254
10. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Bağlı Olduğu Üst Yönetici	256
11. Yazılı İşletme Stratejilerinin Varlığı	258
12. İK Bölümlerinin İşletme Stratejilerinin Geliştirilmesine Sağladıkları Katkının Düzeyi	260
13. Yazılı İK Stratejilerinin Varlığı	262
14. İK Bölümleri ile Hat Yöneticilerin İşbirliği Düzeyi	264
D. Temel İK Uygulamalarındaki Farklılık ve Benzerlikler	267
1. Standart İK Planlama	267
2. Sanal Kariyer Sitelerinin Kullanımı	269
3. İK Temin Şirketlerinden Yararlanma	271
4. Standart Oryantasyon Programı	273
5. İş Değerlendirme Çalışmaları	275
6. Piyasa Ücret Araştırmaları	277
7. Performansa Dayalı Ücretlendirme	279
8. Eğitim Bütçesi	281
9. İşletme İçinde Eğitici İstihdamı	283
10. İşletme Dışındaki Eğiticilerden Yararlanma	284
11. İşletme İçindeki Uzman Yöneticilerden Eğitimde Yararlanma	286
12. Performans Değerlendirme Sistemi	287
13. Performans Değerlendirmenin Sıklığı	289
14. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme	291
15. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme	293
16. Performans Değerlendirmede Faktörlerin / Kriterlerin Kullanımı	295
17. Terfi Sistemleri	297

18. İK Bilgi Sistemleri	298
19. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Gelişmiş Çalışmalar	300
20. Yetkinliklere Dayalı İKY	302
21. İK Seçiminde Yetkinliklerden Yararlanma	303
22. Ücret Yönetiminde Yetkinliklerden Yararlanma	305
23. Çalışan Memnuniyet Araştırmaları	307
24. Öneri Sistemleri	309
SONUÇ	313
KAYNAKÇA	319
EK- ANKET FORMU	344
ÖZGEÇMİŞ	349

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1: Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi.....	29
Şekil 2: ABD ile Benzer Kültürel Özellikler Gösteren Ülkeler Grubunun Diğer Ülke Gruplarıyla Ulusal Kültür Boyutlarındaki Ortak Yönleri.....	81
Şekil 3: Türkiye ile Benzer Kültürel Özellikler Gösteren Ülkeler Grubunun Diğer Ülke Gruplarıyla Ulusal Kültür Boyutlarındaki Ortak Yönleri.....	82

TABLÖLAR

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1: Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Tanımlanan En İyi İK Uygulamaları (Yüksek Performanslı İş Uygulamaları).....	53
Tablo 2: İstihdam Sistemlerinin Özellikleri.....	64
Tablo 3: Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Kültürlerde İKY'deki Farklılıklar.....	77
Tablo 4: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlerde İKY'deki Farklılıklar..	78
Tablo 5: Erkeksi ve Kadınsı Kültürlerde İKY'deki Farklılıklar.....	79
Tablo 6: Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre İKY'deki Farklılıklar.....	80
Tablo 7: Çeşitli Ülkelerde Haftalık Normal Çalışma Süreleri.....	87
Tablo 8: Çeşitli Ülkelerde Fazla Çalışma Süreleri.....	88
Tablo 9: Çeşitli Ülkelerde Fazla Çalışma Ücretleri.....	89
Tablo 10: Çeşitli Ülkelerde Yıllık Ücretli İzin Süreleri.....	91
Tablo 11: Çeşitli Ülkelerin Ulusal Çalışma Mevzuatlarında Esnek Çalışma Modellerinin Varlığı.....	92
Tablo 12: Çeşitli Ülkelerde Kısmî İstihdamın Toplam İstihdama Oranı ve Kadınların Kısmî İstihdam İçindeki Payı (2000 yılı verileri).....	93
Tablo 13: Çeşitli Ülkelerde Asgari Ücret Düzenlemeleri.....	94
Tablo 14: Çeşitli Ülkelerde İhbar Süreleri.....	95-97
Tablo 15: Çeşitli Ülkelerde Sendikalaşma Oranları.....	98
Tablo 16: Çeşitli Ülkelerde İşsizlik Oranları.....	99
Tablo 17: 4857 sayılı İş Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki Çeşitli Düzenlemelerin Karşılaştırılması.....	152-153

Tablo 18: Çeşitli Araştırmalarda Yapılan Çalışan Sayısına Göre İşletme Sınıflandırmaları.....	168–169
Tablo 19: Yanıtlayıcı İşletmelerin Genel Özellikleri.....	202
Tablo 20: Üniversite Mezunu Çalışanların Oranı	204
Tablo 21: İşgücü Devir Oranları.....	206
Tablo 22: İşletmelerde İK / Personel Bölümünün Bulunup Bulunmaması.....	208
Tablo 23: İK Bölümünde Çalışan Sayıları.....	211
Tablo 24: İK Bölümünün Altında Alt Birimler Bulunup Bulunmaması.....	213
Tablo 25: Eğitim Bölümünün İK Bölümünden Ayrı Yapılandırılması.....	215
Tablo 26: İK Bölümlerindeki Hiyerarşik Düzey Sayısı.....	217
Tablo 27: İK Bölümlerindeki Yönetimsel Pozisyon Sayısı.....	220
Tablo 28: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Cinsiyeti.....	223
Tablo 29: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi.....	226
Tablo 30: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Formasyonu.....	228
Tablo 31: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İK Konusunda Lisansüstü Eğitim Alma Durumu	230
Tablo 32: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Sektörel Deneyime Sahip Olup Olmamaları.....	232
Tablo 33: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İKY Konusundaki Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu.....	234
Tablo 34: İK Uygulamalarının Değerlendirilip Değerlendirilmemesi	238
Tablo 35: İK Temini ve Seçimine İlişkin Politikaların Varlığı.....	240
Tablo 36: Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Politikaların Varlığı.....	242
Tablo 38: Performans Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı.....	246

Tablo 39: Kariyer Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı.....	249
Tablo 40: İşçi-İşveren İlişkilerine İlişkin Politikaların Varlığı.....	251
Tablo 41: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Politikaların Varlığı..	253
Tablo 42: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İşletmelerin Üst Kurullarında Varlığı.....	255
Tablo 43: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Bağlı Olduğu Üst Yönetici.....	257
Tablo 44: Yazılı İşletme Stratejilerinin Varlığı.....	259
Tablo 45: İK'nın İşletme Stratejilerine Katkı Düzeyi.....	262
Tablo 46: Yazılı İK Stratejilerinin Varlığı.....	263
Tablo 47: İK Bölümleri ile Hat Yöneticilerin İşbirliği Düzeyi.....	265
Tablo 48: İşletmelerde Standart İK Planlaması Yapılıp Yapılmaması.....	269
Tablo 49: Sanal Kariyer Sitelerinin Kullanımı.....	271
Tablo 50: İK Temin Şirketlerinden Yararlanma.....	273
Tablo 51: İşletmelerde Standart Oryantasyon Programı Bulunup Bulunmaması.....	274
Tablo 52: İşletmelerde İş Değerlendirme Çalışmaları Yapılıp Yapılmaması.....	276
Tablo 53: İşletmelerin Ücret Araştırmaları Yapma / Yaptırma Durumu.....	278
Tablo 54: İşletmelerde Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmaması.....	280
Tablo 55: İşletmelerde Eğitim Bütçesi Bulunup Bulunmaması.....	282
Tablo 56: İşletme İçinde Eğitici İstihdam Edilip Edilmemesi.....	284

Tablo 57: İşletme Dışındaki Eğitimcilerden Yararlanılıp Yararlanılmaması.....	286
Tablo 58: İşletmelerin Eğitim Konusunda İşletme İçindeki Uzman Yöneticilerden Yararlanmaları.....	287
Tablo 59: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Varlığı.....	289
Tablo 60: Performans Değerlendirmelerin Sıklığı.....	290
Tablo 61: İşletmelerde Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yapılıp Yapılmaması.....	292
Tablo 62: İşletmelerde Yetkinliklere Göre Performans Değerlendirme Yapılıp Yapılmaması.....	294
Tablo 63: Performans Değerlendirmede Faktörlerin / Kriterlerin Kullanımı.....	296
Tablo 64: Yazılı Prosedürü Olan Terfi Sistemlerinin Varlığı.....	298
Tablo 65: İşletmelerde İK Bilgi Sistemleri Bulunup Bulunmaması.....	299
Tablo 66: İşletmelerde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Gelişmiş Çalışmalar Yapılıp Yapılmaması.....	301
Tablo 67: İşletmelerde Yetkinliklere Dayalı İKY Uygulamaları Bulunup Bulunmaması.....	303
Tablo 68: İşletmelerin İK Seçiminde Yetkinliklerden Yararlanıp Yararlanmamaları	304
Tablo 69: İşletmelerin Ücret Yönetiminde Yetkinliklerden Yararlanıp Yararlanmamaları.....	306
Tablo 70: İşletmelerde Çalışan Memnuniyet Araştırmaları Yapılıp Yapılmaması.....	308
Tablo 71: İşletmelerde Öneri Sistemlerinin Bulunup Bulunmaması.....	310

KISALTMALAR LİSTESİ

Bknz.	: Bakınız
CEO	: Chief Executive Officer
D.M.K.	: Devlet Memurları Kanunu
f	: Frekans
H	: Hipotez
HRM	: Human Resource Management
İcra Kur. Başk.	: İcra Kurulu Başkanı
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
M.	: Madde
p	: Anlamlılık Düzeyi
PD	: Performans Değerlendirme
PERYÖN	: Türkiye Personel Yöneticileri Derneği
TİS	: Toplu İş Sözleşmesi
TODAİE	: Türkiye ve Orta-doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TVA	: Tennessee Valley Authority
Yön. Kur. Başk.	: Yönetim Kurulu Başkanı

GİRİŞ

Organizasyonlar çevrelerinden önemli ölçüde etkilenmekte ve bu doğrultuda çevrelerine uygun yapı ve uygulamalar benimseme ihtiyacı duymaktadırlar. Dolayısıyla organizasyon ve çevre ilişkisi, yönetim literatürünün önemli konu başlıklarından birini oluşturmaktadır. Durumsallık (koşul-bağımlılık), örgütsel strateji ve kaynak bağımlılığı gibi birçok yönetim yaklaşımı temelinde organizasyon ve çevre ilişkisine dayanmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi konusundaki anlayış, yapılanma ve uygulamaları da faaliyet gösterdikleri çevrenin özelliklerine göre şekillenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi literatüründe yapı ve uygulamalardaki tek doğru yola işaret eden “en iyi uygulamalar” anlayışından sıklıkla bahsedilse de, işletmelerin yapı ve uygulamalarının teknoloji, organizasyonel büyüklük, işletme stratejisi gibi iç çevre unsurlarının yanında, yasal, sosyal ve politik çevre, sendikalaşma, sektör ve ulusal kültür gibi dış çevre unsurlarına göre farklılaşması da kaçınılmazdır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikler, organizasyon ve çevre ilişkisini inceleyen bir teori olan “kurumsal teori” açısından ele alınacaktır. Bu doğrultuda çalışmada işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşım, yapı ve uygulamalarının; coğrafi boyuta, sermaye sahipliği boyutuna, sektörel boyuta ve organizasyonel büyüklük boyutuna göre nasıl farklılaşabileceği incelenecektir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde kurumsal teori, ana hatlarıyla ele alınacaktır. Kurumsal teoriye göre organizasyonlar kurumsal çevrelerinden önemli ölçüde etkilenmekte ve kurumsal çevrelerinde bazı baskılarla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin karşılaşabilecekleri kurumsal nitelikteki baskılar; tezimizde zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal baskılar olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

Zorlayıcı kurumsal baskıların en etkili olanları; yasalar ve kültürdür. İşletmelerin belirli bir kurumsal çevrede benzer yasal ve kültürel beklentilerle karşılaşmaları ve bu doğrultuda yapı ve uygulamalarının bu beklentilerle uyumlu olarak birbirlerine benzer şekillenmesi kaçınılmazdır. Ayrıca işletmelerin veya yöneticilerin benzer mesleki örgütlere üye olmaları, çalışanların aldıkları çeşitli biçimsel eğitimler v.b. normatif kurumsal baskılar da yapı ve uygulamalarda standartlığa ve benzerliğe yol açmaktadır. İşletmeler bu normatif kurumsal baskıların yanında, küçük işletmelerin büyük işletmelerin uygulamalarını benimsemelerine ve başarılı ülke modellerinin başka ülkelerde uygulanmasına yol açan taklitçi kurumsal baskılarla da karşılaşmaktadırlar.

Belirli bir bölgede, ülkede ve sektörde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı açısından küçük, orta ölçekli ve büyük olan işletmelerin benzer kurumsal baskılarla karşılaşması, bu işletmelerin yapı ve uygulamalarının birbirine benzer hale gelmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla farklı bölge, ülke, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ve farklı ölçek gruplarında olan işletmelerin organizasyonel yapı ve uygulamaları birbirinden farklı hale gelmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikler; coğrafi açıdan, sermaye sahipliği açısından, sektörel açıdan ve organizasyonel büyüklük açısından ele alınacaktır. İnsan kaynakları yönetimindeki coğrafi farklılık ve benzerlikler, öncelikle “ulusal” açıdan ele alınacak ve çeşitli ülkelerin ulusal kültürleri ve insan kaynakları yönetimine ilişkin bazı yasal düzenleme ve göstergeleri karşılaştırılacaktır. Ayrıca insan kaynakları yönetimindeki “bölgesel” farklılık ve benzerlikler; ABD, Avrupa ve Uzakdoğu’daki insan kaynakları yönetimi anlayışları kapsamında ele alınacaktır.

Bu bölümde ayrıca kamu sektöründeki ve özel sektördeki insan kaynakları yönetimi anlayışları karşılaştırılacak ve özellikle konunun Türk kamu kesimindeki görünümüne odaklanılacaktır. Özel sektördeki görünümle karşılaştırmalı olarak kamu personel yönetiminin ilkeleri ve fonksiyonları incelenecek, 657 sayılı Devlet

Memurları Kanunu'ndaki ve 4857 sayılı İş Kanunu'ndaki bazı düzenlemeler karşılaştırılacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde son olarak insan kaynakları yönetiminin üretim ve hizmet işletmelerinde, farklı organizasyonel alanlarda / sektörlerde ve çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerde nasıl farklılaşabileceği ele alınacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışmamızın temel amacına ulaşmamızda bize yardımcı olacağı düşünülerek bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde bir araştırma yapılması planlanmıştır. Araştırmamız, seçilen bu dört sektörde faaliyet gösteren işletmelerin; faaliyet gösterdikleri sektörlerle, sermaye yapılarına ve çalışan sayısı açısından büyüklüklerine göre insan kaynakları yönetimi konusunda ne gibi farklılıklar ve benzerlikler gösterdiklerini belirlemeye yöneliktir.

Çalışmamız, üçüncü bölümde yer alacak olan ampirik araştırmanın bulgularının yardımıyla insan kaynakları yönetimindeki tek doğru anlayışı sorgulayan ve insan kaynakları yönetimi konusunda içinde bulunulan çevreye uygun olan çeşitli seçeneklerin varlığına işaret eden bir nitelik taşımaktadır. Bu doğrultuda tezimizde insan kaynakları yönetimi konusundaki anlayış, yapılanma ve uygulamalarda; faaliyet gösterilen bölgenin, ülkenin, sektörün ve organizasyonel büyüklüğün dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL TEORİ

I. KURUM KAVRAMI VE KURUMSAL TEORİNİN GELİŞİMİ

1940'lı yıllarda gelişmeye başlayan kurumsal teori, literatürde organizasyonların değişimini ve çevre koşullarına uymalarını inceleyen yaklaşımlardan biri olarak “kurumlaşma/kurumsallaşma yaklaşımı”, “kurumsallık teorisi”, “kurumsal teori” veya eski ve yeni kurumsal teori olmak üzere iki teoriden oluştuğundan dolayı “kurumsal teoriler” gibi isimlerle yer almaktadır.

Teori veya yaklaşım hangi isimle ifade edilirse edilsin, ilk bakışta akla daha çok, işlerle ilgili tariflerin yapılmasını, uygulama ve süreçlerin biçimselleşmesini¹ ve böylelikle profesyonel yönetime geçilerek kişilere bağımlılıktan sıyrılmayı getirmektedir. Fakat çalışmamızda teori, “işletmelerin kurumsallaşması” veya “işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri” açısından değil, yapı ve uygulamalardaki benzerlikleri ve farklılıkları açıklama potansiyeli açısından ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızda insan kaynakları yönetiminin işletmenin içinde bulunduğu kurumsal çevreye göre nasıl farklılaşabileceği incelenmektedir. Bu sebeple teorinin yukarıda sıralanan diğer ifade biçimleri “işletmelerin kurumsallaşması” ve “işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri” gibi konuları daha fazla çağrıştırabileceğinden dolayı, çalışmamızda “kurumsal teori” ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Aslında kurumsal teori konusunda net olarak fikir birliği bulunmamaktadır. Literatürde özellikle “kurumsallaşma”nın ne olduğundan çok, ne olmadığı konusunda fikir birliğine varmanın daha kolay olduğu görülmektedir². Bu belirsizliğin önemli bir sebebi, araştırmacıların “kurum” kavramının tanımlanması konusuna gereken önemi vermemeleridir. Kurum kavramı; sosyoloji, politika, ekonomi ve tarih gibi farklı disiplinlerde farklı anlamlara gelmekte ve disiplinler

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2005, s.362.

² Ronald L. Jepperson, “Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.147.

arası bir nitelik taşımaktadır³. Organizasyon teorisi içinde bile kurumsalcılar, mikro ve makro unsurlara yaptıkları vurgu konusunda farklılaşmaktadır⁴. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikleri kurumsal teori açısından inceleyen bu çalışmada, öncelikle kurum kavramı ele alınmaktadır.

A. Kurum Kavramı

Kurum ve kurumsallaşma, genel sosyolojinin temel kavramlarıdır. Sosyolojinin babası olarak kabul edilen Emile Durkheim, sosyolojiyi “kurumların bilimi” olarak tanımlamaktadır⁵. Genel sosyolojide kurum terimi; “sosyal olarak yapılandırılan ve rutin olarak yenilenen program veya kural sistemlerini”ni⁶, “toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş ve süreçleri belli olan sosyal ilişkiler düzeni”ni⁷, diğer bir deyişle ise “örgütlü ve düzenlenmiş bir süreci”⁸ ifade etmektedir. Bu özel süreçler, genellikle toplumun kurallarını içermektedir. Diğer yandan kurum terimi; organizasyonel yapılar, süreçler ve bireysel davranış için değişkenler sağlayan gelenek ve normları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Bu kurumlar, bireylerin ve organizasyonların tercihlerini ve alternatiflerini önemli ölçüde etkilemektedir⁹.

Kurum terimi, zaman içinde sosyolojiden farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmış ve kavramın netliği de garanti edilemez hale gelmiştir. Kavram; politikada, ekonomide, sosyolojide, tarihte ve organizasyonel analizlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır¹⁰. Örneğin kurum kavramı sosyolojide; hukuk, din, tıp, aile ve devlet gibi birbiriyle ilişkili taraflarla ve bunların faaliyetlerinin bileşimi ile

³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s.194.

⁴ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, “Introduction,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.1.

⁵ Jepperson, **a.g.e.**, s.143.

⁶ **A.e.**, s.149.

⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.361.

⁸ Jepperson, **a.g.e.**, s.143.

⁹ Paul Mavima, Richard Chackerian, “Administrative Reform Adoption and Implementation: The Influence of Global and Local Institutional Forces,” **Journal of Developing Societies**, Vol.17, Iss.2, November 2001, s.94.

¹⁰ W. Richard Scott, **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, s.119.

ilgilidir. Kurumsallaşma; politikada, devlet temsilcileri ve düzenleyiciler gibi politik birimlerin tarihi olarak derinlemesine tanımlanması ile ilgilidir. Siyaset bilimcilere göre kurumlar; kurallar, süreçler ve düzenlemelerin çerçevesidir¹¹. Ekonomide kurumsallaşmada, devlet gibi üçüncü şahıslar tarafından dışarıdan uygulanan meşru ve kurallara bağlı sistemlerin önemine vurgu yapılmaktadır¹². Tarihte kurumsallaşma, kanunların araştırmaları ile ilgilidir¹³. Organizasyon teorisi içinde ise bazı araştırmacılar kurum terimini, özellikle büyük veya önemli kuruluşlar anlamında kullanmaktadır. Diğer bazı araştırmacılar, kurumu çevresel etkileriyle, bazıları ise kültürel etkileri ile tanımlamaktadır.

Kurumsal teorinin öncüsü olarak kabul edilen Philip Selznick'in tanımına göre kurum, dış çevreye ve farklı koşullara uyum sağlayan bir araçtır¹⁴. Berger, Luckman ve Zucker, kurumu "organizasyon" anlamında kullanmaktadır. Diğer yandan MacIver (1931,15–17), bir kuruluş ile kurum arasındaki farkı; kuruluşu örgütlü bir grup, kurumu ise örgütlü bir süreç olarak tanımlayarak ifade etmektedir¹⁵. Meyer ve Rowan ise kurumu, "çevre" anlamında kullanmaktadır¹⁶.

Genel olarak bakıldığında; evlilik, sözleşme, tokalaşma, biçimsel organizasyon, ordu, akademik kıdem, akademik disiplin ve anonim şirket gibi kavramlar birer kurum örneğidir. Görüldüğü gibi bu kavramların bazıları organizasyonu ifade ederken, bazıları etmemektedir. Bunların bazıları daha kültürel, bazıları ise daha yapısaldır. Bu örneklerden de yola çıkarak kurumu yeniden tanımladığımızda kavramın "belirli durum veya özellik kazanan sosyal bir düzeni veya biçimi" ifade ettiği söylenebilir. Kurumsallaşma ise, bu biçim veya düzeni kazanma sürecidir¹⁷.

¹¹ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.8.

¹² Scott, **a.g.e.**, s.119.

¹³ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.34.

¹⁴ Philip Selznick, "Institutionalism "Old" and "New",," **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, Iss.2, June 1996, s.272.

¹⁵ Jepperson, **a.g.e.**, s.159.

¹⁶ John W. Meyer, Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," **American Journal of Sociology**, Vol.83, No.2, 1977, s.41–62.

¹⁷ Jepperson, **a.g.e.**, s.145.

ABD’li araştırmacı Richard Scott’ın tanımına göre kurumsallaşma, ‘‘uygulamaların tekrarlandığı ve uygulamalara kişinin kendisinin ve diğer insanların benzer anlamlar verdikleri süreç’’tir¹⁸. Organizasyonel analizlerde kurumsallaşma, bir organizasyonun özel bir karakter edindiği, ayırdedici bir yetkinliğe sahip olduğu ve organizasyonun çevreye uyum sağlamasının yollarını gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Bu süreçte istikrarsız, zayıf biçimde düzenlenmiş olan dar teknik uygulamalardan, düzgün, istikrarlı, sosyal olarak tamamlayıcı modellere geçiş söz konusu olmaktadır²⁰.

DiMaggio ve Powell kurumları, bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda olan uygulamalarının sonuçları olarak görmemektedirler. Onlara göre kurumlar, insan uygulamalarının sonucu olmakla beraber, her zaman bilinçli biçimde tasarlanan ürünler olmayabilirler²¹.

B. Kurumsal Teorinin Gelişimi

Kurumsal teori, organizasyon ile evre ilişkisini anlamada kullanılan²² sosyolojik bir yaklaşımdır. Teori, literatürde ‘‘eski’’ ve ‘‘yeni’’ kurumsal teori olarak iki kısımda incelenmektedir.

Alt yapısını Max Weber’in bürokrasi yaklaşımından ve Robert K. Merton’un organizasyon çalışmalarından alan kurumsal teorinin çıkış noktasını, ABD’li hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick’in 1949 yılında geliştirdiği ‘‘doğal sistem modeli’’ oluřturmaktadır²³. Bu sebeple Selznick’in, eski kurumsal teori denince, akla gelen ilk isim olduğu söylenebilir.

¹⁸ Scott, **a.g.e.**, s.119; Mary Jo Hatch, **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, New York, Oxford University Press, 1997, s.84.

¹⁹ Selznick, **a.g.m.**, s.271; Scott, **a.g.e.**, s.69.

²⁰ Selznick, **a.g.m.**, s.272.

²¹ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.8.

²² Jane W. Lu, ‘‘Intra-and Inter-organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms’ Entry Mode Choice,’’ **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No.1, 2002, s.22.

²³ Ataman, **a.g.e.**, s.192.

Selznick, organizasyonların sadece kendi iç gruplarının uğraşlarını değil, toplumun ve çevrenin değerlerini de benimsediklerini gözlemlemiştir²⁴.

1970'li yılların sonlarında yayınlanan bazı çalışmalar, teorinin eski ve yeni kurumsallık olmak üzere iki kısımda incelenmeye başlanmasını gerektirmeye başlamıştır. Bu çalışmaların ilki, teorinin “kurumsallık” başlığıyla kabul görmesini sağlayan ve 1977 yılında John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından yayınlanan “Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Efsane ve Seromonilerle Oluşturulmuş Biçimsel Yapı” (Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) adlı makaledir. Sözü edilen makale ile John W. Meyer'in aynı yıl yayınlanan “Bir Kurum Olarak Öğretimin Etkileri” (The Effects of Education as an Institution) adlı makalesi yeni kurumsal teorinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir²⁵. Diğer bir deyişle, Meyer ve Rowan yeni kurumsal teoriyi geliştiren araştırmacılarıdır.

Meyer ve Rowan'a göre; her organizasyon, geçmişte kurulmuş olan yapıları, sistemleri ve uygulamaları içeren kendi iç kurumsal çevresine ve diğer birçok şirket ile paylaştığı bir çevreyi ifade eden bir dış kurumsal çevreye sahiptir²⁶. İç ve dış kurumsal çevre, organizasyonların yapı ve uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır.

Meyer ve Rowan'ı takiben 1980'li yılların başlarında, Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio adlı araştırmacılar yeni kurumsal teorinin gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamışlardır. Powell ve DiMaggio'nun 1983 yılında yayınlanan “Demir Kafese Dönüş: Organizasyonel Alanlarda Kurumsal Eşbiçimlilik ve Kollektif Rasyonellik” (The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields) adlı çalışmalarının (yeni) kurumsallık konusunda en fazla yararlanılan kaynak olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Yukarıda ana hatları ile açıklanmaya çalışılan kurumsal teorinin gelişimi, bu bölümde daha ayrıntılı olarak eski ve yeni kurumsal teori başlıkları altında ele alınmaktadır.

²⁴ Hatch, **a.g.e.**, s.83.

²⁵ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.11.

²⁶ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.61.

1. Eski Kurumsal Teori

Kurumsallaşma; ekonomiye, politikaya, sosyolojiye ve organizasyonel analizlere konu olan bir kavram olmakla birlikte, konu itibarıyla çalışmamızda kurumsal teori, sosyolojik açıdan ve özellikle de organizasyonel analizlere ilişkin olarak ele alınmaktadır.

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsal teorinin kökenini, sosyoloji alanında yapılan organizasyon çalışmaları oluşturmaktadır. Sosyoloji alanında ilk kez organizasyonlara ilişkin çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, Alman sosyolog Max Weber ve ABD’li sosyolog Robert K. Merton’dur.

Kurumsal teorinin temellerine inildiğinde, kurumsalcıların en fazla 1900’lü yılların başlarında Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımından etkilendikleri görülmektedir²⁷. Bir organizasyon yaklaşımı olan bürokrasi yaklaşımına göre, bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri şunlardır²⁸:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü,
- Açıkça belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve kontrol,
- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı ilke ve yöntemler,
- Organizasyon içi ilişkilerde rasyonellik,
- Teknik yetenek esasına dayalı bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Meşru yetkinin uygulanması.

Görüldüğü gibi bürokrasi yaklaşımı temelinde; rasyonelliğe, örgütlü ve önceden düzenlenmiş süreçlere ve meşruiyete dayalıdır.

²⁷ Yonca Gürol, “Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile İzah Eden Bir Araştırma,” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1998, s.21.

²⁸ Koçel, **a.g.e.**, s.217.

Weber daha sonra, 1946 yılında organizasyon teorisinde endüstriyel düzenle ilgili ilk analiz olan “Biçimsel Organizasyon” adlı çalışmayı gerçekleştirmişir²⁹. 1940’ların sonlarında Weber’in “Bürokrasi” adlı eserinin İngilizce’ye çevrilmesiyle birlikte araştırmacıların bürokrasiye olan ilgileri de canlanmıştır³⁰. Weber, temel olarak bürokratik organizasyonun güncel sorunların karmaşıklığına ne ölçüde rasyonel çözüm getirdiğini açıklamaya çalışmıştır³¹.

Bürokrasi yaklaşımı, Max Weber’den sonra Robert K. Merton, Philip Selznick, Peter Blau ve Alvin Gouldner gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir³². Bürokrasi yaklaşımında öz olarak, yukarıda sıralanan ilkelerin izlenmesiyle kişiye göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşturulması hedefi bulunmaktadır³³.

Kurumsal teorinin kökenini oluşturan sosyolojide organizasyon çalışmalarını gerçekleştiren diğer araştırmacılar; Robert K. Merton ve öğrencileridir. Merton “Bürokratik Yapı ve Kişilik” (1940–1957) adlı eserinde “kurumsallaşma” terimini kullanmasa da, organizasyonlardaki süreçlerin biçimselliğine, meşruiyete ve organizasyon içi kurallara vurgu yapmaktadır³⁴.

Kurumsal teorinin önemli bir unsuru olan “meşruiyet”, organizasyonun yasa koyucu ve kamuoyu gibi önemli sosyal aktörler tarafından onaylanmasını³⁵, diğer bir deyişle sosyal bir sistemde sosyal değerler, normlar, inançlar ve tanımlamalarla olan uyumunu³⁶ ifade etmektedir. Teoriye göre; organizasyonların varlıklarını

²⁹ Ataman, **a.g.e.**, s.196.

³⁰ Gürol, **a.g.e.**, s.21–22.

³¹ James G. March, Herbert A. Simon, **Organizations**, New York, JohnWiley & Sons, 1958, s.36.

³² March, Simon, **a.g.e.**, s.36–46.

³³ Koçel, **a.g.e.**, s.218.

³⁴ Gürol, **a.g.e.**, s.21–23.

³⁵ David L. Deephouse, “Does Isomorphism Legitimate?,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.1025.

³⁶ Mark C. Suchman, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” **Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, July 1995, s.573–574.

sürdüremeleri, faaliyet gösterdikleri toplum/çevre tarafından onaylanmalarına bağlıdır³⁷.

Merton ve öğrencilerine göre organizasyonlar, modern toplumlarda bağımsız sosyal aktörlerdir. Buna göre, organizasyonların yapısı içinde birbirinden farklı öğeler vardır ve yapısal düzenlemelerin fonksiyonel olmayan sonuçları arasında denge kurulmalıdır. Bu dengenin sağlanması ise iki varsayıma dayanmaktadır. Öncelikle sistemin yapısal unsurları, bütünü parçalarıyla ilişkili olacak şekilde bütünleşmiş olmalıdır. Diğer yandan, sosyal sistem fonksiyonlarına faydası olacak yapıların varlığına rağmen, sistemin hayatta kalmaması da söz konusu olabilir. Merton ve öğrencilerine ait olan bu görüşler, kurumsal teorinin kökenlerini oluşturmaktadır³⁸.

Max Weber ve Robert K. Merton'un çalışmalarını takiben Merton'un öğrencilerinden ABD'li hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1949 yılında geliştirdiği "doğal sistem modeli", zaman içinde ayrıntılandırılarak eski kurumsal teorinin temelini oluşturmuştur³⁹. Doğal sistem modeline göre, organizasyonlar için en önemli olan şey, hayatta kalmalarıdır. Ayrıca bu model, organizasyonel yapıların çevreden önemli ölçüde etkilendiklerine vurgu yapmaktadır.

Selznick, organizasyonları sosyolojik açıdan incelemiş ve çalışmalarını, bürokrasi ve kurumlar üzerine yazdığı çeşitli kitap ve makaleler ile sunmuştur. "İdarede Liderlik" (Leadership in Administration) (1957) adlı kitabı, organizasyon teorisinde eski kurumsal teori konusunda sıklıkla yararlanılan bir kaynaktır. Selznick, bu çalışmasında "organizasyon" ve "kurum" arasındaki farklılığa değinmektedir. Buna göre; bir organizasyon kurumsallaştığı zaman, ayırddedici bir yetkinliği başarmak için özel bir karakter edinmektedir. Kurumsal teori de organizasyonel etkileşim ve uyum modellerinden ortaya çıkan ayırddedici süreç, strateji, genel görünüş ve

³⁷ Hatch, **a.g.e.**, s.85.

³⁸ Ataman, **a.g.e.**, s.197.

³⁹ Roger C. Cotterell, Philip Selznick, "Selznick Interviewed: Philip Selznick in Conversation with Roger Cotterrell," **Journal of Law and Society**, Vol.31, No.3, September 2004, s.301; Scott, **a.g.e.**, s.69.

yetkinliklerin ortaya çıkışına işaret etmektedir. Selznick'e göre; bu biçim ve uygulamaların, iç ve dış çevreye yanıt olarak anlaşılması gerekmektedir⁴⁰.

Selznick'in "Tennessee Valley Dairesi" (Tennessee Valley Authority-TVA) (1949) ve "Organizasyonel Silah" (The Organizational Weapon) (1952) adlı eserleri, eski kurumsal teoriyi şekillendiren diğer çalışmalardır. Selznick, bu çalışmalarında karaktere ve yetkinliğe odaklanmakta ve özellikle dış tehditlere yanıt verme ve çevresel koruma standartları gibi konuları ele almaktadır. Ona göre organizasyon yapısı, hem dış çevrenin etkileriyle, hem de katılımcıların özellik ve kararlarıyla şekillenen uyumlu bir organizmadır.

Tennessee Valley Dairesi adlı çalışma; amaçları, yerel çevrenin özelliklerini dikkate almadan zorlayıcı bir şekilde yerine getirmeye çalışmak yerine, çevrenin desteği ile yerine getirmeye çalışan ve bunda da başarı sağlayan TVA adlı daireyi konu almaktadır. TVA, ekonomik kriz sırasında kronik durgunluğa giren ve sel baskımına uğrayan Tennessee Valley bölgesinin ekonomik durumunu geliştirmek için kurulan merkezkaç hükümet dairesidir. Bölgenin sorunlarına kökten çözüm sağlamak için bölgeye 1930'lu yılların standartlarına göre önemli federal fonlar tahsis edilmiştir. Bölgeye -merkez Washington'dan çok da uzak olmayacak şekilde- üst düzey görevliler yerleştirilerek sorunlar için çözüm dayatmak yerine, yerel halk ve toplum kuruluşları ile demokratik bir anlayış doğrultusunda çalışılarak uygun projeler geliştirilmiştir. Burada görevliler, meşruiyet ve politik destek sağlamak için demokratik danışma stratejisi izlemişlerdir. Demokratik danışma, organizasyonun karar verme yapılarına dış unsurların da dâhil edildiği mekanizmadır. TVA örneğinde dairenin karar verme ve danışma kurullarına, yerel liderlerin de dâhil edilmesi, programlar için ihtiyaç duyulan yerel politik desteği sağlamıştır⁴¹.

Selznick, TVA örneğinde olduğu gibi çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisine vurgu yaparken ve organizasyonel analizlerde çevreyi dikkate alırken, aynı

⁴⁰ Selznick, **a.g.m.**, s.272.

⁴¹ Scott, **a.g.e.**, s.70.

zamanda çevrenin baskılar ve sorunlar kaynağı, diğer bir deyişle organizasyonların düşmanı olduğu fikrini taşımaktadır⁴².

Eski kurumsal teori, yapı ve uygulamaların şekillenmesinde çevrenin etkisinin yanında, yasaların etkisinin de önemine değinmektedir⁴³. Selznick, 1969 yılında yayınlanan “Yasa, Toplum ve Endüstriyel Adalet” (Law, Society and Industrial Justice) adlı çalışmasında “kurumsallaşma”nın “yasalaşma” biçimini aldığına vurgu yapmaktadır. Ona göre yasalaşma; amaçları ve etkileri dikkate alınmaksızın mekanik bir biçimde kuralların ve süreçlerin uygulanması anlamına da gelebilmektedir⁴⁴.

2. Yeni Kurumsal Teori

1977 yılında John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından yayınlanan “Kurumsal Organizasyonlar: Mit ve Seramoni Olarak Biçimsel Yapı” (Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) ve John W. Meyer tarafından yayınlanan “Bir Kurum Olarak Öğretimin Etkileri” (The Effects of Education as an Institution) adlı makaleler, yeni kurumsal teorinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir⁴⁵.

Öncelikle “Kurumsal Organizasyonlar: Mit ve Seramoni Olarak Biçimsel Yapı” adlı çalışma incelendiğinde, bu çalışmanın bir kurumsallaşma kompleksinin modern toplumlardaki kurallarını ve modellerini incelediği görülmektedir⁴⁶. Meyer ve Rowan’a göre, endüstri toplumu sonrasında birçok organizasyonun biçimsel yapısı, çarpıcı biçimde iş uygulamalarının talepleri yerine, kurumsal çevrelerinin mitlerini yansıtmaktadır.

⁴² A.e., s.79.

⁴³ Cotterrell, Selznick, a.g.m., s.291.

⁴⁴ Selznick, a.g.m., s.272.

⁴⁵ DiMaggio, Powell, a.g.e., s.11.

⁴⁶ Ataman, a.g.e., s.195.

Çalışmada öncelikle biçimsel yapıların orijinlerine ilişkin teoriler ve daha sonra biçimsel yapının alternatif bir kaynağı olarak kurumsal çevrelerdeki mitler ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, organizasyonlar daha verimli olmalarını sağlayacak biçimler benimsemektense, kurumsal çevrelerinde mit olarak kabul edilen ve kayıtsız kabul gören biçimleri benimsemektedirler.

Meyer ve Rowan, kurumsal çevrelerde kültürel kuralların önemine odaklanmışlardır. Onlara göre, modern toplumlar kurumsallaşmış birçok kural ve biçim içermektedir. Bu sosyal olarak yapılandırılmış kural ve biçimler, biçimsel organizasyonların kurulması ve ayrıntılandırılması için bir çerçeve sağlamaktadır⁴⁷.

Meyer ve Rowan'a göre, modern toplumlarda biçimsel organizasyon yapıları, yüksek derecede kurumsallaşmış ortamlarda yer almaktadır. Modern toplumlarda rasyonelliğin bir gereği olarak üretilen ürün ve hizmetlerin yanında, meslek dalları, politika ve programlar da ortaya çıkmaktadır. Buna paralel olarak, birçok yeni organizasyon ortaya çıkmakta ve mevcut organizasyonlar da yeni uygulama ve süreçler benimsemektedir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar toplumda kurumsallaşan ve rasyonelleşen uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirilmektedir. Sonuçta bu uygulama ve süreçleri benimseyen organizasyonlar, meşruiyet derecelerini arttırmakta ve hayatta kalmaktadırlar⁴⁸.

Bir toplumda kurumsallaşan ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar, güçlü mitler olarak işlev yapmaktadır. Rasyonelleşen mitlerin potansiyel kaynakları; kamu görüşü, eğitim sistemleri, kanunlar, mahkemeler, meslek dalları, ideolojiler, teknolojiler, düzenleyici yapılar, ödüller, sertifikasyon ve akreditasyon sistemleridir⁴⁹. Birçok organizasyon, bu mitleri törensel olarak benimsemektedir. Kurumsal kuralları törensel biçimde benimseyen organizasyonlar, biçimsel yapıları ile gerçek iş uygulamaları arasına boşluklar koyarak biçimsel yapılarını teknik

⁴⁷ Scott, **a.g.e.**, s.137.

⁴⁸ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.41.

⁴⁹ W. Richard Scott, "Unpacking Institutional Arguments," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.167.

uygulamalarının belirsizliğinden koruma eğilimindedirler⁵⁰. Çünkü kurumsallaşan kurallara uyum, genellikle etkinlik ile ciddi biçimde ters düşmektedir. Dahası etkinliği arttırmak için uygulamaları koordine ve kontrol etmek, organizasyonun kurumsal çevresindeki mitlere törensel uyumuna zarar vermekte ve organizasyonu çevrenin desteğinden ve meşruiyetten mahrum bırakmaktadır. Diğer bir ifade ile, organizasyonlar verimliliğin gereklerinden çok, meşru olan kurumsal öğeleri benimsemektedir. Dolayısıyla organizasyonlarda benzerlik, organizasyonel verimlilikten bağımsız olarak işleyen bir süreçtir⁵¹.

Meyer ve Rowan, kurumsal mitleri benimsemenin etkinlikle ters düştüğünü dikkate alarak, bir organizasyonun biçimsel yapısı (ofislerin, pozisyonların ve bölümlerin listelendiği organizasyon şeması gibi) ile günlük iş uygulamaları arasında keskin bir ayırım yapılması gerektiğini ileri sürmektedir⁵².

Rasyonel biçimsel yapıların organizasyonlar tarafından hızla benimsenmesi, rasyonel biçimsel yapıyı destekleyen koşulları tanımlamayı gerektirmektedir. Dolayısıyla rasyonel biçimsel yapıyı destekleyen koşulların neler olduğunu tanımlamak, organizasyon teorisinin temel sorunlarından biridir. Öncelikle geleneksel teorilerde rasyonel biçimsel yapı, modern iş uygulamalarındaki karmaşık ilişki ağlarını koordine ve kontrol etmenin en etkin yolu olarak kabul edilmektedir. Bu fikir, Weber'in ekonomik pazarların büyümesi ve merkezi hükümetlerin kurulması sonucunda ortaya çıkan bürokrasi tartışmaları doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Ekonomik pazarlar, rasyonelliğe ve koordinasyona öncelik vermektedir. Pazarlar büyüdükçe ilişki ağları daha ayrıntılı ve farklılaştırılmış hale gelmekte ve o ortamdaki organizasyonların da iç ve dış olarak birbirlerine bağımlılıklarını daha iyi yönetmeleri gerekmektedir. Ölçek (organizasyonel büyüklük) ve teknoloji gibi

⁵⁰ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.41.

⁵¹ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," **American Sociological Review**, Vol.48, No.2, April 1983, s.147.

⁵² Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.42.

unsurlar, iç ilişkilerin karmaşıklığını arttırmaktadır⁵³. Diğer yandan, işgücünün organizasyonlar arasındaki paylaşımı, organizasyonun dış çevresindeki sorunları arttırmaktadır. Bu koşullarda koordinasyon ihtiyacı arttığı ve biçimsel olarak koordine edilen işler rekabet avantajı sağladığı için, rasyonel biçimsel yapıyı benimseyen organizasyonların ortaya çıkma eğilimi artmaktadır. Diğer yandan, merkezi hükümetlerin kurulması ve politik merkezlerin toplumlara etki etmesi de biçimsel organizasyonların yaygınlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Ekonomik ve politik yönetimdeki ilişki ağları karmaşıklaştıkça, bürokratik yapı; alt birimleri standardize ve kontrol etmede en etkili ve rasyonel unsur olarak görülmektedir. Bürokratik kontrol, özellikle politik merkezlerin genişletilmesi için yararlıdır ve standartlaşma genellikle hem merkezler, hem de dış birimler tarafından talep edilmektedir⁵⁴.

Meyer ve Rowan'a göre biçimsel yapılar, sosyal organizasyonlarda sadece ilişki ağlarının bir sonucu değildir. Modern toplumlarda rasyonel biçimsel yapının unsurları, yaygın sosyal gerçek anlayışında gizlidir ve bunu yansıtır. Modern organizasyonlardaki pozisyonların, politikaların, programların ve süreçlerin çoğu; kamu görüşü, toplumdaki önemli üyelerin görüşleri, eğitim sistemi doğrultusunda meşru olarak kabul edilen bilgiler, sosyal itibar, yasalar ve mahkemeler tarafından kullanılan ihmal ve tedbirlik tanımları doğrultusunda şekillenmektedir. Biçimsel yapının bu unsurları belirli organizasyonları çevreleyen yüksek düzeyde rasyonelleşmiş mitler olarak işlev yapan güçlü kurumsal kuralların göstergeleridir⁵⁵.

Meyer ve Rowan'a göre mitler, öncelikle teknik amaçlar gibi çeşitli sosyal amaçları tanımlayan ve bu teknik amaçları rasyonel biçimde gerçekleştirmenin uygun yollarını kurallı bir biçimde belirten rasyonel olan ve kişiden kişiye değişmeyen reçetelerdir. Ayrıca mitler yüksek düzeyde kurumsallaşmıştır. Dolayısıyla mitler, iş sonuçlarına etkilerinin değerlendirilmesinden ayrı olarak meşru kabul edilmelidir.

⁵³ Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, Boston, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967, s.2.

⁵⁴ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.42.

⁵⁵ **A.y.**, s.44.

Biçimsel yapıya ilişkin “meslek dalları”, “programlar” ve “teknolojiler” gibi unsurlar yüksek derecede kurumsallaşmıştır ve mit olarak işlev yapmaktadır. Öncelikle meslek dalları ele alındığında iş hayatında giderek artan sayıda meslek dalının ortaya çıktığı ve bu mesleklerin sadece iş çıktılarının doğrudan değerlendirilmesiyle değil, lisanslama, sertifikalama ve eğitimin sosyal kuralları aracılığıyla da kontrol edildiği görülmektedir⁵⁶. Sonuç olarak birer mit haline gelen meslekler, rasyonelleşmiştir ve kişiden kişiye değişmeyen teknikleri içermektedir. Ayrıca meslekler, yüksek düzeyde kurumsallaşmıştır. Diğer bir deyişle, belirli uygulamaların uygun mesleklere devredilmesi sosyal olarak beklenmekte ve genellikle etkinlik hesaplamalarının ötesinde meşru zorunluluk olarak görülmektedir. Benzer şekilde birçok biçimsel organizasyonel program, toplumda kurumsallaşmıştır. İdeolojiler; işletmeye uygun olan fonksiyonları (satış, üretim, reklâm, muhasebe gibi), üniversite programlarını (tarih, mühendislik, edebiyat gibi) ve bir hastaneye uygun bölümleri (operasyon, dâhiliye gibi) tanımlamaktadır. Organizasyonel fonksiyonların bu sınıflandırmaları ve her bir fonksiyona ilişkin uygulamaların gerekleri, herhangi bir organizasyonun kullanımı için hazır olacak biçimde önceden üretilen formüllerdir⁵⁷.

Organizasyonların kullandıkları teknolojiler de, meslekler ve programlar gibi kurumsallaşmış ve organizasyonları zorlayıcı mitler haline gelmiştir. Üretimin, muhasebenin veya insan kaynakları seçiminin teknik süreçleri, organizasyonel amaçları başarmak için kabul gören araçlar haline gelmiştir. Muhtemel etkinlik faydaları haricinde, bu kurumsallaşan teknikler bir organizasyonu uygun, rasyonel ve modern kılmaktadır. Bunların kullanımı, sorumluluğu azaltmakta ve ihmali iddialarını ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla bu rasyonel kurumsal unsurların, organizasyonlara ve organizasyonel uygulamalara etkisi yüksek derecededir. Bu kurallar, yeni organize olma durumlarını tanımlamakta, varolanları yeniden tanımlamakta ve organizasyonların birbirlerini rasyonel biçimde taklit etmelerinin

⁵⁶ Isin Guler, Mauro F. Guillen, John Muir Macpherson, “Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, No.2, June 2002, s.213.

⁵⁷ Meyer, Rowan, *a.g.m.*, s.44.

çerçevesini çizmektedir. Dolayısıyla bu kurallar, katılımcıların tarif edilen yolda organize olmalarını sağlamakta ve gerektirmektedir⁵⁸.

Mitler, modern toplumlarda özellikle endüstrileşme sonrasında çok yaygın biçimde etkili olmaya başlamıştır. Uygulamaların yeni ve mevcut ilgi alanları; kurumsal programlar, meslek dalları, teknik ve teknolojiler doğrultusunda sisteme bağlanmakta, organizasyonlar da bu hazır formülleri benimsemektedir. Örneğin psikoloji disiplini, insan kaynakları seçimi konusunda rasyonel bir çerçeve çizmiştir ve konunun ilgililerini, yapmakta oldukları uygulamaların doğruluğu konusunda desteklemektedir. Günümüzde insan kaynakları bölümleri ve fonksiyonları, hemen hemen her çeşit organizasyonda görülmektedir. Ayrıca konusunda uzmanlaşmış insan kaynakları temin, seçim ve danışmanlık şirketleri de iş dünyasında yerlerini almıştır. Benzer şekilde araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) konusunda gelişmeler kaydedildikçe ve Ar-Ge programları ortaya çıktıkça, bu alanda uzman olacak profesyoneller eğitilmekte ve tanımlanmaktadır. Sonuçta organizasyonlar, Ar-Ge birimleri kurma konusunda artan biçimde baskıya maruz kalmaktadır. Diğer yandan, güvenlik ve çevre kirliliği konularındaki sorunların artması, konuya ilişkin meslek dallarını ve programlarını yasalarda, sendika ideolojilerinde ve kamuoyunda kurumsallaştırmaya başlamıştır. Örneğin kimya, petrol ve gıda sektörlerinde iş güvenliği ve çevre kirliliğine ilişkin talepler oldukça fazladır. Organizasyonlar da bu konudaki gelişmeleri izlemekte ve bu gelişmelere uyumlu yapı ve uygulamalar benimsemektedir⁵⁹.

Toplumda rasyonel kurumsal yapıların benimsenmesi, biçimsel organizasyonları daha yaygın ve ayrıntılı hale getirmektedir. Bu kurumlar, biçimsel organizasyonların ortaya çıkmasını daha kolay hale getiren ve bunları daha önemli kılan mitlerdir. Tüm bunlar sonucunda oluşan organizasyon kümeleri sosyal alanda yaygın hale gelmekte, bunları bir yapı haline getirmek küçük bir girişimci

⁵⁸ Howard H. Aldrich, Marlene C. Fiol, "Fools rush in? The Institutional Context of Industry Creation," **Academy of Management, Academy of Management Review**, Vol.19, Iss.4, October 1994, s.652.

⁵⁹ George G. Gordon, "Industry Determinants of Organizational Culture," **Academy of Management**, Vol.16, No.2, April 1991, s.405.

enerjisiyle mümkün olmaktadır. Bu kümeler uygun, rasyonel ve önemli kabul edildiğinden dolayı, organizasyonlar gayrimeşru olmamak için bunlara uyum sağlamaktadır. Rasyonel kurumsal unsurlardaki mitler, rasyonelliği sağlamak için fırsat ve itici güç oluşturmaktadır.

Meyer ve Rowan, organizasyon yapısında rasyonel kurumsal mitlere yol açan unsurları üç başlık altında toplamaktadır⁶⁰:

Karmaşık ilişki ağları: Toplumdaki ilişki ağlarının yoğun ve birbiriyle bağlantılı hale gelmesi, rasyonel mitlerin sayısını arttırmaktadır. Bazı rasyonel mitler, yüksek düzeyde genelleştirilmiştir. Bunlara örnek olarak; meslek dalları, organizasyonel programları ve uygulamaları çeşitlendirmek için genelleştirilen evrensellik ilkeleri, sözleşmeler, tazminatlar ve uzmanlıklar verilebilir. Diğer mitler ise belirli yapısal unsurları tanımlamaktadır. Bu mitler, dar çevrelerden gelebilir ve farklı çevrelerde uygulanabilir. Örneğin modern toplumlarda belirli bir sektördeki işletmeler, benzer ilişki ağlarına ve özelliklere sahiptir⁶¹. Bu durumda etkin bir uygulama, meslek niteliği veya koordinasyon ilkesi mit haline gelebilir. Kanunlar, eğitsel sistemler, belgeleme sistemleri ve kamu görüşü, organizasyonların yeni yapılarla uyumunu gerekli veya avantajlı kılabilir.

Çevrenin kolektif organizasyon derecesi: Belirli organizasyonel uygulamalar aracılığıyla geliştirilen ve ilişki ağları yoluyla yayılan mitler, rasyonel olarak etkin oldukları görüşüne dayalı olarak meşru kabul edilirler. Diğer bir ifadeyle, birçok mit, meşru dayatmalar doğrultusunda meşru kabul edilmektedir. Düzenleyici ve karar verici otoriteler, meşru dayatmaları yaratmakta ve yorumlamaktadır. Hükümet ve okullar gibi güçlü organizasyonlar, uygulamaların kurallarını koymaktadır⁶². Böylece lisans ve belgelendirmeler, meslekleri uygulamak için önemli hale gelmektedir. Rasyonel ve meşru dayatmalar ne kadar kuvvetliyse, rasyonel kural ve süreçlerin kurumsal gerek haline gelme derecesi de o kadar artmaktadır. Bu şekilde

⁶⁰ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.47-48.

⁶¹ Lawrence, Lorsch, **a.g.e.**, s.1.

⁶² Guler, Guillen, MacPherson, **a.g.m.**, s.212.

yeni biçimsel organizasyonel yapı, süreç ve uygulamalar ortaya çıkmakta ve mevcut organizasyonlar bu yeni yapısal unsurları kazanmaktadır.

Yerel organizasyonlar: Organizasyon ve çevre ilişkisinde genellikle gözardı edilen bir konu, organizasyonların da çevreyi şekillendirmede rol sahibi olmalarıdır. Organizasyonların kurumsal çevrelerine uyum sağlama eğiliminde oldukları genel olarak kabul gören bir görüştür. Birçok organizasyon çevredeki otoritelerden destek aramakta ve bu otoritelerin kuralları doğrultusunda hedeflerini ve yapılarını kurumsallaştırmayı başarmaktadır. Diğer yandan, organizasyonlar da çevrelerini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır⁶³. Güçlü organizasyonlar, bir yandan mevcut ilişki ağlarını kendi yapı ve ilişkilerini benimseme konusunda zorlamakta, diğer yandan kendi hedef ve süreçlerini kurumsal kurallar olarak doğrudan topluma dayatma çabasında olmaktadır.

Meyer ve Rowan'ın kurumsal teori konusundaki düşüncelerini iki kısımda özetlemek mümkündür. Bunlardan ilki, belirli bir iş uygulamasında rasyonel kurumsal kurallar ortaya çıktıkça, biçimsel organizasyonların bu kuralları yapısal unsurlar olarak benimseyerek kuruldukları ve şekillendikleridir. Buna göre, kurumsal mitler, rasyonel uygulamanın yeni alanlarını tanımladıkça bu alanlarda biçimsel organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Dahası, varolan uygulama alanlarında rasyonel kurumsal mitler ortaya çıktıkça, mevcut organizasyonlar bu yeni mitlerle eşbiçimli hale gelmek için biçimsel yapılarını değiştirmektedir. İkinci olarak, Meyer ve Rowan'a göre toplum ne kadar modernleşirse, o alandaki rasyonel kurumsal yapının kurulması o kadar zaman gerektirmekte ve rasyonel kurumları içeren alanların sayısı da o kadar artmaktadır. Bu noktada Meyer ve Rowan, modern kurumların rasyonelleştiği sonucuna varmaktadır. Organizasyonun rasyonel unsurları da daha biçimsel bir organizasyonu destekleyen mitler olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla Meyer ve Rowan, yukarıda ele alınan görüşler doğrultusunda iki sonuca varmaktadır⁶⁴:

⁶³ Scott, **a.g.e.**, s.125.

⁶⁴ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.46.

- Yakın ilişki ağlarının karmaşıklığına rağmen, biçimsel yapıların daha modern toplumlarda ortaya çıkması daha mümkündür.
- Yakın ilişki ağlarının karmaşıklığına rağmen, belli bir uygulama alanındaki biçimsel organizasyonlar daha modern toplumlarda daha karmaşık yapılara sahip olma eğilimindedir.

Son olarak, özetle modern toplumların rasyonel bürokrasilerle kuşatılmış olmasının nedenleri; toplumların modernleşmesinin ilişki ağları karmaşık hale getirmesi ve modern toplumların mit olarak işlev gören kurumsal kurallarla dolu olmasıdır.

1977 yılında Meyer ve Rowan'ın yayınladıkları ve yukarıda ana hatlarıyla ele alınan çalışmanın ardından, 1983 yılında Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio'nun "Demir Kafese Dönüş: Organizasyonel Alanlarda Kurumsal Eşbiçimlilik ve Kollektif Rasyonellik" (The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields) adlı makaleleri yayınlamıştır. Bu makale, özellikle yeni kurumsal teori konusunda en fazla yararlanılan kaynak olup Meyer ve Rowan'ın çalışmasıyla birlikte yeni kurumsal teorisinin temelini oluşturmaktadır. Yeni kurumsal teorisinin önemli kavramlarından olan "kurumsal eşbiçimlilik" ve "kurumsal nitelikteki baskılar" bu çalışma ile literatüre kazandırılmıştır.

Powell ve DiMaggio'nun odaklandıkları temel soru, "organizasyonları bu kadar birbirine benzer yapan nedir?" sorusudur⁶⁵. Modern organizasyon teorisinin büyük bir kısmı, çeşitli ve farklılaştırılmış bir organizasyon topluluğunu ele almakta ve organizasyon yapıları ve davranışları arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin popülasyon ekolojisi teorisyenlerinden Hannan ve Freeman (1977) çalışmalarına "neden bu kadar çok çeşitte organizasyon var?" temel sorusu ile başlamaktadır⁶⁶. Powell ve DiMaggio ise, organizasyonel yapı ve uygulamalardaki farklılığın değil, benzerliğin sebebini açıklamaya çalışmaktadır.

⁶⁵ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.147.

⁶⁶ **A.y.**, s.148.

Nitekim özellikle yeni kurumsal teori belirli bir organizasyonel alandaki organizasyonel tasarımların ve uygulamaların benzerliğini (eşbiçimliliğini) ve istikrarlılığını açıklayan bir teoridir⁶⁷.

Powell ve DiMaggio'nun çalışmalarına göre; benzer ürün ve hizmetleri üreten organizasyonların oluşturduğu "organizasyonel alanlar"^{*} (hastaneler, devlet okulları v.b.), yaşam evrelerinin ilk aşamalarında yaklaşım ve biçim olarak kayda değer farklılıklar sergilemiştir. Fakat bu alanlar ortaya çıktıktan sonra, homojenleşmeye doğru karşı konulamaz bir güçle karşılaşmıştır. Bu örneklerin hepsinde çeşitli organizasyonların uygulamaları sonucunda bir organizasyonel alanın ortaya çıkışı, yapılanması ve sonra da bu organizasyonların ve ayrıca o alana yeni giriş yapan organizasyonların homojenleşmesi görülmektedir. Aynı iş hattında bulunan ve birbirinden çok farklı olan organizasyonlar, belirli bir alanda yapılanınca bu organizasyonları birbirine benzer olmaya iten güçlü kuvvetler ortaya çıkmakta ve organizasyonlar da hedeflerini bu doğrultuda değiştirerek yeni uygulamalar geliştirmektedir⁶⁸. Dolayısıyla da aynı sektörde / organizasyonel alanda benzer uygulamalar yaygınlaşmaktadır⁶⁹.

Meyer ve Rowan'ın da belirttiği gibi bir yenilik yayıldıkça, verimlilik artırma amaçlı olmaktan çok, meşruiyet sağlama amaçlı olarak benimsenmektedir. Diğer yandan, bireysel organizasyonlar için rasyonel olabilecek uygulama ve stratejiler, çok sayıda organizasyon tarafından uygulandığında rasyonel olmayabilmektedir.

Powell ve DiMaggio, rasyonelleşme ve bürokratikleşmenin zaman içinde rekabetçi pazarlardan, devlete ve uzmanlık alanlarına doğru kaydığını belirtmektedir. Bu

⁶⁷ Royston Greenwood, C.R. Hinings, "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism," **Academy of Management Review**, Vol.21, No.4, 1996, s.1023.

^{*} DiMaggio ve Powell'ın tanımlamalarına göre organizasyonel alan; organizasyonun tedarikçilerini, tüketicilerini, ilgili düzenleyici kuruluşları ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer organizasyonları içeren kurumsal hayatın kabul edilen bir alanıdır.

⁶⁸ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.148.

⁶⁹ Guler, Guillen, MacPherson, **a.g.m.**, s.207.

doğrultuda organizasyonlar giderek homojen hale gelmekte ve bürokrasi, yaygın organizasyonel biçim olmayı sürdürmektedir. Fakat organizasyonlardaki yapısal değişim, rekabetten ve verimlilik ihtiyacından kaynaklanmamaktadır. Aksine bürokratikleşme, etkinlik sağlamamakta, sadece organizasyonları daha benzer yapan süreçlerin bir sonucu olarak görülmektedir⁷⁰.

II. KURUMSAL TEORİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Hem eski hem de yeni kurumsal teori, temelinde dış çevrenin organizasyonel yapı ve uygulamalar üzerindeki etkisini vurgulamakta ve dış çevrenin gerekleri doğrultusunda yapı ve uygulamalardaki farklılık ve benzerliklere açıklama getirmektedir.

Organizasyonları etkisi altına alan ve kısaca “organizasyonun sınırları dışında kalan herşey”⁷¹ olarak tanımlanan çevre, literatürde “teknik” ve “kurumsal” çevre olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır.

Genel olarak organizasyonlardaki homojenleşme sürecini en iyi açıklayan kavram ise, “eşbiçimlilik” (isomorphism) tir⁷². Organizasyonel eşbiçimlilik, kısaca bir sistemdeki organizasyonlar arasındaki benzerliği ifade etmektedir⁷³.

Teknik ve kurumsal çevre ayrımına paralel olarak eşbiçimlilik de “rekabetçi” ve “kurumsal” eşbiçimlilik olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle “çevre” ve “eşbiçimlilik” kavramları, daha sonra ise “kurumsal nitelikteki baskılar” ele alınmaktadır.

⁷⁰ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.147.

⁷¹ Lawrence, Lorsch, **a.g.e.**, s.6.

⁷² DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.149.

⁷³ Ataman, **a.g.e.**, s.200.

A. Teknik ve Kurumsal Çevreler

Organizasyonları etkisi altına alan ve kendisine benzer biçimde yapılanmalarını sağlayan çevre, literatürde teknik ve kurumsal çevre olarak iki kısımda incelenmektedir⁷⁴:

1. Teknik Çevreler

Teknik çevreler; organizasyonların, üretim sistemlerini etkin ve etkili biçimde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri bir pazarda, ürün veya hizmetin üretildiği ve el değiştirdiği çevrelerdir⁷⁵. Üretim ve hizmet şirketleri bu çevrelerde faaliyet gösterir⁷⁶. Bu çevreler, neo-klasik ekonomistlerin rekabetçi pazarlarına benzemektedir. Bu çevrelerde faaliyet eden organizasyonların, teknik süreçlerini kontrol ve koordine etmeye odaklanmaları beklenmektedir. Bu organizasyonlar, temel süreçlerini çevrenin karışıklıklarından koruma eğilimindedir⁷⁷. Teknik çevreler, karmaşık üretim ve kontrol teknolojileri⁷⁸ gibi organizasyonel biçimleri göreceli olarak daha çok veya az etkin ve etkili kılan unsurları içermektedir⁷⁹. Bu çeşit çevrelerde çıktı kontrolü önem taşımaktadır⁸⁰. Dolayısıyla teknik çevrelerin, organizasyonları -çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak ele alınan- “rekabetçi eşbiçimlilik” aracılığıyla şekillendirdiği söylenebilir⁸¹.

Teknik çevreler, özellikle kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin ilgi alanına girmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisyenleri (Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik gibi), organizasyonların hayatta kalması için gerekli olan

⁷⁴ Scott, **a.g.m.**, s.167.

⁷⁵ W. Richard Scott, John W. Meyer, “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.123.

⁷⁶ Ataman, **a.g.e.**, s.201.

⁷⁷ Scott, Meyer, **a.g.e.**, s.123.

⁷⁸ Scott, **a.g.m.**, s.167.

⁷⁹ Marco Orru, Nicole Woolsey Biggart, Gary G. Hamilton, “Organizational Isomorphism in East Asia,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.361.

⁸⁰ Scott, **a.g.m.**, s.167.

⁸¹ Orru, Biggart, Hamilton, **a.g.e.**, s.361.

kaynakları sağlamaya çalışırken karşılaştıkları çevresel sınırlamalara odaklanmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, kaynak (hammadde, işgücü, sermaye, bilgi v.b.) ihtiyacı, organizasyonları çevrelerine bağımlı hale getirmektedir⁸². Diğer yandan popülasyon ekolojisi yaklaşımından farklı olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımı, organizasyonların çevrelerine karşı pasif değil, aktif olduğuna ve kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendilerinin aldığına dayanmaktadır⁸³.

Popülasyon ekolojisi teorisyenleri (Michael Hannan, John Freeman ve Howard Aldrich gibi) ise, belirli çevre koşullarında organizasyonel biçimlerin sürdürülmesine odaklanmaktadır⁸⁴. Yaklaşım, belirli bir toplumda, sanayi dalında veya belirli bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunun çevreleriyle olan ilişkilerini incelemektedir. Popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre çevre, kendi amaç ve özellikleri doğrultusunda uygun miktar ve özellikteki organizasyonu seçerek diğerlerini elimine etmektedir⁸⁵.

Kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımları karşılaştırıldığında, yaklaşımların organizasyonel çevreler üzerinde çalışırken “bireysel organizasyonlar” ve “popülasyonlar” olmak üzere farklı analiz birimleri kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan iki yaklaşımın ortak yönü, teknik çevrelerle ilgilenmeleridir.

2. Kurumsal Çevreler

Teknik çevrelere tamamen tezat olan⁸⁶ ve yeni kurumsal teorinin öncülerinin ilgilendiği⁸⁷ kurumsal çevreler, organizasyonların destek görmek ve meşruiyet

⁸² Hatch, **a.g.e.**, s.78.

⁸³ Koçel, **a.g.e.**, s.355.

⁸⁴ Hatch, **a.g.e.**, s.81; Orru, Biggart, Hamilton, **a.g.e.**, s.361.

⁸⁵ Koçel, **a.g.e.**, s.365.

⁸⁶ Ataman, **a.g.e.**, s.201.

⁸⁷ Orru, Biggart, Hamilton, **a.g.e.**, s.361.

kazanmak için bireysel olarak benimsemek zorunda oldukları kural ve gereklerin biraraya gelmesinden ibarettir⁸⁸.

Kurumsal çevreler, teknik çevrelerin aksine karmaşık teknolojiler yerine, sosyal olarak tanımlanan kuralları ve gerekleri içermektedir⁸⁹. Bu kural ve gerekler; düzenleyicilerden, profesyonel veya ticari kuruluşlardan ve genel inanç sistemleri gibi kaynaklardan gelebilmektedir. Sosyal kural ve gereklerin kaynağı ne olursa olsun, organizasyonlar bu kural ve gereklere uyduklarından dolayı ödüllendirilmektedir⁹⁰. Dolayısıyla kurumsal çevrelerin organizasyonları şekillendirmeleri, -çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak ele alınan- “kurumsal eşbiçimlilik” yoluyla olmaktadır⁹¹.

Kurumsal çevrelerde organizasyonlar, teknik çevrelerdekinden farklı olarak çıktılarının kalite ve miktarına göre değil, doğru yapıları benimsedikleri ve doğru süreçleri uyguladıkları için ödüllendirilmektedir⁹². Yeni kurumsalcıların bakış açısı, teknik olarak verimlilikten çok, sosyal kurallara ve organizasyonel uyuma odaklanan teorik bir bakışı içermektedir. Dolayısıyla burada verimlilikten çok, meşruiyet önem taşımaktadır⁹³.

Kurumsal çevreler, teknik çevrelerden daha geniş olup normlar, standartlar ve üyeler tarafından paylaşılan beklentiler gibi bilişsel ve sosyolojik unsurları içermektedir. Her organizasyon, geçmişte kurulmuş olan yapıları, sistemleri ve uygulamaları içeren kendi “iç” kurumsal çevresine ve diğer birçok organizasyon ile paylaştığı bir çevreyi ifade eden “dış” kurumsal çevreye sahiptir. Dolayısıyla organizasyonların uygulamaları hem iç, hem de dış kurumsal çevreden etkilenmektedir⁹⁴.

⁸⁸ Scott, Meyer, **a.g.e.**, s.123.

⁸⁹ Scott, **a.g.m.**, s.167.

⁹⁰ Scott, Meyer, **a.g.e.**, s.123.

⁹¹ Orru, Biggart, Hamilton, **a.g.e.**, s.362.

⁹² Scott, **a.g.m.**, s.167.

⁹³ Orru, Biggart, Hamilton, **a.g.e.**, s.361.

⁹⁴ Lu, **a.g.m.**, s.22.

3. Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi

Teknik ve kurumsal çevreler, farklı özelliklere sahip olsalar da bu iki çeşit çevreyi birbirinden tamamen ayrı olarak düşünmemek gerekmektedir, çünkü teknik ve kurumsal çevreler bir arada var olmaktadır. Bu sebeple teknik ve kurumsal çevreleri bir arada ele almak ve çeşitli kombinasyonlarını tanımlamak faydalı olacaktır⁹⁵.

ABD'li organizasyon sosyoloğu W. Richard Scott'a göre çevreler, kurumsallaşma derecelerine göre farklılık göstermektedir. Eğer belirli çevrelerde organizasyonların uymaları gereken birçok kural ve beklenti varsa, kurumsal teori organizasyon yapısını ve çıktılarını açıklamak için faydalı bir çıkış noktası olacaktır. Çevrelerin yüksek düzeyde kurumsallaşmadığı durumlarda, yani daha çok ekonomik ve teknik rekabetten etkilendikleri durumlarda, popülasyon ekolojisi yaklaşımı daha iyi bir başlangıç noktası olacaktır. Bu çerçevede organizasyonlar, buldukları çevrenin kurumsallaşma düzeyine ve teknik olarak gelişmişlik düzeyine göre sınıflandırılabilir⁹⁶.

Şekil 1'de teknik ve kurumsal çevreler, çapraz sınıflamaya tabi tutulmakta, kurumsal ve teknik çevrelerin gelişmişlik düzeyinden ibaret olan iki değişken, güçlü ve zayıf olmak üzere iki durumda ele alınmakta ve çevresel durumların her bir kombinasyonundaki organizasyon çeşitleri belirtilmektedir. Buna göre; kamu hizmet kuruluşları, havayolu şirketleri ve bankalar, yüksek düzeyde teknik ve kurumsal baskılara maruz kalmaktadır. Bu organizasyonlar, hem verimlilik ve etkililik talepleriyle, hem de süreç gereklerine uyuma ilişkin baskılarla karşılaşmaktadır. Sonuç olarak daha az karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonlara kıyasla, bu organizasyonların idari yapılarının daha büyük ve ayrıntılı olması beklenmektedir. Genel olarak bu çeşit organizasyonlar görevlerini, karmaşık teknik gerekler ile kamunun onayını bütünleştirerek yürütmek durumundadır.

⁹⁵ Scott, Meyer, **a.g.e.**, s.123.

⁹⁶ Hatch, **a.g.e.**, s.87.

Diğer yandan birçok üretim şirketi, güçlü teknik gerekleri yerine getirirken daha zayıf kurumsal baskılarla karşılaşmaktadır. Bu organizasyonların karşılaştıkları kurumsal baskılar; sağlık, iş güvenliği ve kirlilik kontrolleri gibi konulara ilişkindir⁹⁷.

Okullar, ruh sağlığı klinikleri, dini kuruluşlar ve hukuk şirketleri gibi birçok hizmet organizasyonu (Bakınız Şekil 1) ise kurumsal yönden güçlü, teknik yönden zayıf çevrelerde faaliyet göstermektedir. Bu organizasyonlarda teknik kontrol, oldukça zayıftır.

Şekil 1: Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi

		Kurumsal Çevreler	
		Daha güçlü	Daha zayıf
Teknik Çevreler	Daha güçlü	Kamu Hizmet Kuruluşları Bankalar İlaç Hastaneler	Üretim Şirketleri Şirketleri
	Daha zayıf	Ruh Sağlığı Klinikleri Okullar, Hukuk Şirketleri Dini kuruluşlar	Restoranlar Sağlık Klüpleri

Kaynak: W. Richard Scott, John W. Meyer, "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.124.

Teknik ve kurumsal çevrelerin gelişmemiş olduğu çevrelerde organizasyonların da gelişmesi ve büyümesi güçtür. Restoranlar ve sağlık klüpleri gibi hizmet organizasyonları, bu koşullar altında var olmaktadır (Bakınız Şekil 1). Dolayısıyla bu organizasyonlar, küçük ve değişken olma eğilimindedir. Diğer bir deyişle, güçlü ve sabit organizasyonel biçimlerin ne sadece teknik, ne de sadece kurumsal olarak gelişmiş çevrelerde var olması beklenmektedir. Bunun yerine güçlü ve sabit

⁹⁷ Scott, Meyer, **a.g.e.**, s.123.

organizasyonel biçimler, hem kurumsal hem de teknik çevrenin gelişmiş olduğu durumlarda var olmaktadır⁹⁸.

Burada vurgulanması yararlı olacak bir konu da; yukarıdaki sınıflamanın, güç ve politikaların muhtemel etkileri göz ardı edilerek oluşturulmasıdır. Bazı durumlarda organizasyonlar, kurumsal taleplere uyma veya etkili teknik performans gösterme yolundan çok, politik güç ve monopoller aracılığıyla kaynaklara daha kolay ulaşabilmektedir. Dolayısıyla konu incelenirken, gücün ve politikaların etkisi de dikkate alınmalıdır⁹⁹.

Uygulamada teknik kural ve süreçleri, kurumsal kural ve süreçlerden ayırd etmek genellikle güç olmaktadır. Bunun sebebi, kurumsal kuralları oluşturanların bu kuralları yapı olarak teknik görüntülü yapma çabalarıdır. Günümüzde uygulamaların süreçlere ilişkin gelişmiş gereklere uyması beklenmekte ve bu gerekler teknik görünümde olmaktadır. Diğer bir deyişle, meşruiyet kazanma amaçlı süreç ve uygulamaların, verimliliğe sağladıkları katkı ön plana çıkarılmak istenmektedir. Diğer yandan bu süreçlere uyum, çıktılarının etkisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi ise, günümüzde teknik yeteneklere verilen önemin yüksek olması şeklinde açıklanabilir¹⁰⁰.

Yukarıda açıklananlar çerçevesinde, teknik ve kurumsal çevrelerin organizasyonel yapı ve uygulamalar üzerindeki etkilerindeki farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁰¹:

- Teknik çevrelerdeki organizasyonlar, üretim uygulamalarını çevrenin etkisinden koruyarak kontrol ve koordine etmeye çalışmaktadır.
- Teknik çevrelerdeki organizasyonlar, verimli üretim uygulamaları ve etkin koordinasyon yapıları geliştirdikleri ölçüde başarılı olmaktadır.

⁹⁸ A.e., s.124.

⁹⁹ Scott, a.g.e., s.141.

¹⁰⁰ Scott, Meyer, a.g.e., s.124.

¹⁰¹ A.e., s.124–126.

- Kurumsal çevrelerdeki organizasyonlar, üretim uygulamalarını kontrol ve koordine etmeye çalışmaktan çok, bu uygulamaları organizasyonel yapılardan koruma eğilimindedir.
- Kurumsal çevrelerdeki organizasyonlar, o çevredeki otoriteler tarafından belirlenen normların gereklerine uyan nitelikteki personeli temin ettikçe, yapısal düzenlemeleri izledikçe ve süreçlerini bu düzenlemelere uyumlu olacak biçimde geliştirdikçe başarılı olmaktadır.
- Hem kurumsal, hem de teknik açıdan gelişmiş çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonlar, daha ayrıntılı ve karmaşık idari sistemlere sahip olmakta ve daha yüksek düzeyde iç çatışmalar yaşamaktadır.
- Hem kurumsal, hem de teknik açıdan gelişmemiş olan çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonlar, nispeten küçüktür. Ayrıca bu organizasyonların hayatta kalma kapasiteleri de oldukça zayıftır.

B. Organizasyonel Eşbiçimlilik

Organizasyonların benzer yapı ve davranışlar benimseme eğiliminden¹⁰² doğan “eşbiçimlilik” veya “eş-şekillilik”, Hawley’in (1968) yapmış olduğu tanıma göre; toplumdaki bir birimi aynı çevresel koşullarla karşı karşıya kalan diğer birimlere benzemeye iten zorlayıcı bir süreçtir. Buna göre organizasyonel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitlilik ile paraleldir¹⁰³. Bu paralelliğin bir açıklaması, biçimsel organizasyonların teknik bağımlılıkları sebebiyle çevrelerine uyduklarıdır¹⁰⁴.

Organizasyonlar ve çevreleri arasındaki paralelliğin ikinci açıklaması, kurumsal teorinin de temelini oluşturan organizasyonların yapısal olarak sosyal alanda geçerli

¹⁰² Udo Staber, “Inter-firm Co-operation and Competition in Industrial Districts,” **Organization Studies**, Vol.19, No.4, 1998, s.703.

¹⁰³ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.149.

¹⁰⁴ Meyer, Rowan, **a.g.e.**, s.47.

olan gerçeği yansıtmalardır. Bu noktada, organizasyonlar genel kurumsal çevrelerine bağlı ve çevreye doğrudan yanıt veren birimler olarak görülmektedir¹⁰⁵.

Hawley'in öncüsü olduğu eşbiçimlilik konusuna ilişkin görüşler, zaman içinde Kanter (1972) ve Hannan ve Freeman (1977) tarafından geliştirilmiş ve yukarıdaki iki açıklamaya ve daha önce ele alınan teknik ve kurumsal çevre ayrımına da paralel olarak eşbiçimliliğin; "rekabetçi eşbiçimlilik" ve "kurumsal eşbiçimlilik" olmak üzere iki çeşidi literatüre kazandırılmıştır¹⁰⁶. Aşağıda rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik kavramları ele alınmaktadır.

1. Rekabetçi Eşbiçimlilik

Teknik çevreler konusu gibi rekabetçi eşbiçimlilik konusu da özellikle popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin ilgi alanına girmektedir. Popülasyon ekolojisi teorisyenlerinden Hannan ve Freeman (1977), Hawley'in eşbiçimlilik konusundaki görüşlerini geliştirerek rekabetçi eşbiçimlilik kavramını literatüre kazandırmışlardır.

Popülasyon ekolojisine göre; bir popülasyon içindeki, benzer çevre koşullarıyla karşılaşan organizasyonlar, kendilerine empoze edilen benzer iç ve dış sınırlamalar doğrultusunda eşbiçimli olma eğilimindedir¹⁰⁷. Fakat rekabetçi eşbiçimlilik, organizasyondaki karar vericiler uygun yanıtları öğrendikleri ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendirdikleri için ortaya çıkmaktadır.

Hannan ve Freeman'in odak noktaları neredeyse sadece ilk adım olan "seçim" üzerinedir. Onlara göre uyum, yöneticilerin uzun vadeli stratejik anlayışı sonucunda sağlanmaktadır. Burada bilinçli stratejik tercihler söz konusudur¹⁰⁸. Dolayısıyla

¹⁰⁵ Scott, **a.g.e.**, s.70.

¹⁰⁶ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.149; You-Ta Chuang, Dean A. Hennesy, Kelly Thomson, "Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801–1988," **Annual Meeting of Academy of Management 2000**, Toronto, **ASAC-IFSAM 2000 Conference**, Montreal, s.3.

¹⁰⁷ Chuang, Hennesy, Thomson, **a.g.m.**, s.6.

¹⁰⁸ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.149.

rekabetçi eşbiçimlilik kavramının, organizasyon teorisinde çağdaş kavramlardan biri olan “kıyaslama” (benchmarking) kavramının temelini oluşturduğunu ifade etmenin yanlış olmayacağı kanısındayız.

Rekabetçi eşbiçimlilikte pazar rekabetine, niş değiştirmeye ve performans ölçümlerine odaklanan bir sistem rasyonelliği söz konusudur. Rekabetçi eşbiçimlilik, açık ve özgür bir biçimde rekabet olan alanlarda görülmektedir. Diğer yandan kavram, Weber’in gözlemlediği bürokratikleşme sürecini açıklamakta, fakat modern organizasyon dünyasının bütün olarak görüntüsünü sunamamaktadır. Bu eksikliği gidermek, Kanter’in (1972) ortaya attığı eşbiçimlilik çeşidi olan kurumsal eşbiçimlilik ile mümkündür.

2. Kurumsal Eşbiçimlilik

Kanter (1972)’in literatüre kazandırdığı, organizasyonların kurumsal çevreleri doğrultusunda birbirleriyle eşbiçimli hale geldiklerini ifade eden kurumsal eşbiçimliliğin en temel sebebi, organizasyonların ortak bir referans çerçevesini benimseme yoluyla meşruiyet kazanma arzularıdır. Buna göre toplumdaki etkili aktörler tarafından koyulan kurallara uyan organizasyonların kritik kaynakları elde etme becerileri artmakta ve böylece organizasyonlar hayatta kalmaktadır¹⁰⁹. Diğer yandan Aldrich (1979)’e göre organizasyonlar sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç ve kurumsal meşruiyet için, diğer bir ifadeyle ekonomik refah için olduğu kadar sosyal refah için de rekabet halindedir¹¹⁰.

Kurumsal eşbiçimlilik sadece yapı itibarıyla benzerliği değil, uygulamalardaki benzerliği de kapsamaktadır. Aynı alanda faaliyet gösteren organizasyonlar (devlet üniversiteleri, havayolu şirketleri, profesyonel futbol takımları v.b.), benzer çevresel baskılara maruz kaldıklarından dolayı çevrenin beklentilerine paralel yapı ve işleyiş kazanmaktadırlar. Dolayısıyla aynı alandaki organizasyonların, yapı, işleyiş

¹⁰⁹ Staber, **a.g.m.**, s.703

¹¹⁰ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.150.

özellikleri, uygulamaları ve belirli iş yapma süreçleri açısından birbirlerine benzemeleri beklenmektedir¹¹¹.

C. Organizasyonları Etkileyen Kurumsal Nitelikteki Baskılar

Organizasyonların kurumsal açıdan eşbiçimliliği, kurumsal çevrelerinde etkili olan çeşitli baskılardan kaynaklanmaktadır. Kurumsal çevre unsurları olarak da adlandırılabilir bu baskılar niteliklerine göre; zorlayıcı, taklitçi ve normatif kurumsal baskılar olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu baskılar, bazı kaynaklarda kurumsal eşbiçimliliğin birer çeşidi olarak; “zorlayıcı eşbiçimlilik”, “taklitçi eşbiçimlilik” ve “normatif eşbiçimlilik” başlıkları altında ele alınmaktadır.

Niteliğine göre kurumsal baskılar; kısaca politik etkileri ve meşruiyet sorununu içeren zorlayıcı kurumsal baskılar, belirsizliğe standart yanıtlar vermeyi içeren taklitçi kurumsal baskılar ile meslek ve uzmanlık alanlarıyla ilişkili olan normatif kurumsal baskılardan ibarettir¹¹². Bu çeşit baskıların neden olduğu benzerlikler, organizasyonların birbirleriyle daha rahat ilişki içine girmelerini ve organizasyonlar arası meşruiyetin kurulmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar, çalışmamızın bu bölümünde kurumsal eşbiçimli değişime yol açan mekanizmalar olarak “zorlayıcı kurumsal baskılar”, “taklitçi kurumsal baskılar” ve “normatif kurumsal baskılar” başlıkları altında incelenmektedir.

1. Zorlayıcı Kurumsal Baskılar

Zorlayıcı kurumsal baskılar, organizasyona bağımlı olduğu diğer organizasyonlar tarafından ve organizasyonun faaliyet ettiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır¹¹³. Bu çeşit baskıların en etkili olanı yasalardır. Bir dış düzenleyici organizma, belirli bir

¹¹¹ Koçel, **a.g.e.**, s.362.

¹¹² DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.150.

¹¹³ **A.y.**

alandaki organizasyonların izlemeleri gereken kuralları, meşru olarak dayatmakta¹¹⁴ ve bu durumda belirli yapı ve uygulamalar, hükümet düzenlemelerine doğrudan birer yanıt olmaktadır. Buna örnek olarak; üretim şirketlerinin çevre ile ilgili düzenlemelere uymak için yeni teknolojileri benimsemeleri veya vergilere ilişkin meşru gereklerin yerine getirilmesi için uzmanların istihdam edilmesi verilebilir¹¹⁵.

Zorlayıcı kurumsal baskılar; hükümetten, içinde bulunduğu organizasyonel alandaki diğer organizasyonları etkisi altına alan büyük organizasyonlardan¹¹⁶, sözleşmelerden, finansal raporlama gereklerinden ve kültürel beklentilerden kaynaklanabilir. Ayrıca büyük kuruluşlar, kendi yan kuruluşları üzerinde bu çeşit baskı yaratabilmektedir. Buna örnek olarak; yan kuruluşların ana şirketin muhasebe, performans değerlendirme ve bütçe planlarını benimsemeleri gösterilebilir¹¹⁷. Ayrıca yapılan araştırmalara göre zorlayıcı kurumsal baskılar; çok bölümlü organizasyonel biçimlerin yaygın hale gelmesinde ve organizasyonların benzer insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinde de etkili olmaktadır¹¹⁸.

Zorlayıcı kurumsal baskıların kaynağı her zaman yerel kökenli olmayabilir. Organizasyonel yapı ve uygulamalar, uluslararası nitelikteki baskılardan da etkilenmektedir. Örneğin gümrük tarifeleri ve dış ticaret konusundaki uluslararası çerçevenin (the General Agreement on Tariffs and Trade -GATT- Tarifeler ve Ticaret Genel Sözleşmesi gibi) uygulanması uluslararası nitelikte zorlayıcı baskıların sonucudur¹¹⁹.

Organizasyonların çevrelerinde ortak bir meşru çerçevenin varlığı, organizasyonun davranış ve yapısına ilişkin birçok unsuru etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda

¹¹⁴ F. Carvalho de Vasconcelos, I.F.F.G. Vasconcelos, "Isomorphism and the Limits of Normalization: Two Case Studies Focusing the ISO 9000 Norms in the French Computer Industry," A paper prepared for Curitiba 2000, Brazil, (Çevrimiçi) <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S28P03.PDF>, Erişim Tarihi: 13 Nisan 2005.

¹¹⁵ Greenwood, Hinings, **a.g.m.**, s.1027; DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.150.

¹¹⁶ Chuang, Hennesy, Thomson, **a.g.m.**, s.17.

¹¹⁷ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.151.

¹¹⁸ Chuang, Hennesy, Thomson, **a.g.m.**, s.18.

¹¹⁹ Mavima, Chackerian, **a.g.m.**, s.95.

organizasyondaki değişikliklerin Meyer ve Rowan'ın da belirttiği gibi törensel/merasimli olduğu gerçeği, bunların her zaman önemsiz ve amaçsız olduğu anlamına gelmemektedir. İster sadece meşruiyet kazanma amaçlı, ister aynı zamanda verimlilik arttırıcı olsun, organizasyonlar zorlayıcı kurumsal baskılar doğrultusunda giderek homojen hale gelmektedir.

Zorlayıcı kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir¹²⁰:

- Organizasyonun diğer bir organizasyona bağımlılığı ne kadar fazla ise, söz konusu organizasyon; o organizasyona yapı ve uygulamalar açısından o kadar fazla benzemektedir.
- Kaynaklara ulaşmadaki merkezillik derecesi ne kadar yüksekse, organizasyon; kaynaklar konusunda bağımlı olduğu şirketlere benzemek için o kadar çok değişmektedir.
- Bir organizasyonel alanda önemli kaynaklara ulaşmada tek bir kaynağa veya birbirine benzer kaynaklara ne kadar çok bağımlılık varsa, eşbiçimlilik o kadar fazla olmaktadır.
- Belirli bir alandaki organizasyonların devlet kurumları ile ilişkileri ne kadar fazlaysa, alandaki eşbiçimlilik o kadar artmaktadır.

2. Taklitçi Kurumsal Baskılar

Kurumsal eşbiçimliliğin tamamı zorlayıcı kurumsal baskılardan kaynaklanmamaktadır. Kurumsal eşbiçimliliği tetikleyen önemli bir kuvvetlerden biri de belirsizliktir. Bilginin ve ilişkilerin netlik derecesi ve geribildirimlerin varlığı gibi değişkenlerle ölçülen çevredeki belirsizliğin düzeyi, sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir¹²¹.

¹²⁰ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.154.

¹²¹ Lawrence, Lorsch, **a.g.e.**, s.91.

Organizasyonel teknolojilerin tam olarak anlaşılabilmesi, hedeflerin belirsiz olması, çevrenin çok sayıda ve farklı unsur içermesi ve bu unsurların hızla değişmesi gibi¹²² durumlarda organizasyonlar, kendilerine diğer organizasyonları örnek almaktadırlar. Özetle örnek alma (modelleme), belirsizliğe bir yanıtır¹²³.

Organizasyonların benimsediği çeşitli yapı ve uygulamalar; farkında olunmaksızın çalışanların transferi, işgücü dönüşümü, danışmanlık şirketleri veya sektöre özgü ticaret birlikleri aracılığıyla yayılabilmektedir¹²⁴. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda taklitçi kurumsal baskıların; matris yapılarından vazgeçilmesi, şirket isimlerinin değiştirilmesi, çok bölümlü organizasyonel biçimlerin benimsenmesi ve yeni pazarlara girme kararının verilmesi gibi konularda etkisini gösterdiği görülmektedir¹²⁵.

Diğer yandan uluslararası nitelikteki taklitçi kurumsal baskılar, uluslararası izolasyon tehdidinde ve ekonomik anlamda gerilemeye karşı koymak için, başarılı olan ülkelerin organizasyonel modellerinin taklit edilmesine yol açmaktadır¹²⁶. Bu ve benzeri durumlarda organizasyonların diğer organizasyonların yapı ve uygulamalarını kopyalama çabaları, bazı durumlarda planlanmayan farklılıklarla sonuçlanmaktadır. Bu durum özellikle; beyaz yakalıları uygulanan bir uygulamanın mavi yakalıları uygulanması, bir uzmanlık alanında başarılı olan bir uygulamanın diğer bir uzmanlık alanına uygulanması ve bir ülkede başarılı olan bir uygulamanın diğer bir ülkede uygulanması gibi organizasyonel rutinlerin ve biçimlerin sosyo-politik ortama nakledilmesi sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu tip durumlarda kültürel farklılıklar, planlanmamış farklılıklara yol açmakta, uygulamaların kısmî olarak yayılması söz konusu olmakta ve yeni melez tasarımlar ortaya çıkmaktadır¹²⁷.

¹²² Hatch, **a.g.e.**, s.89.

¹²³ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.151.

¹²⁴ **A.y.**

¹²⁵ Chuang, Hennesy, Thomson, **a.g.m.**, s.19.

¹²⁶ Mavima, Chackerian, **a.g.m.**, s.95.

¹²⁷ Walter W. Powell, "Expanding the Scope of Institutional Analysis," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.199.

Sonuç olarak taklitçi kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibidir¹²⁸:

- Çevredeki belirsizliğin düzeyi ne kadar fazlaysa, organizasyon başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Organizasyonel hedefler ne kadar belirsizse, organizasyon başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Bir alandaki görünür alternatif organizasyonel modellerin sayısı ne kadar azsa, o alandaki eşbiçimliliğin hızı o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki teknolojiler veya hedefler ne kadar belirsizse, eşbiçimli değişimin hızı o kadar artmaktadır.

3. Normatif Kurumsal Baskılar

Eşbiçimli organizasyonel değişimin üçüncü kaynağı, normatiftir ve profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır.

Larson (1977)'a göre profesyonelleşme, özel hizmetler üretenlerin uzmanlıkları doğrultusunda pazar oluşturma ve bu pazarları kontrol etme süreçleridir¹²⁹. Diğer bir deyişle profesyonelleşme; “bir mesleğin üyelerinin işlerinin koşul ve yöntemlerini tanımlamaları, meslekleri için bilişsel taban ve düzenleme kurma konularındaki toplu çabaları”dır¹³⁰.

Profesyonelleşme, bir yandan normatif kurumsal baskılara neden olmakta, diğer yandan meslekler de aynı organizasyonlar gibi zorlayıcı ve taklitçi kurumsal baskılara maruz kalmaktadır.

Profesyonelleşme; üniversiteler tarafından sağlanan biçimsel eğitim aracılığıyla ve meslek ağlarının büyümesi ve yaygınlaşması yoluyla eşbiçimliliğe neden

¹²⁸ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.154–155.

¹²⁹ Mogali S. Larson, **The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**, Berkeley, The University of California Press, 1977, s.16.

¹³⁰ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.152.

olmaktadır. Özellikle üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları, organizasyonel normların profesyonel yönetici ve çalışanlar arasında yaygınlaşması ve gelişimi için önemli merkezlerdir. Geliştirilen normlar, eğitim aracılığıyla organizasyonlara aktarılmaktadır. Ayrıca aynı eğitsel geçmişe sahip olan insanların sorunlara genellikle aynı şekilde yaklaşacakları beklentisi bulunmaktadır. Diğer yandan meslek birlikleri, organizasyonel ve profesyonel davranış konusunda normatif kurallar tanımlanması ve yayılması için diğer bir araçtır¹³¹. Belirli bir mesleği yerine getirenler veya mesleki bir birliğin üyeleri, ortak bir anlayışa sahiptir¹³². Ayrıca meslek birlikleri aracılığıyla yayılan mesleki standartlar, organizasyonların mesleki uzmanlar istihdam etmelerinde önemli rol oynamaktadır¹³³.

Çeşitli mesleklerin örgütlenmedeki başarı düzeylerinde büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bazı meslekler, profesyonel olarak örgütlenme yoluyla dış destek aramaktadır. Meslekler kurumsallaştığında, o alana giriş sınırlanmakta, eğitim yoluyla kontrol edilmekte ve o alandaki uzmanlığı belgeleme süreci önemli hale gelmektedir. Bazı mesleklere giriş ise daha kolay ve serbest olmaktadır¹³⁴.

Normatif kurumsal baskıları kuvvetlendiren önemli bir mekanizma, “personelin filtrelenmesi”dir. Birçok organizasyonel alanda filtreleme; çalışanların aynı sektördeki şirketlerden ve eğitim kurumlarından temini, tepe yöneticileri daima finansal veya meşru bölümlerden seçmek gibi temin ve terfi uygulamaları yoluyla gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda yapılan bazı araştırmalar, belirli bir organizasyonel alandaki bireylerin; kişisel davranışlarından, düşünme ve çalışma yollarından¹³⁵ giyiniş biçimlerine, organizasyonda kullandıkları kelimelere, konuşma ve şakalaşma biçimlerine kadar birbirine benzer olduğunu ortaya koymaktadır¹³⁶.

¹³¹ A.y.

¹³² Guler, Guillen, MacPherson, a.g.m., s.213.

¹³³ March, Simon, a.g.e., s.78.

¹³⁴ Powell, a.g.e., s.195.

¹³⁵ Lawrence, Lorsch, a.g.e., s.9.

¹³⁶ DiMaggio, Powell, a.g.m., s.153.

Normatif kurumsal baskıların kaynağı da zorlayıcı ve taklitçi kurumsal baskılarda olduğu gibi yerel veya uluslararası nitelikte olabilmektedir. Uluslararası nitelikteki normatif kurumsal baskılar, özellikle profesyonel yöneticilerin diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla olan işbirliğinden kaynaklanmaktadır¹³⁷. Uluslararası nitelikteki normatif kurumsal baskılara örnek olarak, ISO (International Standards Organization-Uluslararası Standartlar Organizasyonu) 9000 sertifikalarını vermek mümkündür¹³⁸. Bu çeşit baskıların zorlayıcı kurumsal baskılardan belirgin farkı, organizasyonların ISO 9000 normlarını benimseyip benimsemeyeceklerini, uygulama ve rutinlerini ISO 9000 denetimlerine açıp açmayacaklarını gönüllü olarak tercih etmeleridir. Çünkü bu standartlar, güçlerini herhangi bir hükümet kuruluşundan almamaktadır. ISO 9000 sertifikası almak isteyen bir organizasyonun iki çeşit hedefi bulunmaktadır¹³⁹:

- Organizasyonel verimliliğe ve iç yapılara ilişkin hedefler,
- Dış çevredeki meşruiyete ilişkin hedefler.

Yukarıda ele alınanlar doğrultusunda normatif kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁴⁰:

- Yöneticilerin ve çalışanların seçiminde akademik belgeler (diplomalar) ne kadar çok kullanılırsa, organizasyon, alanındaki diğer organizasyonlara o ölçüde benzemektedir.
- Yöneticilerin ticari ve mesleki organizasyonlara katılımı arttıkça, organizasyonun, alanındaki diğer organizasyonlara benzerliği de artmaktadır¹⁴¹.
- Bir alandaki profesyonelleşmenin düzeyi ne kadar fazlaysa, kurumsal eşbiçimli değişim de o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki yapılanmanın kapsamı ne kadar fazlaysa, eşbiçimlilik derecesi o kadar artmaktadır.

¹³⁷ Mavima, Chackerian, **a.g.m.**, s.95.

¹³⁸ Guler, Guillen, MacPherson, **a.g.m.**, s.208.

¹³⁹ F. Carvalho de Vasconcelos, I.F.F.G. Vasconcelos, "Isomorphism and the Limits of Normalization: Two Case Studies Focusing the ISO 9000 Norms in the French Computer Industry," A paper prepared for Curitiba 2000, Brazil, (Çevrimiçi) <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S28P03.PDF>, Erişim Tarihi: 13 Nisan 2005.

¹⁴⁰ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.155.

¹⁴¹ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.45.

III. ESKİ VE YENİ KURUMSAL TEORİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

1940'lı yıllarda gelişmeye başlayan ve 1970'li yılların sonlarında ivme kazanan kurumsal teorinin eski ve yeni kurumsallık olarak incelenen iki kısmı, birbirine tamamen zıt olmayıp belirli ortak ve farklı yönleri içermektedir. Bu doğrultuda eski ve yeni kurumsal teoriler, birbirlerini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Nitekim eski kurumsal teorinin öncüsü olan Selznick, eski ve yeni kurumsal teoriler arasına keskin bir çizgi çizilmesini sorgulamaktadır¹⁴².

Eski ve yeni kurumsal teorilerin çalışmamız açısından önemli olan ortak yönleri; her iki teorinin de organizasyon-çevre ilişkisine odaklanması ve organizasyonların şekillendirilmesinde kültürün rolüne vurgu yapmasıdır¹⁴³. Diğer yandan iki teorinin konumuz açısından önem taşıyan temel farklılıkları ise aşağıda yer almaktadır¹⁴⁴:

- İki teori, çevreyi kavramsallaştırma konusunda farklılık göstermektedir. Eski kurumsalcılar organizasyonları, yerel topluluklar içine yerleşik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle eski kurumsal teoride çevre, daha geniş ve merkezi olarak ele alınmaktadır¹⁴⁵. Yeni kurumsalcılar ise, organizasyonel sektör ya da alanlar, endüstriler, meslek alanları ya da ulusal topluluklar gibi yerel olmayan çevrelere odaklanmaktadır. Yeni kurumsalcıların bakış açısı, bu doğrultuda daha ayrıntılıdır.
- Yeni kurumsalcılara göre; belirli organizasyonlar değil, organizasyonel biçimler, yapısal unsurlar ve kurallar kurumsallaşmaktadır. Buna göre normlar ve değerler değil, reçeteler, kurallar ve sınıflandırmalar standartlaşmaktadır.
- İki teorinin kültürel ve bilişsel konulara yaklaşımında da fark bulunmaktadır. Eski kurumsal teoride dikkati çeken bilişsel biçimler; değerler, normlar ve davranışlardır. Buna göre organizasyonlar, değerlerle dolduklarında kurumsallaşmış

¹⁴² Selznick, **a.g.m.**, s.270.

¹⁴³ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.12.

¹⁴⁴ **A.e.**, s.13.

¹⁴⁵ Greenwood, Hinings, **a.g.m.**, s.1022.

olmaktadırlar¹⁴⁶. Değerler ve normlar, aktörler tarafından içselleştirilmekte ve katılımcıların tercihleri, normlar tarafından şekillendirilmektedir¹⁴⁷. Nitekim Selznick, eski kurumsal teoride değerlerin önemine vurgu yapmaktadır. Ona göre; faaliyet gösterilen çevrede hangi değerlerin önemli olduğu ve bu değerlerin organizasyon kültürüne ve organizasyonun sosyal yapısına nasıl kazandırılacağı bilinmelidir¹⁴⁸. Yeni kurumsal teoriye göre ise kurumsallaşma, bilişsel bir süreçtir¹⁴⁹. Burada yapı ve uygulamalarda kültürel-bilişsel kontrollerin rolüne odaklanılmaktadır¹⁵⁰. Normatif zorunluluklar, sosyal aktörlerin dikkate alması gereken sosyal hayatın gerçekleridir¹⁵¹. Kurumu oluşturan tamamlayıcılar; normlar ve değerler değil, reçeteler, kurallar ve sınıflamalardır.

- Eski kurumsal teoriye göre kurumsallaşma, gelenek ve standartların korunması ile netleşen kendine özgü bir organizasyonel karakter oluşturma sürecidir¹⁵². Bu bakış açısına göre karakter oluşturma süreci, organizasyonel düzeyde işlediğinden dolayı, organizasyonlar arasındaki farklılıkları arttırmaktadır. Yeni bakış açısına göre ise kurumsallaşma, aynı kurumsal çevrede faaliyet eden organizasyonlar arasındaki çeşitliliği ve farklılıkları azaltmaya hizmet etmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde kurumsal teori, organizasyonların yapı ve uygulamalarındaki farklılık ve benzerlikleri açıklayan bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda takip eden bölümde kurumsal teori çerçevesinde insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikler incelenmektedir.

¹⁴⁶ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.14.

¹⁴⁷ Scott, **a.g.e.**, s.119.

¹⁴⁸ Selznick, **a.g.m.**, s.273.

¹⁴⁹ DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s.15.

¹⁵⁰ Scott, **a.g.e.**, s.119.

¹⁵¹ Meyer, Rowan, **a.g.m.**, s.53.

¹⁵² Selznick, **a.g.m.**, s.272.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE FARKLILIK VE BENZERLİKLER

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL TEORİ

Literatürde insan kaynakları yönetiminin (İKY) içinde bulunulan çevreye göre farklılaştığını veya benzeştiğini, diğer bir deyişle çeşitli çevre koşullarına uygun İKY politika ve uygulama seçeneklerinin bulunduğunu açıklamada çıkış noktası olarak çeşitli teori ve yaklaşımlardan yararlanılabileceği ifade edilmektedir. Buna göre İKY ile çevre ilişkisini anlamada; genel sistem teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, işlem maliyeti teorisi, vekalet teorisi, kaynaklara dayalı yaklaşım, popülasyon ekolojisi yaklaşımı ve kurumsal teori gibi teori ve yaklaşımlardan yararlanmak mümkündür¹⁵³. Bu yaklaşım ve teorilerden hareketle, İKY'deki farklılık ve benzerlikler literatürde; iç çevre unsurları olarak teknoloji, yapı, organizasyonel büyüklük, işletme stratejisi gibi boyutlar açısından, dış çevre unsurları olarak ise yasal, sosyal ve politik çevre, sendikalaşma, dış pazar koşulları, sektör ve ulusal kültür gibi boyutlar açısından ele alınmaktadır¹⁵⁴.

¹⁵³ Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," **Annual Review of Psychology**, Vol.46, 1995, s.240; Gary C. McMahan, Meghna Virick, Patrick M. Wright, "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," **Research in Personnel and Human Resources Management**, Supplement 4, 1999, s.105-114.

¹⁵⁴ Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.240; John E. Delery, D. Harold Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.802; Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, June 1995, s.635; Jeffrey B. Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," **Industrial & Labor Relations Review**, Vol.45, No.3, Apr 1992, s.488; Jeffrey B. Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, June 1994, s.670; Bernice Kotey, Alison Sheridan, "Changing HRM Practices with Firm Growth," **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.11, No.4, 2004, s.474; José A. Bayo-Moriones, Javier Merino-Diaz de Cerio, "Size and HRM in the Spanish Manufacturing Industry," **Employee Relations**, Vol.23, No.2, 2001, s.188; Satish P. Deshpande, Damodar Y. Golhar, "HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study," **Journal of Small Business Management**, Vol.32, No.2, April 1994, s.49; Cem Tanova, Halil Nadiri, "Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate," **Journal of European Industrial Training**, Vol.29, No.9, 2005, s.696; Cem Tanova, "Firm Size and Recruitment: Staffing Practices in Small and Large Organisations in North Cyprus," **Career Development International**, Vol.8, No.2, 2003, s.107; Zeynep Aycan, "Human Resource Management in Turkey – Current Issues and Future Challenges," **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, s.252; Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, Carlos J. Rivero, "Organizational Characteristics As Predictors of Personnel Practices," **Personnel Psychology**, Vol.42, No.4, Winter 1989, s.727.

İKY'yi çevre ile ilişkilendirmek, yapı ve uygulamalardaki tek doğru yola işaret eden “en iyi uygulamalar” anlayışını eleştiren bir bakış açısı içermektedir. Temel olarak çalışmamızda da en iyi uygulamalar anlayışı eleştirilmektedir.

Çalışmamızda İKY'deki farklılık ve benzerlikler, daha önceki bölümde incelenmiş bulunan kurumsal teori açısından ele alınmaktadır. İKY'deki farklılık ve benzerlikleri kurumsal teori açısından ele almak; İKY'yi coğrafi boyut (ulusal ve bölgesel ayrımında), sermaye sahipliği boyutu (kamu sektörü ve özel sektör ayrımında), sektörel boyut ve organizasyonel büyüklük boyutu gibi çeşitli boyutlara göre geniş bir çerçevede incelemeyi mümkün kılmaktadır. Çünkü kurumsal teoriye göre; faaliyet gösterilen bölgedeki, ülkedeki, sektördeki ve organizasyonel büyüklükteki benzerlik, yapı ve uygulamalardaki benzerlikleri beraberinde getirmektedir¹⁵⁵.

Kurumsal teori, gelişiminin farklı evrelerinde, tek doğru yola işaret eden ve uygulamalardaki benzerlikleri beraberinde getiren en iyi uygulamalar anlayışına karşı olan ve bu anlayışı destekleyen bir nitelik taşımaktadır. Daha spesifik olarak, eski kurumsal teori, karaktere ve yetkinliğe odaklanarak¹⁵⁶ organizasyonların kendilerine özgü uygulamaları olması gerektiği yönünde bir anlayış sergilemektedir. Bu anlayış, yapı ve uygulamalardaki farklılıkları vurgulamakta ve beraberinde getirmektedir.

Yeni kurumsal teori ise; belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapı ve uygulamalarında, kurumsal nitelikteki çeşitli baskıların etkisiyle benzerlikler olduğunu vurgulamaktadır¹⁵⁷. Bu anlayışın, en iyi uygulamalar

¹⁵⁵ Isin Guler, Mauro F. Guillen, John Muir Macpherson, “Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.47, No.2, June 2002, s.214.

¹⁵⁶ Philip Selznick, “Institutionalism “Old” and “New”,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, Iss.2, June 1996, s.271.

¹⁵⁷ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” **American Sociological Review**, Vol.48, No.2, April 1983, s.147.

anlayışıyla belirli ölçüde uyumlu olduğu ifade edilebilir¹⁵⁸ (Anlayışın en iyi uygulamalar bakış açısıyla tamamen uyumlu olmamasının sebebi; benzerliklerin, aynı kurumsal çevre içinde ortaya çıkması, diğer bir deyişle farklı kurumsal çevrelerdeki organizasyonların farklı yapı ve uygulamalar benimseyebilmesidir. En iyi uygulamalar bakış açısında ise hiçbir değişken dikkate alınmamakta, tamamen evrensel bir anlayış bulunmaktadır). Dolayısıyla kurumsal teorinin, İK uygulamalarındaki farklılık ve benzerlikleri açıklama çabaları için uygun bir çıkış noktası olduğu söylenebilir.

Eski ve yeni kurumsal teoriler genel olarak değerlendirildiğinde, benzer kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren, dolayısıyla da ortak bazı özelliklere sahip organizasyonlara uygun olan uygulamaların söz konusu olduğu ifade edilebilir. Buna göre ortak özellikleri olan organizasyonların, benzer yapı ve uygulamalara, farklı özellikleri olan organizasyonların ise, farklı yapı ve uygulamalara sahip olması beklenmektedir.

Diğer yandan uygulamalardaki çeşitlilik ve farklılıklara odaklanmak, organizasyon teorisi ve işletme stratejisi konusundaki önemli bir literatür ile de ilgilidir¹⁵⁹. Bu bakış açısı; İKY politika ve uygulamalarındaki farklılıkların, organizasyonların benimsediği stratejilerdeki farklılıktan kaynaklandığını açıklayan stratejik İKY yaklaşımını beraberinde getirmektedir. Diğer bir deyişle stratejik İKY, en iyi uygulamalar anlayışını eleştirirken durumsal değişken olarak işletme stratejisini dikkate almaktadır.

Stratejik İKY konusunda aşağıda incelenen üç yaklaşım (evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımlar), İKY politika ve uygulamalarındaki benzerlik ve farklılıkları belli ölçüde açıklamaktadır. Daha spesifik olarak; evrensel yaklaşımın,

¹⁵⁸ Brian Becker, Berry Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.787.

¹⁵⁹ Peter D. Sherer, Hüseyin Leblebici, "Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management Research," **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.20, 2001, s.199; Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803; Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.237.

uygulamalardaki benzerlikleri, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımların ise, uygulamalardaki farklılıkları belirli ölçüde açıkladığı söylenebilir.

Stratejik İKY, uygulamalardaki farklılıkları işletme stratejisi ile açıkladığından dolayı, uygulamalardaki farklılık ve benzerliklere “organizasyon düzeyinde” / “mikro açıdan” bir açıklama getirildiği söylenebilir. Çalışmamızın konusunu oluşturan kurumsal teori açısından İKY’deki farklılık ve benzerliklerin açıklaması ise, durumsal değişken olarak “strateji” yerine “kurumsal nitelikteki baskılar” aracılığıyla yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışmamızda, İK politika ve uygulamalarındaki benzerlik ve farklılıklar, çalışmamızın ilk bölümünün konusunu oluşturan kurumsal teori açısından “çevre düzeyinde” / “makro açıdan” irdelenmektedir.

Çalışmamızda İKY’deki benzerlik ve farklılıklar, asıl konumuzu oluşturan kurumsal çevre unsurları açısından ele alınmadan önce, stratejik İKY yaklaşımının incelenmesi uygun görülmüştür. Bunun sebepleri; stratejik İKY’nin literatürdeki yaygınlığı ve çıkış noktası olarak özellikle evrensel yaklaşımın, çalışmamızın da çıkış noktasını oluşturan ve çalışmamızda da eleştirilen en iyi uygulamalar anlayışını içermesi olarak ifade edilebilir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLERİ AÇIKLAYAN BİR YAKLAŞIM OLARAK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde İKY uygulamalarında çeşitlilik ve farklılıklar olduğunu öne süren çalışma ve tartışmaların varlığına rağmen, İKY uygulama ve araştırmaları ağırlıklı olarak, benzerlik ve sabitlik arayışında olan “en iyi uygulamalar” bakış açısının hâkimiyetinde bulunmaktadır¹⁶⁰. Diğer yandan çeşitlilik ve farklılıklar üzerine odaklanmak; uygulamaların kökenini ve belirli çevrelerdeki kurumsallaşma

¹⁶⁰ Sherer, Leblebici, **a.g.m.**, s.199.

derecelerini, organizasyonları uygulamalarda yenilik yapmaya ve farklılaşmaya iten unsurları, uygulamaların belirli bir sektör içinde ve sektörler arasında nasıl yayıldığını incelemeyi gerektirmektedir¹⁶¹. Bu konular, genel olarak kurumsal teori çerçevesinde çalışmamızın önceki bölümünde ele alınmıştır ve çalışmamızın sonraki bölümünde İKY açısından daha spesifik olarak irdelenecektir. Diğer yandan uygulamalardaki çeşitliliğe ve farklılıklara odaklanmak, daha önce de ifade edildiği gibi organizasyon teorisi ve işletme stratejisi konusundaki önemli bir literatür ile ilgilidir¹⁶². Dolayısıyla stratejik İKY araştırma ve uygulamalarından, uygulamalardaki farklılıkları açıklayan bir yaklaşım olarak yararlanmak mümkündür. Çünkü stratejik İKY, İKY'deki farklılıkları incelerken özellikle İK uygulamalarının strateji ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Stratejik İKY konusundaki araştırmaların önemli bir bölümü¹⁶³, İK uygulama ve politika kümelerinin organizasyonel çıktılarla ilişkisine odaklanmaktadır. Konuya ilişkin olarak ele alınan organizasyonel çıktılar; işgücü devir oranı, çalışan tatmini ve bağlılığı ile organizasyonel etkinliğin göstergeleri olarak şirket kârlılığı ve finansal performans olarak sıralanabilir¹⁶⁴. Diğer bir deyişle stratejik İKY konusundaki araştırmalar, İK uygulamalarının, şirketin finansal performansı ve işgücü devir oranı gibi yukarıda sıralanan çıktılara etkisini/katkısını irdelemektedir.

Stratejik İKY'deki diğer bir yaklaşım; organizasyonların rekabet çevrelerini yönetmedeki stratejik tercihleri ve bu tercihlerdeki tarzın İK sistemlerine yansıtılması ile ilgilidir.

¹⁶¹ A.y., s.201.

¹⁶² Sherer, Leblebici, **a.g.m.**, s.199; Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803; Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.237.

¹⁶³ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.802; Huselid, **a.g.m.**, s.635; Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," s.488; Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," s.670.

¹⁶⁴ John T. Delaney, John Godard, "An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm", **Human Resource Management Review**, Vol.11, 2001, s.405.

Konuya ilişkin üçüncü araştırma akımı ise, organizasyonel strateji ile İK uygulama ve politikalarının uyum derecesini incelemektedir¹⁶⁵.

Sonuç olarak stratejik yaklaşıma göre, İK uygulamalarındaki farklılık ve çeşitliliğin çoğu, organizasyonun benimsediği strateji ile açıklanabilmektedir¹⁶⁶. Buradan hareketle stratejik İKY literatüründe hâkim olan üç bakış açısı olan evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımlar, uygulamalardaki benzerlik ve farklılıkları açıklayan yaklaşımlar olarak aşağıda ele alınmaktadır.

A. Evrensel Yaklaşım

Stratejik İKY’de evrensel yaklaşım, “en iyi uygulamalar” (best practices, high performance work practices¹⁶⁷, high performance work systems¹⁶⁸) anlayışını içermektedir¹⁶⁹.

Evrensel yaklaşım, yıllardan beri etkinliği kanıtlanmış olan en iyi bazı İK uygulamalarının, evrensel olarak tüm organizasyonlar tarafından uygulanabileceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım, insan yönetmenin tüm dünyada uygulanabilecek “doğru bir yol”u olduğu inancını içermektedir¹⁷⁰.

En iyi uygulamalar anlayışının çıkış noktasını, çağdaş araştırmanın önemli bir adımı olan ve Doeringer ve Piore tarafından 1971 yılında yayınlanan “İç İşgücü Pazarı Analizi ve İnsangücü Analizi” (Internal Labor Market Analysis and Manpower Analysis) adlı çalışma oluşturmaktadır¹⁷¹. Bu çalışma, istihdam ilişkisinin

¹⁶⁵ Gerald R. Ferris v.d., “Human Resource Management: Some New Directions,” **Journal of Management**, Vol.25, Iss.3, 1999, s.390.

¹⁶⁶ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

¹⁶⁷ Huselid, **a.g.m.**, s.635; Ferris v.d., **a.g.m.**, s.390; Becker, Gerhart, **a.g.m.**, s.785; Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

¹⁶⁸ Becker, Gerhart, **a.g.m.**, s.784.

¹⁶⁹ McMahan, Virick, Wright, **a.g.m.**, s.102.

¹⁷⁰ Paul N. Gooderham v.d., “Human Resource Management: A Universal Concept?,” **Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?** içinde, Editör: Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer, Michael Morley, Elsevier, 2004, s.3.

¹⁷¹ Sherer, Leblebici, **a.g.m.**, s.201.

içselleştirilmesini sağlayan İK uygulamalarının biraraya gelmesini ifade eden iç işgücü pazarları (internal labor markets) ile ilgilidir¹⁷². Genel olarak bakıldığında bir işletmede iç işgücü pazarının varlığını ifade etmek aşağıdaki uygulamaların varlığı ile mümkün olmaktadır¹⁷³:

- Ağırlıklı olarak “işletme içinden” temin ve seçim yapılması¹⁷⁴,
- İyi tanımlanmış kariyer basamaklarının yaygın kullanımı,
- “İşletmeye özel” biçimsel eğitimlerin verilmesi¹⁷⁵,
- Performansın “davranışlara” dayalı ölçülere göre değerlendirilmesi,
- Geri bildirimlerin “geliştirme” amaçlı olması,
- “Özendirici” ücret sistemlerinden yararlanılmaması ve kâr paylaşımının az kullanılması,
- İş güvencesinin yüksek olması¹⁷⁶,
- İşten çıkarılanlara gelişmiş yararlar sunulması,
- Biçimsel işten çıkarma politikalarının bulunması,
- Şikâyet sistemlerinin bulunması,
- Çalışanların karar vermeye katılım derecelerinin yüksek olması,
- İşlerin ayrıntılı ve kesin biçimde tanımlanması.

Bir işletmede iç işgücü pazarının, diğer bir ifadeyle yukarıda sıralanan uygulamaların varlığı, o işletmedeki çalışanları içselleştirmekte ve onları dış işgücü pazarında çalışanlardan ayırmaktadır. Söz konusu uygulamalarla içselleştirilen çalışanlar, işletme dışındaki çalışanlarla değil, iç pazarda yani o işletmedeki çalışanlarla rekabet halindedir. Dolayısıyla İK uygulamaları aracılığıyla içselleştirilen çalışanlar, dış işgücü pazarındaki değişikliklerden izole edilmektedir. Bu uygulamaların sonucunda içselleştirilen çalışanlar, organizasyon dışındaki çalışanlardan farklılaştırılmakta ve bu farklılık da çalışanları, o organizasyondan

¹⁷² A.y., s.203

¹⁷³ Delery, Doty, a.g.m., s.809.

¹⁷⁴ Jeffrey Pfeffer, Yinon Cohen, “Determinants of Internal Labor Markets in Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.4, December 1984, s.552.

¹⁷⁵ Sherer, Leblebici, a.g.m., s.203.

¹⁷⁶ A.y.

ayrılmamaya yönelmektedir. Çalışanları ayrılmamaya yönelten husus, o organizasyonda olmanın kendilerine sağladığı avantajları kaybetmek istememeleridir¹⁷⁷.

İç İşgücü Pazarı Analizi ve İnsangücü Analizi adlı çalışma, endüstriyel ortamda gerçekleştirilmiştir. Endüstriyel iç işgücü pazarlarının 1930’lu yıllardan 2. Dünya Savaşı’nın sonlarına kadar olan hâkimiyeti, çeşitli araştırmacılar tarafından belgeleştirilmeye çalışılmıştır. Endüstriyel iç işgücü pazarları öncelikle büyük üretim şirketleri tarafından benimsenmiş, sonra ise daha küçük şirketler tarafından benimsenmeye başlanmıştır. Büyük organizasyonlar, bu uygulamaların meşruiyetini sağlamış ve küçük organizasyonlar da, endüstriyel iç işgücü pazarına yönelik uygulamaları kendilerine meşruiyet sağladığı için benimsemişlerdir. Bu uygulamaların yaygınlığı sonuç olarak uygulamaların, “en iyi uygulama” olarak kurumsallaşmasının yolunu açmıştır¹⁷⁸.

Evrensel yaklaşımı savunan araştırmacılar, bazı İK uygulamalarının daima diğerlerinden daha iyi olduğunu, tüm organizasyonların bu en iyi olduğu kanıtlanmış olan uygulamaları benimsemesi gerektiğini savunmakta¹⁷⁹ ve İK uygulamaları ile organizasyon düzeyindeki çıktılar arasındaki doğrudan ilişkiyi incelemektedirler¹⁸⁰.

Bu anlayışa göre, en iyi olduğu iddia edilen uygulamaları benimseyen işletmelerin organizasyonel performanslarında ve finansal sonuçlarında iyileşme gerçekleşmektedir. Burada en iyi uygulamalar konusunda vurgulanması gereken bir nokta, bu belirli uygulamaların, organizasyonun stratejik hedeflerinden bağımsız olarak benimsenmesidir. Diğer bir deyişle, İK uygulamalarının, organizasyonun izlediği stratejiye göre farklılaştırılması veya bu uygulamaların strateji ile uyumlu olması göz önüne alınmamaktadır.

¹⁷⁷ A.y., s.204.

¹⁷⁸ A.y.

¹⁷⁹ Delery, Doty, a.g.m., s.803.

¹⁸⁰ McMahan, Virick, Wright, a.g.m., s.102.

Evrensel yaklaşım, araştırma ve uygulamalar doğrultusunda en iyi olduğu belirlenen İKY uygulamalarının, organizasyonel çıktılar üzerinde daima olumlu etkisi olduğunu kabul etmektedir. Bu sebeple çoğu kaynakta “en iyi uygulamalar” adı altında ele alınan uygulamalar, bazı kaynaklarda “yüksek performanslı iş uygulamaları veya sistemleri” adları altında ele alınmaktadır¹⁸¹. Bu ifade farklılığının önemli bir nedeninin, “en iyi” ifadesinin belirsizliği ve bu ifadeye getirilen eleştiriler olduğu düşünülmektedir.

Evrensel yaklaşım, stratejik İKY literatüründeki en basit teorik yaklaşımdır, çünkü belirli bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin organizasyonların tümünde evrensel olarak var olduğunu iddia etmektedir. Bu doğrultuda evrensel genellemelere varmak için iki adım izlenmektedir¹⁸²:

- Önemli stratejik İK uygulamalarının tanımlanması,
- Her bir uygulamanın organizasyonel performans ile ilişkisinin tek tek ölçülmesi.

İKY’de hangi uygulamaların en iyi olarak benimseneceğine dair, bu uygulamaları organizasyonel performansla ilişkilendirmeye çalışan birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Bakınız Tablo 1). Örneğin Pfeffer (1994), verimlilik ve kârlılığı arttıran 16 yönetim uygulaması olduğunu belirtmektedir¹⁸³. Bu uygulamalardan bazıları; katılım ve güçlendirme, özendirici ücretlendirme, istihdam güvencesi sağlama, terfi, yetiştirme ve yetenek geliştirme olarak sayılabilir¹⁸⁴. Benzer şekilde Osterman (1994), takım oluşturma, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi bazı yenilikçi iş uygulamalarının ABD’deki tüm işletmelerde verimlilik artışı ile sonuçlandığını ifade etmektedir. Pfeffer ve Osterman tarafından tanımlanan bu uygulamalar, yüksek performanslı iş uygulamaları veya kısaca en iyi uygulamalar olarak adlandırılmaktadır¹⁸⁵.

¹⁸¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005, s.84.

¹⁸² Delery, Doty, **a.g.m.**, s.805.

¹⁸³ Ferris v.d., **a.g.m.**, s.387.

¹⁸⁴ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

¹⁸⁵ **A.y.**

Tablo 1: Çeşitli Araştırmacılar Tarafından Tanımlanan En İyi İK Uygulamaları (Yüksek Performanslı İş Uygulamaları)

Uygulama	Pfeffer	Osterman	Delaney, Lewin & Ichniowski	Huselid	Delery & Doty
Çalışanların yönetime katılımı	x		x	x	x
Teminde iç kaynak kullanımı	x		x	x	x
Özendirici ücretlendirme	x		x	x	
İş analizi / iş dizaynı	x		x	x	
Bilgi paylaşımı	x		x	x	
Şikâyet sistemleri			x	x	x
Yetiştirme / Geliştirme	x			x	x
Takım oluşturma		x			x
Performans Değerlendirme (PD)			x	x	
PD sonuçlarının ücretlere yansıtılması			x	x	
Tutum araştırmaları			x	x	
İstihdam testleri			x	x	
İş güvencesi	x				x
İş rotasyonu		x			
Seçim oranı				x	
Güçlendirme	x				
İş rotasyonu		x			
Kalite çemberleri		x			
Yüksek ücretler	x				
Sonuçlara dayalı değerlendirme					x
Terfilerin performansa dayalı olması				x	
Toplam kalite yönetimi		x			

Bu tablonun oluşturulmasında John E. Delery, D. Harold Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.803; Gerald R. Ferris v.d., "Human Resource Management: Some New Directions," **Journal of Management**, Vol.25, Iss.3, 1999, s.387; Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, June 1995, s.645; Brian Becker, Barry Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.785 ve Mark A. Youndt v.d., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.840 adlı kaynaklardan yararlanılmıştır.

Delery ve Doty (1996) çalışmalarında, Osterman (1987), Sonnenfeld ve Peiperl (1988), Kerr ve Slocum (1987) ve Miles ve Snow (1984)'un teorik çalışmalarını temel alarak en iyi 7 İK uygulamasını tanımlamışlardır. Bunlar; çalışanlara iç kariyer fırsatları sunulması, yüksek miktarda biçimsel eğitim sağlanması, değerlendirmelerin “sonuçlara” dayalı olması, iş güvencesi sağlanması, biçimsel şikâyet sistemlerinin olması ve çalışanların karar vermeye katılmasına yönelik sistemlerin bulunması, son olarak da iş tanımlarının esnek olmasıdır¹⁸⁶.

Diğer yandan Delaney, Lewin ve Ichniowski (1989), 495 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, en iyi 10 İK uygulamasını belirlemişlerdir. Bu uygulamalar; İK seçimi, performans değerlendirme, özendirici ücretlendirme, iş dizaynı, şikâyet prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirme ve işgücünün yönetime katılması gibi konuları içermektedir¹⁸⁷. Huselid (1995) de bu uygulamalara İK temin ve seçimi (temin çabalarının başarısı-seçim oranı), eğitim (çalışan başına yıllık ortalama eğitim saati) ve terfi (kıdeme / performansa dayalı) olmak üzere üç uygulama eklemiş ve bu en iyi uygulamaların, daha iyi şirket performansı ile sonuçlandığını belirlemiştir. Ayrıca Huselid (1995)'in araştırmasına göre, bu uygulamalar daha düşük işgücü devri, daha yüksek verimlilik ve şirketin finansal performansında artış ile sonuçlanmaktadır¹⁸⁸.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, literatürde en iyi İK uygulamaları birbirine benzer denebilecek biçimde tanımlanmış ve bu uygulamaların organizasyonel performans üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalarla kanıtlanmaya çalışılmıştır. Yukarıda en iyi uygulamalar olarak sıralanan uygulamaların, ağırlıklı olarak çalışanlarda yüksek düzeyde bağlılık sağlayan uygulamalar olduğu görülmektedir. Bunun yanında bu uygulamaların her koşul ve durumda “en iyi” olduğu veya yüksek organizasyonel performans sağlayacağı görüşü, kimi araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Bu doğrultuda evrensel yaklaşıma alternatif olarak durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımlar geliştirilmiştir.

¹⁸⁶ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.805-806.

¹⁸⁷ Huselid, **a.g.m.**, s.645.

¹⁸⁸ **A.y.**, s.667.

B. Durumsal Yaklaşım

Stratejik İKY'deki diğer bir bakış açısı, durumsal yaklaşımdır. Durumsallık teorisyenlerine göre, etkin olmak için organizasyonun İK politika ve uygulamalarının, organizasyonun diğer unsurları ile uyumlu olması gerekmektedir¹⁸⁹. Bu yaklaşıma göre dikkate alınması gereken en önemli durumsal unsur, organizasyonun stratejisidir¹⁹⁰. Bu sebeple durumsallık teorisyenleri, bazı İK uygulamalarının stratejilerle tutarlılığını ve bu uygulamaların şirket performansı ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Durumsal yaklaşımın evrensel yaklaşımdan farkı; İK sistem ve uygulamalarının spesifik organizasyonel stratejilerle ilişkilendirilme çabasının bulunmasıdır. Dolayısıyla durumsal yaklaşım, evrensel yaklaşımın görüşlerine kıyasla daha karmaşık görüşler içermektedir, çünkü durumsal yaklaşımda basit doğrusal ilişkiler yerine, etkileşimlere odaklanılmaktadır. Buna göre; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki, durumsal değişkenin farklı düzeylerine göre farklılık gösterecektir. Burada ele alınan en önemli durumsal unsur ise yukarıda da ifade edildiği gibi, organizasyonel stratejidir. Dolayısıyla araştırmacılar, öncelikle organizasyonel stratejiyi belirleyip daha sonra İK uygulamalarını tek tek bu strateji ile ilişkilendirmektedir¹⁹¹.

Stratejik yönetim konusundaki literatür incelendiğinde, organizasyonların benimseyebilecekleri stratejilerin çok çeşitli kriterler açısından (yönetim seviyesi, kapsam, büyüme ve gelişme, pazarın durumu, işletme özellikleri gibi¹⁹²) sınıflandırıldığı görülmektedir. Strateji konusunda yapılan ve konumuz açısından önem taşıyan en temel sınıflamanın ise, Michael E. Porter (1980)'ın temel rekabet stratejileri sınıflaması olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim literatürde konuya

¹⁸⁹ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

¹⁹⁰ Duanxu Wang v.d., "Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy," **Journal of Organizational Behavior**, Vol.24, 2003, s.512.

¹⁹¹ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.807.

¹⁹² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003, s.57, 198-253.

ilişkin olarak en fazla yararlanan¹⁹³ sınıflamalar, öncelikle Porter'ın sınıflaması ve ayrıca Miles ve Snow (1978; 1984)'un kapsamlarına göre yapmış olduğu sınıflamadır¹⁹⁴.

Porter (1980), rekabet stratejilerini; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Toplam maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, maliyet odaklı olduklarından bünyelerinde az çalışan bulundurmaya tercih etmektedirler. Bu işletmelerin esnek çalışma uygulamalarını benimsemeleri, kısa vade odaklı olmaları, bireysel çalışmayı esas almaları, maliyet endişeleri doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanmaları ve ağırlıklı olarak teknik eğitime yönelmeleri beklenmektedir.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler ise, kaliteye ve ayrıcalıklı ürünlere önem verdiklerinden ve güçlü pazarlama becerileri olduğundan dolayı¹⁹⁵ bu işletmelerin, yüksek nitelikli çalışanları istihdam etmeleri, çalışanların yönetime katılmalarını sağlamaları, uzun vade odaklı olmaları, çalışanların risk almalarına olanak yaratmaları, takım çalışmasını cesaretlendirmeleri, takımlara yönelik eğitimler vermeleri¹⁹⁶, bilgi paylaşımına önem vermeleri¹⁹⁷ ve ücret adaletini sağlamaları beklenmektedir.

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmelerin İK uygulamalarının ise, pazarın belirli bir bölümünde düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri izleyen işletmelerin uygulamalarının karışımı olması beklenmektedir.

¹⁹³ Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," s.489.

¹⁹⁴ McMahan, Virick, Wright, **a.g.m.**, s.103; David P. Lepak, Kathryn M. Bartol, Niclas L. Erhardt, "A Contingency Framework for the Delivery of HR Practices," **Human Resource Management Review**, Vol.15, 2005, s.146; Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," s.678; Tung-Chun Huang, "The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies," **Personel Review**, Vol.30, No.2, 2001, s.133; Delery, Doty, **a.g.m.**, s.810.

¹⁹⁵ Luis G. R. Mejia v.d., **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1998, s.29.

¹⁹⁶ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.731.

¹⁹⁷ Lepak, Batrol, Erhardt, **a.g.m.**, s.148.

Bazı araştırmacılar -Schuler ve Jackson (1987); Jackson, v.d. (1989); Lepak, v.d. (2005); Huang (2001) gibi-, şletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaları, yenilik yapmalarıyla mümkün olduğundan dolayı Porter'ın rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejilerini "yenilikçi stratejiler" adı altında ele almış ve Porter'ın sınıflamasını referans göstererek stratejileri; maliyet azaltıcı, kalite arttırıcı ve yenilikçi stratejiler olarak sınıflandırmıştır. Buna göre; maliyet azaltıcı stratejiler, Porter'ın maliyet liderliği stratejileri ile örtüşmektedir, dolayısıyla maliyet azaltıcı stratejiler izleyen şletmelerin İK uygulamaları daha önce ele alındığı gibi, kısa vadeli ve sonuç odaklı performans değerlendirme, net/kesin biçimde hazırlanmış iş tanımları, piyasa ücret araştırmalarına dayalı ücretlendirme, minimum düzeyde yetiştirme ve geliştirmeyi içeren ve uzmanlaşmayı destekleyen uygulamalardır¹⁹⁸.

Kalite arttırıcı stratejiler izleyen şletmelerin İK uygulamalarının; çalışanların yönetime katılımına olanak veren, performans değerlendirmede sonuç odaklı, hem bireysel hem de grup tabanlı ölçütler içeren ve kısa vadeli olan, iş güvencesi sunan ve çalışanlara sürekli ve kapsamlı eğitimler sunan nitelikte olması beklenmektedir¹⁹⁹.

Yenilikçi stratejiler izleyen şletmelerde ise işler, birbiriyle ilişkili olup çalışanlar gruplar halinde çalışmaktadırlar. Bu şletmelerde ekip performansının ölçülmesi söz konusudur ve performans değerlendirme, uzun dönemli başarılarla yöneliktir. Ücret yapıları dış pazar eşitliğinden çok, iç eşitliğe dayanmaktadır. Bu şletmelerde özendirici ücret sistemleri (maaş, ikramiye, hisse senedi v.b.) uygulanmaktadır. Ayrıca geniş kariyer patikaları, çok çeşitli yeteneklerin gelişimini desteklemektedir²⁰⁰.

¹⁹⁸ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, August 1987, s.213.

¹⁹⁹ A.y.

²⁰⁰ A.y.

Konumuz açısından en fazla yararlanılan sınıflamalardan olan Miles ve Snow (1984)'un yapmış olduğu ayrıma göre ise kapsamlarına göre stratejiler; himayeci, fırsatçı, analizci ve tepkici stratejiler olmak üzere 4 grupta incelenmektedir²⁰¹.

Himayeci stratejiler benimseyen işletmeler; yüksek kaliteye, üstün hizmete, düşük fiyata ve sınırlı alanda en iyiyi yapmaya odaklanmaktadır. Bu işletmeler, teknoloji veya yapılarında köklü değişiklikler gerçekleştirmezler. Dolayısıyla araştırma ve geliştirmeye çok fazla önem vermezler²⁰².

Fırsatçı stratejiler benimseyen işletmeler ise; yenilik yapan, sürekli yeni ürün ve pazarlar arayan²⁰³, belirsizlik ortamında faaliyet gösteren, risk alabilen ve esnekliğe önem veren²⁰⁴ işletmelerdir.

Diğer yandan analizci stratejiler benimseyen işletmeler; hem himayeciler gibi varolan ürünlere, hem de fırsatçılar gibi yeni ürünlere odaklanmaktadır. Bu işletmeler, fırsatçı işletmeler gibi yenilik ve değişimin öncüsü olmasalar da, yenilikleri himayeci işletmelere kıyasla daha hızlı izlemektedirler²⁰⁵. Son olarak tepkici stratejiler, gerçek anlamda strateji sayılamayacağından dolayı tepkici işletmelerin plânsız ve kısa vadeli oldukları söylenebilir²⁰⁶.

Miles ve Snow'un teorisi durumsal yaklaşım açısından ele alındığında araştırmacıların bu alternatif stratejileri birbirinden farklılaştıran tek bir değişkeni tanımlamaları gereği ortaya çıkmaktadır. Bu değişken, daha önceki sınıflamalarda da ele aldığımız “yenilikçilik” (ürün, hizmet veya pazar yenilik oranı) değişkenidir²⁰⁷.

²⁰¹ Dinçer, **a.g.e.**, s.259.

²⁰² Delery, Doty, **a.g.m.**, s.810.

²⁰³ **A.y.**

²⁰⁴ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization & Management: A Systems and Contingency Approach**, 4th Edition, New York, Mc. Graw-Hill Series, 1985, s.147.

²⁰⁵ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.810.

²⁰⁶ Dinçer, **a.g.e.**, s.260.

²⁰⁷ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.807.

Sonuç olarak ister Porter'ın strateji sınıflamasından veya bunun geliştirilmiş şekli olan yukarıdaki sınıflamadan, ister Miles ve Snow'un sınıflamasından yararlanılsın, strateji konusundaki ayırdedici değişkenin temelde; “yenilik yapma” veya “maliyet azaltma/maliyet liderliği” şeklinde olduğu söylenebilir.

Jackson v.d. (1989) tarafından, çeşitli organizasyonel özellikler açısından İK uygulamalarındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen araştırmaya göre, yenilikçi rekabet stratejisi izleyen işletmeler, örneğin teknoloji şirketleri, sürekli olarak yenilik yapmaya odaklandıklarından dolayı İK uygulamaları da yeniliği özendirerek ve yaratıcılığı teşvik edecek biçimde tasarlanmalıdır²⁰⁸. Nitekim bu araştırmanın sonucunda; yenilikçi stratejiler izleyen işletmelerdeki İK uygulamalarının, diğer işletmelerden farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yenilikçi işletmeler, mavi yakalılara daha az özendirici ücret vermekte, daha fazla istihdam güvencesi ve daha fazla eğitim sağlamaktadır²⁰⁹.

Benzer şekilde Huang (2001) da, yenilikçi stratejiler benimseyen işletmelerde çalışanların, yaratıcı, birbirleriyle işbirliği içinde çalışan, risk alabilen, uzun vadeli hedefleri olan ve belirsizlikle baş edebilen nitelikte olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla da, bu işletmelerin iş tanımları esnek olmalı, çalışanlar arası etkileşim cesaretlendirilmeli, yetiştirmeye ve kariyer geliştirmeye önem verilmeli, ücret skalaları iç eşitlik temeline dayanmalı, iş güvencesi olmalı ve performans değerlendirme takım çalışmasına dayalı ve uzun vadeli olmalıdır²¹⁰.

İK uygulamaları, yukarıda ele alınan strateji sınıflamaları haricinde farklı ölçütler açısından tanımlanan stratejilerle de ilişkilendirilebilir. Örneğin, büyüme stratejisi izleyen işletmelerin; personel temininde saldırgan bir yaklaşım izlemeleri, ücretleri hızla arttırmaları, organizasyonda yeni işler yaratmaları ve eğitim ve geliştirmeye önem vermeleri mümkündür. Benzer şekilde yenilenme stratejisini benimseyen

²⁰⁸ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.731.

²⁰⁹ **A.y.**, s.754.

²¹⁰ Huang, **a.g.m.**, s.134.

işletmeler, işgücü devrinin yönetilmesine önem verecek, işten çıkarmaları seçici bir biçimde yapacak, çalışanların yönetime katılımına önem verecektir.

Sonuç olarak durumsal yaklaşım, yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi işletmelerin organizasyonel stratejilerine uyumlu İK uygulamaları benimsemelerinin gereğini vurgulamakta ve bu yolla organizasyonel performansın artacağını ileri sürmektedir.

C. Konfigürasyonel Yaklaşım

Stratejik İKY teorisyenlerinin bir kısmı, organizasyon teorisi ve stratejik yönetim literatürlerinde ortaya çıkan konfigürasyonel yaklaşımla tutarlı fikirler geliştirmiştir²¹¹. Konfigürasyonel yaklaşıma göre; organizasyonun etkinliğinin artması, durumsal, yapısal ve stratejik unsurlar arasındaki iç tutarlılığa, diğer bir ifadeyle iç uyuma bağlıdır²¹². Dolayısıyla konfigürasyonel yaklaşım da tek bir doğru yola işaret etmek yerine, durumsal yaklaşım gibi uygulamalardaki çeşitliliği ve farklılığı savunmaktadır.

Konfigürasyonel yaklaşıma göre, organizasyonların aynı sonuçlara varmalarını sağlayan mevcut bir durumsallık için farklı uygulama konfigürasyonları olabilir. Diğer bir deyişle, konfigürasyonel yaklaşım, temelinde “eşsonluluk”²¹³ (equifinality) varsayımını benimsemektedir.

D. Katz ve R.L. Kohn (1978) eşsonluluğu, bir sistemin farklı başlangıç koşulları ve farklı yollardan aynı son duruma (örneğin aynı düzeyde organizasyonel etkinliğe) ulaşabilmesi olarak tanımlamaktadır²¹⁴. Dolayısıyla konfigürasyonel yaklaşım, organizasyonların aynı sonuçları başarmak için farklı uygulama konfigürasyonları

²¹¹ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

²¹² D. Harold Doty, William H. Glick, George P. Huber, “Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories,” **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.6, December 1993, s.1196.

²¹³ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.803.

²¹⁴ Doty, Glick, Huber, **a.g.m.**, s.1201.

kullanmalarına olanak vererek, evrensel ve durumsal yaklaşımlara kıyasla daha fazla çeşitlilik sağlamaktadır²¹⁵.

Stratejik İKY’de konfigürasyonel yaklaşım da durumsal yaklaşım gibi İK uygulamalarının organizasyonel hedeflerle uyumuna dayanmaktadır. Durumsal yaklaşımda olduğu gibi İK uygulamalarının organizasyonel stratejiye uyumu, İKY ile organizasyonel performans uyumunun önemli bir unsurudur. Fakat konfigürasyonel yaklaşım, durumsal yaklaşımdan bir adım öteye giderek İK uygulamalarının organizasyon yapısına ve stratejik hedeflere yatay ve dikey uyumunu sağlayan belirli İKY sistemleri olduğunu ileri sürmektedir. Durumsal yaklaşım, İK uygulamalarının tek tek organizasyon stratejisi ile uyumunu incelemekte, konfigürasyonel yaklaşım ise İK uygulamalarını gruplar halinde stratejiyle ilişkilendirmektedir²¹⁶. Diğer bir ifadeyle, konfigürasyonel yaklaşım, bireysel bağımsız değişkenlerin (İK uygulamalarının) bağımlı değişken ile nasıl ilişkili olduğundan çok, çoklu bağımsız değişkenlerin modelinin (İK uygulama gruplarının) bağımlı değişkenle nasıl ilişkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır²¹⁷. Bu noktada “yatay” ve “dikey” uyum karşımıza çıkmaktadır.

Yatay uyum (iç uyum), organizasyonun İK politika ve uygulamalarının kendi içindeki tutarlılığını ifade etmektedir²¹⁸. İK uygulamaları birbirine uyumlu olmalı ve birbirini desteklemelidir²¹⁹. Örneğin, İK temini ve seçimi, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi farklı uygulamaların aynı amaca hizmet etmesi yatay uyumun göstergesidir²²⁰.

²¹⁵ Sherer, Leblebici, **a.g.m.**, s.207.

²¹⁶ Ferris v.d., **a.g.m.**, s.36.

²¹⁷ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.804.

²¹⁸ **A.y.**

²¹⁹ Mark A. Youndt v.d., “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, s.838.

²²⁰ McMahan, Virick, Wright, **a.g.m.**, s.103.

Dikey uyum (dış uyum) ise İK politika ve uygulamalarının organizasyonel strateji ile olan uyumunu ve tutarlılığını ifade etmektedir²²¹. Bu ayrım, konfigürasyonel yaklaşımı durumsal yaklaşımdan farklı kılan unsurlardan biridir.

Konfigürasyonel fikirler hem teorik, hem de uygulamalı stratejik İKY çalışmalarını kapsamaktadır. Bu yaklaşımda birçok teorisyen ve araştırmacı, etkin İK sistem tipleri geliştirmekte ve bu uygulama gruplarının performansını organizasyonel strateji ile ilişkilendirmeye çalışmaktadır.

Stratejik İKY'yi konfigürasyonel açıdan ele alan ve farklı İK uygulama gruplarının farklı organizasyonel stratejilere uygun olduğunu ileri süren çalışmalara örnek olarak Jeffrey B. Arthur'un çalışmaları verilebilir. Arthur 1992 ve 1994 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmalarda İK sistemlerini; "maliyet azaltıcı" (kontrolle yönelik) ve "bağlılık artırıcı" (bağlılığa yönelik) olarak iki grupta ele almaktadır.

Kontrolle yönelik İK sistemlerinin hedefi; doğrudan işgücü maliyetlerini azaltmak ve ölçülebilir çıktı ölçütlerine göre çalışanları ödüllendirmeye ve belirli kural ve süreçlere dayalı olarak verimliliği arttırmaktır²²². Bu doğrultuda kontrolle yönelik veya maliyet azaltıcı İK sistemleri; işlerin kesin ve net biçimde tanımlandığı, yönetim kararları üzerinde çalışanların etkisi çok az olan, biçimsel şikâyet mekanizmaları bulunmayan, sosyalleşme ve iletişim çabaları çok az olan, düşük nitelikli çalışanlar bulunan, gözetim ve kontrol odaklı, kısıtlı eğitim sağlanan, sosyal yardımlar düşük düzeyde olan, nispeten düşük ücretler ödenen ve özendirici ücretlere ağırlık verilen sistemler olarak tanımlanmaktadır²²³.

Bağlılığa yönelik İK sistemleri ise; esnek iş tanımlarını, çalışanların yönetsel kararlara yüksek düzeyde katılımını, biçimsel sorun çözme süreçlerinin uygulanmasını, işletmeye ilişkin ve ekonomik bilgilerin çalışanlarla paylaşımını,

²²¹ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.804.

²²² Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," s.672.

²²³ Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," s.491.

işletmedeki nitelikli çalışan oranının yüksek olmasını, daha kapsamlı ve genel becerilere yönelik eğitimleri, daha gelişmiş sosyal yardımları, daha yüksek ücretleri ve maaş ve hisse senedi ile ödemeleri içermektedir²²⁴. Burada organizasyonel hedeflerle çalışanın hedefleri arasında psikolojik bağlantılar kurmak ve bu doğrultuda çalışan davranışlarını şekillendirmek hedeflenmektedir.

Arthur'un yaptığı araştırmaların sonucuna göre; maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmeler, daha çok kontrole yönelik İK sistemlerine, farklılaştırma stratejileri izleyen işletmeler ise, bağlılığa yönelik İK sistemlerine sahiptir²²⁵. Ayrıca organizasyonel strateji ile İK uygulama grupları arasındaki uyum, organizasyonel performansı arttırmaktadır.

Stratejik İKY'yi konfigürasyonel açıdan ele alan diğer bir çalışma, Delery ve Doty'nin 1996 yılında gerçekleştirdikleri çalışmadır. Delery ve Doty, İKY uygulama konfigürasyonlarını belirlemede Kerr ve Slocum (1987), Osterman (1987) ve Sonnenfeld ve Peiperl (1988) gibi teorisyenlerin istihdam sistemleri sınıflamalarından yararlanmıştır. Buna göre “pazar tipi sistem” ve “iç sistem” olarak iki çeşit istihdam sistemi bulunmaktadır²²⁶.

Delery ve Doty, belirli İK uygulamalarının istihdam sistemlerine göre nasıl farklılaştığını ele almaktadır. Buna göre söz konusu istihdam sistemlerinin özellikleri Tablo 2'de yer almaktadır.

²²⁴ A.y.

²²⁵ Arthur, “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” s.677.

²²⁶ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.809.

Tablo 2: İstihdam Sistemlerinin Özellikleri

İK Uygulamaları	Pazar tipi sistem	İç sistem
Kariyer Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Ağırlıklı olarak organizasyon dışından temin,• İç kariyer basamaklarının çok az kullanımı.	<ul style="list-style-type: none">• Ağırlıklı olarak organizasyon içinden temin,• İyi tanımlanmış kariyer basamaklarının yaygın kullanımı.
Yetiştirme	<ul style="list-style-type: none">• Biçimsel eğitim sağlanmaz.• Organizasyon içinde sosyalleşme yoluyla çok az gelişim.	<ul style="list-style-type: none">• Yaygın biçimsel eğitim,• Organizasyon içinde yüksek düzeyde sosyalleşme.
Performans Değerlendirme (PD) ve geribildirim	<ul style="list-style-type: none">• PD’de sayısal çıktılarının veya sonuç odaklı ölçütlerin kullanımı,• Sayısal ve değerlendirmeye dayalı geribildirimler.	<ul style="list-style-type: none">• PD’de, davranış odaklı ölçütlerin kullanımı,• Geliştirme amaçlı geribildirimler.
Kâr paylaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Yaygın	<ul style="list-style-type: none">• Yaygın değil
İstihdam güvencesi	<ul style="list-style-type: none">• Çok düşük	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek• Biçimsel işten çıkarma politikaları
Katılım	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara çok az söz hakkı	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların karar vermeye katılımı,• Şikâyet mekanizmaları
İş tanımları	<ul style="list-style-type: none">• Esnek	<ul style="list-style-type: none">• Kesin / net

Kaynak: John E. Delery, D. Harold Doty, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,” *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, August 1996, s.809.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, pazar tipi sistemlerde; çalışanların işletme dışından temini, çıktı ölçütlerine ve bireysel performansa göre ücretlendirme, düşük istihdam güvencesi ve çalışanların yönetsel kararlara sınırlı katılımı söz konusudur. Bu tip sistemler benimseyen işletmelerde; işler genellikle geniş ve esnek biçimde tanımlanmakta, eleman temininde öncelikle dış işgücü pazarına yönelmekte ve çalışanlara sınırlı eğitim imkânı sunulmaktadır.

İç sistemler ise bir iç işgücü pazarının varlığı ile tanımlanmaktadır. İç sistemleri benimseyen işletmelerde; çalışanlara organizasyon içinde yüksek düzeyde sosyalleşme ve eğitim olanakları sağlanmakta; performans, davranışlar doğrultusunda değerlendirilmekte; geribildirimler, değerlendirme amaçlı olmaktan çok, geliştirme amaçlı olmaktadır. Bu işletmelerde iş güvencesi ve çalışanların yönetsel kararlara katılımı yüksektir. İşler ise, net biçimde tanımlanmaktadır.

Delery ve Doty, yukarıda incelenen iki istihdam sistemini, diğer bir deyişle İK uygulama konfigürasyonunu tanımladıktan sonra stratejik konfigürasyonları tanımlamaktadır. Delery ve Doty'nin yararlandığı sınıflama, konfigürasyonel yaklaşımda sıklıkla yararlanılan strateji sınıflaması olan Miles ve Snow'un sınıflamasıdır. Sonuç olarak Delery ve Doty'e göre korumacı stratejiler, istihdam sistemlerinden iç sistemleri; yenilikçi stratejiler ise pazar tipi sistemleri gerektirmektedir²²⁷. Buna göre, benimsenen stratejiye uygun istihdam sisteminin uygulanması, daha yüksek organizasyonel performans ile sonuçlanacaktır.

Görüldüğü gibi konfigürasyonel yaklaşım, gerek İK konfigürasyonlarını tanımlamak için araştırmaya daha fazla dayalı olması nedeniyle, gerekse bu konfigürasyonların doğrusal olmayan sinerjik etkileri olması nedeniyle evrensel ve durumsal yaklaşımlara kıyasla daha karmaşıktır. Bu farklılıklar, stratejik İKY'yi konfigürasyonel açıdan inceleyen teorisyen ve araştırmacıların, içsel olarak uyumlu İK uygulama konfigürasyonları (istihdam sistemleri) geliştirmelerini ve böylece yatay uyumu sağlamalarını, daha sonra ise bu uygulama konfigürasyonlarını alternatif stratejik konfigürasyonlarla ilişkilendirerek dikey uyumu sağlamalarını gerektirmektedir²²⁸.

²²⁷ A.y., s.811.

²²⁸ A.y., s.812.

III. KURUMSAL TEORİ AÇISINDAN ÇEŞİTLİ BOYUTLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLER

Kurumsal teori, kısaca işletmelerin belirli bir kurumsal çevrede benzer yapı ve uygulamalar benimsediklerini ileri sürmekte ve bu benzerliği o kurumsal çevrede etkili olan baskılar aracılığıyla açıklamaktadır. Dolayısıyla kurumsal teori ile İKY ilişkilendirildiğinde, kurumsal çevre unsurlarının İKY'nin şekillenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Öncelikle zorlayıcı nitelikteki kurumsal baskılar ele alındığında; yasaların, tüzüklerin ve bunları düzenleyen ve denetleyen organların oluşturduğu çerçeve²²⁹, İK işlev ve uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla farklı kurumsal çevreleri ifade eden farklı ülkelerde veya farklı yasalara tabi olan kamu ve özel sektör gibi çevrelerde İKY konusunda yasalardan kaynaklanan farklılıkların bulunması doğaldır.

Zorlayıcı nitelikteki kurumsal baskıların diğer çeşidini oluşturan kültürel baskılar da, benzer şekilde İKY'de ülkeler ve sektörler arasındaki farklılıkları açıklamakta yararlanılabilecek kaynaklardandır.

Diğer yandan organizasyonun faaliyet gösterdiği alandaki mesleki kuruluşlardan ve ilgili eğitim kurumlarından kaynaklanan normatif kurumsal baskılar da İK uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır.

Organizasyonların belirsizlikle karşılaştıkları durumlarda, diğer işletmelerin yapı ve uygulamalarını “doğru” kabul ederek bunları taklit etmelerine yol açan taklitçi kurumsal baskılar ise, özellikle organizasyonların aynı veya benzer danışmanlık

²²⁹ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.47.

şirketlerinden hizmet almalarından kaynaklanmaktadır. Organizasyonların genellikle danışmanlık şirketlerinin tüm müşterileri için hazır şablonlar halinde sundukları süreç ve uygulamaları benimsemeleri veya benimsemeye çalışmaları, yapı ve uygulamalardaki benzerliğe neden olmaktadır. Söz konusu süreç ve uygulamaların o organizasyonun özelliklerine uygunluğunun danışmanlık şirketi veya ilgili organizasyon tarafından sorgulanmaması, çevrede “en iyi uygulamalar” olarak kabul edilen ve gerçekte belirli bazı organizasyonlar için başarılı sonuçlar sağlamış olan uygulamalardan, beklenen faydanın sağlanamaması ile sonuçlanabilir. Taklitçi kurumsal baskıların etkili olmasının temel nedeni, organizasyonların sürü psikolojisi içinde rakiplerinin kendilerinin bilmediği bir şeyleri bildiklerini düşünerek birbirlerini taklit etmeleridir²³⁰.

Sonuç olarak İKY, kurumsal teori açısından incelendiğinde; belirli bir kurumsal çevre içerisinde (bölge, ülke, sektör gibi) faaliyet gösteren işletmelerin İK yapı ve uygulamalarında yukarıda ele alınan çevresel baskılardan kaynaklanan benzerlikler olabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızın takip eden bölümünde konu, öncelikle geniş bir çerçevede ele alınarak İKY’deki farklılık ve benzerlikler “coğrafi” düzeyde ‘ulusal’ ve ‘bölgesel’ ayrımına göre ve daha sonra “sermaye sahipliği” boyutu açısından ‘kamu sektörü’ ve ‘özel sektör’ ayrımına göre incelenmektedir. İKY’deki farklılık ve benzerlikler, daha sonra “sektörel” boyut ve “organizasyonel büyüklük” boyutuna göre ele alınmaktadır.

A. Coğrafi Boyut

Çalışmamızın bu bölümünde İKY’deki farklılıklar ve benzerlikler, coğrafi boyuta göre ele alınmaktadır. Kurumsal teoriye göre; benzer kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler, benzer kurumsal baskılarla karşılaştıklarından dolayı yapı ve uygulamalar açısından giderek benzer hale gelmektedir. Bu noktada kurumsal çevre, geniş bir açıdan ele alındığında İKY’nin coğrafi boyuta göre benzer veya

²³⁰ Sherer, Leblebici, **a.g.m.**, s.206.

farklı hale gelebilmesi mümkündür²³¹. Çalışmamızda coğrafi boyut, “ulusal” ve “bölgesel” ayrımına göre ele alınmaktadır.

Çeşitli bölgelerde ve ülke gruplarında organizasyonel yapı ve uygulamalardaki benzerliklere odaklanan çalışmalar, ağırlıklı olarak “*benzeşme*” (convergence) teorisini temel almaktadır. Benzeşme teorisinin çıkış noktasını, Max Weber’in bürokrasi ve rasyonalizasyon teorisi oluşturmaktadır²³². Benzeşme teorisi, pazar güçlerine ve kurumsal güçlere dayalı olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır²³³:

Pazar güçlerine dayalı benzeşme modeli: Pazar güçlerine dayalı benzeşme modeline göre, teknik çevrelerden kaynaklanan pazar baskıları, çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren organizasyonların İK uygulamalarında ABD tarzı İKY’yi benimsemeleri yönünde bir benzeşmeye neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, endüstrileşmenin ve küreselleşmenin gerekleri, İK uygulamalarında benzerliğe yol açmaktadır²³⁴.

Kurumsal güçlere dayalı benzeşme modeli: Kurumsal güçlere dayalı benzeşme modeline göre, kurumsal çevrelerden kaynaklanan kurumsal baskılar, belirli bölgelerde ABD tarzı İKY’den farklı bölgesel modelleri ortaya çıkarmaktadır²³⁵. Ulusal çevreden bağımsız olarak uygulanabilecek evrensel yönetim ilkeleri olduğuna dayanan benzeşme hipotezi, 1970’li yıllardan itibaren sorgulanmaya başlanmış ve organizasyonların ulusal farklılıklarına odaklanmaya olan ilgi artmıştır²³⁶. Genel olarak yönetim ve organizasyon alanında gerçekleşen bu gelişme, zamanla İKY alanında da etkisini göstermiştir. Bu doğrultuda çeşitli

²³¹ Guler, Guillen, Macpherson, **a.g.m.**, s.215.

²³² Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.18.

²³³ Wolfgang Mayrhofer, Michael Morley, Chris Brewster, “Convergence, Stasis, or Divergence?,” **Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?** içinde, Editör: Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer, Michael Morley, Elsevier, 2004, s.417; Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.22.

²³⁴ Irene Hau-siu Chow, “The Impact of Institutional Context on Human Resource Management in Three Chinese Societies,” **Employee Relations**, Vol.26, No.6, 2004, s.626.

²³⁵ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.22; Mayrhofer, Morley, Brewster, **a.g.e.**, s.417.

²³⁶ René Olie, “The ‘Culture’ Factor in Personnel and Organization Policies,” **International Human Resource Management** içinde, Editör: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, s.125.

ülkelerdeki İKY'deki farklılıklar, “*farklılaşma*” (divergence) teorisi temelinde ele alınmaya başlanmıştır.

Farklılaşma teorisine göre, ülkeler arasındaki temel farklılıklar, İK uygulamalarındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir²³⁷. Farklı politik, yapısal, kültürel ve sosyal konfigürasyonlar, işletmelerin farklı İK uygulamalarını benimsemeleri ve uygulamalarıyla sonuçlanmaktadır²³⁸.

Çalışmamızın takip eden bölümünde İKY, öncelikle ulusal boyuta göre incelenmekte ve çeşitli ülkelerin kültürel özellikleri ile İKY'ye ilişkin bazı yasal düzenlemeleri ve göstergeleri karşılaştırılmaktadır. Daha sonra ise bölgelere göre ABD'deki, Avrupa'daki ve Uzakdoğu'daki İKY, ayırddedici özellikleriyle ele alınmaktadır.

1. Ulusal Boyut

Belirli bir ülkede İKY konusunda görülen yaklaşım, genel özellikler, politika ve uygulamaların diğer bir ülkedekine göre farklılık gösterebilmesi mümkündür. Bu farklılıkları açıklamada; politik ve ekonomik çevre, çalışma yasaları, ulusal kültür, demografik eğilim, eğitim sistemi, pazar gerekleri, gelişmişlik düzeyi ve din gibi çok çeşitli unsurlardan yararlanılabilir²³⁹.

²³⁷ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.22; Mayrhofer, Morley, Brewster, **a.g.e.**, s.417.

²³⁸ Chow, **a.g.m.**, s.626.

²³⁹ Pawan S. Budhwar, “Indian and British Personnel Specialists’ Understanding of the Dynamics of Their Function: An Empirical Study,” **International Business Review**, Vol.9, 2000, s.728; Paul Y. Huo, Heh Jason Huang, Nancy K. Napier, “Divergence or Convergence: A Cross-National Comparison of Personnel Selection Practices,” **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, s.32; Linda Maund, **Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**, Basingstoke, Palgrave, 2001, s.653; Becker, Gerhart, **a.g.m.**, s.779; Monir Tayeb, “Islamic Revival in Asia and Human Resource Management,” **Employee Relations**, Vol.19, No.4, 1997, s.354; Syeda Arzu Wasti, “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.9, No.4, 1998, s.610.

Çalışmamızda İKY'deki farklılıklar ve benzerlikler kurumsal teori açısından ele alındığından dolayı²⁴⁰, bu bölümde öncelikle farklılıkları ve benzerlikleri açıklama potansiyeli yüksek olan ulusal nitelikteki zorlayıcı kurumsal baskılardan ulusal kültürler ve İKY'ye ilişkin temel bazı düzenlemeler ve göstergeler ana hatlarıyla karşılaştırılmaktadır.

a. Ulusal Kültürlerin Karşılaştırılması

Hoebel (1960) kültürü, bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan öğrenilmiş davranışsal özelliklerin toplamı olarak tanımlamaktadır²⁴¹. Foster (1962)'a göre kültür, bir grup insanın yaşam biçimidir²⁴².

Hofstede'ye göre ise kültür, belirli bir grubun üyelerini diğerlerinden farklı kılan, zihnin kollektif olarak programlanmasıdır²⁴³. Bu grup; belirli bir ulus, bölge, sektör, şirket, sosyal sınıf, aile veya cinsiyet grubu olabilir²⁴⁴. Kültürel bir grubun üyeleri; ortak değerlere, davranışlara ve bakış açılarına dayalı ayırdedici bir hayat yolunu paylaşırlar.

Çalışmamızın bu bölümünde İKY'deki “ulusal” farklılıklar ve benzerlikler incelendiğinden dolayı, bu farklılık ve benzerliklerin açıklanmasındaki rolünden ötürü “ulusal kültürler” konusu ele alınmaktadır.

Hofstede ulusal kültürü, “belirli bir milliyetteki insanların zihinsel programlanması” şeklinde tanımlamaktadır. Fukuyama (1995)'nin tanımına göre ulusal kültür, miras alınan bir fikir, değer veya ilişki gibi etik alışkanlıklardır²⁴⁵. Ulusal kültürde ortak

²⁴⁰ Delaney, Godard, **a.g.m.**, s.419.

²⁴¹ Paul R. Sparrow, Pei-Chuan Wu, “Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees,” **Employee Relations**, Vol.20, No.1, 1998, s.29.

²⁴² Victoria Miroshnik, “Culture and International Management: A Review,” **Journal of Management Development**, Vol.21, No.7, 2002, s.525.

²⁴³ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill, 1991, s.5.

²⁴⁴ Olie, **a.g.e.**, s.127; Hofstede, **a.g.e.**, s.10.

²⁴⁵ Tony Morden, “Models of National Culture – A Management Review,” **Cross Cultural Management**, Vol.6, No.1, 1999, s.20.

değerler, davranışlar ve bakış açıları, sosyal yoldan yeni nesillere aktarılmaktadır²⁴⁶. Adler (1991), ulusal kültürün üç özelliğini tanımlamaktadır. Buna göre ulusal kültür²⁴⁷:

- Sosyal grubun üyelerinin tamamı veya tamamına yakını tarafından paylaşılmaktadır.
- Grubun yaşlı üyeleri tarafından genç üyelerine aktarılmaktadır.
- Davranışı ve kişinin hayat anlayışını şekillendirmektedir.

Ulusal kültür, çalışanların/yöneticilerin işe ilişkin davranışlarını etkilediğinden dolayı²⁴⁸ yönetim üzerinde etkili olmakta ve organizasyonel yapılanmada önemli bir rol oynamaktadır. Karşılaştırmalı araştırmalar, farklı ulusal kültürlerdeki yöneticilerin genel olarak yönetim ve organizasyon konusunda farklı yaklaşımları olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle İKY, ulusal kültürlerden önemli ölçüde etkilenen bir alandır²⁴⁹. Belirli bir işletmedeki işe alım, eğitim ve geliştirme, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi uygulamaların tümü, ulusal kültürün görünümünü yansıtmaktadır²⁵⁰. Nitekim İK uygulamaları ile çalışanların kültürel özelliklerinin uyumsuz olması halinde, düşük motivasyon, düşük performans ve yüksek işgücü devir oranları gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşıldığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmaktadır²⁵¹. Dolayısıyla ulusal kültürler, İKY'deki ülkeler arası farklılıkları açıklamada zorlayıcı birer kurumsal baskı olarak önem taşımaktadır.

Ulusal kültür, öncelikle iyi bir yöneticinin davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda etkili olmaktadır. Dolayısıyla ulusal kültür; işletmenin İK temin, seçim, eğitim ve geliştirme uygulamaları üzerinde etkilidir. Geribildirimlerin niteliği

²⁴⁶ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, **Human Resource Management: Positioning for the 21st Century**, Sixth Edition, New York, West Publishing Company, 1996, s.48.

²⁴⁷ Sparrow, Wu, **a.g.m.**, s.26.

²⁴⁸ Wasti, **a.g.m.**, s.610.

²⁴⁹ Boyd Black, "National Culture and High Commitment Management," **Employee Relations**, Vol.21, No.4, 1999, s.392.

²⁵⁰ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.48; Sparrow, Wu, **a.g.m.**, s.54.

²⁵¹ Sparrow, Wu, **a.g.m.**, s.54; Zeynep Aycan v.d., "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison," **Applied Psychology: An International Review**, Vol.49, No.1, 2000, s.192.

(yüzyüze, yazılı, geribildirimde bulunmama gibi), karar verme tarzı ve bunların seçim mülakatlarındaki, iletişimdeki, müzakere ve yönetime katılım süreçlerindeki uygulamaları, iç kariyer anlayışı, ast-üst ilişkisinden beklentiler ve bunun performans yönetimi ve motivasyon konusundaki uygulamaları, ücret sistemleri, adalet anlayışı, ödüllerin bireyselleştirilmesi, organizasyonel yapılanma ve stratejik dinamiklere bakış şekli ulusal kültürlerin etkisi altındadır²⁵². Ayrıca insanların yer ve zaman konusundaki oryantasyonları, diğer bir ifadeyle yeri ve zamanı nasıl kullandıkları da ulusal kültürlere göre farklılaşabilmektedir²⁵³.

Literatürde ulusal kültürlere ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş tek boyutlu ve çok boyutlu çeşitli modeller yanında, bölgelere özgü tarihi-sosyal modeller yer almaktadır. Bu doğrultuda ulusal kültürlere ilişkin modeller, bu üç sınıflamaya göre aşağıda incelenmektedir.

(1). Tek Boyutlu Ulusal Kültür Modelleri

Hall (1959, 1976), ulusal kültürleri “düşük bağlamlı” (low context) ve “yüksek bağlamlı” (high context) olarak tek boyutta ele almaktadır. “Bağlam” burada toplumdaki bireylerin bilgiyi arama şeklini ifade etmektedir²⁵⁴. Buna göre yüksek bağlamlı (yüksek ortamsal) kültürlerden olan insanlar bilgiyi; çalışma arkadaşları, aile, akrabalar, kişisel arkadaşlar ve dedikodular gibi kişisel bilgi ağlarından elde ederler. Diğer yandan düşük bağlamlı (düşük bağlamsal) kültürlerden olan insanlar, bilgiyi; iç ve dış raporlar, veritabanları ve bilgi sistemleri gibi araştırma tabanlı kaynaklardan elde ederler²⁵⁵. Diğer bir ifadeyle, yüksek bağlamlı kültürlerden olan insanların yazılı belgelerden daha az yararlandıkları, düşük bağlamlı kültürlerden olan insanların ise, araştırmaya dayalı ve yazılı iletişimi tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca düşük bağlamlı kültürlerden olan insanlar, işlerini zamanında yapmaya alışkındırlar ve rahatsız edilmekten hoşlanmazlar. Yüksek bağlamlı kültürlerden

²⁵² Sparrow, Wu, **a.g.m.**, s.28.

²⁵³ Miroshnick, **a.g.m.**, s.527.

²⁵⁴ Morden, **a.g.m.**, s.21.

²⁵⁵ **A.y.**, s.22.

olan insanlar ise, iş yönetiminde ve ilişkilerde daha esnektirler²⁵⁶. Hall'a göre; Asya ülkeleri (Japonya, Çin, Kore, Hindistan v.b.), Akdeniz ülkeleri (İtalya, İspanya, Portekiz, Fransa v.b.) ve Arap ülkeleri yüksek bağlamlı kültüre sahiptir. Düşük bağlamlı kültürler için örnek olarak ise ABD, Kanada, İngiltere, Avustralya, Almanya, İsveç ve Avusturya gibi ülkeler verilebilir²⁵⁷.

Ulusal kültürleri tek boyutta karşılaştıran çalışmalara diğer bir örnek olarak Fukuyama (1995)'nin güven analizi verilebilir. Fukuyama, toplumları "güven düzeyi düşük" ve "güven düzeyi yüksek" olmak üzere iki grupta toplamaktadır. Güven düzeyi yüksek olan kültürler; esnek, grup bazlı ve düşük kademelere yetki devri verilen kültürler olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan güven düzeyi düşük olan kültürlerde bürokratik kurallar çok sayıdadır, bu ülkelerde aile şirketleri yaygındır ve güçlü bir kamu sektörü ile büyük yabancı şirketler bulunmaktadır. Fukuyama, güven düzeyi düşük olan kültüre sahip ülkelere örnek olarak Fransa, İspanya, İtalya, Rusya ve Çin'i, güven düzeyi yüksek kültüre sahip ülkelere örnek olarak ise ABD ve Japonya'yı vermektedir²⁵⁸.

(2). Çok Boyutlu Ulusal Kültür Modelleri

Ulusal kültürler konusunda literatürde görülen bazı modeller ise kültürü sadece bir boyutuyla değil, birden fazla boyut ile ele almaktadır. Örneğin Phatak (1986), ulusal kültürü 5 boyutta inceleyerek Batılı ve Batılı olmayan kültürlerin bu boyutlarda farklılaştığını belirlemiştir²⁵⁹. Burada Batılı toplumlar; Avrupa, Kuzey Amerika ve Kuzeybatı Rusya'yı, Batılı olmayan toplumlar ise Asya, Arap Yarımadası, Latin Amerika, Güneydoğu Rusya ve diğer bölgeleri ifade etmektedir. Phatak'a göre ulusal kültürün boyutları ve söz konusu toplumların bu boyutlarda nasıl farklılaştığı aşağıda ele alınmaktadır:

²⁵⁶ Sparrow, Wu, **a.g.m.**, s.30.

²⁵⁷ Morden, **a.g.m.**, s.23.

²⁵⁸ **A.y.**, s.23–26.

²⁵⁹ Miroshnick, **a.g.m.**, s.531–532.

Bireycilik: Bireycilik, kişinin yaşamını sürdürürken yüksek düzeyde özgürlük hissetmesi ve bağımsız olmasını ifade etmektedir. Phatak'a göre, Batı kültürlerinde bireycilik hâkimdir. Batılı olmayan kültürlerde (özellikle Japonya'da) ise bireysel başarının aile, çevre ve ilgili topluluklarla paylaşılması esastır.

İnformellik: İnformellik, biçimsel olmayan ilişkilerin varlığını ve bu ilişkilere olan bakış açısını ifade etmektedir. Phatak'a göre, Batılı kültürlerde işler genellikle toplantılar aracılığıyla yürütülür. Batılı olmayan kültürlerde, örneğin Suudi Arabistan'da, toplantı öncesi işle ilgili olmayan konuları öncelikle ele almak gelenek halindedir. Benzer şekilde, toplantının başında informal kısa bir konuşma yapılmamasının, Araplar ve Ruslar için de rahatsız edici olabileceği ifade edilmektedir.

Maddecilik: Maddecilik ile insanların doğaya olan bakışları ifade edilmektedir. Batı kültürlerinde insanlar, doğanın sahibi olarak görülmekte ve doğanın, insanların yararına değiştirilip kontrol edilmesi söz konusu olmaktadır. Batılı olmayan kültürlerde ise bu görüş, dini inançların etkisiyle özellikle Japon, Arap, Rus ve Hint kültürlerinde geçerli değildir.

Değişim: Phatak'ın ele aldığı diğer bir ulusal kültür unsuru değişim, diğer bir ifadeyle toplumların değişim ve ilerlemeye karşı olan tavırlarıdır. Batı kültürlerinde insanlar çevrelerini kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirebilirken, Batılı olmayan kültürlerde insanlar değişimi kendiliğinden gerçekleşen bir olgu olarak kabul etmektedirler.

Zaman oryantasyonu: İnsanların zaman konusundaki anlayışları da ulusal kültürlerden etkilenebilmektedir. Batı kültürlerinde zaman bir kaynak olarak görülürken, Batılı olmayan kültürlerde zaman genellikle sınırsız gibi görülmektedir. Dolayısıyla farklı ulusal kültürlerden olan insanların randevulara ve iş teslim tarihlerine olan yaklaşımları farklılık gösterebilmektedir.

Ulusal kültürler konusunda yapılan önemli bir çalışma, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın 7 boyutlu kültür modelidir. Trompenaars ve Hampden-Turner, geliştirdikleri modelde ulusal kültürleri aşağıdaki 7 boyutta karşılaştırmaktadır²⁶⁰:

Evrensellik-Özellikçilik: Evrensellik, her koşul ve yerde geçerli olan evrensel ilkelerin benimsenip uygulanmasını, diğer bir deyişle tek doğru bir yaklaşımı ifade etmektedir. Durumsallık ise, uygulamaların durum ve koşullara göre uyarlanmasını ifade etmektedir. Evrensellik; İsviçre, ABD, Kanada, İsveç, İngiltere, Avustralya ve Almanya gibi ülkelerde yüksek düzeyde; Venezuela, Kore, Rusya ve Çin gibi ülkelerde ise düşük düzeydedir.

Bireycilik-Toplulukçuluk: Bireyciliğin hâkim olduğu toplumlarda kimlik, bireye dayalıdır ve görevler, ilişkilerden önce gelmektedir. Toplulukçuluğun hâkim olduğu toplumlarda ise kimlik, ait olunan sosyal ağa dayalıdır ve ilişkiler, görevlerden önce gelmektedir. Bireycilik; İsrail, ABD ve Kanada gibi ülkelerde yüksek düzeyde; Mısır, Meksika, Hindistan ve Japonya gibi ülkelerde ise düşük düzeydedir.

Tarafsız-Duygusal olma: Tarafsız olma, bireylerin objektifliğini ve duyguların kontrol altında olmasını ifade ederken; duygusal olma, bireylerin duygularıyla hareket etmesini ifade etmektedir. İngiltere, Avusturya, Belçika ve Almanya gibi ülkelerde tarafsızlık yüksek düzeyde; Meksika, Hollanda, İsviçre ve Çin gibi ülkelerde ise düşük düzeydedir.

Spesifik-Yaygın olma: Spesifik kültürlerde bireyler topluma karşı mesafeli, sadece yakın çevresine karşı samimidir. Yaygın kültürlerde ise bireylerin topluma ve yakın çevresine karşı mesafe düzeyi farklılaşmamaktadır. Spesifiklik düzeyi yüksek kültüre sahip olan ülkelere örnek olarak İsveç, Hollanda, Danimarka, İngiltere, Kanada ve ABD verilebilir. Diğer yandan Çin ve Kuveyt gibi ülkeler, yaygın kültüre sahiptir.

Başarı-Atıf: Başarı kültürlerinde bireyler, başarılarına ve yeteneklerine göre değerlendirilmektedir. Atıf kültürlerinde ise bireyler; pozisyon, yaş, cinsiyet ve

²⁶⁰ Fons Trompenaars, "Meeting of the Minds: Gaining Competitive Advantage Through Reconciling Cultural Differences," Annual Working Meeting organized jointly by Eurofinas and Leaseurope, Sorrento, October 2004, (Çevrimiçi) www.eurofinas.org/database/SorrentoPresentations/TROMPENAARS.pdf, Erişim Tarihi: 20 Kasım 2005.

sosyal ilişkilerine göre değerlendirilmektedir. Başarı kültürünün hâkim olduğu ülkeler; ABD, Avustralya, Kanada ve İngiltere gibi ülkeler; atıf kültürünün hâkim olduğu ülkeler ise Mısır, Arjantin, Kore, Japonya ve Çin gibi ülkelerdir.

Zaman oryantasyonu: Trompenaars ve Hampden-Turner, insanların zaman konusundaki oryantasyonlarını iki kısımda ele almaktadır. Kültürler öncelikle; zaman konusunda “sıralı” veya “senkronize” (eşzamanlı) bir anlayışa sahip olma açısından sınıflandırılmaktadır. Sıralı anlayışa sahip kültürlerde, belirli bir zamanda belirli bir faaliyet yerine getirilmektedir. Senkronize anlayışa sahip kültürlerde ise, birden çok faaliyet aynı zamanda yerine getirilmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner zaman konusunda ikinci olarak ulusal kültürlerde bireylerin “geçmiş”, “şimdiki zaman” ve “gelecek” ile olan ilişkilerini incelemişlerdir. Örneğin ABD’de gelecek, şimdiki zamandan; şimdiki zaman da geçmişten daha önemlidir.

İç-Dış kontrol: İç kontrolün yüksek düzeyde olması, insanın doğayı ve kaderini kendisinin şekillendirdiği inancına dayanmaktadır. Buna göre olayları, kişinin kendisi kontrol etmektedir. Dış kontrolün yüksek düzeyde olması ise, insanların doğaya ve kadere boyun eğmesini ifade etmektedir. Buna göre olaylar, insanların kontrolü dışında gelişmektedir. Örneğin İsrail, ABD, İngiltere ve Fransa’da iç kontrol yüksek düzeyde; Venezuela, Çin ve Rusya’da ise düşük düzeydedir.

Ulusal kültürler konusunda yapılmış olan en kapsamlı ve en fazla yararlanılan çalışmanın ise, Hollandalı psikolog Geert Hofstede’ye ait olduğu söylenebilir. Hofstede, 1967 ve 1973 yılları arasında IBM adlı şirketin psikoloğu iken bu şirketin 50 ülke ve 3 bölgedeki çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işyerindeki değerlerin ulusal kültürler tarafından nasıl etkilendiğini ortaya koymuştur. Hofstede’nin yapmış olduğu ayrıma göre ulusal kültürün boyutları ve bu boyutların işyerindeki davranış ve uygulamalar üzerindeki etkileri aşağıda ele alınmaktadır:

Güç mesafesi: Güç mesafesi, belirli bir toplumdaki eşitsizlik derecesini ölçmektedir. Bu boyutun temelini Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder’in araştırmasında kullandığı duygusal mesafe kavramı oluşturmaktadır. Mulder (1976,

1977)'e göre duygusal mesafe, ast ve üstleri birbirinden ayırmaktadır²⁶¹. Güç mesafesi düşük ve yüksek olan kültürlerde sahip toplumlarda İKY konusunda ne gibi farklılıklar görülebileceği Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3: Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Kültürlerde İKY'deki Farklılıklar

İK uygulaması	Güç mesafesi düşük kültürlerde	Güç mesafesi yüksek kültürlerde
Ast ve üstler arasındaki ücret farkları	Düşük	Yüksek
Performans değerlendirmede çoklu kaynakların kullanımı	Yaygın ve uygun	Yaygın ve uygun değil
Geribildirimlerin niteliği	Yüzyüze ve doğrudan	Dolaylı
Eğitim fırsatı sunulan çalışanlar	Tüm çalışanlar	Belirli kademelerde çalışanlar
Ücretlendirme	Performans bazlı	Kıdem bazlı
Yetki devri	Yaygın	Yaygın değil

Bu tablonun oluşturulmasında Ed Logger, Rob Vinke, Frits Kluytmans, "Compensation and Appraisal in an International Perspective," in **International Human Resource Management**, Editör: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, s.151 ve Clive Fletcher, "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, 2001, s.481 adlı kaynaklardan yararlanılmıştır.

Bireycilik: Bireycilik, bir toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf olmasını ifade etmektedir. Bunun aksine toplulukçuluk hâkim olan toplumlarda ise, insanlar güçlü gruplara dâhildir ve bu gruplar tarafından sorgusuz biçimde sadakata dayalı olarak ömür boyu korunmaktadırlar²⁶².

Literatürde ulusal kültürün bireyci veya toplulukçu özellikler taşımasının İK uygulamaları üzerinde nasıl etkili olduğuna ilişkin çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk, özellikle performans değerlendirme, ödül sistemleri, iş dizaynı, kariyer yönetimi ile İK temini ve seçimi gibi uygulamalarda farklılıklara yol açmaktadır. Bireyciliğin ve toplulukçuluğun hâkim olduğu kültürlerin İKY'ye ilişkin uygulamalarda nasıl farklılık gösterebileceği Tablo 4'te yer almaktadır.

²⁶¹ Hofstede, a.g.e., s.25.

²⁶² A.e., s.51.

Tablo 4: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlerde İKY'deki Farklılıklar

İK uygulaması	Bireyci kültürlerde	Toplulukçu kültürlerde
İş dizaynı	Birey odaklı	Grup odaklı
Temin kaynağı	İş duyuruları	Tanıdık ve tavsiyeler
Seçim kriteri	Nitelikler	Belirli bir grubun üyesi olma
Temin politikası	Dış kaynaklar öncelikli	İç kaynaklar öncelikli
Performans değerlendirme sistemi	Formel	İnformel
Performans değerlendirmenin niteliği	Birey bazlı	Grup bazlı
Geribildirimler	Doğrudan	Dolaylı
Performansın ücretlere yansıtılması	Yaygın	Yaygın değil
Ödüller	Bireysel	Grup bazlı
Grup ödülleri dağıtılmasında kriter	Görev girdileri (Üyelerin doğrudan grup hedeflerine bağlı olan girdileri)	Uyuma yönelik girdiler (Üyelerin grup uyumunu sağlamak için sağladıkları sosyal ve duygusal girdiler)
Terfi kriteri	Performans	Kıdem ve bağlılık
Eğitim	Yaygın değil	Yaygın
Tatmin araştırmaları	Yaygın değil	Yaygın
İşgücü devri	Yüksek	Düşük
İş güvencesi	Düşük	Yüksek
Devletin çalışma hayatına müdahale derecesi	Düşük	Yüksek

Bu tablonun oluşturulmasında Nagarajan Ramamoorthy, Stephen J. Carroll, "Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices," **Human Relations**, Vol.51, No.5, 1998, s.571-575; Ed Logger, Rob Vinke, Frits Kluytmans, "Compensation and Appraisal in an International Perspective," in **International Human Resource Management**, Editör: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, s.152; Syeda Arzu Wasti, "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.9, No.4, 1998, s.618, 623, 624 ve Ken I. Kim, Hun-Joon Park, Nori Suzuki, "Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures," **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.1, March 1990, s.188,190 adlı kaynaklardan yararlanılmıştır.

Buna göre bireyciliğin hâkim olduğu kültürlerde; işlerin birey odaklı biçimde dizayn edilmesi, bireysel başarılar odaklanma, bireysel ödüller ve özendirme planları, niteliklere dayalı işe alımlar ve terfiler söz konusu olmaktadır. Toplulukçuluğun hâkim olduğu kültürlerde ise; işlerin grup odaklı biçimde dizayn edilmesi, grup başarılarına odaklanma, grup özendirme planları, informel değerlendirmeler ve işe alımlar, bağlılığa ve kıdeme dayalı terfiler söz konusu

olmaktadır²⁶³. İK temini ve seçiminde testlerin kullanımı, biçimsel bir performans değerlendirme sisteminin varlığı, performansa dayalı ücretleme ve terfi sistemleri ve bireysel ödüller bireyselliğin hâkim olduğu kültürlerde daha yaygın olarak benimsenmektedir. Diğer yandan toplulukçuluğun hâkim olduğu kültürlerde; iş güvencesinin daha önemli, işgücü devrinin daha düşük ve tatmin araştırmalarının daha yaygın olduğu söylenebilir.

Erkekçilik: Ulusal kültürün bir boyutu olarak erkekçilik, yüksek kazanma olanaklarına sahip olmakla, iyi bir iş yapıldığında bunun fark edilip gerektiği gibi ödüllendirilmesiyle ve ilerleme olanaklarının olmasıyla ölçülmektedir. Bunun aksini ifade eden kadınsılık ise, ilk amirle iyi ilişkilerin olmasıyla, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği düzeyinin yüksekliğiyle, birey ve ailesinin istenen bir bölgede yaşamasıyla ve istihdam güvencesinin olmasıyla ölçülmektedir²⁶⁴. Ulusal kültürün erkeksi veya kadınsı özellikler taşımasının İKY üzerindeki olası etkileri Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Erkeksi ve Kadınsı Kültürlerde İKY’deki Farklılıklar

İK uygulaması	Erkeksi kültürlerde	Kadınsı kültürlerde
Temin politikası	Dış kaynaklar öncelikli	İç kaynaklar öncelikli
Performans değerlendirmenin amacı	Kontrol	Gelişim
Performans değerlendirme kriteri	Sonuçlar	Davranışlar
Eğitimin amacı	Verimlilik artışı	Kişisel gelişim
Özendirici ücret sistemleri	Yaygın	Yaygın değil
Anlaşmazlıkların çözüm yolu	Mücadeleci yollar	Uzlaşmacı yollar

Bu tablonun oluşturulmasında Karen L. Newman, Stanley D. Nollen, “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture,” **Journal of International Business Studies**, Vol.27, No.4, 1996, s.759; Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill, 1991, s.92 ve Syeda Arzu Wasti, “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.9, No.4, 1998, s.621 adlı kaynaklardan yararlanılmıştır.

²⁶³ Nagarajan Ramamoorthy, Stephen J. Carroll, “Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices,” **Human Relations**, Vol.51, No.5, 1998, s.572.

²⁶⁴ Hofstede, **a.g.e.**, s.82.

Belirsizlikten kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizliği ve bilinmeyen durumları tehdit olarak hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi; iş stresi, kurallara uyum ve şirkette uzun dönemli kariyer yapma isteğiyle ölçülmektedir²⁶⁵. Toplumların belirsizlikten kaçınma düzeylerinin zayıf veya güçlü olmasının İKY üzerinde ne gibi farklılıklara neden olabileceği Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre İKY’deki Farklılıklar

İK uygulaması	Belirsizlikten kaçınma zayıf	Belirsizlikten kaçınma güçlü
Ücretlendirme kriteri	Nitelik ve performans	Kıdem ve bağlılık
Terfi kriteri	Nitelik ve performans	Kıdem ve bağlılık
İş güvencesi	Düşük	Yüksek
Devletin çalışma hayatına müdahale derecesi	Düşük	Yüksek

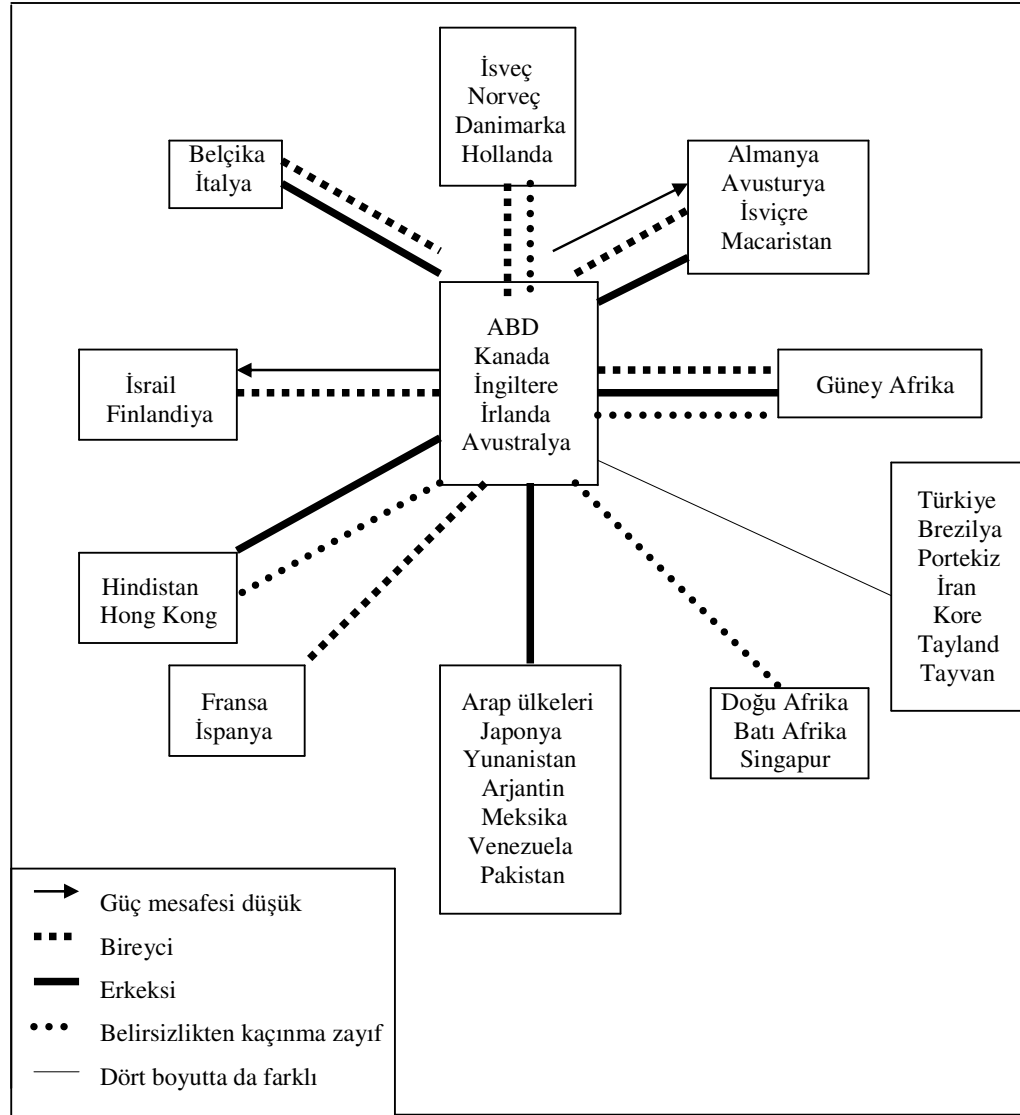
Bu tablonun hazırlanmasında Ed Logger, Rob Vinke, Frits Kluytmans, “Compensation and Appraisal in an International Perspective,” in **International Human Resource Management**, Editör: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, s.152 ve Syeda Arzu Wasti, “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.9, No.4, 1998, s.624 adlı kaynaklardan yararlanılmıştır.

Hofstede, araştırmasında 50 ülke ve üç bölgenin yukarıda açıklanan boyutların hangilerine uyum sağladığını belirlemiştir. Buna göre; ABD’de güç mesafesi düşük, belirsizlikten kaçınma zayıftır. Ayrıca ABD toplumu, bireyci ve erkeksi özelliklere sahiptir. Benzer şekilde Kanada, İngiltere, İrlanda ve Avustralya da aynı dört özelliği taşımaktadır. Aksine, Türkiye’de güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınma ise güçlüdür. Ayrıca Türk toplumu, toplulukçu ve kadınsı özellikler taşımaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye, bu boyutlar açısından ABD’nin de içinde bulunduğu birbirine benzer kültürel özelliklere sahip olan yukarıdaki grubun (Anglo-Saxon ülkeler) tamamen tersi bir görüntü sergilemektedir. Türkiye, bu dört boyutun tamamında Brezilya, Portekiz, İran, Kore, Tayland ve Tayvan ile benzerlik göstermektedir. Yukarıda ele alınan iki ülke grubunun, ilgili dört boyutta aynı olan diğer bazı ülke gruplarıyla nasıl ilişkili olduğu Şekil 2 ve Şekil 3’te görülmektedir.

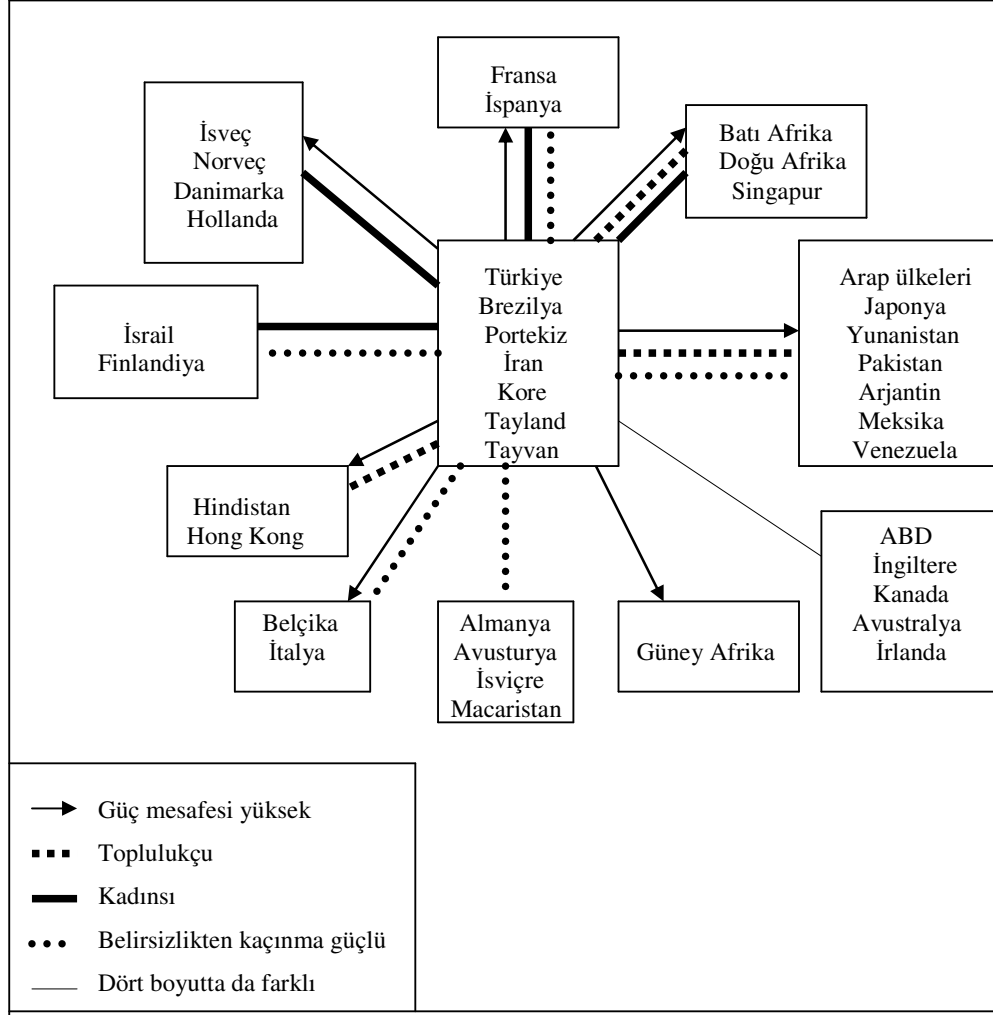
²⁶⁵ A.e., s.112.

Şekillerde ulusal kültürün dört boyutunda aynı olan ülkeler, aynı kutucuğun içerisinde gösterilmiş ve diğer ülke gruplarıyla hangi boyutlarda ortaklık olduğu oklar aracılığıyla belirtilmiştir. (Söz konusu dört boyutun tamamında aynı olan ülkeler gruplandırılırken ilgili boyutun derecesindeki farklılıklar dikkate alınmamış, Hofstede'nin ayrımı doğrultusunda boyutlarda belirli bir derecenin altında ve üstünde değere sahip olan ülkeler aynı gruba dâhil edilmiştir.)

Şekil 2: ABD ile Benzer Kültürel Özellikler Gösteren Ülkeler Grubunun Diğer Ülke Gruplarıyla Ulusal Kültür Boyutlarındaki Ortak Yönleri



Şekil 3: Türkiye ile Benzer Kültürel Özellikler Gösteren Ülkeler Grubunun Diğer Ülke Gruplarıyla Ulusal Kültür Boyutlarındaki Ortak Yönleri



Şekil 2 ve Şekil 3 incelendiğinde ulusal kültürün dört boyutunda da aynı olan ülkelerin bazı istisnalar haricinde bölgesel ortaklıkları olan ülkeler olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında İngiltere ve İngiltere ile ortak geçmişe sahip olan İrlanda, diğer Avrupa ülkelerinden belirli ölçüde farklılık göstermekte ve ABD'nin içinde bulunduğu grupta yer almaktadır. Nitekim İngiltere'nin gerek kültürel açıdan, gerekse yasal düzenlemeler açısından Avrupa bölgesinde kendine

has özelliklere sahip olduğu ve bölge için bir istisna niteliği taşıdığı literatürde de kabul görmektedir²⁶⁶.

Hofstede'nin araştırmasının sonuçlarına göre; Avrupa ülkelerinin kendi içlerinde bölgesel olarak gruplara ayrıldığı dikkati çekmektedir. Diğer yandan Asya, Güney Amerika, Arap ve Afrika ülkelerinin de nispeten daha benzer kültürel özellikler taşıdıkları söylenebilir.

(3). Tarihi-Sosyal Ulusal Kültür Modelleri

Ulusal kültürler, temelinde bölgesel ayrımı temel alan tarihi-sosyal modellerle de ele alınmaktadır. Tarihi-sosyal boyutlara dayalı modellere örnek olarak Bloom v.d. (1994)'nin çalışmaları verilebilir. Bloom v.d. (1994), Avrupa'daki 14 ülkedeki 35 şirketin tepe yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Avrupalı yöneticilerin ortak özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Buna göre Avrupa yönetim modelinin temel özellikleri şunlardır²⁶⁷:

Uluslararası farklılıkları yönetme kapasitesi: Avrupalılar, farklılıklara alışık ve saygılıdır. Bu sebeple Avrupa şirketleri başka ülkelerde faaliyet gösterirken çok merkezli bir yaklaşım izleyerek kültürel sorunların üstesinden gelebilmektedirler.

İnsanlara odaklanma: Avrupalılar (Japonlar gibi), insanları işin bir parçası olarak görmektedirler. İnsanlar, Amerikan tarzında olduğu gibi kaynak olarak görülmemekten çok, birey olarak görmektedirler.

Sosyal sorumluluk: Avrupa şirketleri kendilerini toplumun bir parçası olarak kabul ederek sosyal olarak sorumlu biçimde hareket etmektedirler. Kâr etmek, şirketlerin ana amaçlarından biri olsa da, varlık nedeni olarak görülmemektedir.

İç müzakere: Avrupalı şirketlerde iç ilişkiler (işçi-işveren ilişkileri), müzakere temeline dayalıdır. İç ilişkiler, uzun dönemli ve güvene dayalıdır. Tarafların

²⁶⁶ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.317; Eduardo Tomé, "Human Resources Policies Compared: What Can the EU and the USA Learn from Each Other?," **Journal of European Industrial Training**, Vol.29, No.5, 2005, s.410.

²⁶⁷ Morden, **a.g.m.**, s.35-36.

çıkarlarının karşılıklı olarak korunması ve tarafların birbirlerine zarar vermeyecek faaliyetler benimsemesi esastır.

İnformellik: Avrupalılar, biçimsel yönetim sistemleri ve yazılı kuralların önemi konusunda şüphecidirler. Yönetim sürecinde daha informel, sezgisel, sözel iletişime dayalı ve periyodik müzakerelere dayalı bir anlayış sergilemektedirler. Bu anlayış ABD, Anglo-Saxon toplumlar veya Kuzey Avrupa'da geçerli olan iyi organize edilmiş ve sistematik yapılara dayalı anlayıştan farklıdır.

Tarihi-sosyal modellere örnek olarak; Güney Doğu Asya kültürlerine ilişkin çalışmalar da verilebilir. Bu bölgede yönetim üzerinde etkili olabilecek tarihi-sosyal unsurların kaynağı temel olarak Çin kültürüdür. Zıtlıklar arasındaki bütünlük ve uyumu vurgulayan Taoculuk, astların görevinin itaat, üstler görevinin ise genel refahı sağlamak olduğunu vurgulayan Konfüçyüsçülük gibi ahlaki ve dini sistemler, Çin'de doğan ve Güney Doğu Asya ülkelerinin ulusal kültürleri üzerinde etkili olan sistemlerdir²⁶⁸. Nitekim Hofstede de araştırmasına uzun vadeli odaklanmayı, azmi ve statüye yönelik ilişkileri ifade eden "Konfüçyüs dinamizmi" boyutunu, 5. boyut olarak eklemiştir. Ona göre Konfüçyüs dinamizmi; özellikle Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya ve Güney Kore'de yüksektir²⁶⁹. Bu doğrultuda Asya ülkelerinde genel olarak sosyal uyum ve düzen, hiyerarşi, kıdem, statü, otorite, itaat ve güven önem taşıyan unsurlardır.

Çin kültürünün etkili olduğu şirketlerde; karar vermede merkezci yaklaşımı benimseme, uygulamaları düşük düzeyde yapılandırma, toplulukçuluğa ve grup davranışına yüksek düzeyde önem verme söz konusudur²⁷⁰. Çin iş kültürünün önemli bir özelliği olan ve kısaca "ilişkiler" olarak ifade edilen "guanxi" kavramı da, bölge ülkeleri üzerinde etkili olan bir kavramdır²⁷¹. Bu

²⁶⁸ Bala Ramasamy, K. W. Goh, Matthew C.H. Yeung, "Is Guanxi (Relationship) a Bridge to Knowledge Transfer?," **Journal of Business Research**, Vol.59, 2006, s.133; Morden, **a.g.m.**, s.37.

²⁶⁹ Hofstede, **a.g.e.**, s.166.

²⁷⁰ Ramasamy, Goh, Yeung, **a.g.m.**, s.132.

²⁷¹ Peter J. Buckley, Jeremy Clegg, Hui Tan, "Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China-The Role of Guanxi and Mianzi," **Journal of World Business**, baskıda.

kavram temel olarak güveni, bağıllığı ve iletişimi içermekte ve bölge şirketlerinin iş yapma biçimleri üzerinde etkili olmaktadır²⁷².

b. İlgili Yasal Düzenleme ve Göstergelerin Karşılaştırılması

Yasal düzenlemeler, İKY üzerinde önemli etkiye sahip bir çevre faktörü olarak kabul edilmektedir. Şüphesiz İKY üzerinde etkili olabilecek göstergeler ve düzenlemeler, başlı başına bir çalışma konusu olabilecek kadar ayrıntılı ve çeşitlidir. Çalışmamızda İKY'ye ilişkin bazı temel düzenlemeler ve göstergeler; çeşitli ülkelerde devletin çalışma hayatına olan müdahale derecesi, İK uygulamalarının dayandığı düzenlemeler ve ülkelerde İKY konusundaki yasal görünüm konularında fikir vermesi açısından ele alınmaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde çeşitli ülkelerin İKY'ye ilişkin temel düzenlemeleri ve göstergeleri aşağıdaki başlıklarda karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır:

- Haftalık normal çalışma süreleri,
- Fazla çalışmalar ve fazla çalışma ücretleri,
- Yıllık ücretli izin süreleri,
- Esnek çalışma modelleri,
- Asgari ücret düzenlemeleri,
- İhbar süreleri,
- Sendikalaşma oranları,
- İşsizlik oranları.

(1). Haftalık Normal Çalışma Süreleri

Çalışma süreleri, bir ülkedeki işletmelerin rekabet gücünü etkileyen unsurlardandır. Haftalık normal çalışma süreleri, bilindiği gibi ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) gibi uluslararası kuruluşlar, çalışma hukukuna ilişkin minimum

²⁷² Ramasamy, Goh, Yeung, **a.g.m.**, s.132.

standartları belirlemekte ve bu birlik ve örgütlere üye olan ülkeler, bu standartları ulusal çalışma yasalarına yansıtmakta veya yansıtma taahhüdü vermektedirler.

ILO'nun 1 ve 30 sayılı sözleşmelerine göre; genel kural olarak normal çalışma saatleri günde 8 ve haftada 48 saati aşmamalıdır. Buna göre, bu haftalık azami sınırların karşılıklı olarak anlaşmaları durumunda dahi aşılamamaktadır²⁷³. Benzer şekilde AB'nin 1993 yılında çıkarmış olduğu 93/104 sayılı "Çalışma Süresinin Belirli Yönlerinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönerge"ye göre yedi günlük bir zaman dilimi içinde ortalama çalışma süresi azami 48 saattir. Ancak yönergeye göre işçinin izni alınarak çalışma saati uzatılabilir²⁷⁴.

Haftalık normal çalışma süresi konusundaki uluslararası standartlar incelendiğinde ise, ILO'nun 47 ve 116 sayılı sözleşmelerinde, haftalık 40 saatlik bir standardın öngörüldüğü görülmektedir²⁷⁵. Çeşitli ülkelerde uygulanan haftalık normal çalışma süreleri Tablo 7'de yer almaktadır. Görüldüğü gibi ele alınan ülkelerin çoğunda uluslararası standartlara uygun olarak haftada 40 saatlik normal çalışma tercih edilmektedir.

²⁷³ (Çevrimiçi) www.ilo.org/ilolex/english/surveyq.htm, Erişim Tarihi: 30 Eylül 2004.

²⁷⁴ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.28.

²⁷⁵ Deirdre McCann, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO's Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization, 2005, s.3.

Tablo 7: Çeşitli Ülkelerde Haftalık Normal Çalışma Süreleri

Ülke	Haftalık Normal Çalışma Süresi
ABD	40 saat
Kanada	40 saat
Avustralya	Düzenleme yok.
İngiltere	Düzenleme yok.
İrlanda	Düzenleme yok.
Türkiye	45 saat
Brezilya	44 saat
Portekiz	40 saat
Kore	40 saat
Japonya	40 saat
Çin	40 saat
Hindistan	Düzenleme yok.
Pakistan	Düzenleme yok.
Almanya	Düzenleme yok.
Avusturya	40 saat
İsviçre	45-50 saat
Macaristan	40 saat
İsveç	40 saat
Norveç	40 saat
Danimarka	Düzenleme yok.
Hollanda	40 saat
Belçika	38 saat
İtalya	40 saat
Fransa	35 saat
İspanya	40 saat
Finlandiya	40 saat

Kaynak: Deirdre McCann, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO's Conditions of Work an Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization, 2005, s.5-6; (Çevrimiçi) www.ilo.org/ilolex/english/surveyq.htm, Erişim Tarihi: 30 Eylül 2004, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.29.

(2). Fazla Çalışmalar ve Fazla Çalışma Ücretleri

Fazla çalışma konusunda ILO standartları incelendiğinde, konunun 1, 30 ve 116 sayılı sözleşmelerde ele alındığı görülmektedir. Bu sözleşmelerde fazla çalışma, “normal çalışma saatlerinin haricindeki istisnai çalışma” olarak tanımlanmaktadır²⁷⁶.

²⁷⁶ McCann, a.g.e., s.13.

Bazı ülkelerde fazla çalışma, çalışma yasaları ile sınırlandırılmamakta, diğer bazı ülkelerde ise fazla çalışmaya; günlük, haftalık ve yıllık gibi çeşitli kriterlere göre sınırlar getirilmektedir. Çeşitli ülkelerde fazla çalışma konusundaki düzenlemeler Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Çeşitli Ülkelerde Fazla Çalışma Süreleri

Ülke	Fazla Çalışma Süresi
ABD	Düzenleme yok.
Kanada	Haftada 8 saat
Avustralya	Düzenleme yok.
İngiltere	Düzenleme yok.
İrlanda	Günde 2 saat, haftada 12 saat, yılda en fazla 240 saat
Türkiye	Yılda en fazla 270 saat
Brezilya	Günde 2 saat
Portekiz	Günde 2 saat, yılda 175 saat (küçük ölçekli işletmeler), yılda 150 saat (orta ve büyük ölçekli işletmeler)
Kore	Haftada 12 saat
Japonya	Düzenleme yok.
Çin	Günde 1 saat, haftada 3 saat ve ayda 36 saat
Hindistan	Düzenleme yok.
Pakistan	Düzenleme yok.
Almanya	6 aylık dönemde ortalama çalışma süresi günde 8 saati geçmiyorsa, 8 saatlik işgününde günde 2 saat
Avusturya	Haftada 5 saat, yılda ilave 60 saat
İsviçre	Günde 2 saat ve 45 saatlik haftalık normal çalışma için yılda 170 saat, 50 saatlik haftalık normal çalışma için yılda 140 saat
Macaristan	Günde 4 saat ve haftada 20 saat
İsveç	4 haftalık dönemde 48 saat ya da bir aylık dönemde 50 saat ve yılda en fazla 200 saat
Norveç	Günde 5 saat ve yılda 200 saat
Danimarka	Toplu iş sözleşmeleriyle belirlenir.
Hollanda	Günde 2 saat, haftada 9 saat. 13 haftalık dönemde haftada ortalama 5 saat
Belçika	Günde 3 saat ve haftada 12 saat
İtalya	Yılda en fazla 250 saat
Fransa	Yılda en fazla 180 saat
İspanya	Yılda en fazla 80 saat
Finlandiya	Dört aylık dönem için 138 saat ve yılda en fazla 250 saat

Kaynak: Deirdre McCann, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO’s Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization, 2005, s.53–66; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.31.

Tablo 9: Çeşitli Ülkelerde Fazla Çalışma Ücretleri

Ülke	Fazla Çalışma Ücreti
ABD	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
Kanada	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
Avustralya	Düzenleme yok.
İngiltere	Düzenleme yok.
İrlanda	Düzenleme yok.
Türkiye	Fazla çalışılan her saat için saatlik ücretin % 50 fazlası, fazla sürelerle çalışılan her saat için saatlik ücretin % 25 fazlası. (İşçinin isteğine bağlı olarak serbest zaman seçeneği)
Brezilya	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
Portekiz	Saatlik normal ücretin en az % 100 fazlası.
Kore	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
Japonya	Saatlik normal ücretin en az % 25 fazlası.
Çin	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
Hindistan	Düzenleme yok.
Pakistan	Düzenleme yok.
Almanya	Düzenleme yok.
Avusturya	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası. Her bir saat için 1,5 saat serbest zaman kullanmak yaygındır.
İsviçre	Saatlik normal ücretin en az % 25 fazlası.
Macaristan	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası.
İsveç	Toplu iş sözleşmeleriyle belirlenmektedir. Serbest zaman seçeneği bulunmaktadır.
Norveç	Saatlik normal ücretin en az % 40 fazlası.
Danimarka	Düzenleme yok.
Hollanda	Düzenleme yok.
Belçika	Saatlik normal ücretin en az % 50 fazlası. Toplu iş sözleşmeleriyle serbest zaman seçeneği getirilebilir.
İtalya	Saatlik normal ücretin en az % 10 fazlası. Uygulamada bu oran % 30'dur. Toplu iş sözleşmelerinde saatlik ücretin % 30 fazlası olarak belirlenir.
Fransa	Saatlik normal ücretin en az % 10 fazlası. Toplu iş sözleşmeleriyle serbest zaman seçeneği de uygulanabilmektedir.
İspanya	Toplu iş sözleşmeleriyle veya bireysel iş sözleşmeleriyle belirlenir. Serbest zaman seçeneği bulunmaktadır.
Finlandiya	İlk 2 saat için saatlik normal ücretin % 50 fazlası, 2 saati aşan çalışmalarda bu oran, % 100'dür.

Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.32,33; **National Labour Law Profile: Italy**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/it.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; **National Labour Law Profile: The Swiss Confederation**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ch.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; (Çevrimiçi) www.dol.gov/esa/regs/compliance/whd/hrg.htm#17, Erişim Tarihi: 2 Nisan 2005.

Fazla çalışma ücretleri konusundaki uluslararası standartlar, genellikle saatlik normal ücretin en az % 25 fazlasıyla ödenmesi şeklindedir²⁷⁷. Çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarına göre fazla çalışma ücretlerine ilişkin oranlar, Tablo 9’da yer almaktadır.

(3). Yıllık Ücretli İzin Süreleri

Yıllık ücretli izin sürelerine ilişkin uluslararası standartlar incelendiğinde; AB’nin 93/104 sayılı yönergesine göre, yıllık ücretli izin en az 4 hafta olmasının öngörüldüğü görülmektedir²⁷⁸. ILO’nun 132 sayılı sözleşmesi ise, yılda en az 3 haftalık ücretli izin uygulamasını öngörmektedir²⁷⁹.

Çeşitli ülkelerdeki yıllık ücretli izin süreleri incelendiğinde, özellikle Avrupa ülkelerinde uluslararası standartlara uygun düzenlemeler bulunduğu görülmektedir.

Ülkemizde ise yıllık ücretli izin süreleri; kıdeme göre 14 işgünü ile başlamakta ve kıdem artışıyla birlikte artmaktadır (4857 Sayılı İş Kanunu Madde:53). Bu noktada konuya ilişkin düzenlemenin 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu ile 14 işgünü ile başladığı, daha öncesinde ise 1475 sayılı İş Kanunu ile kıdeme göre belirlenen sürelerin 2’şer işgünü daha az olduğu da belirtilmelidir. Bu artış ile birlikte; öngörülen uluslararası standartlara ulaşılmasa da, bunlara yaklaşılmıştır²⁸⁰. Çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarında yer alan yıllık ücretli izin sürelerine ilişkin düzenlemeler Tablo 10’da yer almaktadır.

²⁷⁷ A.e., s.16.

²⁷⁸ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), a.g.e., s.39.

²⁷⁹ McCann, a.g.e., s.43.

²⁸⁰ Ahmet Cevat Acar, Fulya Aydın, Osman Yıldırım, “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım 2005, C.34, S.2, s.17.

Tablo 10: Çeşitli Ülkelerde Yıllık Ücretli İzin Süreleri

Ülke	Yıllık Ücretli İzin Süreleri
ABD	Düzenleme yok.
Kanada	12 gün
Avustralya	Düzenleme yok.
İngiltere	20 veya 24 gün
İrlanda	20 veya 24 gün
Türkiye	Kıdeme göre 14–26 gün arasında.
Brezilya	20 veya 24 gün
Portekiz	22 gün
Kore	Temel olarak 8–10 gündür. 2 yıl devamlı istihdam sonrasında çalışılan her yıl için bir gün eklenir. 20 günü aşamaz.
Japonya	10 gün
Çin	Düzenleme yok.
Hindistan	Düzenleme yok.
Pakistan	Düzenleme yok.
Almanya	24 gün
Avusturya	25 veya 30 gün
İsviçre	20 veya 24 gün
Macaristan	20 gün. Yaşa göre en fazla 30 gün.
İsveç	25 veya 29 gün
Norveç	25 gün
Danimarka	30 gün
Hollanda	20 veya 24 gün
Belçika	24 gün
İtalya	20 veya 24 gün
Fransa	30 gün
İspanya	20 veya 24 gün
Finlandiya	30 gün

Kaynak: Deirdre McCann, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO's Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization, 2005, s.69–77; **National Labour Law Profile: Republic of Korea (South Korea)**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/kor.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

(4). Esnek Çalışma Modelleri

Geleneksel istihdam biçimlerine alternatif oluşturan esnek çalışma modelleri, 1970'li yıllardan itibaren birçok ülkede uygulama alanı bulmaktadır. Bununla birlikte esnek çalışma modellerine ilişkin düzenlemeler de çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarındaki yerini almaktadır. Esnek çalışmanın yaygınlık düzeyinin ve esnek çalışmaya ilişkin düzenlemelerin çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarında yer alıp almaması ise ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Tablo 11'de çeşitli

ülkelerin çalışma mevzuatlarında esnek çalışma modellerine ilişkin düzenlemelerin yer alıp almadığı görülmektedir.

Tablo 11: Çeşitli Ülkelerin Ulusal Çalışma Mevzuatlarında Esnek Çalışma Modellerinin Varlığı

Ülke	Kısmi Süreli Çalışma	İş Paylaşımı	Esnek İş Süresi	Çağrı Üzerine Çalışma	Evde Çalışma	Tele Çalışma	Esnek Vardiya Sistemi	Ödünç İş İlişkisi
İngiltere	var	var	var	yok	var	var	var	var
İrlanda	var	yok	var	yok	var	var	var	var
Türkiye	var	yok	var	var	yok	yok	var	var
Portekiz	var	yok		yok	var	var	var	var
Almanya	var	var	var	var	var	var	var	var
Avusturya	var	yok	var	yok	yok	yok	var	var
Macaristan	var	yok	var	var	yok	var	var	var
İsveç	var	yok	var	yok	yok	var (TİS)	var	var
Danimarka	var	yok	var (TİS)	yok	var	var (özel anlaşma)	var	var
Hollanda	var		var (TİS)	yok	var	var	var	var
Belçika	var	yok	var	yok	yok	yok	var	var
İtalya	var	yok	var (TİS)	yok	var	var (ulusal TİS)	var (TİS)	var
Fransa	var	var	var		var	var	var	var
İspanya	var	yok	var (TİS)	yok	var	yok	var	var
Yunanistan	var	yok	var (TİS)	yok	var	yok	var	var

Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.60.

Tablo 12’de ise birçok ülkenin çalışma mevzuatında düzenlenmiş bulunan kısmî süreli çalışmanın çeşitli ülkelerdeki uygulanma düzeyleri ve kadınların kısmî istihdam içindeki payları karşılaştırılmaktadır.

Tablo 12: Çeşitli Ülkelerde Kısmî İstihdamın Toplam İstihdama Oranı ve Kadınların Kısmî İstihdam İçindeki Payı (2000 yılı verileri)

Ülke	Kısmî İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Payı	Kadınların Kısmî İstihdam İçindeki Payı
ABD	% 12,8	% 68,0
Kanada	% 18,1	% 69,3
İngiltere	% 23	% 79,9
İrlanda	% 18,4	% 76,4
Türkiye	% 9	% 55,1
Portekiz	% 9,2	% 71,7
Japonya	% 14,7	% 91,8
Almanya	% 17,6	% 84,5
Avusturya	% 17	% 80
İsveç	% 14	% 72,9
Norveç	% 20,3	% 77,0
Danimarka	% 15,7	% 69,8
Hollanda	% 32,1	% 76,2
Belçika	% 19	% 79,0
İtalya	% 12,2	% 70,5
Fransa	% 14,2	% 80,1
İspanya	% 7,8	% 78,6
Finlandiya	% 10,4	% 63,8
Yunanistan	% 5,4	% 65,5

Kaynak: Şevki Özgener, "Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma," **TODAİE Amme İdaresi Dergisi**, C:38, S:3, Eylül 2005, s.72; Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.43-44; **National Labour Law Profile: Japan**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

(5). Asgari Ücret Düzenlemeleri

Belirli bir ülkede İKY konusundaki yasal görünüm ve devletin çalışma hayatına müdahale derecesi açısından fikir verebilecek diğer bir konu, çalışma mevzuatında asgari ücrete ilişkin düzenlemelerin varlığıdır. Tablo 13'te çeşitli ülkelerin asgari ücret düzenlemeleri karşılaştırılmaktadır. Görüldüğü gibi incelenen ülkelerin çoğunda asgari ücret, yasalarla düzenlenmekte ve periyodik olarak gözden geçirilmektedir.

Tablo 13: Çeşitli Ülkelerde Asgari Ücret Düzenlemeleri

Ülke	Asgari Ücret Konusundaki Düzenleme
ABD	Federal düzeyde belirlenir. Eyaletlerin çoğunda asgari ücret yasaları mevcuttur.
İngiltere	Asgari ücret mevzuatla düzenlenmektedir. 2000 yılından bu yana uygulamada yılda bir kez gözden geçirilir.
İrlanda	Asgari ücret 2000 yılından bu yana mevzuatla düzenlenir. Uygulamada 16 ayda bir gözden geçirilir.
Türkiye	Asgari ücret, Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir düzenlenmektedir.
Portekiz	Yasal asgari ücret vardır. Yılda bir kez gözden geçirilir.
Japonya	Asgari ücret endüstriye ve bölgeye göre değişmektedir.
Almanya	Yasal asgari ücret yoktur. Temel ücretler toplu iş sözleşmeleriyle belirlenir.
Avusturya	Yasal asgari ücret yoktur. Asgari ücretler toplu iş sözleşmeleriyle belirlenir.
Macaristan	Yasal asgari ücret vardır. Düzenli olarak gözden geçirilir.
İsveç	Yasal asgari ücret yoktur. Asgari ücret sektör sözleşmeleriyle belirlenir.
Danimarka	Yasal asgari ücret yoktur. Asgari ücretler, sektör düzeyindeki ücret görüşmeleriyle belirlenir.
Hollanda	Yasal asgari ücret vardır. Yılda iki kez gözden geçirilir.
Belçika	Yasal asgari ücret vardır. Yılda bir kez gözden geçirilir.
İtalya	Yasal asgari ücret yoktur. Asgari ücret, sektör sözleşmeleriyle belirlenir.
Fransa	Yasal asgari ücret vardır. Yılda bir kez gözden geçirilir.
İspanya	Yasal asgari ücret vardır. Yılda bir kez gözden geçirilir.
Yunanistan	Yasal asgari ücret vardır. Yılda iki kez gözden geçirilir.

Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.62; **National Labour Law Profile: Ireland**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ire.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; Minimum Wages in Europe, (Çevrimiçi) www.eurofound.ie/2005/07/study/tn0507101s.html, Erişim Tarihi: 21 Şubat 2006; Lothar Funk, Hagen Lesch, "Minimum Wage Regulations in Selected European Countries," **Intereconomics**, Vol.41, No.2, March/April 2006, s.87.

(6). İhbar Süreleri

Belirli bir ülkenin çalışma mevzuatında işçilerin işten ayrılmaları/çıkarılmalarında temel alınacak ihbar sürelerinin belirlenmiş olması, o ülkedeki iş güvencesinin göstergelerindedir. Günümüzde işçilerin işten ayrılmalarında/çıkarılmalarında uyulması gereken ihbar süreleri, hemen her ülkenin çalışma mevzuatında düzenlenmiş bulunmaktadır. Tablo 14'te çeşitli ülkeler, asgari ihbar süreleri açısından karşılaştırılmaktadır.

Tablo 14: Çeşitli Ülkelerde İhbar Süreleri

Ülke	Asgari İhbar Süresi
ABD	Federal nitelikte düzenleme yoktur. Toplu işten çıkarma veya fabrika kapanması durumunda ihbarda bulunmak gerekir. Buna göre 60 takvim günü önce yazılı ihbar gerekir.
İngiltere	1 ay - 2 yıla kadar kıdem için: 1 hafta, 2 yıl -12 yıla kadar kıdem için: her yıl için bir hafta eklenir, 12 yıldan fazla kıdem için: 12 hafta.
İrlanda	13 hafta - 2 yıla kadar kıdem için: 1 hafta, 2 yıl – 5 yıla kadar kıdem için: 2 hafta, 5 yıl – 10 yıla kadar kıdem için: 4 hafta, 10 yıl – 15 yıla kadar kıdem için: 6 hafta, 15 yıl ve fazlası kıdem için: 8 hafta.
Türkiye	6 aydan az kıdem için: 2 hafta, 6 ay – 1,5 yıla kadar kıdem için: 4 hafta, 1,5 yıl – 3 yıla kadar kıdem için: 6 hafta, 3 yıl ve fazlası kıdem için: 8 hafta.
Portekiz	İşgören tarafından fesih: 2 yıla kadar kıdem için: 30 gün, 2 yıl ve fazlası kıdem için: 60 gün. İşveren tarafından fesih: Toplu işten çıkarma: Görüşme sürecinin tamamlanmasından sonra 60 gün.
Kore	1 ay.
Japonya	30 gün.
Almanya	Deneme süresinde: 2 hafta, 2–5 yıl kıdem için: 1 ay, 5–8 yıl kıdem için: 2 ay, 8–10 yıl kıdem için: 3 ay, 10–12 yıl kıdem için: 4 ay, 12–15 yıl kıdem için: 5 ay, 15–20 yıl kıdem için: 6 ay, 20 yıldan fazla kıdem için: 7 ay.
Avusturya	2 yıla kadar kıdem için: 6 hafta, 2 yıl – 3 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 3 yıl – 15 yıla kadar kıdem için: 3 ay, 15 yıl – 25 yıla kadar kıdem için: 4 ay, 25 yıldan fazla kıdem için: 5 ay.
İsviçre	2 yıla kadar kıdem için: 1 ay, 2 yıl – 9 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 9 yıl ve fazlası kıdem için: 3 ay.
Macaristan	30 gün. Kıdeme göre 60 güne kadar çıkıyor.

Ülke	Asgari İhbar Süresi
İsveç	Kesintisiz 6 ay veya son 2 yıl içinde toplam 12 ay çalışan işgörenlere yaşa göre değişen ihbar süreleri geçerlidir. 25 yaş – 30 yaşa kadar: 2 ay, 30 yaş – 35 yaşa kadar: 3 ay, 35 yaş – 40 yaşa kadar: 4 ay, 40 yaş – 45 yaşa kadar: 5 ay, 45 yaş ve üzeri: 6 ay.
Norveç	5 yıla kadar kıdem için: 1 ay, 5 yıl – 10 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 10 yıl ve fazlası kıdem için: 3 ay. 10 yıllık hizmetini dolduranlarda; 50 yaşından sonra: 4 ay, 55 yaşından sonra: 5 ay, 60 yaşından sonra: 6 ay.
Danimarka	Toplu veya bireysel iş sözleşmesi bulunmayan işçiler için 3 ay. İşgören tarafından fesih (TİS'e göre): 9 ay – 3 yıla kadar kıdem için: 7 gün, 3 yıl – 6 yıla kadar kıdem için: 14 gün, 6 yıl – 9 yıla kadar kıdem için: 21 gün, 9 yıl ve fazlası kıdem için: 28 gün. İşveren tarafından fesih (TİS'e göre): 9 ay – 3 yıla kadar kıdem için: 14–21 gün, 3 yıl – 6 yıla kadar kıdem için: 49 gün, 6 yıl – 9 yıla kadar kıdem için: 70 gün. 50 yaşın üstündeki işgörenler için: 9 yıl – 12 yıla kadar kıdem için: 90 gün, 12 yıl ve fazlası kıdem için: 120 gün.
Hollanda	İşgören tarafından fesih: 5 yıldan az kıdem için: 1 ay, 5 yıl – 10 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 10 yıl – 15 yıla kadar kıdem için: 3 ay, 15 yıl ve fazlası kıdem için: 4 ay. (İşveren tarafından yapılan fesihlerde ihbar süresi, işgörenin ihbar süresinin 2 katıdır.)
Belçika	Mavi yakalılar için: 6 aya kadar kıdem için: 7 gün, 6 ay – 20 yıla kadar kıdem için: 14 gün, 20 yıldan fazla kıdem için: 28 gün. Beyaz yakalılar için: 5 yıla kadar kıdem için: 3 ay, İlave her 5 yıllık kıdem için 3 ay eklenir.

Ülke	Asgari İhbar Süresi
İtalya	Asgari sınırlar toplu sözleşmelerle, istisnai hükümler bireysel sözleşmelerle belirlenir. Farklı ücret ve faaliyet sınıflarına göre (1983 TİS): 5 yıla kadar kıdem için: Asgari 15 gün, azami 60 gün, 5 yıl – 10 yıla kadar kıdem için: Asgari 20 gün, azami 90 gün, 10 yıl ve fazlası kıdem için: Asgari 20 gün, azami 120 gün. Yönetici işgörenler için (1981 TİS): 2 yıla kadar kıdem için: 6 ay, 2 yıl – 5 yıla kadar kıdem için: 8 ay, 5 yıl – 10 yıla kadar kıdem için: 10 ay, 10 yıl ve fazlası kıdem için: 12 ay.
Fransa	6 aya kadar kıdem için: TİS’de veya bölgede geçerli olan düzenlemeler, 6 ay – 24 aya kadar kıdem için: 1 ay. 2 yıldan fazla kıdem için: 2 ay.
İspanya	30 gün.
Finlandiya	1 yıla kadar kıdem için: 1 ay, 1 yıl – 6 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 6 yıl – 9 yıla kadar kıdem için: 3 ay, 9 yıl – 12 yıla kadar kıdem için: 4 ay, 12 yıl – 15 yıla kadar kıdem için: 5 ay, 15 yıl ve fazlası kıdem için: 6 ay.
Yunanistan	İşveren tarafından fesih: 2 ay – 2 yıla kadar kıdem için: 1 ay, 2 yıl – 4 yıla kadar kıdem için: 2 ay, 4 yıl – 6 yıla kadar kıdem için: 3 ay, v.d.... 28 yıl ve fazlası kıdem için: 24 ay. İşgören tarafından fesihlerde ihbar süresi azami 3 aydır.

Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003, s.76–78; The WARN (Worker Adjustment and Retraining Notification) Act, (Çevrimiçi) www.doleta.gov/layoff/pdf/WorkerWARN2003.pdf, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2006; Labor and Employment Law in England and Wales, July 2004, (Çevrimiçi) www.dechert.com/library, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2006; **National Labour Law Profile: Republic of Korea (South Korea)**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/kor.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; **National Labour Law Profile: Japan**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; **National Labour Law Profile: Federal Republic of Germany**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ger.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004; **National Labour Law Profile: Ireland**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ire.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

(7). Sendikalaşma Oranları

Ülkelerdeki sendikalaşma oranları da daha önce ele alınan diğer unsurlar gibi ülkeleri İKY açısından farklılaştırıcı etkiye sahip bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda çeşitli ülkelerde sendikalaşma oranlarının nasıl farklılık gösterdiği Tablo 15’te yer almaktadır. Tabloda ayrıca incelenen ülkelerde sendikalaşmanın genel olarak azalma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Çeşitli Ülkelerde Sendikalaşma Oranları

Ülke	Sendikalaşma Oranı	Eğilim (Son 15–20 yılda)
ABD	% 13,5 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
Kanada	% 30,1 (1999 yılı)	Azalma eğiliminde
Avustralya	% 24,7 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
İngiltere	% 29,6 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
İrlanda	% 44,5 (2000 yılı)*	Durağan
Türkiye	% 68,5 (2000 yılı)*	Durağan
Brezilya	% 44 (1992 yılı)	Belirgin bir eğilim yok.
Portekiz	% 30 (2000 yılı)*	Belirgin bir eğilim yok.
Kore	% 12 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
Japonya	% 21,5 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
Çin	% 90,3 (2000 yılı)	Durağan
Hindistan	% 25,6 (1998 yılı)	Belirgin bir eğilim yok.
Almanya	% 29,7 (2000 yılı)*	Azalma eğiliminde
Avusturya	% 39,8 (2000 yılı)*	Belirgin bir eğilim yok.
İsviçre	% 22 (2000 yılı için)	Azalma eğiliminde
İsveç	% 100,8 (2000 yılı için)	Azalma eğiliminde
Norveç	% 70,8 (2000 yılı için)	Durağan
Danimarka	%86,9 (2000 yılı)	Durağan
Hollanda	% 26 (2000 yılı)	Durağan
Belçika	% 58,1 (2000 yılı)	Belirgin bir eğilim yok.
İtalya	% 35,4 (2000 yılı)*	Belirgin bir eğilim yok.
Fransa	% 9,1 (2000 yılı)*	Azalma eğiliminde
İspanya	% 15 (2000 yılı)*	Belirgin bir eğilim yok.
Finlandiya	% 105,6 (2000 yılı)	Azalma eğiliminde
Yunanistan	% 32,5 (2000 yılı)*	Belirgin bir eğilim yok.

Kaynak: İLO İstatistik Bürosu, **Statistics of Trade Union Membership** (yayınlanmamış), Şubat 2006; * Banu Uçkan, “Türk Sendikacılığına Genel Bir Bakış ve Sendikalar Arası Rekabet,” **AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri** içinde, Editör: Alpay Hekimler, Beta Basım, 2004, s.243.

(8). İşsizlik Oranları

Çalışmamızda ele alınan, ülkeleri İKY açısından farklılaştırabilecek unsurlardan / göstergelerden bir diğeri, işsizlik oranlarıdır. İşsizlik oranının yüksek olduğu bir ülke ile düşük olduğu bir ülkede İKY konusuna yaklaşımın farklı olması şartırtıcı olmayacaktır.

Tablo 16’da çeşitli ülkelerde görülen işsizlik oranları ve işsizliğin zaman içindeki gelişimi yer almaktadır.

Tablo 16: Çeşitli Ülkelerde İşsizlik Oranları

Ülke	İşsizlik Oranı (%)		
	1995	2000	2004
ABD	5,6	4,0	5,5
Kanada	9,6	6,8	7,2
Avustralya	8,2	6,3	5,5
İngiltere	8,5	5,4	4,6
İrlanda	12,3	4,3	4,5
Türkiye	7,6	6,5	9,5
Portekiz	7,3	4,1	6,7
Kore	2,1	4,4	3,7
Japonya	3,1	4,7	4,7
Almanya	8,0	7,2	9,5
Avusturya	3,9	3,7	4,5
İsviçre	3,5	2,7	4,4
İsveç	8,8	5,6	6,4
Norveç	5,5	3,4	4,4
Danimarka	6,8	4,4	5,4
Hollanda	6,6	2,8	4,6
Belçika	9,7	6,9	7,8
İtalya	11,2	10,1	8,0
Fransa	11,1	9,1	9,7
İspanya	18,8	11,3	10,8
Finlandiya	15,4	9,8	8,8
Macaristan	10,4	6,3	5,9
Yunanistan	9,1	11,3	10,5

Kaynak: OECD Employment Outlook, 2005, (Çevrimiçi) www.oecd.org/std, Erişim Tarihi: 3 Mart 2006; Dong-one Kim, Seongsu Kim, “Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea,” **Industrial Relations**, Vol.42, Iss.3, July 2003, s.343.

2. Bölgesel Boyut

İlk olarak 1920'li yıllarda ABD'de gelişmeye başlayan İKY²⁸¹, öncelikle kültürel olarak ABD'ye benzerlik gösteren ülkelere, daha sonra ise farklı kültürlerdeki ülkelere doğru yayılmıştır²⁸². İKY konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde de, ABD'nin bu konudaki baskınlığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, ABD tarzı İKY modelleri, dünya çapında İKY araştırma ve uygulamalarında baskındır. ABD tarzı İKY modeli, üniversite eğitiminde de hâkimdir. En çok satan yönetim yayınları ABD kökenlidir ve genellikle başka dillere de tercüme edilmektedir. ABD'li İKY profesyonelleri, Avrupa'da ve Asya'da İKY konusunda düzenlenen konferanslarda konuşmacı olmaktadır²⁸³. Sonuç olarak İKY konusunda ABD'nin baskınlığı açıkça görülmektedir. Fakat belirli bir ülkenin kurumsal ortamında geliştirilen teorik ve uygulamalı İKY modelinin, farklı ülkelerdeki geçerliliği zaman içinde eleştirilere konu olmaya başlamıştır²⁸⁴. Bu eleştiriler, öncelikle konuyu geniş bir çerçevede ele alarak ABD tarzı İKY modeline alternatif bir Avrupa tarzı İKY modelinin varlığına ilişkin olmuştur. Ardından Avrupa içinde bölgesel bazı ayrımlardan söz edilmiştir. Diğer yandan Asya tarzı İKY'nin varlığını irdeleyen çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İKY'deki farklılıklar ve benzerlikler, bir yandan bölgesel olarak Avrupa ve Asya'daki İKY kapsamında incelenirken, diğer yandan sadece bölgelerle sınırlı olmayıp daha dar bir çerçevede çeşitli ülkelerdeki İKY kapsamında incelenmektedir.

Çalışmamızın önceki bölümünde ulusal kültürler, hem belirli ülkeler açısından hem de Batılı ve Batılı olmayan toplumlar, Avrupa ve Asya gibi bölgesel ayrımlar gibi genel açılardan ele alınmıştır. Daha sonra ise İKY konusundaki çeşitli düzenlemeler

²⁸¹ Ferris v.d., **a.g.m.**, s.385.

²⁸² Timothy Clark, Geoff Mallory, "The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model," Editör: Timothy Clark, **European Human Resource Management** içinde, Oxford, Blackwell, 1996, s.5; Lisbeth Claus, "Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union," **Thunderbird International Business Review**, Vol.45, No.6, November-December 2003, s.730.

²⁸³ Claus, **a.g.m.**, s.742.

²⁸⁴ **A.y.**, s.730.

ve göstergeler, ülkeler temel alınarak karşılaştırılmıştır. Bu bölümde ülkeler arası farklılıklar saklı kalmak koşuluyla, İKY geniş bir çerçevede bölgelere göre ayırdedici özellikleriyle ele alınmaktadır.

a. ABD’de İnsan Kaynakları Yönetimi

Çağdaş yönetim düşüncesi, bilindiği gibi ilk olarak Bilimsel Yönetim Akımı ile birlikte ABD’de ortaya çıkmış, 1900’lü yılların başlarında Fransa başta olmak üzere Avrupa ülkelerine yayılmış ve uluslararası bir nitelik kazanmıştır²⁸⁵. Benzer şekilde İKY’nin de ilk olarak ABD’de ortaya çıktığı kabul görmektedir²⁸⁶. ABD tarzı İKY’nin; verimliliğe, standartlığa ve biçimselliğe verdiği önem yanında, insan yönetiminin en iyi bir doğru yolu bulunduğu anlayışı Taylor’ın (1964) Bilimsel Yönetim Akımı’na kadar uzanmaktadır²⁸⁷. Bilimsel yönetimin ilkeleri olan; tecrübeye dayalı geleneksel iş yapma biçimleri yerine, bilimsel yöntemlere dayalı iş yapma biçimleri geliştirme, çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve performansları doğrultusunda ödüllendirilmeleri²⁸⁸ gibi uygulamalar ABD tarzı İKY’nin şekillenmesinde önemli ölçüde etkili olmuştur.

Literatürde İKY konusunda iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Michigan yaklaşımı olarak da bilinen “sert İKY” (hard HRM) yaklaşımı; diğeri ise, Harvard yaklaşımı olarak da bilinen “mülayim İKY” (soft HRM) yaklaşımıdır. 1920’li yıllarda ABD’de şekillenen İKY, sert İKY yaklaşımını yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, işletme stratejisi ile İKY ilişkisine odaklanmaktadır²⁸⁹. Yaklaşım, İKY uygulamalarının işletme stratejisini destekleyecek biçimde nasıl tasarlanacağını gösteren “uyum” modeli olarak da bilinmektedir²⁹⁰. Bu anlayışa göre; çalışanlar

²⁸⁵ Atillâ Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt 1, Üçüncü Baskı, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1993, s.130.

²⁸⁶ Chris Brewster, “European Perspectives on Human Resource Management,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, s.366; Claus, **a.g.m.**, s.730; Ferris v.d., **a.g.m.**, s.38; Behlül Üsdiken, Arzu Wasti, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi: 1972–1999,” **Amme İdaresi Dergisi**, C:35, S:3, 3 Eylül 2002, s.3.

²⁸⁷ Tomé, **a.g.m.**, s.406.

²⁸⁸ Baransel, **a.g.e.**, s.120, 127.

²⁸⁹ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.7.

²⁹⁰ Maund, **a.g.m.**, s.73.

diğer kaynaklar gibi herhangi bir kaynaktır²⁹¹. Ayrıca çalışanlar, toplu pazarlık sözleşmeleri veya güçlü sendikalar tarafından korunan birer unsur olarak kabul edilmekten çok, birey olarak kabul edilmektedirler. Diğer yandan yaklaşım, bireysel davranışın önemini göz ardı etmekte, sayısal ve istatistikî sonuçlara önem vermektedir²⁹². Sert İKY modelinin temelinde hesaplayıcı (calculative) bir yaklaşım bulunmaktadır²⁹³. Burada çalışan verimliliği ön plana çıkmaktadır²⁹⁴. ABD’de bu yaklaşımın yaygın olması; ulusal kültürünün bireyci ve erkeksi özellikler taşımasıyla açıklanabilir. Sert İKY yaklaşımının genel özellikleri doğrultusunda ABD’de İKY konusunda genel olarak nasıl bir anlayış olduğu aşağıda açıklanmaktadır:

İş dizaynı: ABD tarzı İKY’nin en temel özelliklerinden biri, “bireysel iş” kavramıdır. “Yetenek= iş = ücretler” ilişkisi önem taşımaktadır²⁹⁵.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme: Her çalışanın şirkete katkısı değerlendirilmekte ve çalışanlar, bireysel performanslarına göre ödüllendirilmektedir²⁹⁶.

Eğitim ve geliştirme: Çalışanların gelişimine, işletme stratejisinin gerçekleştirilmesine katkıları oranında yatırım yapılmaktadır²⁹⁷. Eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca sosyal devlet anlayışı bulunmadığından dolayı çalışanların yetiştirilme ve geliştirilmeleri konusundaki tüm sorumluluk organizasyona aittir²⁹⁸.

²⁹¹ Brewster, **a.g.m.**, s.366.

²⁹² Maund, **a.g.m.**, s.73.

²⁹³ Gooderham, Nordhaug, Ringdal, **a.g.m.**, s.510.

²⁹⁴ Masabumi Tokoro, “The Shift Towards American-Style Human Resource Management Systems and the Transformation of Workers’ Attitudes at Japanese Firms”, **Asian Business & Management**, Vol.4, 2005, s.43.

²⁹⁵ **A.y.**, s.40.

²⁹⁶ Gooderham, Nordhaug, Ringdal, **a.g.m.**, s.510; Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.12; Brewster, **a.g.m.**, s.368.

²⁹⁷ Gooderham, Nordhaug, Ringdal, **a.g.m.**, s.510.

²⁹⁸ Brewster, **a.g.m.**, s.368.

İletişim: Çalışanların yönetimle ve kendi aralarındaki iletişimleri; bilgilendirme toplantıları, elektronik posta sistemleri, şirket içi bültenler ve araştırmalar gibi doğrudan yöntemlerle gerçekleşmektedir²⁹⁹.

Kariyer yönetimi: Terfilerde başarı (performans) temel alınmaktadır³⁰⁰.

Görev tanımları: Çalışanların görevleri açıkça tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar kendilerinden beklenenleri açıkça bilmektedir.

Devletin çalışma hayatına müdahalesi: ABD’de çalışma yasaları, işverene daha yüksek düzeyde otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Güçlü yasal düzenlemeler ve güçlü sendikalar bulunan “sosyal pazar” yaklaşımının aksine, ABD’de istihdam yaratma konusunda daha etkin bir alternatif olan “serbest pazar” yaklaşımı geçerlidir³⁰¹. Avrupa geneliyle kıyaslandığında, ABD’de çalışanlar için daha az yasal koruma bulunduğu görülmektedir³⁰².

ABD’de İKY’nin yukarıda sayılan özelliklere sahip olması; Avrupa gibi bölgelere kıyasla köklü bir tarihe sahip olmamasıyla, girişimcilik kültürünün bir sonucu olarak kamu sahipliğinin Avrupa’ya kıyasla daha az olmasıyla³⁰³ ve güçlü bir özel sektöre dayalı liberal bir ekonomiye sahip olmasıyla açıklanabilir³⁰⁴.

İKY’nin ilk olarak ABD’de şekillenerek diğer bölge ve ülkelere yayılması, ABD’nin güçlü ekonomisi, ABD merkezli çokuluslu şirketlerin uluslararası operasyonlarında ana şirkete olan bağlılıkları ve ana şirketin uygulamalarını benimsemeleri³⁰⁵ dünya çapında ABD tarzı bir İKY modelini benimsemeye doğru bir baskıyı beraberinde getirmektedir. ABD tarzı İKY modelinin çalışan verimliliğine yüksek düzeyde önem vermesi, endüstrileşme ve artan küresel rekabet ortamında bu modelin benimsenmesi yönündeki baskıyı arttırmaktadır. Bu

²⁹⁹ Roy Markey, Simon Pomfret, “Managers’ Perceptions of Cooperation and Joint Decision-Making with Trade Unions: A Regional Case Study in the Illawara (Australia),” Working Paper Series, WP01-13, University of Wollongong, Department of Economics, 2001, s.2.

³⁰⁰ Maund, **a.g.m.**, s.682.

³⁰¹ Michael M. Morley, “Contemporary Debates in European Human Resource Management: Context and Content,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, s.355.

³⁰² Brewster, **a.g.m.**, s.369.

³⁰³ **A.y.**, s.371.

³⁰⁴ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.14; Tomé, **a.g.m.**, s.409-410.

³⁰⁵ Maund, **a.g.m.**, s.682.

doğrultuda ABD tarzı kapitalizmin ilkeleri, küresel standart haline gelmektedir³⁰⁶. Örneğin ABD kaynaklı uygulamalardan olan dış kaynaklardan yararlanma³⁰⁷, küçülme ve esnek çalışma³⁰⁸ gibi uygulamalar günümüzde hemen her ülkede ve bölgede faaliyet gösteren şirketlerde görülmektedir.

ABD’de İKY konusunda ayırddedici olarak değerlendirilebilecek bir husus da, etnik çeşitliliğin yüksek düzeyde olmasıdır³⁰⁹. Etnik çeşitlilikler, “farklılıkların yönetimi” (diversity management) konusunun ABD için özel bir önem taşımasına neden olmaktadır. ABD’de 1980 yılında işgücünün % 90’a yakını beyazlardan, ortalama % 10’u Afrika-Amerikalılardan ve % 6’sı İspanyollardan oluşurken, 1998 yılında beyazların işgücü içindeki oranının % 80’lere indiği, Afrika-Amerikalıların % 10’u aştığı ve İspanyolların ise % 10’lara vardığı görülmektedir (US Census Bureau, 1999)³¹⁰. 2000 yılı itibarıyla ise, ABD’deki etnik azınlık oranı, toplam işgücünün % 29’unu oluşturmaktadır³¹¹ (Örneğin İngiltere’de bu oran, sadece % 9’dur³¹²). Dolayısıyla ABD’de daha çeşitli etnik kökenlerden gelen bir işgücünün yönetiminde; benzer gruplara eğitim seminerleri ve oryantasyon sağlama, yönetsel farklılık konseyleri oluşturma ve iş-hayat programları düzenleme gibi uygulamalar önem taşımaktadır³¹³. Ayrıca etnik çeşitliliğin fazla olmasının bir sonucu olarak, ABD’de çalışma hayatına ilişkin düzenlemelerdeki genel durumun aksine ayrımcılığa ilişkin yasal düzenlemeler ayrıntılıdır.

b. Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi

ABD’de ortaya çıkan ve buradan başka bölge ve ülkelere yayılan İKY uygulamalarının evrensel olarak uygulanması, zaman içerisinde sorgulanmaya

³⁰⁶ Tokoro, **a.g.m.**, s.41.

³⁰⁷ Alison M. Konrad, John Deckop, “Human Resource Management Trends in the USA: Challenges in the Midst of Prosperity,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, s.274.

³⁰⁸ Brewster, **a.g.m.**, s.366.

³⁰⁹ Maund, **a.g.m.**, s.685.

³¹⁰ Konrad, Deckop, **a.g.m.**, s.271.

³¹¹ Anthony Ferner, Phil Almond, Trevor Colling, “Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of ‘Workforce Diversity’ in US Multinationals,” **Journal of International Business Studies**, 2004, s.5.

³¹² **A.y.**, s.7.

³¹³ Konrad, Deckop, **a.g.m.**, s.272.

başlanmıştır. Bu sorgulama, ilk olarak Avrupalı yazar ve araştırmacılardan gelmiştir. Varolan ABD tarzı İKY modellerinden farklı bir Avrupa tarzı İKY modeli geliştirilmenin ilk çabasının Chris Brewster'dan geldiği söylenebilir³¹⁴.

Chris Brewster'a göre, Avrupa'da İKY'nin anlaşılması ve uygulanması konusunda ABD'den tamamen farklı bir yaklaşım bulunmaktadır³¹⁵. Bu farklılığın sebebi, Avrupa'da pazardan kaynaklanmayan çok güçlü kurumsal unsurların varolmasıdır³¹⁶. Bu kurumsal unsurlar; ulusal kültürler ve yasalar, devlet müdahalesi ve organizasyon düzeyinde sendika katılımı, danışmanlık ihtiyacı, sosyal paydaşlar arasındaki diyalog ve etkin iletişimidir. Bu kurumsal unsurların Avrupa'da işgücünün yönetimine köklü bir etkisi bulunmaktadır³¹⁷. Bu sebeple ABD tarzı İKY'nin, Avrupa'daki organizasyonlara uygulanmak için elverişli olmadığına yönelik görüşler yaygın olarak benimsenmektedir. Örneğin kültürel farklılıklar değerlendirildiğinde; 360 derece performans değerlendirme, ABD tarzı ırk ve cinsiyet odaklı farklılıkların yönetimi, işyerinde sigara içmeye karşı politikaların uygulanması, küp şeklinde ofis yerleşimi ve serbest kıyafet uygulaması gibi ABD kökenli uygulamaların uyumlaştırmadan uzak olarak Avrupa ülkelerinde kullanılması Avrupalı çalışanlarda kültürel dirence neden olmaktadır³¹⁸.

Avrupa tarzı İKY konusundaki araştırmalar, ulusal kurumsal farklılıklara vurgu yapan çok merkezli ve karşılaştırmalı az sayıdaki çalışmanın haricinde özellikle İngiltere, Fransa ve Almanya bakış açıları ve uygulamalarının hâkimiyetindedir. Ayrıca Avrupa tarzı İKY konusundaki çalışmalarda nadiren Almanca ve Fransızca gibi dillerden (ve ayrıca diğer ülkelerin dillerinde yapılan çalışmalardan) yararlanılabilmektedir. Avrupa tarzı İKY konusundaki -ve hatta İKY konusundaki- çalışmalarda temel olarak İngilizce yayınlara odaklanılmaktadır³¹⁹.

³¹⁴ Claus, **a.g.m.**, s.731.

³¹⁵ **A.y.**, s.730.

³¹⁶ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.20.

³¹⁷ Morley, **a.g.m.**, s.355.

³¹⁸ Claus, **a.g.m.**, s.739.

³¹⁹ **A.y.**, s.751.

ABD'nin aksine Avrupa'da İKY konusunda Harvard yaklaşımı olarak da bilinen “mülayim İKY” (soft HRM)³²⁰ yaklaşımının yaygın olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın temelinde işbirlikçi (collaborative) bir anlayış bulunmaktadır³²¹. Bu yaklaşımda katılımcı yönetim, takım çalışması, inisiyatif kullandırma ve bağlılık³²² önem taşımaktadır. Buna göre çalışanlar herhangi bir kaynak değil, şirketin temel varlıklarıdır³²³. Yaklaşım, İK uygulama seçeneklerinin şekillenmesinde etkili olan işgücü pazarı, işgücünün özellikleri, sendikalar, teknoloji, çalışma yasaları ve sosyal değerler gibi çevre unsurlarını da dikkate almaktadır³²⁴. Buna göre şirket stratejisi ne olursa olsun çalışanların bağlılığı önem taşımaktadır³²⁵. Mülayim İKY yaklaşımının genel özellikleri doğrultusunda Avrupa'da İKY konusunda genel olarak nasıl bir anlayış olduğu aşağıda açıklanmaktadır:

Performans değerlendirme ve ödüllendirme: Performans değerlendirme ve ödüllendirme takım tabanlıdır³²⁶.

İletişim: Çalışanlarla iletişim, Michigan yaklaşımındaki gibi doğrudan yöntemlerle değil, temsil organları aracılığıyla sağlanır.

Devletin çalışma hayatına müdahalesi: AB içerisinde çalışma hayatına yönelik ayrıntılı yasal düzenlemeler bulunmaktadır. ABD'nin aksine Avrupa'da “sosyal pazar” yaklaşımı geçerlidir³²⁷. Sendikalar, iş konseyleri veya danışma komiteleri gibi temsil organları etkilidir³²⁸. Bu durum, Avrupa'daki şirketlerin ABD'deki şirketlere kıyasla daha az özerk olmasına yol açmaktadır³²⁹. Avrupa'da İKY'ye devletin katılımı sadece düzenleyici rol ile sınırlı değildir. ABD'ye kıyasla Avrupa'da sosyal güvenlik konusunda hükümetin daha yüksek katılımı vardır³³⁰.

³²⁰ Michael Beer v.d., **Managing Human Assets**, New York, Free Press, 1984, s.89.

³²¹ Gooderham, Nordhaug, Ringdal, **a.g.m.**, s.511.

³²² Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.8.

³²³ Gooderham, Nordhaug, Ringdal, **a.g.m.**, s.511.

³²⁴ Maund, **a.g.m.**, s.75.

³²⁵ Brewster, **a.g.m.**, s.366.

³²⁶ Maund, **a.g.m.**, s.74.

³²⁷ Morley, **a.g.m.**, s.355.

³²⁸ Markey, Pomfret, **a.g.m.**, s.2.

³²⁹ Claus, **a.g.m.**, s.731.

³³⁰ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.21.

Devletin çalışma hayatına düzenleyici müdahalesi daha fazla³³¹ ve yasal düzenlemeler daha etkilidir. Çalışma yasaları ABD'ye kıyasla işçiyi daha fazla korumaktadır³³². Birçok AB ülkesinde İKY'ye ilişkin karmaşık düzenlemelerin bulunması, Avrupa'daki İK uzman ve yöneticilerinin teknik ve yasa ile ilişkili olma eğilimini arttırmaktadır. Bu nedenle merkezleri AB ülkeleri haricinde olan çokuluslu şirketlerin, bu yasaların gereklerini yerine getirebilmek için yerel uzmanlardan yararlanma ihtiyacı yüksek düzeydedir.

Sosyal güvenlik sistemleri: AB ülkelerinde önem verilen bir konu, güçlü ve iyi geliştirilmiş sosyal güvenlik sistemleridir. AB ülkelerinde gelişmiş düzeyde olan sosyal yardımlar, bu sistemler doğrultusunda garanti altına alınmaktadır. Diğer yandan küresel rekabet ortamında bu gelişmiş sosyal yardımların yaşlı bir nüfusa sağlanmasının ekonomik açıdan sürdürülebilirliği konusunda tartışmalar söz konusu olsa da, Avrupa toplumunda sosyal güvenlik konusu oldukça köklü olarak benimsenmiştir. Sosyal güvenlik, AB'nin sosyal politikası tarafından da desteklenmektedir³³³.

Sendikalar: Avrupa'da sendikaların gücü, küreselleşme ve özelleştirmelerin sonucunda giderek azalmaktadır. AB ülkelerinde işçi sendikaları son yıllarda kendilerini yeniden keşfetme sürecine girmişlerdir. İşçi sendikalarının güçlü politik bağları bulunmaktadır. Genel olarak Avrupa'daki işçi-işveren ilişkileri, ABD ile kıyaslandığında muhalefetçi olmaktan çok, işbirlikçi niteliktedir. AB ülkelerindeki işçi sendikaları; işveren, işçi ve hükümet arasındaki danışma sürecinde yasal ortaktır. Dolayısıyla Avrupa'da sendika hareketlerine dayalı olarak daha yüksek derecede sosyal meşruiyet vardır³³⁴. İşçi sendikaları, çalışma yasalarını etkileme yönündeki zorlu uğraşlar sonucunda başarılı olarak, işçilerin korunmasına ilişkin yasaların çıkarılmasını sağlamışlardır. Sendikaların bu başarısı, şirketlerde İKY alanında profesyonel bir fonksiyonlaşmayı sağlamıştır. Dolayısıyla bu fonksiyonu

³³¹ Brewster, **a.g.m.**, s.368; Morley, **a.g.m.**, s.355.

³³² Claus, **a.g.m.**, s.731.

³³³ **A.y.**, s.740.

³³⁴ Brewster, **a.g.m.**, s.369; Morley, **a.g.m.**, s.355.

yerine getiren çalışanların (İK uzman ve yöneticileri) da yasalara hâkim olma gerekliliği bulunmaktadır³³⁵.

Çalışanların yönetime katılımı: Avrupa’da çalışanların yönetime katılımı gelenek halini almıştır. Genel olarak çalışanların ve sendikaların şirketin karar verme süreçlerine katılımını sağlayan biçimsel danışma süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçler, AB direktiflerinin de etkisiyle kurumsallaşmıştır. Dolayısıyla Avrupa tarzı İKY, kontrol odaklı olmaktan çok, danışman niteliği taşımakta ve stratejik olmaktan çok, reaktif, babacan ve idari bir görünüm sunmaktadır³³⁶.

Avrupa’da İKY’nin ana hatlarıyla yukarıda açıklanan özellikleri taşıması, bölgenin köklü tarihi, bölgedeki ülkelerin sosyal devlet anlayışına sahip olmaları ve -son yıllarda azalma eğilimi göstermesine rağmen- ABD’ye kıyasla kamu sahipliğinin daha yaygın olmasıyla açıklanabilir³³⁷. Diğer yandan Avrupa’da sermayenin, ürünlerin ve işgücünün serbest dolaşımı ve AB yasalarına uyum süreci, Avrupa’daki ülkelerin ekonomik ve politik olarak tek biçimli hale gelmeleriyle veya en azından birbirlerine benzer hale gelmeleriyle sonuçlanmıştır. Avrupa içindeki İKY’deki benzeşmenin en önemli sebebinin, AB olduğu düşünülmektedir³³⁸. AB, üye ülkelerin İKY konusundaki anlayış ve uygulamalarını benzer hale getiren kurumsal bir güçtür. AB’nin benzeşmeye olan etkisi, ortak yasal düzenlemelerin getirilmesi ve ortak para birimi olarak Euro’nun kullanılmaya başlanmasını içermektedir³³⁹. ABD tarzı İKY’den farklı bir Avrupa tarzı İKY’nin varlığı, AB ile de desteklenmektedir.

AB tarafından Avrupa sosyal politikası ve istihdam yasaları doğrultusunda yapılandırılan Avrupa sosyal modelinin direktif ve tavsiyeleri doğrultusunda Avrupa ülkeleri İKY uygulamalarını; sağlık ve güvenlik, cinsiyet eşitliği, çalışanların yönetime katılımı, doğum izni v.b. gibi sosyal nitelikli uygulamalara doğru kaydırmıştır. Avrupa Sosyal Fonu; yapısal işsizlik, gençlerin işsizliği ve

³³⁵ Claus, **a.g.m.**, s.740.

³³⁶ **A.y.**

³³⁷ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.14.

³³⁸ Claus, **a.g.m.**, s.733.

³³⁹ Brewster, **a.g.m.**, s.365.

sosyo-ekonomik eşitsizlik gibi konularda AB ülkeleri içinde benzerlik sağlamada önemli rol oynamaktadır³⁴⁰. Diğer yandan AB'nin Avrupa'da başlı başına büyük ölçekli bir kurumsal uyumlaştırmaya hizmet etmesine rağmen, İKY'nin Avrupa içinde evrensel bir kavram olmadığı, İKY'nin kavramsallaştırılmasında, kurumsallaştırılmasında ve uygulanmasında belirgin farklılıklar olduğu ileri sürülmektedir³⁴¹. AB direktiflerine ve çalışma yasalarının uyumlaştırılması çabalarına rağmen çalışma yasaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir³⁴².

Özetle ilk olarak geniş bir çerçevede Avrupa tarzı İKY'nin özellikle ABD tarzı İKY'ye kıyasla ayırdedici özelliklerini ortaya koyduktan sonra, çerçeve daraltılarak İKY'de Avrupa ülkeleri içindeki farklılıklar ele alınmaktadır. Nitekim Brewster, öncelikle ABD tarzı İKY'nin Avrupa'daki uygulanabilirliğini sorguladıktan ve Avrupa tarzı İKY'nin varlığını ortaya koyduktan sonra, dikkatini Avrupa içindeki bölgesel yığınlara çevirmiş³⁴³ ve karşılaştırmalı bir bakış açısıyla İKY'deki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymada; kurumsal literatürü, kültür, işletme sistemleri, istihdam ilişkileri ve işgücü pazarı literatürlerini kullanmıştır. Brewster, daha sonra çerçeveyi daraltarak bölgesel yığınların ötesinde ülkeler arası farklılıklara yönelmiştir³⁴⁴.

Avrupa içindeki gruplara ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde; Hofstede (1980)'nin, Avrupa'da kültürel olarak benzer olan grupları; Latin Avrupa ülkeleri (Belçika, İtalya, İspanya, Portekiz ve Fransa), Anglo-Saxon ülkeler (İngiltere ve İrlanda) ve Kuzey Avrupa ülkeleri (İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya) olmak üzere üç temel grupta topladığı görülmektedir. Ronen ve Shenkar (1985) ise bu gruplara ek olarak Alman kökenli ülkeleri (Almanya, İsviçre ve Avusturya) de ayrı bir grup olarak ele almaktadır.

³⁴⁰ Claus, **a.g.m.**, s.733.

³⁴¹ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.21.

³⁴² Claus, **a.g.m.**, s.739.

³⁴³ Chris Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management," **International Conference HRM in a Knowledge-Based Economy Conference Proceedings**, Ljubljana, Slovenia, 2-4 June 2004, s.11.

³⁴⁴ Morley, **a.g.m.**, s.355; Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management," s.16.

Whitley (1992); Anglo-Saxon ülkelerde İKY'nin, bu ülkelerdeki büyük şirketlerin varlığı, düşük bağlılık ve şirketler, iş ortakları, işçi ve işverenler arasındaki işbirliği düzeyinin düşüklüğü gibi özelliklerle ABD tarzı İKY'ye benzer olduğunu belirtmektedir³⁴⁵. Diğer Kuzey Avrupa ülkeleri ise, devletin çalışma hayatına yüksek düzeyde müdahale ettiği ülkeler olarak tanımlanmaktadır³⁴⁶.

Diğer yandan Latin Avrupa ülkelerinde piyasaların küçük şirketlerin (yaygın olarak aile şirketleri³⁴⁷) hâkimiyetinde olması, şirketler arasında işbirliği olması, çalışan bağlılığına önem verilmesi gibi özellikler bu ülkelerde İKY'yi birbirine benzer hale getirmektedir³⁴⁸.

Yukarıda ifade edildiği gibi Avrupa bölgesinde devletlerin çalışma hayatına olan müdahale derecesinin ABD'ye kıyasla nispi yüksekliği, literatürde kabul görmektedir. Fakat çerçeve daraltıldığında bu konuda da bölge içinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Nitekim Due, Madsen ve Jensen (1991), işçi-işveren ilişkileri modellerini ikiye ayırmakta ve Avrupa'da İngiltere, İrlanda, İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde devletin çalışma hayatındaki sınırlı rolünü vurgulamaktadır. Diğer yandan Fransa, İspanya, Almanya, İtalya, Belçika, Yunanistan ve Hollanda gibi ülkeleri (Romen-Alman kökenli ülkeler) ise devletin çalışma hayatındaki etkili rolü nedeniyle ayrı bir grup olarak ele almaktadır³⁴⁹.

Clark ve Pugh (1999–2000), Avrupa'daki İKY'nin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymak amacıyla 7 Avrupa ülkesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, İspanya haricindeki ülkelerde (İngiltere, Almanya, Fransa, Hollanda, Danimarka ve İsveç) insan kaynaklarının bir rekabet avantajı olarak görülmesi konusunda benzerlik olduğunu belirtmektedir. İspanya ve Almanya hariç diğer ülkelerde (İngiltere, Fransa, Hollanda, Danimarka ve İsveç) İKY'ye ilişkin

³⁴⁵ Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management," s.12.

³⁴⁶ Tomé, **a.g.m.**, s.410.

³⁴⁷ Gooderham v.d., **a.g.e.**, s.14.

³⁴⁸ Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management," s.12.

³⁴⁹ **A.y.**, s.14.

konularda devletten şirket düzeyine doğru ve İK bölümünden hat yönetime doğru merkezkaçlığın söz konusu olduğu, İngiltere, Almanya, Fransa ve Hollanda'da İK stratejilerinin şirket stratejileriyle uyumlaştırılma çabalarının bulunduğu belirlenmiştir³⁵⁰. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, bu ülkelerde İKY'nin akademik bir disiplin olarak kurulmasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre söz konusu ülkeler üç grupta toplanmaktadır³⁵¹:

İKY konusunda yerel tartışma ve kavramların henüz net olarak oluşmadığı İspanya: İspanya'da İKY konusundaki tartışmaların azlığının, ülkedeki istihdam durumunun özel koşullarından kaynaklandığı belirtilmektedir. 1990'ların başlarında ülkede yaşanan ekonomik durgunluk sonrasında gerçekleştirilen işten çıkarmalar doğrultusunda işsizlik hızla artmıştır. Bu ülkede İKY konusundaki yerel tartışmaların ve kavramların oluşmaması ağırlıklı olarak bu duruma bağlanmaktadır.

İKY'nin; ekonomi, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, endüstri ilişkileri ve iş ve örgüt sosyolojisi gibi sosyal bilim disiplinlerinin içindeki çok disiplinli bir alan olarak görüldüğü Danimarka, Hollanda ve İsveç: Bu ülkelerde İKY ayrı bir akademik alan olarak görülmemektedir. Örneğin İsveç'te 1990'ların başında İKY alanında profesörlük verme çabaları, hükümetin bu alanın varolan birçok disiplin içinde temsil edilmekte olduğu gerekçesiyle başarısız olmuştur.

İKY'nin ayrı bir akademik alan olarak gelişmiş olduğu İngiltere ve Almanya: Bu ülkelerde İKY, akademik kitaplar, dergiler gibi tüm profesyonel faaliyetleri ile birlikte gelişmiştir.

Yukarıda Avrupa'da İKY konusundaki anlayışın ve genel durumun bir bölge olarak ayırdedici özellikleri ele alınmış ve daha sonra da bölgede bu konudaki benzerlikleri ve farklılıkları; İKY konusundaki genel anlayış, devletin çalışma hayatına müdahalesi, alanın akademik gelişimi gibi çeşitli kriterlere göre inceleyen

³⁵⁰ Timothy Clark, Derek Pugh, "Similarities and Differences in European Conceptions of Human Resource Management," **International Studies of Management & Organization**, Vol.29, No.4, Winter 1999/2000, s.88.

³⁵¹ **A.y.**, s.93.

bazı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç olarak Avrupa’da İKY konusundaki genel durum özetlendiğinde aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

- Avrupa’nın köklü tarihi doğrultusunda bölgede pazar kaynaklı olmayan güçlü kurumsal unsurların (ulusal kültürler, yasalar, devlet müdahalesi v.b.) varolması, geniş bir açıdan bakıldığında bölgedeki İKY’yi ABD tarzı İKY’den farklı kılmaktadır.
- AB, kurumsal bir güç olarak Avrupa ülkelerindeki İKY üzerinde benzeştirici bir etkiye sahiptir.
- Bu kurumsal baskıların bölgedeki İKY’yi farklılaştırma yönündeki etkisine rağmen endüstrileşme, küreselleşme ve ABD merkezli çokuluslu şirketlerin Avrupa’da faaliyet göstermesi, bölgede ABD tarzı İKY modelinin veya bazı unsurlarının benimsenmesine yol açmaktadır.
- Avrupa tarzı bir İKY modelinin varlığına ilişkin tartışmalar sürmektedir. Literatürde Avrupa tarzı bir İKY modeli ortaya koymayı amaçlayan (Brewster ve Larsen, 1992; 2000; Filella, 1991; Fento-O’Creedy, 2001; Morley, 2004; Gooderham, v.d., 2004 gibi) ve bu modeli eleştirerek ülkelerin farklılıklarına vurgu yapan (Clark ve Mallory, 1996; Sparrow ve Hiltrop, 1994; Bures ve Vloeberhs, 2000; Cazal ve Peretti, 1992; Clark ve Hugh, 1999; Claus, 2003 gibi) birçok çalışma yer almaktadır. Sonuç olarak küreselleşmeden kaynaklanan pazar güçlerine dayalı benzeşme, ABD tarzı modele doğru bir benzeşmeye; kurumsal baskılardan kaynaklanan bölge ve ülkeler içindeki benzeşme de ABD tarzı modelden farklılaşmaya yol açtığından dolayı, Avrupa’daki İKY’nin yerel ve küresel modellerin bir karışımını yansıttığı söylenebilir. Bu durum, ABD’nin standart ve tek doğrulu yaklaşımına alternatif olarak, Avrupa’da İKY konusundaki çok merkezli yaklaşımı³⁵² göstermektedir.

³⁵² Claus, a.g.m., s.753.

c. Uzakdoğu'da İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin bölgesel ayrımında ele alınabilecek diğer bir bölge, Güneydoğu Asya bölgesi, diğer bir ifadeyle Uzakdoğu ülkelerinin oluşturduğu bölgedir. Güneydoğu Asya bölgesi; yönetim bilgi düzeyi, İK uygulamaları, kültür, dil, din, yönetim şekli, ekonomik gelişmişlik düzeyi ve tarih açısından farklılıklar ve benzerlikler gösteren Japonya, Çin, Kore, Hong Kong, Endonezya, Singapur, Tayvan, Tayland ve Malezya gibi çeşitli ülkelerden oluşmaktadır³⁵³.

Güneydoğu Asya Ulusları Birliği (Association of Southeast Asian Nations-ASEAN) ve Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC) gibi bölgesel ticari birliklere göre, bu birliklerin üyeleri olan ülkeler, AB üyelerine göre daha heterojen bir görünüm arz etmektedir³⁵⁴. Bölgesel bir kıyaslama yapıldığında Asya ülkelerinin Avrupa ülkelerine göre daha gevşek bir biçimde gruplaşmış olduğu söylenebilir.

Literatürde Asya bölgesi için de, Avrupa bölgesindeki gibi bölgesel bir İKY modeli olup olmadığına ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazıları³⁵⁵ bölge ülkelerindeki İKY'yi, diğer bölge ülkelerindeki İKY'den farklılaştıran ayırdedici özelliklerini ortaya koyarak bölgesel modellerin varlığını iddia etmekte, diğer bazıları ise³⁵⁶ kültürel ve tarihi ortaklıklara rağmen bölge ülkelerindeki İKY'nin kendi içinde farklılaştığını ileri sürmekte ve bölgesel modellere karşı çıkmaktadır.

Bölgede son yıllarda demokratikleşmenin hızla gelişmesi, küresel ticari faaliyetlerin artması ve Asya ekonomik krizinin etkileri, yönetim ve İKY alanındaki bölgesel

³⁵³ Editorial, "Regional Recovery and Development: The Role of HRM in East and Southeast Asia," **Human Resource Management Review**, Vol.13, 2003, s.367.

³⁵⁴ Greg J. Bamber, Chris J. Leggett, "Changing Employment Relations in the Asia-Pacific Region," **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.4, 2001, s.303.

³⁵⁵ Chris Rowley, John Benson, Malcolm Warner, "Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.15, No.4-5, June-August 2004, s.917.

³⁵⁶ Yongsun Paik, Charles M. Vance, H. Daanil Stage, "The Extent of Divergence in Human Resource Practice Across Three Chinese National Cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore," **Human Resource Management Journal**, Vol.6, No.2, 1996, s.28.

akademik dergilerin, konferansların ve mesleki kuruluşların artmasını sağlamıştır. Bölgedeki yabancı şirketlerin ve ortak girişimlerin artması, İKY konusunda yeni kavramların benimsenmesine yardımcı olmaktadır. Küresel rekabetin artmasıyla emek yoğun üretim kaybolmakta, özellikle Japonya, Hong Kong ve Kore gibi ülkelerde karmaşık teknolojik süreçler kullanılmaktadır³⁵⁷.

Bölgenin ekonomik olarak gelişmiş ülkeleri; Japonya, Hong Kong, Kore, Singapur ve Tayvan olarak sıralanabilir³⁵⁸. Asya Kaplanları olarak bilinen Kore ve Tayvan, 1990'larda demokratikleşen ve Japon endüstrisinin takipçisi olan ülkelerdir. Çin ve Endonezya ise bölgede hızla büyüyen ekonomilere sahip ülkelerdir³⁵⁹.

Literatürde Asya bölgesindeki İKY'yi konu olan çalışmaların genellikle daha geniş bir coğrafi alanı ifade eden Asya Pasifik bölgesini içerdiği görülmektedir³⁶⁰. Bu çalışmada ise Asya bölgesindeki İKY ağırlıklı olarak; bölgedeki ülkelerin uygulamaları üzerinde önemli ölçüde etkili olan Japonya, Çin ve Kore gibi ülkelerdeki İKY kapsamında yani Uzakdoğu'da İKY ayrımı temel alınarak incelenmektedir.

Uzakdoğu'daki İKY'de ayırıcı olarak değerlendirilebilecek en önemli kavramın Japonya'da 1950'li yıllardan itibaren benimsenmeye başlanan³⁶¹ ve bölgedeki diğer ülkelerin uygulamaları üzerinde de etkili olan "yaşam boyu istihdam" kavramı olduğu söylenebilir³⁶². Yaşam boyu istihdam sistemi, Japon tarzı İKY'nin

³⁵⁷ Editorial, **a.g.m.**, s.368.

³⁵⁸ **A.y.**, s.370.

³⁵⁹ Bamber, Leggett, **a.g.m.**, s.303.

³⁶⁰ Ellen A. Drost v.d., "Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis," **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, s.67; Huo, Huang ve Napier, **a.g.m.**, s.31; David A. Bowen, Carmen Galang, Rajnandini Pillai, "The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance," **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, s.103; Kevin B. Lowe v.d., "International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis," **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, s.45; Toh Mun Heng, Linda Low, "Human Resource Development in the Asia Pasific: Issues, Challenges and Responses," **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.2, No.1, 1994, s.48.

³⁶¹ Tokoro, **a.g.m.**, s.27.

³⁶² Maund, **a.g.m.**, s.689; **National Labour Law Profile: Japan**, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

şekillenmesini önemli ölçüde etkileyen³⁶³ ve temelinde çalışanların şirkete bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan bir sistemdir³⁶⁴.

Yaşam boyu istihdam kavramı, çalışanın mezuniyetinin ardından belirli bir şirkete istihdam edilmesini, işverenin kriz dönemlerinde dahi çalışanı işten çıkarmamasını ve çalışanın da işinden ayrılmayarak emekliliğine kadar o şirkete çalışmasını ifade etmektedir³⁶⁵. Bu anlayış doğrultusunda yeni mezun olan kişiler, şirkete istihdam edilmekte ve iç eğitim programları aracılığıyla yetiştirilmektedirler. Bu çalışanlar, emekliliklerine kadar (1990'lardan bu yana emeklilik yaşı 60'tır) aynı şirkete ortalama 30 yıl sürekli olarak istihdam edilmektedirler³⁶⁶. Yaşam boyu istihdam, çalışan ile işveren arasındaki psikolojik bir sözleşmedir³⁶⁷. Diğer bir ifade ile, iş sözleşmelerinde yaşam boyu istihdama yönelik yazılı yükümlülükler yer almamaktadır³⁶⁸. Deming'e göre, yaşam boyu istihdam, Japonların yüksek kaliteyi sağlamalarının anahtar unsurunu; kalite de, Japon şirketlerinin rekabetçiliğinin temelini oluşturmaktadır³⁶⁹.

Ono (2004), yaşam boyu istihdam sistemini mikro ve makro düzeydeki kurumların uzun dönemli etkileşimlerinin bir sonucu olarak görmektedir. Ona göre; makro düzeyde yasal düzenlemeler, mikro düzeyde ise kültürel özellikler (sadakat, güven, bağlılık gibi) yaşam boyu istihdam sistemini ortaya çıkarmıştır³⁷⁰. Fakat genel inanın aksine Japonya'da yaşam boyu istihdamı garanti altına alan zorunlu bir yasal düzenleme bulunmamaktadır.

³⁶³ Chiaki Moriguchi, Hiroshi Ono, "Institutional Change in Japan, Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective," **Scandinavian Working Papers in Economics**, Working Paper 205, September 2004, s.5.

³⁶⁴ Tokoro, **a.g.m.**, s.27.

³⁶⁵ Kazutoshi Koshiro, "Personnel Planning, Technological Changes, and Outsourcing in the Japanese Automobile Industry", a paper prepared for **the Workshop on Industrial Relations and Industrial Change in the World Automobile Industry**, Brussels, February 16-18, 1983, s.16.

³⁶⁶ Tokoro, **a.g.m.**, s.27.

³⁶⁷ Tom Dalzell, Joe Wallace, "The Durability of Japanese Personnel Management?," **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, No.2/3/4, 2000, s.168.

³⁶⁸ Hiroshi Ono, "Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements," A paper presented at **the NBER Japan Project Meeting**, Tokyo, Japan, September 2005, s.1.

³⁶⁹ Editorial, **a.g.m.**, s.367.

³⁷⁰ Moriguchi, Ono, **a.g.e.**, s.6.

Yaşam boyu istihdam, Japonya’da 1960’lı yıllar ve 1970’lerin başlarında yüksek büyüme dönemi olarak bilinen dönemde hükümetin uygulamaya soktuğu gelir artırma planı sonucunda yaygın hale gelmiştir. Bu dönemin iyi ekonomik koşulları, yaşam boyu istihdam uygulamasını desteklemiştir. Sabit istihdam ilişkileri, insanların “varlık” olarak kabul edilmesinin bir sonucu olarak insana yapılan yatırımları geliştirmiştir³⁷¹. Dolayısıyla bu anlayış, literatürde İKY konusunda hâkim olan yaklaşımlardan “mülayim İKY” yaklaşımıyla uyumludur³⁷².

Ağırlıklı olarak yaşam boyu istihdam sisteminin etkisinde olan ve Uzakdoğu’daki ülkelerin İK uygulamaları üzerinde önemli ölçüde etkili olan geleneksel Japon tarzı İKY’nin ayırddedici özellikleri aşağıda yer almaktadır:

İş dizaynı: İşler; bireysel olmaksızın, takım bazlı olarak dizayn edilmektedir³⁷³. Her işi yapmanın uygun bir yolu vardır ve işler belirli bir protokol izlenerek gerçekleştirilmektedir³⁷⁴.

İK temini ve seçimi: Çalışanlar mezuniyetlerinin hemen sonrasında işe alınmaları söz konusudur. Seçim kriteri; adayların niteliklerinden çok, şirket kültürüne uyumlarıdır³⁷⁵. Nitekim Huo, Huang ve Napier’in 2002 yılında gerçekleştirdikleri bir araştırmanın sonuçlarına göre; Japonya’da en önemli seçim kriteri, örgüt çalışanlarıyla iyi geçinme becerisidir ve bunu, kişinin iyi iş yapma potansiyelinin bulunması, diğer bir ifadeyle öğrenmeye açık oluşu izlemektedir. Diğer yandan aynı araştırmanın sonuçlarına göre; ABD’de en önemli seçim kriteri; işin teknik gereklerini yerine getirmedir ve bunu, benzer bir görevdeki iş deneyimi izlemektedir³⁷⁶. Ayrıca Japonya’da temin konusunda özellikle profesörlerin tavsiyeleri önem taşımaktadır³⁷⁷. Benzer şekilde Çin ve Tayvan’da da temin

³⁷¹ A.e., s.15.

³⁷² Markey, Pomfret, a.g.m., s.2.

³⁷³ Maund, a.g.m., s.691.

³⁷⁴ Jan Selmer, “Human Resource Management in Japan: Adjustment or Transformation?,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, s.236.

³⁷⁵ Schuler, Jackson, a.g.e., s.206.

³⁷⁶ Huo, Huang, Napier, a.g.m., s.35.

³⁷⁷ Schuler, Jackson, a.g.e., s.246.

konusunda ağırlıklı olarak tavsiyelerden yararlanılmaktadır. Bu ülkelerde seçim mülakatlarının yaygın olmadığı söylenebilir³⁷⁸. Japon tarzı İKY’de yaşam boyu istihdamın bir uzantısı olarak sürekli eğitime yatırım yapılmaktadır³⁷⁹. Amaç, çalışanların uzun vadeli gelişimini sağlamaktır³⁸⁰. Özellikle şirkete özel eğitimler, işbaşında eğitim³⁸¹, iş rotasyonları ve kalite çemberleri gibi küçük grup faaliyetleri oldukça yaygındır³⁸².

Ücret yönetimi: Japonya’da kıdeme göre ücretleme esastır³⁸³. Çalışanlar, mezuniyetleri sonrasında giriş düzeyinde bir ücret ile işe başlatılır ve ücret artışları otomatik olarak gerçekleşir³⁸⁴. Kıdemin yanında önem verilen diğer bir kriter de yaştır. Ücretlemede kıdem ve yaşın temel alınması, daha az verimli çalışanlara daha yüksek ücret ödenmesine yol açmaktadır³⁸⁵. Ücretleme konusunda belirtilmesi gereken bir husus da, ikramiye ödeme sistemlerinin 1950’li yıllardan bu yana yaygın olarak kullanıldığıdır³⁸⁶. Japonya’da olduğu gibi Çin ve Tayvan gibi bölge ülkelerinde de geleneksel olarak bireysel performansa dayalı ödüllendirme yaygın değildir³⁸⁷.

Kariyer yönetimi: Japonya’da iç işgücü pazarları gelişmiştir. ABD tarzındaki gibi dış kaynaklara öncelik vermek yerine işletme içinden temin yapılması esastır³⁸⁸.

Performans değerlendirme: ABD tarzındaki gibi bireysel performansın değerlendirilmesi yerine, Japonya’da takım çalışması ve uyum odaklı bir anlayış

³⁷⁸ Paul Y. Huo, Von Glinow, Mary Ann, “On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-Driven Approach,” **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.9, 1995, s.13.

³⁷⁹ Selmer, **a.g.m.**, s.240.

³⁸⁰ Joonmo Cho, “Human Resource Management, Corporate Governance Structure and Corporate Performance in Korea: A Comparative Analysis of Japan, US and Korea,” **Japan and the World Economy**, Vol.17, 2005, s.422; Maund, **a.g.m.**, s.691.

³⁸¹ Drost v.d., **a.g.m.**, s.68.

³⁸² Moriguchi, Ono, **a.g.e.**, s.5; Tokoro, **a.g.m.**, s.28.

³⁸³ Maund, **a.g.m.**, s.689.

³⁸⁴ Selmer, **a.g.m.**, s.237.

³⁸⁵ **A.y.**

³⁸⁶ Moriguchi, Ono, **a.g.e.**, s.15.

³⁸⁷ Huo, Glinow, Ann, **a.g.m.**, s.14.

³⁸⁸ Cho, **a.g.m.**, s.422; Moriguchi, Ono, **a.g.e.**, s.5.

hâkimdir³⁸⁹. Ayrıca ABD’de iki yönlü bir iletişimi içeren performans değerlendirme süreci, Çin ve Tayvan gibi bölge ülkelerinde üstlerin mutlak otoriteye sahip olmaları nedeniyle tek yönlü iletişimi içermektedir³⁹⁰.

İletişim: Çalışma grupları ve yönetim ile çalışanlar arasında etkin iletişim bulunmaktadır. Ayrıca organizasyonun felsefesi ve stratejisi tüm çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Şirketin bu değer sistemi, yeni işe başlayanlara da kazandırılmaktadır³⁹¹. Bu anlayış, bölge ülkeleri arasında özellikle Japonya’da benimsenmektedir.

İstihdam biçimleri: Ağırlıklı olarak tam zamanlı istihdam tercih edilmektedir³⁹².

İş sözleşmeleri: Sözleşmelerde karşılıklı yükümlülük ve sorumluluklar ayrıntılı biçimde tarif edilmektedir³⁹³.

Ayrımcılık: Tüm alanlarda, özellikle yaş ve cinsiyet konusunda ayrımcılık vardır³⁹⁴. Geleneksel olarak erkek egemenliğinde olan Japon iş dünyasında son yıllarda kadınlar da yer almaya başlamışlardır. Fakat kadınlar genellikle düşük nitelik gerektiren işlerde çalışmaktadır. 1986 yılında yürürlüğe giren Eşit Fırsat Yasası³⁹⁵ kadınlara belirli ölçüde daha nitelikli işlerde çalışma fırsatı sunsa da, uygulamada kadınların büyük şirketlerin yönetim kurullarında yer almasının söz konusu olmadığı belirtilmektedir³⁹⁶. Benzer şekilde yaşam boyu istihdam oranları da, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Ono’ya göre, kadınlar genellikle yaşam boyu istihdamdan faydalanamamakta, yaşam boyu istihdam genellikle büyük şirketlerde veya devlette çalışan erkekleri kapsamaktadır³⁹⁷.

³⁸⁹ Maund, **a.g.m.**, s.690; Cho, **a.g.m.**, s.422.

³⁹⁰ Huo, Glinow, Ann, **a.g.m.**, s.14.

³⁹¹ Maund, **a.g.m.**, s.691.

³⁹² Cho, **a.g.m.**, s.422.

³⁹³ **A.y.**

³⁹⁴ Maund, **a.g.m.**, s.692..

³⁹⁵ Tokoro, **a.g.m.**, s.33.

³⁹⁶ Selmer, **a.g.m.**, s.238.

³⁹⁷ Ono, **a.g.e.**, s.34; Jackson, Schuler, **a.g.e.**, s.206.

İşgücü pazarı: ABD'deki etnik çeşitliliğin aksine, Japonya'da neredeyse tamamen etnik bir homojenlik söz konusudur³⁹⁸.

Kalite: Japonya'da kalite çemberlerine dayalı kalite kontrol sistemleri kullanılmaktadır³⁹⁹. Japonya'da 1980'li yıllardan beri benimsenen kalite anlayışının, başta ABD olmak üzere Batılı ülkelere transferi söz konusu olmuştur⁴⁰⁰.

Geleneksel olarak yukarıda sıralanan özellikleri taşıyan Japon tarzı İKY, özellikle 1990'lı yılların sonlarından itibaren bir değişim süreci içine girmiştir. Bu değişim, 1997 yılında Asya bölgesinde yaşanan ekonomik krizin⁴⁰¹, küreselleşmenin ve bu doğrultuda ABD ve Avrupa merkezli çokuluslu şirketlerin etkisinin, diğer yandan da Çin ve Endonezya gibi bölgedeki hızla büyüyen ekonomilerin ucuz işgücü yoluyla sağladıkları rekabet avantajına yanıt verme gereğinin⁴⁰² sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu gelişmeler doğrultusunda bölge ülkeleri üzerinde de önemli ölçüde etkili olan yaşam boyu istihdam sistemi, etkisini kaybetmeye başlamış ve kriz sonrasında gerçekleşen yapısal küçülmeler, şirketler arası işgücü hareketliliğini arttırmıştır⁴⁰³.

Günümüzde bu geleneksel sistemin, mevcut rekabet koşullarında çalışanların ve işverenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı görüşü hâkimdir. Araştırmalara göre, Japonya'da 2000 yılı itibarıyla toplam işgücünün % 74'ü aynı şirkette sürekli olarak çalışmaktadır ve bu oran, azalma eğilimindedir⁴⁰⁴. Japon tarzı İKY'de 1990'ların sonlarından itibaren görülen değişiklikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

³⁹⁸ Selmer, **a.g.m.**, s.235.

³⁹⁹ Maund, **a.g.m.**, s.690.

⁴⁰⁰ Bamber, Leggett, **a.g.m.**, s.304.

⁴⁰¹ Cho, **a.g.m.**, s.417.

⁴⁰² Tokoro, **a.g.m.**, s.32.

⁴⁰³ Cho, **a.g.m.**, s.417.

⁴⁰⁴ **National Labour Law Profile: Japan,** (Çevrimiçi)
www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

İK temini: Çalışanların geleneksel olarak üniversite mezuniyeti sonrasında istihdam edilmesi yanında, çalışanların kariyerlerinin orta noktalarında istihdam edilmeleri de söz konusu olmaya başlamıştır⁴⁰⁵.

İstihdam biçimleri: Japonya’da sürekli ve tam zamanlı istihdam biçimlerine alternatif olarak kısmi süreli çalışma, geçici çalışma ve zorunlu emeklilik yaşı gereği kısa dönemli sözleşmelere dayalı çalışma gibi istihdam biçimleri de uygulanmaya başlanmıştır⁴⁰⁶. Ayrıca esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi uygulamalar da kullanılmaya başlanmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemleri: Başta Japonya ve Çin olmak üzere bölge ülkelerinde katı ve otomatik olarak kıdemin ve yaşın temel alındığı ücret sistemlerinde performans da dikkate alınmaya başlanmıştır⁴⁰⁷. 1990’lı yıllardan itibaren bazı şirketler özellikle tepe yöneticilerine yönelik olarak bireysel performansa dayalı ücret sistemleri geliştirmeye başlamışlardır⁴⁰⁸. Nitekim Lowe v.d. (2002)’nin Asya Pasifik bölgesinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre Çin, Japonya ve Tayvan’da özendiricilere, Kanada, ABD ve Avustralya’ya kıyasla daha fazla önem verilmektedir⁴⁰⁹.

Eğitim: Çalışanların yetiştirilmeleri ve kişisel gelişimlerinin şirket dışında sağlanması artmaktadır. Çalışan transferlerinin artması, eğitimleri sadece şirket içinde iş başında sağlanan bir uygulama olmaktan çıkartmaktadır⁴¹⁰.

Uzakdoğu’da İKY’nin şekillenmesinde Çin’in de önemli rolü bulunduğu söylenebilir. Çin’in istihdam açısından genel görünümü; yüksek düzeyde işten çıkarmalar, yüksek işsizlik oranları, ülke içindeki işgücü fazlalığı ve bundan

⁴⁰⁵ Tokoro, **a.g.m.**, s.33.

⁴⁰⁶ **A.y.**

⁴⁰⁷ Werner H. Braun, Malcolm Warner, “Strategic Human Resource Management in Western Multinationals in China: The Differentiation of Practices Across Different Ownership Forms,” **Personel Review**, Vol.31, No.5, 2002, s.554.

⁴⁰⁸ Selmer, **a.g.m.**, s.240.

⁴⁰⁹ Lowe v.d., **a.g.m.**, s.50.

⁴¹⁰ Tokoro, **a.g.m.**, s.34.

kaynaklanan hareketli bir nüfus, iş fırsatlarının ve gelirlerin bölgesel olarak dengesiz dağılımı, yetersiz bir sosyal güvenlik sistemi, nitelikli ve profesyonel elemanların azlığı, uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, hem yabancı sermayeli girişimlerde, hem de yerel şirketlerde bulunan kötü çalışma koşullarını içermektedir⁴¹¹. Çin, bu özellikleriyle işgücü maliyetlerinin düşük olması aracılığıyla rekabet avantajı sağlamak ve bu durum başta bölge ülkeleri olmak üzere diğer ülkeler üzerinde maliyetlerin düşürülmesi yönünde bir baskı yaratmaktadır. Dolayısıyla verimlilik artırma ihtiyacı, bölgede ABD tarzı rekabetçi ilkelerin benimsenmesinde etkili olmaktadır.

Diğer yandan Çin kültürü; başta Japonya, Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur olmak üzere Asya ülkeleri üzerinde etkili olmaktadır⁴¹². Temelinde yaşam boyu istihdam sistemi de, Konfüçyüsçülüğün bir sonucu olarak görülebilir⁴¹³. Konfüçyüsçülük, bölgede ABD’de hâkim olan sözleşmeye dayalı ilişkiler anlayışının aksine, yakın sosyal ilişkileri beraberinde getirmektedir. Bölgede genel olarak iş bulmada sosyal bağların önemli rol oynaması⁴¹⁴ bu kültürün bir uzantısı olarak görülebilir. Benzer şekilde Çin iş hayatında, çeşitli taraflar arasında işbirliğine ve birbirini desteklemeye dayalı ilişkiler ağını ifade eden “guanxi”⁴¹⁵ (ilişkiler) kavramı da temin ve seçimde tanidik ve tavsiyelerden ağırlıklı olarak yararlanılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu uygulamalar, bölge ülkelerinin kültürleri açısından normal ve uygun olarak değerlendirilirken, Batı’da bu tip uygulamaların “nepotizm” (kayırmacılık) şeklinde olumsuz biçimde değerlendirildiği söylenebilir⁴¹⁶.

1970’li yıllardan bu yana hızla büyüyen ekonomisi ile Batı iş dünyasının ve Batılı akademisyenlerin dikkatini çeken bir ülke de Kore’dir. Kore’de de diğer bölge

⁴¹¹ Ying Zhu, Malcolm Warner, “Changing Chinese Employment Relations Since WTO Accession,” **Personnel Review**, Vol.34, No.3, 2005, s.355.

⁴¹² Paik, Vance, Stage, **a.g.m.**, s.22.

⁴¹³ Tokoro, **a.g.m.**, s.42.

⁴¹⁴ Editorial, **a.g.m.**, s.370.

⁴¹⁵ Ramasamy, Goh, Yeung, **a.g.m.**, s.130.

⁴¹⁶ Huo, Glinow, Ann, **a.g.m.**, s.5.

ülkelerinde olduğu gibi yaşam boyu istihdam sistemi geleneksel olarak uygulanmaktadır⁴¹⁷. Fakat son yıllarda küresel rekabet doğrultusunda özellikle Samsung ve Hyundai gibi dünya çapında rekabet edebilen büyük Kore şirketlerinde İK sistemlerinin daha biçimsel, performansa dayalı, bireysel ve rekabetçi bir görünüm sunduğu dikkati çekmektedir⁴¹⁸.

Sonuç olarak yukarıda ana hatlarıyla ele alınan Uzakdoğu'daki İKY konusunda aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

- Geleneksel olarak benimsenen Japon tarzı İKY, diğer bir deyişle yaşam boyu istihdam sistemi, bölge ülkeleri üzerinde etkili olmaktadır.
- Çin kültürü, yaşam boyu istihdam sisteminin şekillenmesi de dâhil olmak üzere bölge ülkelerindeki İKY üzerinde etkili olmaktadır.
- Geleneksel Japon tarzı İKY, diğer bir deyişle yaşam boyu istihdam sistemi 1990'lı yıllardan itibaren etkisini yitirmeye başlamıştır. Bu durum, Çin'in ucuz işgücü avantajıyla tehdit haline gelmesinin, ABD ve Avrupa merkezli çokuluslu şirketlerin yaygınlaşmasının ve küresel rekabet ortamında çalışan verimliliğinin daha da önemli hale gelmesinin sonucu olarak değerlendirilebilir. Bazı araştırmacılar⁴¹⁹; yaşam boyu istihdam uygulamasının giderek azalmasını, Japon tarzı İKY modelinin ABD tarzına doğru kayması olarak yorumlamaktadırlar. Diğer bazı araştırmacılara göre ise⁴²⁰; Batı tarzı bir modele geçişten çok, yaşam boyu istihdam kavramının uzun dönemli istihdam olarak yeniden tanımlanması söz konusudur. Özellikle Japonya, Batı kaynaklı uygulamaları ve teknolojileri benimserken yerel değerlerini de koruyan bir anlayışa sahiptir⁴²¹. ABD tarzı yönetim ve İKY, rekabetçi baskılar doğrultusunda Uzakdoğu ülkeleri üzerinde etkili olsa da, bölge ülkelerinde

⁴¹⁷ Seongsu Kim, Dennis R. Briscoe, "Globalization and a New Human Resource Policy in Korea: Transformation to a Performance-Based HRM," **Employee Relations**, Vol.19, No.4, 1997, s.299.

⁴¹⁸ **A.y.**, s.300.

⁴¹⁹ Cho, **a.g.m.**, s.417; Tokoro, **a.g.m.**, s.23.

⁴²⁰ Dalzell, Wallace, **a.g.m.**, s.175.

⁴²¹ Selmer, **a.g.m.**, s.235.

hâkim olan kültürel anlayış, bu etkinin belirli bir ölçüde olmasına yol açmaktadır⁴²².

B. Sermaye Sahipliği Boyutu

Farklı kurumsal çevrelerde İKY’de ne gibi farklılık ve benzerlikler olduğunu incelerken ele alınabilecek diğer bir boyut, sermaye sahipliği boyutudur. Sermaye sahipliği boyutu; şahıs şirketi, limited şirket ve anonim şirket gibi, hatta yerel sermayeli şirket, yabancı sermayeli şirket gibi farklı şekillerde ele alınabilmektedir. Sermaye sahipliği boyutu denince özellikle ülkemiz açısından önem taşıyan bir ayrım, kamu sahipliği ve özel sermaye sahipliği ayrımı, diğer bir ifadeyle kamu sektörü ve özel sektör ayrımıdır.

Farklı kurumsal çevreler olan kamu sektörü ve özel sektörün farklı kültürel özellikleri bulunmakta ve bu iki sektör, farklı yasal düzenlemelere tabi bulunmaktadır. Öte yandan kamu sektörünün siyasi niteliği de yönetim ve İKY konularının ele alınış biçimini etkilemektedir. Dolayısıyla iki kesimin İKY konusundaki yaklaşım ve uygulamaları birbirinden farklılık göstermektedir.

“İnsan kaynakları yönetimi” veya geleneksel olarak kamu sektöründe ifade edildiği şekliyle “personel yönetimi” / “kamu personel yönetimi”, temelinde özel sektörde ve kamu sektöründe içerik itibarıyla benzer konuları ele almaktadır. Bilindiği gibi “insan kaynakları yönetimi” terimi, daha çok konunun özel sektör işletmelerindeki ifade biçimini oluşturmaktadır. Hatta 1980’li yıllara bakıldığında özel sektör işletmelerinde de konunun geleneksel olarak “personel yönetimi” şeklinde ifade edildiği ve daha sonraları “insan kaynakları yönetimi” teriminin “personel yönetimi” teriminin yerini aldığı görülmektedir. Günümüzde ise özellikle ülkemizde kamu sektöründe, “personel yönetimi” veya “kamu personel yönetimi” ifadelerinin yaygın olarak kullanıldığı dikkati çekmektedir.

⁴²² Ronald Dore, “The Americanisation of Japanese Corporate Governance: How Far Has It Gone, How Far Will It Go?,” Paper presented to the **Cardiff Japanese Studies Seminar**, Cardiff University, 10 November 2004.

Akademik alan incelendiğinde; ülkemiz üniversitelerinin işletme fakülte veya bölümlerinde konuya ilişkin bölüm veya ders isimlerinin “insan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edildiği, kamu yönetimi bölümlerinde ise konunun, son birkaç yıla kadar ağırlıklı olarak “personel yönetimi” şeklinde adlandırıldığı dikkati çekmektedir. Nitekim İKY konusu, işletme yönetimi disiplininin; kamu personel yönetimi konusu ise kamu yönetimi disiplininin alt dalıdır. Son yıllarda ise, ülkemizde kamu yönetimine ilişkin bölümü bulunan üniversitelerin hemen hemen yarısının konuyu “insan kaynakları yönetimi”, diğer yarısının ise “personel yönetimi” veya “kamu personel yönetimi” olarak ele aldığı görülmektedir. Nitekim İstanbul Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi’ne bağlı kamu yönetimi bölümlerinde “insan kaynakları yönetimi” ifadesi tercih edilirken⁴²³, Ankara Üniversitesi’nde “personel yönetimi” ifadesi⁴²⁴, Akdeniz Üniversitesi’nde ise “kamu personel yönetimi” ifadesi⁴²⁵ tercih edilmektedir. Diğer yandan kamu yönetimi alanında eğitim programları düzenleme ve araştırmalar gerçekleştirme gibi amaçlarla kurulmuş olan Türkiye ve Orta-doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün Kamu Yönetimi yüksek lisans programında ilgili derslerin “insan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edildiği⁴²⁶ görülmektedir.

⁴²³ (Çevrimiçi) www.istanbul.edu.tr/siyasal/kydersler/htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005; (Çevrimiçi) www.kamu.hacettepe.edu.tr/tr/dersler.php, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005; (Çevrimiçi) <http://bolumler.iibf.gazi.edu.tr/?33>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

⁴²⁴ (Çevrimiçi) www.politics.ankara.edu.tr/lisans.php?bolum=5&sira=19&derslerSayfa=3, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

⁴²⁵ (Çevrimiçi) www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/kamu/program.htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

⁴²⁶ (Çevrimiçi) www.todaie.gov.tr/kyylp.asp#dersler, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

Yurtdışındaki yazın incelendiğinde konunun birçok kaynakta kamu sektörü için de “insan kaynakları yönetimi” şeklinde ele alındığı⁴²⁷ görülmektedir. Ayrıca konu, yurtdışındaki birçok üniversitenin (Harvard Üniversitesi, Birmingham Üniversitesi, Kansas Üniversitesi ve Ottawa Üniversitesi gibi) kamu yönetimi bölümünde de, “insan kaynakları yönetimi” şeklinde ifade edilmektedir⁴²⁸.

Ülkemizde kamu sektöründe “personel yönetimi” ifadesinin yaygınlığına rağmen, özellikle 2000’li yıllardan itibaren konuyu kamu sektörü açısından ele alan bazı kitapların yeni baskılarında “insan kaynakları yönetimi” ifadesini tercih ettikleri de dikkati çekmektedir. Kuşkusuz konunun ifade ediliş şeklinden çok, ele alınış biçimi ve içeriği karşılaştırma açısından daha sağlıklı bir gösterge olsa da, tercih edilen terimler de belirli ölçüde içeriğe yönelik fikir vermektedir.

Kamu sektöründe ve özel sektörde İKY, temelinde bambaşka konuları içermese de, konunun iki kurumsal çevrede ele alınış biçimlerinin oldukça farklı olduğu görülmektedir. Nitekim iki kesimde belirli konular, farklı terimlerle ifade edilebilmekte, bu durum, ilk bakışta iki kesimin farklı konuları incelediği izlenimini uyandırmaktadır. Örneğin kamu personel yönetiminde sıklıkla vurgulanan “liyakat” terimi, İKY terminolojisinde hemen hiç kullanılmamaktadır. Hâlbuki “liyakat” terimi, özel sektörde ve işletme yönetimi açısından “performans” terimine karşılık gelmektedir. Diğer yandan kamu personel yönetiminin ilkelerinden biri olan “sınıflandırma” ilkesi, temelinde işlerin veya personelin sınıflandırılmasını ifade etmektedir. İşlerin sınıflandırılması, sonuç itibarıyla özel sektör işletmelerinde yaygın olarak kullanılan iş analizi ve iş değerlendirme gibi çalışmalara varmaktadır. Kamu sektöründe ise iş sınıflandırmaya yönelik çalışmalar, “norm kadro”

⁴²⁷ Evan M. Berman v.d., **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems**, 2nd Edition, Sage Publications, 2005, s.1; Stephen E. Condrey, “Reforming Human Resource Management Systems: Exploring the Importance of Organizational Trust,” **The American Review of Public Administration**, Vol.25, Decemeber 1995, s.341.

⁴²⁸ (Çevrimiçi) <http://ksgaccman.harvard.edu/courses>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005; (Çevrimiçi) www.publicpolicy.bham.ac.uk/postgraduate/New_MBA.htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005; (Çevrimiçi) <http://www2.ku.edu/kupa/current/schedule/06-07Schedule.pdf>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005; (Çevrimiçi) www.uottawa.ca/academic/info/regist/calenders/programs/15.html, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

çalışmaları adı altında gerçekleştirilmektedir. Personelin sınıflandırılması, çalışmamızın takip eden bölümünde ele alınan kariyer ilkesiyle uyumlu olarak özellikle kamu sektörünün ayırddedici bir özelliğini yansıtmaktadır.

Kamu kesimi ve özel kesim arasında bazı ifade farklılıkları mevcut olmakla birlikte, iki kesim birbirinden önemli derecede etkilenmektedir. Örneğin ilk olarak 1871 yılında ABD'deki kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlayan iş değerlendirme çalışmaları, daha sonra giderek kamu kuruluşlarından özel kuruluşlara yayılmıştır⁴²⁹. Benzer şekilde ülkemizde de iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarının ilk olarak kamu işletmelerinde uygulandığı bilinmektedir.

Kamu kesimi ve özel kesim arasındaki etkilenme ters yönlü olarak ele alınırsa, kamu kesiminin de özel kesimde uygulanan stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve dengeli başarı göstergesi gibi modern yöntem ve yaklaşımları bünyesine kazandırma gayreti içinde olduğu ifade edilebilir⁴³⁰. Dolayısıyla özel kesimin ve kamu kesiminin birbirlerini etkiledikleri, ister İKY ister kamu personel yönetimi / personel yönetimi ifadesi kullanılsın, içerik itibarıyla aynı konuyu ele aldıkları, fakat konuyu ele alış biçimlerinde farklılık olduğu sonucuna varılabilir. Bu noktada iki kesimin nitelik itibarıyla farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle kamu kesiminde; devletin işveren olmasından, devletin sosyal rolünden, siyasi ögenin işin içine girmesinden ve merkezillikten kaynaklanan farklılıklar, doğal olarak iki kesimin İKY konusunu ele alış biçimlerine de yansımaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle kamu sektörü ve özel sektör arasındaki -İKY'yi etkileme potansiyeli bulunan- benzerlik ve farklılıklar ele alınmaktadır.

⁴²⁹ İsmail Ataay, "İşdeğerleme," Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.337.

⁴³⁰ Ferit Ölçer, "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması," **Amme İdaresi Dergisi**, C.38, S.2, Haziran 2005, s.89; Ufuk Durna, Veysel Eren, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim," **Amme İdaresi Dergisi**, C.35, S.1, Mart 2002, s.55; Selim Coşkun, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi," **Amme İdaresi Dergisi**, C.36, S.4, Aralık 2003, s.55.

1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Kamu sektörü ve özel sektör arasındaki benzerlikler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Bürokrasi: Her iki kesimde de büyüyen organizasyonlar, zorunlu olarak bürokratik bir kimlik kazanmaktadır. Organizasyon büyüdükçe işbölümü, hiyerarşi, objektiflik, düzenlilik, karmaşıklık ve kuralcılık gibi öğeleri içeren bürokratik bir yapıya ve ilişkiler düzenine ulaşılmaktadır⁴³¹.

Bilimsel yöntemlerin kullanımı: Bilimsel teknik ve yöntemler her iki kesimde de uygulama alanı bulmaktadır⁴³².

Değişmelere ve yeniliklere uyum: Her iki kesim de çevrelerindeki değişmelere ve yeniliklere uyum sağlama ihtiyacı içindedir. Günümüzde müşteri ihtiyaçları ve beklentileri giderek artmaktadır. Bu doğrultuda sadece özel sektör işletmeleri değil, kamu kuruluşları da bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için belirli standartları yerine getirmek durumunda kalmaktadırlar⁴³³. Son yıllarda kamu kuruluşlarının da, özel sektör işletmeleri gibi, özellikle teknolojik gelişmelere uyum sağlama çabaları gözlemlenmektedir. Nitekim tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok kamu kuruluşu kendi web sitelerini oluşturmaktadır. Ayrıca dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de bilgi toplumu için temel oluşturan ve kamu hizmetlerinin elektronik erişim üzerinden verilmesini ifade eden elektronik devlet (e-devlet) uygulamalarına ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmektedir⁴³⁴. Diğer yandan iki kesimin değişime, yeniliğe ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama ihtiyacı konusunda benzer olması yanında, farklılıklar kısmında ele alındığı gibi, iki kesim, genel olarak teknolojiden yararlanma düzeyi açısından farklılık göstermektedir.

⁴³¹ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayım, 2000, s.7.

⁴³² A.e.

⁴³³ Bram Steijin, "HRM in the Public Sector: A Neglected Subject," **Human Resources Management (HRM) Working Party Meeting**, OECD Headquarters, Paris, 7–8 October 2002, s.3.

⁴³⁴ Ali Akurgal v.d., **eTürkiye Raporu**, (Çevrimiçi) www.edevlet.net/raporveyayinlar/eTurkiyeRaporu.pdf, 2 Ağustos 2001, Erişim Tarihi: 1 Kasım 2006, s.16.

Yukarıda ifade edilen benzerliklerin yanında kamu sektörü ve özel sektör arasında bulunan temel farklılıklar aşağıda ele alınmaktadır:

Amaç: Kamu sektöründe “hizmet”, “kamu yararı” ve “toplumsal sorumluluk” düşünceleri ağırlık taşımaktadır. Çünkü kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Burada temel amaç kâr etmek olmadığından dolayı⁴³⁵, zarar eden bir kamu işletmesi faaliyetini durduramamaktadır. Özel sektörde ise, nihai amaç kâr etmektir. İşletmeler, kâr ettikleri sürece varlıklarını sürdürmektedirler⁴³⁶. Özel sektörde önemli olan, kamu sektöründeki gibi işlerin yapılmış olması değil, başarıdır⁴³⁷.

Nitelik: Kamu sektöründe devletin işveren olması doğrultusunda politik baskılar söz konusu olabilmekte ve sektör, siyasi bir nitelik taşımaktadır. Kamu sektöründe kuruluşları siyasi kararlarla yönetmenin İKY üzerinde etkileri olması kaçınılmazdır. Özel sektörde ise böyle bir durum söz konusu değildir.

Açıklık: Kamu sektöründe uygulama ve hizmetler göz önündedir ve kamunun gözetimi ve denetimi altındadır. Özel sektörde ise uygulamalar, kamuyu direkt olarak ilgilendirmemektedir⁴³⁸. Bununla birlikte son yıllarda özel sektörde işletmelerin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili ilkeler de belirlenmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin paydaşlarına, hissedarlarına, çalışanlarına, devlete, kamuoyuna ve finansal kuruluşlara doğru bilgi vermesini ve şeffaf olmasını amaçlayan “kurumsal yönetim” veya “yönetişim” (corporate governance) kavramı⁴³⁹ sıklıkla vurgulanmaktadır.

Yasal ve biçimsel kurallara bağlılık ve merkezçilik: Kamu sektöründe işler, kanunlara ve biçimsel kurallara göre yürütülmektedir. Dolayısıyla kamu kuruluşlarında İKY’ye ilişkin işlev ve uygulamalar da büyük ölçüde kanunlarla belirlenmiş kesin kurallar çerçevesinde yürütülmektedir⁴⁴⁰. Memurların özlük

⁴³⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S:19, Temmuz-Aralık 2002, s.118.

⁴³⁶ Canman, **a.g.e.**, s.8.

⁴³⁷ Özdevecioğlu, **a.g.m.**, s.120.

⁴³⁸ Canman, **a.g.e.**, s.8.

⁴³⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2005, s.467-468.

⁴⁴⁰ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

işleriyle ilgili en küçük ayrıntılar bile kanunlarda yer almaktadır⁴⁴¹. Her alanda olduğu gibi İK işlevlerinde de merkezçilik söz konusudur⁴⁴². Kamu sektöründeki yöneticilerin karar ve faaliyetleri, özel sektördeki yöneticilerinkine kıyasla daha fazla kısıtlanmaktadır. Kamu sektöründe kararlar, üst basamaklarda alınmaktadır. Kararların alınmasında izlenecek yol ve yöntemler, biçimsel esaslara bağlıdır⁴⁴³. Ortaya çıkabilecek değişiklikler karşısında kolayca esneklik gösterilmesi mümkün değildir. Özel sektörde ise, rekabetin bir gereği olarak esnek hareket edilmektedir⁴⁴⁴.

Büyüklik ve kapsayıcılık: Kamu sektörü, büyük boyutlu örgütlenmeleri zorunlu kılmaktadır. Özel sektör işletmelerinin, devlet kadar büyük ve kapsayıcı olması mümkün değildir⁴⁴⁵.

Verimlilik düzeyi: Dünya genelinde ve ülkemizde özel sektör işletmelerinde genel olarak verimlilik düzeylerinin kamu sektörü işletmelerine göre yüksek olduğu kabul görmektedir. Nitekim Coşkun Can Aktan ve Özlem Özkıvrak 2000 yılında yaptıkları ve özel sektör ile kamu sektörünün performanslarının karşılaştırılmasına ilişkin olan çalışmanın sonuçları da bu genel görüşü desteklemektedir. Aktan ve Özkıvrak çalışmalarında ağırlıklı olarak ABD, Almanya ve Kanada'da çeşitli işkollarında gerçekleştirilen 40'ı aşkın araştırmanın sadece 8 tanesinde özel sektörün kamu sektöründen daha verimli olduğu sonucuna varıldığını ortaya koymaktadırlar⁴⁴⁶. Kamu sektöründe kalite ve kâr etme gibi amaçların bulunmaması, düşük verimliliğe neden olmaktadır⁴⁴⁷. Diğer yandan özellikle ülkemizde özel sektörde yeni teknolojilerden sürekli yararlanılmasına rağmen, kamu sektöründe güçlü bir teknolojik altyapı bulunmamaktadır. Ayrıca kamu

⁴⁴¹ Temel Çalık, Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006, s.141.

⁴⁴² Doğan Canman, M. Kemal Öktem, "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması," **Amme İdaresi Dergisi**, C.25, S.4, Ankara, Aralık 1992'den ayrı bası, s.35.

⁴⁴³ Canman, **a.g.e.**, s.8.

⁴⁴⁴ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁴⁴⁵ Canman, **a.g.e.**, s.8.

⁴⁴⁶ Coşkun Can Aktan, Özlem Özkıvrak, **Devlet mi, Piyasa mı?**, Ankara, Tosyöv Yayınları, 2000, s.45.

⁴⁴⁷ Özdevecioğlu, **a.g.m.**, s.119.

sektöründe eldeki teknolojilerden de gerektiği gibi yararlanmada zorluklarla karşılaşmaktadır⁴⁴⁸.

Kültür: Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşlar, rol kültürüne sahiptir. Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hâkim olduğu bürokrasi kültürüdür⁴⁴⁹. Bu çeşit kültürde önemli olan görevlerin yapılmasıdır⁴⁵⁰. Özel sektörde ise rol kültürü değil, güç kültürü, başarı kültürü veya destek kültürü hâkimdir. Güç kültüründe otorite sahibi olan insanlar baskındır ve diğer çalışanlar bu kişilerin beklentilerini yerine getirirler. Başarı kültüründe, çalışanlar işin kendisiyle ilgilenirler. Destek kültürü ise hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Bu tip kültürlerde takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilir⁴⁵¹. Bu üç kültür tipi, daha çok özel sektör işletmelerinde görülen örgüt kültürü tipleridir. Diğer yandan kamu sektöründe bir kültür özelliği olarak kurum ve kuruluşların kaliteli hizmet vermeleri gibi bir endişeleri bulunmamaktadır⁴⁵².

Ödüllendirme ve cezalandırma: Özel sektörde verimli çalışmanın ödüllendirilip başarısızlıkların cezalandırılmasına rağmen, kamu sektöründe uygulamada ödüllendirme ve cezalandırmaya işlerlik kazandırılmamaktadır⁴⁵³.

Personel davranışları: Yukarıda açıklanan farklılıklar doğrultusunda özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarına kıyasla daha yüksek oranda risk alma⁴⁵⁴ ve inisiyatif kullanma⁴⁵⁵ eğilimindedir.

Yukarıda ana hatlarıyla ele alındığı gibi kamu sektörü ve özel sektör arasında bazı benzerlikler bulunsa da, iki kesim arasındaki farklılıklar ağır basmaktadır. Yukarıda ele alınan farklılıklar iki kesimin İKY konusunu ele alış biçimini de farklılaştırmaktadır.

⁴⁴⁸ Canman, Öktem, **a.g.m.**, s.35.

⁴⁴⁹ Turhan Erkmen, Güven Ordun, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 24–26 Mayıs 2001, s.69.

⁴⁵⁰ Özdevecioğlu, **a.g.m.**, s.120.

⁴⁵¹ Erkmen, Ordun, **a.g.m.**, s.69–70.

⁴⁵² Özdevecioğlu, **a.g.m.**, s.119.

⁴⁵³ Canman, Öktem, **a.g.m.**, s.35.

⁴⁵⁴ Enver Özkalp, Zerrin Sungur, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama,” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 24–26 Mayıs 2001, s.207.

⁴⁵⁵ Özdevecioğlu, **a.g.m.**, s.132.

2. Karşılaştırmalı Bakış Açısıyla Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri

Çalışmamızın bu bölümünde İKY konusu, özellikle kamu sektörü açısından ele alınmakta ve özel sektördeki İKY'den ayırdedici yönleriyle ortaya konmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu bölümde ağırlıklı olarak İKY'nin kamu sektöründeki görünümünü incelenmektedir. Özellikle ülkemiz ekonomisindeki önemi, dolaylı ve doğrudan kıyaslamalara kaynak teşkil etmesi ve konumuzun bütünlüğü açısından bu bölümde ağırlıklı olarak İKY'nin kamu kesimindeki görünümüne odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda öncelikle kamu personel yönetiminin temel ilkeleri ele alınmakta ve bu ilkeler, özel sektör açısından değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

a. Liyakat İlkesi (Merit Sistem)

Liyakat ilkesi, vatandaşların devlet memurluklarına girişte ve işlerinde çalışırken uygulanacak tüm işlemlerde keyfi ve kişisel takdirlerden ve siyasi müdahalelerden uzak, sadece hizmetlerinin nitelik gereklerine göre objektif yollara tabi olmalarını zorunlu kılmaktadır⁴⁵⁶. Liyakat ilkesine göre; kamu hizmetine girmek isteyen kişilerde aranacak nitelikler, bu kişilerin belirli bir sınıfa, aileye veya siyasi partiye yakınlık derecesi değil, kişilerin bilgi ve becerileri gibi işe ilişkin objektif özellikleri olmalıdır⁴⁵⁷.

Liyakat ilkesinin temel amacı, siyasi kayırmacılığı önlemektir⁴⁵⁸. Bu ilkenin zıttı ise, memurluğa girişte ve işteki ilerlemede siyasi kayırmaların, yağmalamanın, siyasi ödüllendirmenin ve partizan kadrolar oluşturmanın yaygın olduğu “kayıрма ilkesi”dir⁴⁵⁹. Kayırma ilkesi / sistemi, “ganimet”, “yağma”, “himayecilik” şeklinde de ifade edilen ve Batı dillerindeki “spoils system”, “patronage”, “favouritism”

⁴⁵⁶ Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1999, s.47.

⁴⁵⁷ Hasan Şükrü Adal, **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul, Ahmet Sait Matbaası, 1968, s.102.

⁴⁵⁸ Canman, **a.g.e.**, s.18.

⁴⁵⁹ Tayfun Akgüner, **Kamu Personel Yönetimi**, 4. Basım, İstanbul, Der Yayınları, 2001, s.26.

terimlerinin karşılığıdır. Liyakat ise, Arapça kökenli “layık”, “uygun”, “yeterli” anlamına gelen ve Batı dillerindeki “merit” terimine karşılık gelen bir sözcüktür⁴⁶⁰.

Liyakat ilkesinin esasları, ilk kez 1717’de Almanya’da ortaya konmuş ve daha sonra bu ilke; Avusturya, ABD, İngiltere ve Fransa gibi birçok ülkenin kamu personel sistemlerinde yerini almıştır⁴⁶¹.

Ülkemizdeki duruma bakıldığında; liyakat ilkesinin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 3. maddesinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre; devlet kamu hizmetleri görevlerine girmek, sınıflar içinde ilerlemek, yükselmek ve görevlere son vermek, liyakat sistemine dayalıdır.

Liyakat ilkesi, kamu hizmetinin siyasi iradeyle olan ilişkisi açısından önem taşımakta olup bu sebeple kamu kesiminde liyakat özellikle vurgulanmaktadır. Diğer yandan liyakat, özel sektör için de önemli bir unsur olup “performans” şeklinde ifade edilmektedir. Kamu sektöründe liyakat ilkesinin sıklıkla vurgulanmasının temel sebebi, devletin işveren olması doğrultusunda sektörün siyasi nitelik taşımasıdır. Özel sektörde performansın sıklıkla vurgulanması ise, verimliliğin gereği olarak değerlendirilebilir. Şüphesiz çalışanların işe alımlarında, yükselmelerinde, değerlendirilmelerinde ve işten çıkarılmalarında işe ilişkin özelliklerinin temel alınması, işletmenin kendi yararına olacaktır. Bunun yanında özellikle İK temininde tanıdık ve tavsiyelerden yararlanmak da, özel sektör işletmeleri için doğal bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Uygun olabilecek adayları, diğer temin kaynaklarına ek olarak tanıdık ve tavsiyeler aracılığıyla da sağlamak, işletmeler için hem zaman kazandırıcı olabilmekte, hem de işe uygun olabilecek adaylara ulaşmada alternatif bir yol olmaktadır. Nitekim adayları tavsiye eden mevcut çalışanların veya diğer kaynakların, işi yapmak için gerekli koşullara ve söz konusu işletmenin özelliklerine uygun olabilecek adayları önermeleri, hem

⁴⁶⁰ Birgül Ayman Güler, **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2005, s.142.

⁴⁶¹ Adal, **a.g.e.**, s.104–114; Tortop, **a.g.e.**, s.48.

zamandan tasarruf sağlayacak, hem de uygun özelliklerdeki adayların söz konusu işletmeyle bağlantı kurmalarını sağlayacaktır.

b. Eşitlik İlkesi

Memurluğa girişte “eşitlik ilkesi”, memurluğa giriş imkânlarının tüm vatandaşlara eşit koşullarla tanınmasını⁴⁶², diğer bir deyişle; memurluğa girişte dil, ırk, etnik köken, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlerle kişiler arasında ayırım yapılmamasını ifade etmektedir⁴⁶³. Diğer yandan eşitlik ilkesi, sadece memurluğa giriş ile sınırlı olmayıp memurlara, memurluk sona erene kadar eşit uygulamalar yapılmasını ifade etmektedir. Eşitlik ilkesi, Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Beyannamesi ışığında anayasal bir ilke niteliğindedir⁴⁶⁴.

4857 sayılı İş Kanunu incelendiğinde eşitlik ilkesinin özel sektörde de geçerli olduğu görülmektedir. İş Kanunumuzda ayrımcılığı önlemeye yönelik spesifik düzenleme, kanunun 5. maddesinde “eşit davranma ilkesi” şeklinde yer almaktadır. Bu madde ile, “iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”yacağı hükme bağlanmaktadır.

c. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma genel olarak, görevleri ve bu görevlerde çalışan personeli görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır (DMK, M.3). Kamu yönetiminde personelin işe alınması, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi, sicil ve eğitim gibi uygulamalar, sınıflandırma esasına göre düzenlenmektedir⁴⁶⁵.

Yukarıda da ifade edildiği gibi sınıflandırma sistemleri, sınıflandırmada “personelin” veya “işin” temel alınmasına göre iki gruba ayrılmaktadır. Kamu sektöründe ve özel sektörde İKY konusundaki farklılıkları açıklama potansiyeli bulunan bu iki sınıflandırma türü aşağıda ele alınmaktadır:

⁴⁶² Tortop, **a.g.e.**, s.43.

⁴⁶³ Akgüner, **a.g.e.**, s.62.

⁴⁶⁴ Tortop, **a.g.e.**, s.43.

⁴⁶⁵ **A.e.**, s.94.

Kadro / iş (position) sınıflandırması: Yapılan “iş”i esas alan bu sınıflandırma sistemi, temelini ABD’den aldığından dolayı Amerikan sınıflandırması olarak da adlandırılmaktadır⁴⁶⁶. İlk olarak 1871 yılında ABD’deki kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlayan iş değerlendirme çalışmaları, daha sonra giderek kamu kuruluşlarından özel kuruluşlara yayılmıştır⁴⁶⁷. 1. Dünya Savaşı sonrasında ise rasyonalizasyon hareketlerine girişen ABD’li özel sektör işletmeleri, iş değerlendirme çalışmalarında faktör karşılaştırma ve puan yöntemini de kullanmaya başlamış ve bu kez iş değerlemesine ilişkin özel sektördeki uygulamalar, kamu sektörünün dikkatini çekmiştir. Bu doğrultuda özel sektör işletmelerinin rasyonellik ve verimlilik amaçlarıyla benimsedikleri bu çalışmalar, kamu sektörünün de bu çalışmalara yönelmeleriyle sonuçlanmıştır⁴⁶⁸.

Bu sınıflandırma türünde personel odaklı bir sınıflandırma değil, görevin gerektirdiği ödev, yetki ve sorumluluklar değişkeni doğrultusunda iş odaklı bir sınıflandırma söz konusudur. Kadro / iş sınıflandırmasında memurluk, ömür boyu sürdürülen bir meslek olarak görülmemekte, aksine bir kadroda tanımlanmış ve varlığı kadronun varlığına bağlı bir iş olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu sınıflandırma türü, ağırlıklı olarak özel sektörün benimsediği sınıflandırmadır. Diğer yandan ülkemizde kamu sektörü de (kamu personelinin planlanması bölümümüzde ele alınmakta olan) “norm kadro” adı verilen çalışmalarla ve yeni personel kanunları ile iş sınıflandırma sistemini uygulamaya yönelik çabalar göstermektedir⁴⁶⁹.

Personel (rütbe) sınıflandırması: İşi yapacak “personel”i esas alan bu sınıflandırma sistemi, temelini Avrupa’dan almaktadır. İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve İsviçre gibi ülkelerde personel sınıflandırma sistemi uygulanmaktadır⁴⁷⁰. Diğer yandan kadro / iş sınıflandırma sistemini uygulayan ülkelerin sayısı, 1950’li

⁴⁶⁶ Adal, **a.g.e.**, s.149.

⁴⁶⁷ **A.e.**, s.337.

⁴⁶⁸ **A.e.**, s.151.

⁴⁶⁹ Güler, **a.g.e.**, s.191.

⁴⁷⁰ Adal, **a.g.e.**, s.155.

yıllardan bu yana artış göstermektedir⁴⁷¹. Bu doğrultuda iş sınıflandırmasının personel sınıflandırmasına kıyasla daha yaygın kullanım alanı olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Bu sistemde, öğrenim dereceleri ve kıdem, temel unsurları oluşturmaktadır⁴⁷². Dolayısıyla bu sistem, görevin gerektirdiği ödev, yetki ve sorumluluklara değil, hizmet alanları ve eğitim düzeyine ilişkin değişkenlere dayanmakta ve sınıftan sınıfa geçiş belirli bir hizmet süresini gerektirmektedir. Personel sınıflandırması, işi değil, kişiyi odak alan yapıyla “kariyer sistemi” ile özdeşleşmektedir. Bu sistemde kadro, yalnızca personelin kariyer sistemi içindeki yerine işaret etmektedir. Buna göre personel, içinde bulunduğu hizmet alanında, ömrü boyunca bir kadrodan diğer kadroya sürekli ve düzenli bir hareket halindedir⁴⁷³.

Yukarıda açıklanan sınıflandırma sistemlerinin uygulanması, ülke koşullarına ve yönetim anlayışına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu sistemler ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi, karma bir sistemin uygulanması da söz konusu olabilir⁴⁷⁴. Sınıflandırma konusunda ülkemizdeki durum incelendiğinde, ülkemizde kamu sektöründe yukarıda ele alınan sistemlerden personel sınıflandırması sisteminin esas alındığı görülmektedir. Diğer yandan 1950’li yıllardan bu yana, çeşitli raporlar ve kanun tasarıları aracılığıyla iş sınıflandırması sistemine geçilmesi yönünde ısrarlı baskılar da söz konusudur. 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu da özünde bu tartışmaların sonucudur. Günümüzde kamu personel rejiminin esasını değiştirme ve tüm yapıyı iş sınıflandırmasına göre kurma politikası, 1990’lı yıllardan itibaren görülen “norm kadro” çalışmalarıyla canlanmış bulunmaktadır⁴⁷⁵.

Bunun yanında daha önce de ifade edildiği gibi ülkemizde kamu sektöründe sınıflandırma, personel esasına göre düzenlenmiş bulunmaktadır. Buna göre 657

⁴⁷¹ Güler, **a.g.e.**, s.191.

⁴⁷² Adal, **a.g.e.**, s.161.

⁴⁷³ Güler, **a.g.e.**, s.190, 192.

⁴⁷⁴ Çalık, Ereş, **a.g.e.**, s.166.

⁴⁷⁵ Güler, **a.g.e.**, s.195.

sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda sınıflandırma; kamu hizmetleri görevlerinin ve bu görevlerde çalışan memurların görevlerinin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre kümelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (D.M.K., M.3). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36. maddesinde 10 tane hizmet sınıfı tanımlanmış bulunmaktadır. Bu sınıflar; genel idare hizmetleri, teknik hizmetler, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri, eğitim ve öğretim hizmetleri (üniversitelerde çalışan öğretim üye ve yardımcıları bu sınıfa dâhil değildir⁴⁷⁶), avukatlık hizmetleri, din hizmetleri, emniyet hizmetleri, yardımcı hizmetler, mülki idare amirliği hizmetleri ve milli istihbarat hizmetleri sınıflarıdır.

Sınıflandırmada öğrenim unsuru, ülkemizde de önem taşımaktadır (D.M.K., M.41). Genel olarak ortaokulu bitirenler memur olabilmekte, ancak istekli bulunmadığında ilkokulu bitirenler de memur olabilmektedir. Her sınıfın öğrenim durumuna göre giriş ve bu sınıfta ulaşılabilecek en yüksek derece ve kademeleri Devlet Memurları Kanunu'nda yer almaktadır (D.M.K., M.36).

d. Kariyer İlkesi

Kamu kesiminde “kariyer”, devlet memurluğunun bir meslek haline getirilmesini ifade etmektedir.

Kamu personel yönetiminde kariyer ilkesinin geçerli olması, bir kariyer sisteminin varlığını ifade etmektedir. Kariyer sisteminde, personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması ve burada ilerlemesi temel ilkelerdir. Bu sistemde kıdeme, yani çalışma süresine önem verilmektedir⁴⁷⁷.

Kamu personelinin yönetiminde kariyer ilkesinin geçerli olması, daha önce sınıflandırma konusunda incelenmiş olan “personel sınıflandırması” ile uyumludur. Çünkü burada odaklanılan iş değil, kişidir. Kariyer ilkesi, kamu sektöründeki İKY'yi özel sektördeki İKY'den farklı kılan önemli bir unsurdur.

⁴⁷⁶ Tortop, **a.g.e.**, s.105.

⁴⁷⁷ Adal, **a.g.e.**, 134.

Kariyer sisteminin temelini, Weber'in bürokrasi yaklaşımı oluşturmaktadır. Kariyer ilkesinin geçerli olduğu bir yönetim; güçlü ve dışa kapalı biçimde tarafsızlık ve süreklilik ilkelerine bağlılık arz etmektedir. Kariyer sisteminde kişi, mezuniyeti sonrasında memurluk mesleğini yaşam boyu içinde bulunacağı bu sistem içinde belirli kurallara göre sürekli yükselerek öğrenmektedir⁴⁷⁸.

Yukarıda da ifade edildiği gibi kariyer sisteminin temel özellikleri, aynı zamanda kamu sektöründeki ve özel sektördeki İKY'nin farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kariyer sisteminin temel özellikleri aşağıda yer almaktadır⁴⁷⁹:

- Memurluk, yaşam boyu süren bir meslektir.
- Hizmete giriş, en alt düzeyden ve diplomaya göre olmaktadır.
- İçeriden ve hizmet süresine (kıdeme) bağlı düzenli bir yükselme söz konusudur.
- Üst görevlere hizmet içinde yetiştirme söz konusudur.
- “Eşit işe eşit ücret” değil, sosyal ücret hedeflenmektedir.
- Memurun ailesini de kapsayan geniş sosyal güvenlik söz konusudur.

Kariyer sisteminin tipik örneğini Fransa'da görmek mümkündür. Fransa'da kamu personeli, bütün hizmet hayatını devlete vermekte, devlet de bunun karşılığında personele kariyer taahhüt etmektedir. Buna karşılık ABD'de kamu personelinin özel sektör ile kamu sektörü arasında hareketliliği normal karşılanmaktadır. Ayrıca ABD'de hizmetin her düzeyinde dışarıdan personel almayı mümkün kılan “açık kariyer sistemi” uygulama alanı bulmaktadır⁴⁸⁰.

Ülkemizde kariyer ilkesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 3. maddesinde tanımlanmaktadır. Buna göre kariyer ilkesi; devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamayı ifade etmektedir.

⁴⁷⁸ Güler, **a.g.e.**, s.194.

⁴⁷⁹ **A.e.**, s.232.

⁴⁸⁰ Çalık, Ereş, **a.g.e.**, s.165; Adal, **a.g.e.**, s.138.

Genel bir değerlendirme olarak; ülkemizde memurluk, kapalı bir kariyer sistemine dayanmaktadır. Özel sektörden kamu kuruluşlarına geçişler ya olmamakta ya da sınırlı gerçekleşmektedir⁴⁸¹.

e. Güvence İlkesi

“Güvence”, memurluğun meslek oluşundan kaynaklanmaktadır. Birey, memurluğu ömür boyu sürecek bir iş olarak görmesi ve ağır bir kusur veya suç işlememesi karşılığında, hizmet güvenliği arayacaktır. Diğer yandan devlet de, memura güvence sağlayarak kamu hizmetini koruma amacı taşımaktadır⁴⁸².

Memurluğun ömür boyu sürecek bir meslek olarak görülmesi, kamu sektöründeki personel yönetiminin, kamu sektöründeki anlayışı özel sektördeki anlayıştan önemli ölçüde farklı kılan bir özelliğini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi böyle bir bakış açısı, özel sektörde bulunmamaktadır ve bulunması da serbest piyasa koşulları açısından uygun değildir. Kamu sektöründe sosyal devlet anlayışı doğrultusunda var olan bu anlayış, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki konuya ilişkin farklılıkların önemli bir kaynağını teşkil etmektedir.

Kamu sektöründe memur, ciddi bir kusur işlemediği sürece, memurluk statüsünden çıkartılamamaktadır. Bu, memurluğun yüksek bir iş güvencesine sahip olması anlamına gelmektedir⁴⁸³. Özel sektörde ise iş güvencesine ilişkin düzenlemeler, kamu sektörüyle kıyaslanamayacak kadar esnektir. Bu da özel sektörün niteliği itibarıyla normal karşılanmaktadır. Özel sektörde işletmeler, çalışanlarına geniş anlamda kıdem tazminatı, ihbar tazminatı (veya gerekli ihbar sürelerine uyma) ve yeni iş arama izni gibi imkânlar sunmaktadır. Özel sektörde dar anlamıyla iş güvencesine ilişkin düzenlemeler, çalışanın geçerli bir sebep olmaksızın işten çıkartılmasını önleyecek biçimde 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile yürürlüğe girmiştir. Fakat daha önce de ifade edildiği gibi özel sektördeki iş güvencesinin, kamu sektörü ile kıyaslanamayacak ölçüde zayıf olduğunu belirtmek gerekir.

⁴⁸¹ Çalık, Ereş, **a.g.e.**, s.140.

⁴⁸² Canman, **a.g.e.**, s.36.

⁴⁸³ Güler, **a.g.e.**, s.177.

f. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi, özünde liyakat ilkesinin bir koşulu olup, kamu hizmetinin tüm kişi, kurum, grup ve sınıfların özel çıkarlarından bağımsız olarak, yalnızca kamu yararı amacına bağlı sunulmasını ifade etmektedir⁴⁸⁴.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 7. maddesi, tarafsızlık ve devlete bağlılığa ilişkindir. Buna göre; devlet memurlarının siyasi partilere üye olmaları, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararına veya zararına yönelik hareket etmeleri, görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, din v.b. sebeplerle ayırım yapmaları yasaklanmıştır. Görüldüğü gibi tarafsızlık ilkesi, kamu sektörünün siyasi irade ile ilişkisinden dolayı önem taşımakta, diğer yandan özel sektörde bu konu, özel olarak vurgulanmamaktadır.

3. Karşılaştırmalı Bakış Açısıyla Kamu Personel Yönetiminin Fonksiyonları

Çalışmamızın bu bölümünde kamu kesimindeki İKY, fonksiyonlar bazında ele alınmaktadır. Kamu personel yönetiminin fonksiyonları; kamu personel planlamasını, memurların temini ve seçimini, yükselmesini, ücretlendirilmesini, değerlendirilmesini ve eğitilip yetiştirilmesini içermektedir. Temel ilkeler açısından yapılan incelemedeki gibi, aşağıda İKY'nin fonksiyonları açısından yapılan incelemede de kamu sektörüne odaklanılmakta ve kamu personel yönetiminin fonksiyonları açıklandıktan sonra özel sektöre göre farklılıkları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

a. Kamu Personel Planlaması / İnsan Kaynakları Planlaması

Personel planlaması konusu, verimliliği sağlama potansiyeli göz önüne alındığında, özel sektör için özel bir önem taşımaktadır. Kamu kesiminde ise hizmete alma, gerçek ihtiyaçlara dayanmayıp işsizliği azaltmaya hizmet eden bir araç olarak görüldüğünde, kamu kuruluşlarındaki personel sayısının sürekli olarak artış göstermesi kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de olduğu gibi kamu

⁴⁸⁴ A.e., s.152.

kesiminde bazı yerlerde personel fazlalığı, bazı yerlerde ise personel eksikliği ortaya çıkmaktadır⁴⁸⁵. Bu dengesizlik, Türkiye’de kamu personel rejimindeki sorunların başında yer almaktadır⁴⁸⁶.

Personel planlaması nitel açıdan ele alındığında kamu sektörünün nitelikli personel konusunda özel sektör ile bir yarış içinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan kamu sektörü, özellikle ücret yetersizliği gibi nedenlerle nitelikli personeli cezbetmede özel sektöre kıyasla geri kalmaktadır. Nitekim 1990 yılında Bakanlıklar ve bağlı kuruluşlarında personel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da bu gözlemi desteklemektedir⁴⁸⁷.

Kamu sektöründe personel planlaması, norm kadro çalışmalarıyla yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Sınıflandırma ilkesi açıklanırken norm kadro çalışmaları ile kamu sektöründe iş sınıflandırma sisteminin uygulanmaya çalışıldığı ifade edilmişti. Kısaca kadroların tanımlanması ya da standartlaştırılması olarak ifade edilen norm kadro çalışmaları, daha ayrıntılı olarak “bir örgütte yürütülen her ayrı görev/ iş / pozisyonun analiz edilmesi ve bunlardan birbirine benzer ödevlerin yerine getirilmesini gerektirenlerin bir kadro olarak tanımlanmasıdır”⁴⁸⁸.

Aslında ülkemizdeki norm kadro çalışmaları, siyasi iktidarların yeterli yasal zemin olmaksızın başlattıkları bir süreç olarak değerlendirilmektedir⁴⁸⁹. Çünkü norm kadro çalışmaları, iş sınıflandırma sisteminin bir uzantısıdır, fakat ülkemizde yürürlükte bulunan yasalar, pozisyon sınıflandırmasına dayanan kariyer sistemini temel almaktadır.

Özel sektörden farklı olarak kamu sektöründe planlama çalışmaları, devlet bütçesine bağlı olarak işlemektedir. Dolayısıyla devletin merkezci yapısına bağlı olarak personel planlaması da merkezi ve biçimsel biçimde gerçekleştirilmektedir.

⁴⁸⁵ Canman, Öktem, **a.g.m.**, s.34.

⁴⁸⁶ Çalık, Ereş, **a.g.e.**, s.136.

⁴⁸⁷ Canman, Öktem, **a.g.m.**, s.54.

⁴⁸⁸ Güler, **a.g.e.**, s.230.

⁴⁸⁹ **A.e.**, s.205.

Özel sektörde ise insan kaynakları planlaması, her organizasyonun kendi bünyesine göre yapılabilmekte⁴⁹⁰ ve böylelikle daha esnek ve ihtiyaca yönelik olabilmektedir.

b. Memurların Temini ve Seçimi / İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

Kamu personel yönetiminde memurların temin edilmesi ve seçilmesinde yukarıda açıklanan ilkelerden “eşitlik” ve “liyakat” ilkeleri geçerlidir. Bunların yanında her ülkede, memur olabilmek için çeşitli koşullar aranmaktadır. Bu koşulların aranması, eşitlik ilkesini zedelememektedir, çünkü bu koşullar, yetenek koşullarıdır⁴⁹¹.

Ülkemizde kamu personel istihdamında yetenek koşulunun aranması, öncelikle Anayasa ile düzenlenmiş bulunmaktadır. Anayasa'nın 70. maddesine göre kamu hizmetlerine girmede görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez⁴⁹².

Kamu hizmetine girmede aranan koşullar, ön koşul niteliğindedir. Diğer bir deyişle bu koşullara sahip olmak, adayların memur olması için yeterli değildir. Memur olabilmek için gerekli usul ve işlemler yerine getirildikten sonra, diğer yeterlik unsurlarını taşımak ve sınavı kazanmak gerekmektedir. Nitekim açık yarışma sınavları, daha önce belirtildiği gibi liyakat ilkesinin bir gereğidir.

Ülkemizde devlet memuru olmak için aranan ön koşullar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48. maddesinde yer almaktadır. Bu ön koşullar; vatandaşlık, yaş, öğrenim, hükümlü olmama, askerlik ve sağlık gibi konulara ilişkindir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda kamu personelinin temini ve seçimi konusunda önce merkezi sistem kabul edilmiş, fakat sonra 1970 yılında yapılan

⁴⁹⁰ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁴⁹¹ Tortop, **a.g.e.**, s.45.

⁴⁹² Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, Kabul Tarihi: 7 Kasım 1982, (Çevrimiçi) <http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm>, Erişim Tarihi: 25 Nisan 2006.

değişiklikle her kurumun kendi elemanını aldığı kurumsal sisteme geçilmiştir⁴⁹³. 1984 yılında ise, merkezi sınav yöntemi zorunlu hale gelmiş, fakat sınavlarda merkezileşme yerine kurumsal esasın uygulanmasına devam edilmiştir. Merkezi sınav sistemi, ancak 1999 yılında uygulanmaya başlanmıştır. 2002 yılında bu sistem de değişikliğe uğramış ve çıkarılan yeni yönetmelik doğrultusunda kamu görevlerine ilk defa atanacakların Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS)'na tabi tutulmaları öngörülmüştür. KPSS, bir ön eleme sınavı niteliğindedir ve sonrasında kamu görevlisi adayları, ayrı bir özel yarışma sınavına daha girerek görevlerine atanabilmektedirler⁴⁹⁴.

Günümüzde devlet memuru olmak için, merkezi sınava girmek ve bu sınavda başarılı olmak gerekmektedir. Bu kuralın istisnası ise 50. maddenin 2. fıkrasında yer almakta, buna göre sınavsız girilebilecek hizmetler Devlet Personel Başkanlığı'nca hazırlanacak bir yönetmeliğe bırakılmaktadır. Sonuç olarak, kanunda merkezi ve kurumsal sistemin bir karışımını ifade eden karma bir düzenin bulunduğu söylenebilir⁴⁹⁵.

Merkezi sınavlar, Devlet Personel Başkanlığı tarafından Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı'na yaptırılmaktadır. Bu sınavda başarılı kabul edilmek için, 100 üzerinden en az 70 puan almak gerekmektedir. Burada amaçlanan, memuriyete girişte objektif bir esas getirilmesidir. Diğer yandan, sınavların tek merkezden sevk ve idaresinde yaşanan zorlukların, sistemden beklenen yararı azalttığı da dikkati çekmektedir⁴⁹⁶.

Memurluğa girişte öncelikle “adaylık dönemi” bulunmaktadır. Adaylık süresi, memur için bir deneme süresi olup bir yıldan iki yıla kadar değişebilmektedir. Adaylık süresinde verilen eğitimde başarılı olan ve olumlu sicil alan adaylar, devlet memuru olmaya hak kazanmaktadırlar (D.M.K., M.58).

⁴⁹³ Akgüner, **a.g.e.**, s.72.

⁴⁹⁴ Güler, **a.g.e.**, s.173.

⁴⁹⁵ Akgüner, **a.g.e.**, s.77.

⁴⁹⁶ Mehmet Öksüz, **Kamu Personeline İlişkin Mevzuat**, Denetçi Yardımcıları 2001 Yılı Eğitim Notları, T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Mart 2002, s.5.

Ülkemizde kamu sektöründe görülen istihdam biçimleri; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olmak üzere 4 çeşittir (D.M.K., M.4). Devlet, esas olarak “asli” ve “sürekli” kamu hizmetlerinde memur statüsünde personel çalıştırmaktadır.

Ülkemizde 2004 yılı Mart ayı itibariyle, toplam sivil kamu personeli sayısı yaklaşık 2,6 milyon kişidir. Bu sayının % 68’ini memurlar, % 27’sini (İş Kanunu’na tabi olan) işçiler (geçici işçiler de dâhil olmak üzere) ve % 5’ini ise sözleşmeli personel oluşturmaktadır⁴⁹⁷.

Görüldüğü gibi kanun, kamu personelinin temini, seçimi ve işe alımı konusundaki usule ilişkin çerçeveyi, açıkça ve ayrıntılı biçimde çizmektedir. Dolayısıyla ihtiyaçların bu çerçeveye uygun biçimde karşılanması, oldukça uzun süreleri gerektirebilmektedir. Özel sektörde ise işletmeler, kendi kurallarını kendileri belirlediğinden dolayı, ihtiyaçlar en kısa sürede karşılanabilmektedir⁴⁹⁸. Kamu kuruluşlarının korumalı ve siyasi iktidara bağımlı statüsü, İKY’nin diğer işlevlerinde de olduğu gibi, temin ve seçim konusunda da akılcı ve ekonomik davranmamalarına yol açmaktadır⁴⁹⁹.

Devlet, işe alımları toplu ve merkezi biçimde yapmak durumundayken, özel sektör işletmeleri için açık pozisyonların duyurulması, adayların sınav veya testlere tabi tutulması, sonuçların duyurulması gibi konularda kamu sektöründeki gibi yasal zorunluluklar bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, özel sektörde işletmeler daha esnek ve biçimsel olmayan yöntemlerle personel temin edebilmektedirler⁵⁰⁰. Dolayısıyla özel sektörde -sektörün niteliği itibarıyla- serbestiyet ve işletmeye özgü uygulamalar söz konusu olmaktadır.

⁴⁹⁷ Güler, **a.g.e.**, s.110.

⁴⁹⁸ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁴⁹⁹ Ahmet C. Acar, “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.127.

⁵⁰⁰ **A.e.**

Liyakat ilkesi açıklanırken de ele alındığı üzere, özel sektör işletmeleri özellikle temin ve seçim konusunda tanıdık ve tavsiyelerden yararlanırken, kamu sektöründe bu uygulama söz konusu değildir. İK temini ve seçimi konusunda hem özel sektörde hem de kamu sektöründe “torpil”in etkili olduğu görüşünün toplumda yaygın olduğu genel bir gözlem olarak ifade edilebilir. Nitekim 1990’lı yılların başında kamu görevlilerine uygulanmış dar kapsamlı bir anket çalışmasının sonuçlarına göre; kamu görevlilerinin % 91’i hizmete girmede torpil olduğuna inanmakta, sadece % 5’i bu yargıyı paylaşmamaktadır⁵⁰¹. Bu sebeple özellikle kamu sektöründe liyakat ilkesi sıklıkla vurgulanmakta ve sektörün siyasi niteliği sebebiyle konu, özel sektörden farklı olarak özel bir hassasiyet taşımaktadır. Diğer yandan daha önce de ifade edildiği gibi, özel sektörde temin ve seçim konusunda tanıdık ve tavsiyelerin de bir kaynak olarak görülmesi, sektördeki esnekliğin ve serbestiyetin bir sonucudur. Özel sektör işletmeleri açısından toplumda bu çeşit uygulamalar torpil olarak değerlendirilebilse de, hiçbir işverenin işe uygun olmayan adayları sadece tanıdıkların tavsiyeleri olmaları sebebiyle istihdam etmeyeceği ve bunun işletmenin çıkarları açısından yararlı olmadığını göz önüne alacağı da dikkate alınmalıdır. Bu noktada temin ve seçimde tanıdık ve tavsiyelerden yararlanmayı, işletmeye zaman kazandıran ve uygun olabilecek adaylara ulaşmada alternatif olabilecek bir yol olarak değerlendirmek uygun olacaktır.

Yukarıda ele alındığı üzere özellikle kamu sektöründe temin ve seçim konusunda karşılaşılan çeşitli güçlükler bulunmaktadır. İlgili yazın incelendiğinde; ülkemizde kamu sektöründe temin ve seçime ilişkin karşılaşılan bu güçlüklerin, yurtdışında da söz konusu olduğu görülmektedir. Özellikle İK temini ve seçiminin merkezci olarak yerine getirilmesi, yerel ihtiyaçları karşılamayı zorlaştırmaktadır. Diğer yandan memurların temini ve seçimi konusunda politik etkilerin ortadan kaldırılma çabaları, birçok ülkede görülmektedir. Ayrıca yapılan merkezi sınavların, adayların işe ilişkin niteliklerini ölçme potansiyeli oldukça düşüktür⁵⁰².

⁵⁰¹ Güler, **a.g.e.**, s.168.

⁵⁰² Stephen Bach, “HR and New Approaches to Public Sector Management: Improving HRM Capacity,” **Workshop on Global Health Workforce Strategy**, Annecy, 9–12 December 2000, World Health Organization, Geneva, 2001, s.10.

c. Memurların Yükselmesi / Kariyer Yönetimi

Daha önceki bölümde ifade edildiği gibi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun temel ilkelerinden biri, kariyer ilkesidir. Memurlar, öğrenim düzeylerine göre belirli derece ve kademelerde işe alınmakta ve yükselebilecekleri en üst derece ve kademeler kanunda belirtilmektedir. Kanunda, “terfi” yerine “ilerleme” ve “yükselme” ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Daha spesifik olarak, kademe terfileri için “ilerleme”, derece terfileri için ise “yükselme” ifadeleri kullanılmaktadır (D.M.K., M.64 ve 68).

Kademe ilerlemesinde, kişiye yeni bir memurluk verilmesi söz konusu değildir. Burada sadece ücretin artması söz konudur. Kademe ilerlemesi olduğunda memurun yeniden atanması yapılmamaktadır⁵⁰³. Dolayısıyla kademe ilerlemesi, yatay bir ilerlemedir. Memurların kademe ilerlemesi için gerekli koşullar, kanunun 64. maddesinde açıklanmaktadır. Buna göre kademe ilerlemesi için memurun;

- Bulunduğu kademede en az bir yıl çalışması,
- O yıl içinde olumlu sicil alması,
- Bulduğu derecede ilerlenebilecek bir kademenin bulunması gerekmektedir.

Derece yükselmesi ise, memurun bir memurluktan hiyerarşik olarak daha üstün olan diğer bir memurluğa geçmesidir. Derece yükselmesi, dikey bir ilerlemedir ve rütbe yükselmesini içermektedir. Derece yükselmesinin usul ve koşulları, kanunun 68. maddesinde yer almaktadır. Buna göre derece yükselmesi için memurun;

- Derecesi içinde en az 3 yıl ve bu derecenin 3. kademesinde bir yıl bulunması,
- Kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş olması,
- Sicil açısından üst derecelere yükselebilecek nitelikte olduğunun saptanmış olması,
- Üst derecelerden boş bir kadronun bulunması gerekmektedir.

⁵⁰³ Tortop, **a.g.e.**, s.123.

Yukarıda incelendiği üzere, kamu sektöründe personelin terfisinde kıdem kriteri önem taşımaktadır. Hizmetinde belirli süreleri tamamlayan çalışanlar, sicilleri temiz ise, otomatik olarak yükselmektedir. Özel sektörde ise terfilerde ağırlıklı olarak performans önem taşımaktadır⁵⁰⁴.

d. Memurların Ücretlendirilmesi / Ücret Yönetimi

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre memurlar, kademe ve derecelerine göre aylık almaktadırlar. Kanunun 149. ve 150. maddelerinde kademe ve derece aylıkları tanımlanmıştır. Buna göre kademe aylığı, memurları dâhil oldukları sınıflara ait genel gösterge tablosundaki derecelere dâhil kademelerden her biri için belirlenmiş olan gösterge rakamına karşılık gelen aylıktır (D.M.K., M.149). Derece aylığı ise, ilgili sınıflara ait genel gösterge tablosundaki derecelerin her birinin kapsadığı yatay kademe aylıklarını topluca ifade etmektedir (D.M.K., M.150). Kanunun 43. maddesinde on beş derecelik bir “aylık gösterge tablosu” yer almaktadır. Kanunda “değişen katsayı sistemi (düzeni)” kabul edilmiştir ve katsayı, memurların aylık tutarlarının hesaplanmasında, gösterge rakamı ile çarpılmak üzere saptanan bir sayıdır⁵⁰⁵. Bu katsayı, yıl içinde üç ya da altı aylık dönemlere göre yeniden saptanmaktadır. Böylece memurun kademe ve derecesine karşılık olan gösterge rakamı ile katsayının çarpılması sonucunda memura ödenecek brüt aylık belirlenmektedir (D.M.K., M.155).

Kamu sektöründe geçerli olan kariyer sisteminin bir uzantısı olarak memurlara yapılan ödemeler, özel sektörde hâkim olan iş sınıflandırması sisteminden farklı olarak “eşit işe eşit ücret” ilkesine göre değil, memurun devleti temsil gücüyle toplumsal geçim ve saygınlığı arasında kurulan dengeye göre belirlenir. Diğer bir deyişle kamu sektöründe sosyal ödeme ilkesi geçerlidir⁵⁰⁶.

Diğer yandan kamu sektöründe sosyal devlet anlayışının bir uzantısı olarak sosyal güvenliğe ilişkin düzenlemeler oldukça ayrıntılıdır (Bknz. 657 sayılı D.M.K. Kısım

⁵⁰⁴ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁵⁰⁵ Akgüner, **a.g.e.**, s.177.

⁵⁰⁶ Güler, **a.g.e.**, s.241.

VI). Kanunun VI. kısmında emeklilik hakları, hastalık ve analık sigortası, sosyal tesisler, doğum / ölüm yardımı ödeneği, tedavi yardımı, lojman-konut yardımları, yakacak ve giyecek yardımları gibi sosyal haklar ve yardımlara ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.

Yukarıda ana hatlarıyla ele alındığı gibi kamu sektöründe ücret ve diğer haklar, kanunlarla katı biçimde belirlendiğinden dolayı İKY bu konuda da herhangi bir esnekliğe sahip değildir. Özel sektörde ise ücret ve diğer hakların piyasa koşullarına göre ve pazarlıkla belirlenmesi mümkündür. İK yetkilileri ve yöneticiler, bu konuda çok daha esnek davranabilmektedir⁵⁰⁷.

e. Memurların Değerlendirilmesi / Performans Değerlendirme

Memurların değerlendirilmesi, daha önceki bölümde ele alınan liyakat ilkesinin bir gereğidir. Değerlendirme ile, memurun görevine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile performansındaki eksiklikler ortaya konmaktadır.

Personelin performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri, 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu kesiminde görülmektedir. Benzer şekilde ülkemizdeki performans değerlendirme uygulamaları da ilk olarak kamu kesiminde başlamıştır. Fakat 1980'li yılların sonlarında performans değerlendirme konusu, özel sektörün ilgisini çekmeye başlamıştır. Son 25 yılda ülkemizde işletme yönetimine verilen önemin artması ve modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması, performans değerlendirme konusunun da özel sektörde çok çeşitli ve modern yöntemlerle uygulanmaya başlanmasıyla sonuçlanmıştır⁵⁰⁸.

Ülkemizde kamu sektöründe performans değerlendirme konusunun yasal çerçevesi incelendiğinde, devlet memurlarının değerlendirilmesi konusunun, 657 sayılı Devlet

⁵⁰⁷ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁵⁰⁸ Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme," Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.205-206.

Memurları Kanunu'nun IV. kısmının 6. bölümünde "siciller" başlığı altında ele alındığı görülmektedir. Buna göre, her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunması gerekmektedir (D.M.K., M.110). Sicil dosyaları, memurların ehliyetinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılmalarında veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde kullanılmaktadır (D.M.K., M.111).

Sicil raporları, gizlilik niteliği taşımaktadır. Memurların değerlendirilmesi, yılda bir kez yapılmakta ve sicil raporlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulup en geç 31 Aralık gününe kadar görevli makamlara verilmesi gerekmektedir.

Sicil raporları, not hesabına göre doldurulmaktadır (D.M.K., M.113). Buna göre; sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 100 üzerinden en az 60 olan memurlar, olumlu sicil almış olmaktadır. Sicil notu ortalaması 60'ın altında olan memurlar ise, olumsuz sicil almış olmaktadır. Eğer memur, iki kez üst üste olumsuz sicil alırsa, öncelikle başka bir sicil amirinin emrine verilmekte, burada da olumsuz sicil alması halinde memuriyetle ilişkisi kesilerek hakkında emeklilikle ilgili hükümler uygulanmaktadır (D.M.K., M.121).

Türkiye'de ayrıca devlet memurlarının değerlendirilmesi konusunda 1986 yılında yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği bulunmaktadır. Değerlendirmede not sistemine de bu yönetmelikle birlikte geçilmiştir. Ülkemizde Devlet Memurları Kanunu dışında kalan Kamu İktisadi Teşebbüslerindeki sözleşmeli personel ile yönetici personelin değerlendirilmesi ise, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılmaktadır⁵⁰⁹.

Kamu kesiminde personelin değerlendirilmesi, yukarıda ele alınan kurallara bağlı olarak tek biçimli biçimde yerine getirilirken, özel sektördeki işletmelerin

⁵⁰⁹ Canman, a.g.e., s.180-181.

kendilerine uygun olan performans değerlendirme yöntemlerini geliştirmeleri ve uygulamaları söz konusu olmaktadır⁵¹⁰. Ayrıca kamu sektöründe özel sektörden farklı olarak sicil sisteminde iş başarısının dikkate alınmadığı görülmektedir. Diğer yandan kamu sektöründe siciller gizlilik niteliği taşıırken, özel sektörde çalışanlara performanslarına ilişkin geri bildirim verilmesi esastır.

f. Memurların Eğitilmesi ve Yetiştirilmesi / Eğitim ve Geliştirme

Memurların eğitilmesi, temel olarak “hizmet öncesi” ve “hizmet içi” eğitim olmak üzere iki kısımda incelenebilir. “Hizmet öncesi eğitim”, memurun işe girmeden ve tüm zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştiği dönemde gördüğü eğitimdir⁵¹¹. “Hizmet içi eğitim” ise, memurun işe başladıktan sonra gördüğü eğitimleri ifade etmektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 221–225. maddeleri hizmet öncesi eğitime yöneliktir. Buna göre kurumlar, eleman yetiştirmek amacıyla kendi bünyelerinde mesleki eğitim yapabilmekte, yurt içindeki veya yabancı ülkelerdeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilmekte ve ihtisas yaptırabilmektedir (D.M.K., M.221). Kurumlar, söz konusu öğrencileri yarışma sınavı ile seçmektedir (D.M.K., M.222). Yurt içinde ve yurt dışında eğitim gören öğrencilerin, aldıkları eğitim karşılığında mecburi hizmet yükümlülükleri bulunmaktadır (D.M.K., M.224 ve 225).

Devlet kurumlarında hizmet içi eğitim ise, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanan yönetmeliklerle yürütülmektedir (D.M.K., M.214). Kanunun 215. maddesine göre; her kurumda bir “Eğitim Birimi” kurulması gerekmektedir. Kanuna göre; kurumların kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açmaları ve kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı’nın teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle kurumlar arası eğitim merkezleri açmaları mümkündür (D.M.K.,

⁵¹⁰ Sadullah, a.g.e., s.44.

⁵¹¹ Tortop, a.g.e., s.240.

M.216). Ülkemizde kurumlar arası nitelikte eğitim veren kuruluşlar; “Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi Yönetmeliği” çerçevesinde eğitim yapan “Yabancı Diller Eğitim Merkezi” ve 1958 yılında 7163 sayılı kanunla kurulan “Türkiye ve Orta-doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)” dır⁵¹². Buna ek olarak devlet memurlarının yabancı ülkelerdeki eğitim merkezlerinde yetiştirilmeleri de mümkündür (D.M.K., M.218).

İKY'nin diğer işlevlerinde olduğu gibi kamu kesiminde eğitim ve geliştirme konusunda da yukarıda ifade edilen önceden belirlenmiş esaslar dikkate alınmakta, bu sebeple de değişimlere zamanında tepki vermek, güç olmaktadır. Özel sektörde ise, eğitim ve geliştirme uygulamaları ihtiyaçlara yanıt verecek biçimde gerçekleştirilmektedir⁵¹³.

4. 4857 Sayılı İş Kanunu ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki Bazı Temel Düzenlemelerin Karşılaştırılması

Ülkemizde devlet memurlarına ve diğer kamu görevlilerine ilişkin düzenlemelerin kaynağı, anayasadır. Anayasa; memurların nitelikleri, atanmaları, ödev ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleriyle diğer özlük işlerinin kanunla düzenlenmesini öngörmektedir⁵¹⁴. Diğer yandan özel sektör işletmeleri için İKY fonksiyonlarına ilişkin bu derece ayrıntılı ve bu uygulamaların tek biçimli olmasını gerektirecek düzenlemeler bulunmamaktadır.

Anayasanın öngörüsü doğrultusunda ülkemizde kamu personel rejimini oluşturan mevzuat; başta Devlet, özel idareler ve belediyeler memurlarının hukuki ve mali statüsünü belirleyen ve düzenleyen Devlet Memurları Kanunu ile, gördükleri kamu hizmetlerinin niteliği yönünden farklılık gösteren diğer kamu görevlilerinin hukuki ve mali statüsünü düzenleyen “Hâkimler ve Savcılar Kanunu”, “Yükseköğretim

⁵¹² Akgüner, **a.g.e.**, s.98.

⁵¹³ Sadullah, **a.g.e.**, s.44.

⁵¹⁴ Doğan Canman, “Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.18, S.1, Mart 1985'ten ayrı bası, s.7.

Personel Kanunu” ve “Silahlı Kuvvetler Personel Kanunu” gibi kanunlardan ibarettir. Dolayısıyla ülkemizde kamu hizmetlerinin genel devlet hizmetleri, yargı hizmetleri, akademik hizmetler ve askerî hizmetler olmak üzere 4 ana parçada kurulduğu ifade edilebilir⁵¹⁵. Bunların yanında Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personeline İlişkin 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de değişiklik yapan 3771 sayılı Kanun ve TC Merkez Bankası gibi bazı kurumların personeline ilişkin çıkarılan kanunlar da bulunmaktadır⁵¹⁶. Özel sektör işletmeleri için ise çalışma hayatını düzenleyen temel kanun, 4857 sayılı İş Kanunu’dur. Bunun yanında, 2821 ve 2822 sayılı Kanun’lar da, özel sektör işletmelerinde sendikalar, toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt konularına ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

Çalışmamızda, özel sektör ve kamu sektöründeki İKY’deki yasal farklılıkların ve benzerliklerin incelenmesi, temel olarak 4857 sayılı İş Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun karşılaştırılmasıyla sınırlandırılmaktadır. Nitekim bu bölümün amacı, özel sektör işletmelerinin ve kamu kuruluşlarının İKY’ye ilişkin bakış açılarının ve uygulamalarının ana hatlarıyla karşılaştırılması, böylelikle benzer ve farklı yönlerinin ortaya konmasıdır. Diğer yandan kamu personeline ilişkin yukarıda da ifade edilen çeşitli kanunlar var olsa da, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, “memur” statüsünü düzenleyen bir isme sahip olmasına rağmen, memurları aşarak kamu personel sisteminin genel çerçevesini belirleyen bir metin⁵¹⁷ olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla kamu personeline ve özel sektör çalışanlarına ilişkin düzenlemelerin yukarıda ifade edilen iki kanunun karşılaştırılmasıyla sınırlandırılması, bölümümüzün amacı açısından yeterli görülmektedir.

⁵¹⁵ Güler, **a.g.e.**, s.85.

⁵¹⁶ Doğan Canman, “Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.25, S.3, Eylül 1992’den ayrı bası, s.4.

⁵¹⁷ Güler, **a.g.e.**, s.86.

Tablo 17’de özel sektör işletmelerini kapsamına alan 4857 sayılı İş Kanunu ile memurları kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, belirli konulardaki düzenlemeleri açısından karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır.

Tablo 17: 4857 sayılı İş Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndaki Çeşitli Düzenlemelerin Karşılaştırılması

Konu	4857 sayılı İş Kanunu	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
Kapsam	İşçiler (M.1)	Devlet Memurları (M.1)
Haftalık çalışma saati	45 saat (M.63)	40 saat (M.99)
Çalıştırma zorunluluğunun kapsamı	Özürllüler, eski hükümlüler ve terör mağdurları (M.30)	Özürllüler (M.53)
Çalıştırma zorunluluğuna tabi kuruluşlar	50 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerleri (M.30)	657 sayılı D.M.K.’ya tabi tüm kurum ve kuruluşlar (M.53)
Çalıştırma zorunluluğunun oranı	Toplamda % 6, özürllüler için olan % 3’ten az olamaz. (M.30)	% 3 (M.53)
Deneme süresi / adaylık	Deneme süresi isteğe bağlı, süresi en çok 2 ay olabilir, TİS ile 4 aya kadar uzatılabilir. (M.15)	Memurluğa ilk giriş “aday” olarak olmaktadır. Adaylık süresi bir yıldan az, iki yıldan fazla olamaz. (M.54)
Mal bildirimini	Düzenleme bulunmamaktadır.	Zorunludur. (M.14)
Basına bilgi / demeç verme	Düzenleme bulunmamaktadır.	Yasaklanmıştır. (M.15)
Siyasi parti üyeliği	Düzenleme bulunmamaktadır.	Yasaklanmıştır. (M.7)
Ücret ödeme zamanı	En geç ayda bir ödenir. (M.32)	Her ayın 15’inde peşin olarak ödenir. (M.164)
Fazla çalışma ücreti	Var. (M.41)	Var. (M.178)
Yıllık ücretli izin süreleri	1 yıldan 5 yıla kadar (5 yıl dâhil): 14 gün, 5 yıldan fazla–15 yıldan az: 20 gün, 15 yıl dâhil ve +: 26 gün. (M.53)	1 yıldan 10 yıla kadar (10 yıl dâhil): 20 gün, 10 yıldan fazla: 30 gün. (M.102)

Konu	4857 sayılı İş Kanunu	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
Doğum izni	Doğumdan önce 8 hafta ve doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere 16 hafta (çoğul gebelikte +2 hafta) (M.74)	Doğumdan önce 8 hafta ve doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere 16 hafta (çoğul gebelikte +2 hafta) (M.104)
Süt izni	Günde 1,5 saat (1 yaşından küçük çocuklar için) (M.74)	Günde 1,5 saat (1 yaşından küçük çocuklar için) (M.104)
Evlenme izni	3 güne kadar (M.46)	5 gün (M.104)
Birinci derece yakının vefatında izin	3 güne kadar (M.46)	5 gün (M.104)
Eşin doğum yapmasında izin	Düzenleme bulunmamaktadır.	3 gün (M.104)
Çocuğun evlenmesinde izin	Düzenleme bulunmamaktadır.	5 gün (M.104)
Hastalık izni	Raporlu olarak 1 hafta (M.46)	Raporlu olarak 10 yıla kadar hizmeti olanlara (10 yıl dâhil): 6 aya kadar, 10 yıldan fazla hizmeti olanlara: 12 aya kadar. Kanser, verem ve akıl hastalıkları gibi uzun süreli tedaviye ihtiyaç duyulan hastalıklarda: 18 aya kadar (M.105)
İş güvencesi	Nispeten zayıf (M.17-18, 1475 s. İ.K., M.14)	Yüksek (M.125)

Tablo 17’de görüldüğü gibi iki sektörde haftalık çalışma süresi farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe sadece özurlüler toplam çalışanlara oranı % 3 olacak şekilde zorunlu olarak istihdam edilirken, özel sektörde çalıştırma zorunluluğunun kapsamında eski hükümlüler ve terör mağdurları da yer almaktadır. Diğer yandan eski hükümlülerin ve terör mağdurlarının çalıştırılması isteğe bağlıdır, diğer bir deyişle gerekli oran, sadece özurlülerin istihdamı ile sağlanabilir.

Çalıştırma zorunluluğunda oranlar karşılaştırıldığında özel sektör işletmelerinde toplam oranın, kamu sektöründeki oranın iki katı olduğu görülmektedir.

İki sektör deneme süreleri açısından da farklılık göstermektedir. Özel sektörde sektörün dinamik niteliği itibarıyla deneme süresi, en fazla iki ay ile sınırlandırılırken ve isteğe bağlı olarak uygulanırken, kamu sektöründe memurluklara ilk giriş “aday” statüsünde olmakta ve adaylık, özel sektöre kıyasla oldukça uzun bir süreyi gerektirmektedir.

Kamu sektörünün siyasi niteliği sebebiyle memurların mal bildiriminde bulunmaları zorunlu ve basına bilgi/demeç vermeleri, siyasi parti üyesi olmaları yasaktır. Doğal olarak özel sektör için bu konulara ilişkin düzenlemeler bulunmamaktadır.

Ülkemizde kamu sektörü ve özel sektör, ücret ödeme zamanına ilişkin düzenlemeleri açısından farklılık göstermektedir. Özel sektör işletmeleri için “en geç altı ayda bir” gibi esnek bir ifade geçerli iken, kamu sektöründe ücretler her ayın 15’inde ve peşin olarak ödenmektedir. Diğer yandan iki sektörde de fazla çalışma ücretlerine ilişkin düzenleme bulunmaktadır.

İki sektörde yıllık ücretli izin süreleri farklılık göstermektedir. Diğer yandan iki sektör, doğum ve süt izni konularında aynı düzenlemelere tabidir. Tablo 19’da görüldüğü gibi diğer izinlere ilişkin düzenlemeler farklılık göstermektedir.

İki sektörün toplu ilişkilere ilişkin temel düzenlemeleri karşılaştırıldığında her iki sektörde de çalışanların sendika kurma / örgütlenme hakkının bulunduğu (2821 sayılı Sendikalar Kanunu, M.3 ve 657 sayılı D.M.K., M.22), grev hakkının ise sadece özel sektör işletmelerinde çalışanlara verildiği (2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, M.25), memurların grev hakkının olmadığı görülmektedir (657 sayılı D.M.K., M.27).

Daha önce de ifade edildiği gibi İKY'deki benzerlik ve farklılıkların, sermaye sahipliği boyutu açısından kamu sektörü ve özel sektör ayrımında ele alındığı bu bölümde; kamu sektörüne ilişkin yasal konular, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki düzenlemeler kapsamında ele alınmıştır. Bu noktada 14 Ekim 2005 tarihli Kamu Personeli Kanunu Tasarısı'nın henüz taslak niteliğinde olmakla beraber, ülkemiz gündeminde olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı'nın kamu kesimindeki İKY'yi özel sektördeki İKY'den farklılaştıran özelliklerinde ana hatlarıyla aşağıdaki konularda değişiklik yaratma potansiyeli olduğu söylenebilir.

- Kamu kesiminde norm kadro çalışmalarına yer verilmesi doğrultusunda daha çok özel sektörde görülen iş sınıflandırmasına geçiş,
- Sözleşmeli personel statüsünün yaygın hale getirilmesi,
- Ücret paketinin daha yalın hale getirilmesi,
- Ücretlendirmede işlerin önem / güçlük derecelerinin dikkate alınması,
- Performans yönetimine daha bilimsel bir yaklaşım ile çalışanlara performanslarına ilişkin geribildirim sağlanması ve ücretlendirmenin performansa dayalı hale getirilmesi.

Genel bir değerlendirme yapıldığında söz konusu taslağın, kamu sektöründeki İKY'yi özel sektördeki İKY ile daha benzer hale getirme yönünde bir etkisi olacağı ifade edilebilir.

C. Sektörel Boyut

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör (endüstri), ayırddedici bir kurumsal çevre olarak İKY anlayış ve uygulamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Yeni kurumsal teori, yapı ve uygulamalardaki benzerlikleri kurumsal nitelikteki baskılar aracılığıyla açıklamakta ve kurumsal çevre olarak da DiMaggio ve Powell'ın "organizasyonel alan" şeklinde adlandırdıkları sektörlerle odaklanmaktadır. Buna göre organizasyonel alan, "organizasyonun tedarikçilerini, tüketicilerini, ilgili

düzenleyici kuruluşları ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer organizasyonları içeren kurumsal hayatın kabul edilen bir alanı”⁵¹⁸ şeklinde tanımlanmaktadır.

Konuya ilişkin makalelerde “organizasyonel alan”, “sektör” ve “endüstri” ifadelerinin birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Nitekim “sektör” de “organizasyonel alan”a benzer olarak “işletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre”⁵¹⁹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Bilindiği gibi literatürde ve uygulamada “sektör” teriminden çeşitli ayrımları ifade etmede yararlanılmaktadır. Kısaca ayırmedici bir grubu⁵²⁰ ifade eden “sektör” terimi, kimi zaman kamu/özel kesim ayrımında, kimi zaman hizmet/üretim ayrımında, kimi zaman ise daha çok yeni kurumsalcıların kastettiği “endüstri dalı”na veya diğer bir ifadeyle “organizasyonel alan”a ilişkin ayrımda kullanılmaktadır.

Yeni kurumsal teori, belirli bir sektörde / organizasyonel alanda faaliyet gösteren işletmelerin yapı ve uygulamalarının benzer olduğunu ifade etmekte ve bu benzerliği, o sektördeki kurumsal nitelikteki baskılara bağlamaktadır. Örneğin belirli bir sektörde hâkim olan kültür, o sektördeki işletmelerin benzer yapı ve uygulamalara sahip olmalarına yol açabilmektedir⁵²¹. Sektörel kültürler konusu çok az araştırılan bir konu olmakla birlikte, sektörlerin normlar, değerler, kariyer

⁵¹⁸ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.148.

⁵¹⁹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, Yayın No:113, 2004, s.90.

⁵²⁰ Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.49.

⁵²¹ Jennifer A. Chatman, Karen A. Jehn, “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?,” **Academy of Management Journal**, Vol.37, Iss.3, s.548; George G. Gordon, “Industry Determinants of Organizational Culture,” **Academy of Management**, Vol.16, No.2, April 1991, s.396.

biçimleri ve çalışan bireylerin nitelikleri gibi konularda birbirinden farklılık gösterebileceği ifade edilebilir⁵²².

Diğer yandan belirli bir sektörde hâkim olan kültür ve yasal düzenlemeler gibi zorlayıcı kurumsal baskılar yanında normatif ve taklitçi kurumsal baskılar da, o sektördeki işletmelerin benzer uygulamalara sahip olmasına yol açabilmektedir. Belirli bir sektördeki benzer kurumsal baskılar, o sektörde benzer uygulamaların benimsenmesine yol açarken, o sektördeki uygulamaların diğer sektörlerden farklılaşmasına yol açabilmektedir. Örneğin bazı sektörlerde normatif kurumsal baskılar yüksek düzeyde olabilirken, bazılarında düşük düzeyde olabilmektedir. Konu İKY açısından ele alındığında, normatif kurumsal baskıların yüksek düzeyde olduğu sektörlerde İK uygulamalarının daha gelişmiş olması beklenmektedir. Benzer şekilde taklitçi kurumsal baskılar da işletmelerin benzer uygulamalar benimsemelerine neden olabilmektedir. Belirli bir sektör içinde ve hatta sektörler arasında taklitçi kurumsal baskıların etkisiyle benzer uygulamaların benimsenmesi mümkündür.

Aynı ülke içerisinde farklı kurumsal çevreleri ifade eden iki sektördeki İK uygulamalarını, birbirinden farklı kılabilen diğer bir husus, işletmede çalışan işgörenlerin nitelikleridir. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, işletmede çalışacak işgörenlerin niteliklerini etkilemektedir. Faaliyet alanından dolayı yüksek nitelikli işgörelere ihtiyaç duyan bir işletmedeki İK uygulamalarının, niteliksiz işgörelere ihtiyacı daha yoğun olan bir işletme ile aynı olmaması doğaldır. Çünkü bu iki işletmede çalışan işgörelerin ihtiyaçları, beklentileri ve değer yargıları farklı olacak; başarı ve özgürlük ihtiyaçları ağır basan işgörelere ile güvenlik ihtiyaçları ağır basan işgörelere için farklı İK uygulama ve yaklaşımları benimsenecektir⁵²³. Örneğin bankacılık, turizm gibi nitelikli eleman talebi son yıllarda artan sektörlerde, yetiştirme ve geliştirme gibi gelişmiş İK uygulamalarının, diğer sektörlerde nazaran

⁵²² Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna, **Strategic Human Resource Management**, New York, John Wiley & Sons, 1984, s.205.

⁵²³ Sadullah, **a.g.e.**, s.29.

daha önemli olduğu ve bu alana daha fazla kaynak ayrıldığı araştırma ve gözlemler sonucunda kabul görmektedir⁵²⁴.

Literatür incelendiğinde İKY konusundaki sektörel farklılıkları ele alan çalışmalarda, sektörel ayrımın ağırlıklı olarak üretim/hizmet ayrımına göre yapıldığı görülmektedir. En temel ayrımıyla hizmete yönelik sektörlerde bulunan organizasyonlar ile üretime (imalâta) yönelik sektörlerde bulunan organizasyonlardaki İK işlev ve uygulamaları birbirinden farklı olacaktır⁵²⁵. Bunun yanında farklı organizasyonel alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin İK uygulamalarındaki farklılıkları inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Fakat İK uygulamalarındaki farklılıkları, üretim/hizmet ayrımında ve daha spesifik olarak endüstri dalı/organizasyonel alan ayrımında ele alan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu doğrultuda aşağıda öncelikle üretim ve hizmet işletmelerinin İK uygulamalarındaki muhtemel farklılıklar, daha sonra ise işletmenin içinde bulunduğu organizasyonel alana göre İK uygulamalarındaki muhtemel farklılıklar ele alınmaktadır.

1. Üretim ve Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Sektörel ayrımın en temel şekliyle üretim/hizmet şeklinde yapıldığı çalışmalar, üretim işletmelerindeki ve hizmet işletmelerindeki İK uygulamalarının farklılığına yöneliktir. Buna göre üretim işletmeleri ile hizmet işletmelerindeki İK uygulamalarındaki muhtemel farklılıklar, temel olarak hizmetlerin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin ayırdedici özellikleri aşağıda yer almaktadır⁵²⁶:

⁵²⁴ A.e., s.42.

⁵²⁵ A.e., s.47.

⁵²⁶ Jackson, Schuler, a.g.m., s.251–252.

- Hizmetler elle tutulamazlar.
- Hizmetin üretim ve teslim sürecinde müşteri ve çalışan işbirliği içindedir.
- Hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı zamanda olmaktadır.
- Hizmetler depolanamazlar.

Hizmetler elle tutulamadığından dolayı üstlerin işgören performansını doğrudan izlemesi güç olabilmekte, bu sebeple işgörelere kendi performanslarını izlemeleri konusunda güvenilmesi gerekmektedir. Ayrıca müşterilerin hizmet üretim sürecine dâhil olmaları, işgörelerin müşteri ihtiyaçlarını sürekli izlemesini ve iş davranışlarını bu ihtiyaçlara göre şekillendirmesini mümkün kılmaktadır⁵²⁷. Hizmet işletmelerinin etkinliği, müşteri ile temas içinde olan işgörelerin bireysel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Müşteri ile doğrudan ilişkide olan işgörelerin motivasyon ve bilgi düzeyi ile yetenekleri, müşterilerin hizmet kalitesi algıları üzerinde etkili olmaktadır⁵²⁸. Bu sebeplerle müşteri ile temas içinde olan işgörelerin daha fazla eğitime tabi tutulmaları söz konusu olabilmektedir. Ayrıca hizmet işletmelerinin üretim işletmelerine kıyasla performans değerlendirmeye bilgi kaynağı olarak işgörelenin kendisini ve müşterileri de katması daha çok beklenmektedir⁵²⁹. Üretim işletmelerinde genellikle işçinin kullandığı teknoloji, performansına / çıktısına ilişkin geri bildirim sağlamaktadır. Hizmet işletmelerinde ise hizmetlerin yukarıda sayılan özellikleri doğrultusunda, müşterilerin de İKY ile ilgili konulara dâhil edilmeleri söz konusu olabilmekte⁵³⁰ ve müşteri odaklı İK uygulamaları ön plana çıkmaktadır⁵³¹.

⁵²⁷ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.730.

⁵²⁸ Cliff Lockyer, Dora Scholarios, "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 2004, s.125; Karthik Namasivayam, Basak Denizci, "Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers," **Journal of Intellectual Capital**, Vol.7, No.3, 2006, s.385.

⁵²⁹ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.730.

⁵³⁰ David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," **Human Resource Management**, Vol.25, No.3, Fall 1986, s.371.

⁵³¹ Benjamin Schneider, "HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM," **International Journal of Service Industry Management**, Vol.5, No.1, 1994, s.64.

Jackson, Schuler ve Rivero, 1989 yılında ABD’de 267 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, üretim ve hizmet işletmelerinin performans değerlendirmede işgörenin kendisini ve müşteriyi bilgi kaynağı olarak kullanma düzeyi, performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve ücretlendirmede kullanma düzeyi, yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin yetiştirilme düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmışlardır. Buna göre; hizmet işletmeleri üretim işletmelerine göre performans değerlendirme konusunda müşterilerden daha fazla bilgi almaktadır. Ayrıca hizmet işletmeleri performans değerlendirme sonuçlarını ücretlendirmede daha çok kullanmaktadır. Diğer yandan yanıtlayıcı işletmeler, işgörenin kendi kendini değerlendirmesi ve yeni çalışmaya başlayan işgörelere sağlanan eğitimin miktarı konusunda farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde üretim ve hizmet işletmeleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirmeden yararlanma düzeyleri açısından da farklılık göstermemektedir⁵³².

Sadler-Smith, Sargeant ve Dawson’un 1997 yılında İngiltere’de 509 üretim ve hizmet işletmesi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre; hizmet işletmelerinde eğitim ve geliştirmeye daha fazla yatırım yapılmakta ve hizmet işletmeleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde daha biçimsel yollar kullanmaktadır. Aynı araştırmaya göre üretim işletmeleri genellikle hizmet işletmelerine kıyasla daha kısa ve teknik eğitimler sunmaktadır⁵³³.

Hizmet işletmelerinde doğrudan gözetim yapmanın güçlüğü, bu işletmelerde sosyal kontrol mekanizmalarını ön plana çıkartmaktadır. Üretim işletmelerinde ise süreç ve ürünlerin kontrolü, biçimsel kontrol mekanizmaları aracılığıyla sağlanmaktadır⁵³⁴.

⁵³² Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.750.

⁵³³ Eugene Sadler-Smith, Adrian Sargeant, Adele Dawson, “Higher Level Skills Training: Meeting the Needs of Small Business,” **International Journal of Training and Development**, Vol.1, No.4, 1997, s.222,223.

⁵³⁴ Chatman, Jehn, **a.g.m.**, s.523.

Yukarıda ifade edilenlerin dışında üretim işletmelerinde mavi yakalı çalışanların bulunması dolayısıyla, bu işletmelerin uygulamalarının, hizmet işletmeleri ile kıyaslandığında aşağıdaki gibi farklılık gösterebildiği çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmaktadır:

- İşgörenlere nispeten düşük saat ücretleri ödenmesi⁵³⁵ ve buna ek olarak daha gelişmiş sosyal yardımlar sağlanması⁵³⁶,
- İstatistik kalite kontrol sistemlerinin bulunması⁵³⁷,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin gelişmiş çalışmaların yapılması,
- Uygulamaların insan odaklı olmaktan çok, çıktı odaklı olması⁵³⁸,
- İşgörenlerin daha fazlasının sendika üyesi olması⁵³⁹,
- Müşterinin tatmininin değerlendirilmesinden çok, tedarikçilerin kalite değerlendirmelerinin yapılması⁵⁴⁰.

2. Farklı Organizasyonel Alanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri organizasyonel alanın, diğer bir deyişle üretim/hizmet ayrımının ötesinde daha spesifik olarak faaliyet gösterdikleri sektörün, yapı ve uygulamaları üzerinde etkili olması beklenmektedir. Kurumsal teoriye göre; tedarikçileri, tüketicileri, ürün ve hizmetleri benzer olan işletmeler, yapı ve uygulamaları açısından da benzer hale gelmektedir. İşletmelerin içinde buldukları organizasyonel alan, kurumsal bir çevreyi ifade etmekte ve bu kurumsal çevrede yenilikler ortaya çıktığında, söz konusu alanda bulunan işletmeler bu yenilikleri

⁵³⁵ Daniel Z. Ding, Syed Akhtar, Gloria L. Ge, "Organizational Differences in Managerial Compensation and Benefits in Chinese Firms," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.4, 2006, s.710.

⁵³⁶ Jeffrey S. Hornsby, Donald F. Kuratko, "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's," **Journal of Small Business Management**, Vol.28, No.3, July 1990, s.13.

⁵³⁷ Charles R. Gowen III, William J. Tallon, "Quality Management Practices in Manufacturing and Service Corporations: How are They Different?," **Mid-American Journal of Business**, Vol.14, No.1, Spring 1999, s.36.

⁵³⁸ Chatman, Jehn, **a.g.m.**, s.526.

⁵³⁹ Kathy Monks, Finian Buckley, Anne Sinnott, "The Human Resource Implications of Quality Initiatives: Sectoral Differences?," **Irish Business and Administrative Research**, Vol.19/20, No.2, 1998/1999, s.106.

⁵⁴⁰ Gowen III, Tallon, **a.g.m.**, s.36.

kurumsal çevrelerinde meşru kabul edilmek için benimsemektedirler⁵⁴¹. Dolayısıyla aynı organizasyonel alanda faaliyet gösteren işletmelerin uygulamalarının giderek birbirine benzer hale gelmesi ve farklı organizasyonel alanlardaki işletmelerin uygulamalarından farklılaşması söz konusu olabilmektedir.

Çeşitli organizasyonel alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldıkları teknik ve kurumsal baskıların derecesi farklılık gösterebilmekte ve bu işletmelerin yapı ve uygulamaları da bu baskılara göre şekillenmektedir. Örneğin bankacılık ve sağlık sektörleri hem teknik, hem de kurumsal açıdan güçlü çevreleri ifade etmektedir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde hem verimliliğe ilişkin gerekler, hem de kurumsal nitelikteki baskılar yüksek düzeydedir. Dolayısıyla bu işletmelerin yapılarının daha ayrıntılı olması beklenmektedir. Diğer yandan eğitim sektörü, kurumsal açıdan güçlü, fakat teknik açıdan zayıftır. Bu sebeple eğitim kurumlarının süreç gereklerine ilişkin güçlü baskılarla karşılaşması muhtemeldir⁵⁴².

Kurumsal teoriye göre organizasyonlar, kurumsal baskılar doğrultusunda eşbiçimli yapı ve uygulamaları benimseseler de, bu baskılara verdikleri yanıtların çeşitliliğini sağlayan bazı kaynaklar da mevcuttur. Kurumsal uygulamaların yayılma hızı ve kapsamı her zaman ve her çevrede aynı olmamaktadır. Bazı meşru gerek ve süreçler bazı durumlarda hızla benimsenirken, diğer bazılarında benimsenemeyebilmektedir. Bunun önemli bir sebebi, organizasyonel alanların farklı zamanlarda ve ayırdedici koşullarda ortaya çıkması olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların içinde buldukları sektör, organizasyonel yapı ve uygulamalardaki çeşitliliği açıklayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁴³.

⁵⁴¹ DiMaggio, Powell, **a.g.m.**, s.148.

⁵⁴² W. Richard Scott, John W. Meyer, "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.123.

⁵⁴³ Walter W. Powell, "Expanding the Scope of Institutional Analysis," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, s.195.

Sektörler; hem işgücü açısından büyüklükleri, hacimleri, ihracata dayalı olmaları, ürün ve pazar hayat eğrisindeki farklılıkları, işgücü ve sermaye yoğunluğu gibi konularda, hem de devletin sektöre olan doğrudan ve dolaylı müdahalesinin derecesi konusunda büyük farklılıklar taşıyabilmektedir. Bazı hükümet politikaları, ülkedeki tüm organizasyonlara veya organizasyonların çoğuna uygulanırken, bazı politikalar sektöre özel olabilmekte veya sektörler üzerinde farklı etkiler yaratabilmektedir. Diğer yandan zorlayıcı kurumsal baskılar, her alandaki organizasyonlar için doğrudan zorlayıcı nitelikte olmayabilir. Örneğin hükümetler, bazı standartlarını yeni kurulan sosyal amaçlı organizasyonlara uygulamayabilmekte ya da müzakere ve uzlaşmalar sonucunda farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla işletme ve devlet ilişkilerindeki farklılık, hükümetin düzenlemelerine farklı organizasyonel yanıtlar verilmesiyle ve dolayısıyla da yapı ve uygulamalarda çeşitlilikle sonuçlanabilmektedir⁵⁴⁴.

Çalışmamızın bu bölümünde kurumsal teoriden hareketle farklı organizasyonel alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde İKY konusundaki farklılık ve benzerlikler ele alınmaktadır. Fakat konuya ilişkin literatür incelendiğinde, farklı organizasyonel alanlarda İKY konusundaki farklılık ve benzerliklerin yok denecek kadar az araştırıldığı görülmektedir.

Ahmad ve Schroeder, 2003 yılında ABD, Japonya, İtalya ve Almanya'dan toplam 107 üretim işletmesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada İKY'nin organizasyonel alana / sektörler göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre; elektronik, makine ve otomotiv sektörlerinde uygulanan İK uygulamaları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; makine sektöründeki işletmeler, otomotiv sektöründeki işletmelere kıyasla takım çalışmasını daha az kullanmakta ve performansa ilişkin daha az geri bildirim

⁵⁴⁴ A.e.

sağlamaktadır. Ayrıca makine sektöründeki işletmelerde, statü farklılıkları elektronik sektöründeki işletmelere göre daha fazladır⁵⁴⁵.

2004 yılında Webster ve Wood tarafından Mozambik’te turizm, üretim, inşaat ve ulaşım sektörlerinden toplam 120 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da İKY’deki sektörel farklılıklar araştırılmıştır. Buna göre söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, kâr paylaşımı gibi performansa dayalı ödeme planlarının kullanımı, iş genişletmenin kullanımı, bilgi paylaşımında ve çalışanların yönetime katılımında biçimsel olmayan mekanizmaların kullanımı konularında farklılık göstermemektedir. Diğer yandan söz konusu sektörlerdeki işletmeler; İK temin kaynağı, mülakatların kullanımı, eğitimde biçimsel olmayan yöntemlerin kullanımı ve işten çıkarmalar gibi konularda farklılık göstermektedir. Buna göre, turizm ve ulaşım sektörlerinde İK temininde tanidik ve tavsiyelerden, üretim ve inşaat sektörlerine kıyasla daha az yararlanılmaktadır. Özellikle turizm sektöründe işgörenlerin müşteri beklentilerini yanıtlayacak profilde olması ve spesifik yerel bilgiye ve yabancı dil bilgisine sahip olması önem taşımaktadır. İnşaat ve üretim sektörlerinde işgörelere daha çok işbaşında eğitim sağlanmakta ve böylelikle spesifik iş becerilerine odaklanmak mümkün olmaktadır. İnşaat sektöründe mülakatlar diğer sektörlerle göre belirgin düzeyde daha az kullanılmaktadır. Son olarak üretim sektöründe diğer sektörlerle göre daha az işten çıkarma gerçekleşmiştir⁵⁴⁶.

Daha önce de ifade edildiği gibi, farklı organizasyonel alanlarda / sektörlerde İKY konusundaki farklılık ve benzerliklerin, oldukça az araştırılan bir konu olduğu dikkati çekmektedir. Bu sebeple çalışmamızın son bölümünü oluşturan araştırma bölümünde diğer kurumsal unsurların yanında İKY’deki sektörel farklılık ve benzerliklere de odaklanılmaktadır.

⁵⁴⁵ Soheli Ahmad, Roger G. Schroeder, “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences,” **Journal of Operations Management**, Vol.21, 2003, s.31.

⁵⁴⁶ Edward Webster, Geoffrey Wood, “Human Resource Management Practice and Institutional Constraints: The Case of Mozambique,” **Employee Relations**, Vol.27, No.4, 2005, s.381.

D. Organizasyonel Büyüklük Boyutu

İK uygulamaları, genellikle büyük işletmelerde, diğer bir ifadeyle çalışan sayısı açısından belirli bir büyüklüğe ulaşmış bulunan işletmelerde yaygındır. Dolayısıyla da İKY alanında gerçekleştirilen araştırmalar, ağırlıklı olarak büyük işletmeleri kapsamakta ve çalışan sayısı bakımından küçük olan işletmeler, İKY araştırmalarına daha az dâhil edilmektedir⁵⁴⁷. Benzer şekilde ilgili literatürde incelenen uygulama ve yöntemler de genellikle büyük işletmeleri hedeflemektedir⁵⁴⁸. Bu durum, gerçekte büyük işletmeler için öngörülen uygulama ve yöntemlerin, küçük işletmelerin de dikkatini çekmesiyle sonuçlanmaktadır. Diğer yandan küçük işletmelerin, büyük işletmelerin kullandıkları uygulamaları benimseme konusunda baskı altında oldukları ifade edilebilir⁵⁴⁹. Diğer bir deyişle küçük işletmeler, taklitçi kurumsal baskıların etkisiyle toplumda meşruiyet kazanmak için büyük işletmelerin yapı ve uygulamalarını benimseme yoluna gidebilmektedir. Fakat büyük işletmeler için uygun olan bazı uygulamalar, küçük işletmeler için uygun olmayabilmektedir⁵⁵⁰.

Çalışmamızın önceki bölümlerinde ele alınan ve İKY literatüründe önemli yeri olan en iyi uygulamalar anlayışı, küçük işletmelerin en iyi olarak kabul edilen ve büyük işletmeler tarafından benimsenen bazı uygulamaları kendilerine uygunluğunu değerlendirmeksizin benimsemeye çalışmalarına neden olabilmektedir. Geniş bir perspektiften bakıldığında genel bir gözlem olarak özellikle yönetim ve İKY alanında moda kavram ve uygulamaların ülkemizde ve dünya genelinde oldukça

⁵⁴⁷ Alison E. Barber v.d., "A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and Its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior," **Personnel Psychology**, Vol.52, 1999, s.841; Reene Reid v.d., "People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-family Businesses," **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.9, No.3, 2000, s.246.

⁵⁴⁸ Bernice Kotey, Alison Sheridan, "Changing HRM Practices with Firm Growth," **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.11, No.4, 2004, s.474; Adrian Wilkinson, "Employment Relations in SMEs," **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, s.206; Terry H. Wagar, "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada," **Journal of Small Business Management**, Vol.36, No.2, April 1998, s.13.

⁵⁴⁹ Vicki Kaman v.d., "Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms," **Human Resource Planning**, Vol.24, No.1, 2001, s.35.

⁵⁵⁰ Tanova, **a.g.m.**, s.112.

etkili olduğu söylenebilir. Fakat en iyi uygulamalar olarak kabul edilen İK uygulamaları, bu uygulamaları tanımlayan kişilerin uygulamada görmeyi arzu ettikleri bir liste olarak değerlendirildiğinde, en iyi uygulamaların bazı küçük ve orta ölçekli işletmeler için gerçekçi ve uygulanması mümkün olmayabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir⁵⁵¹.

Küçük işletmelerde çalışanlar, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde işgücünün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır⁵⁵². Dolayısıyla son yıllarda küçük işletmelerde İKY'nin ne gibi özellikleri olduğuna ve bunun büyük işletmelerdeki İKY'den nasıl farklı olabileceğine yönelik birçok araştırma gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmalarla küçük işletmelerdeki İKY konusundaki eksiklik giderilmeye çalışılmaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde küçük ve büyük işletmelerde kullanılan İK uygulamaları arasındaki farklılık ve benzerlikler ele alınmaktadır. Bazı İK uygulamaları hem küçük hem büyük işletmeler için uygun olabilirken⁵⁵³, bazıları sadece küçük işletmeler veya sadece büyük işletmeler için uygun olabilmektedir⁵⁵⁴. Bu sebeple bu bölümde organizasyonel büyüklüğün hangi İK fonksiyonlarını nasıl etkilediği incelenmektedir.

Organizasyonel büyüklüğün çeşitli İK fonksiyonları üzerinde nasıl etkili olduğu konusuna değinmeden önce, “küçük” ve “büyük” işletme ifadeleriyle ne kastedildiğinin açıklığa kavuşturulması yararlı olacaktır. Öncelikle büyüklük ve

⁵⁵¹ Reene S. Reid, John S. Adams, “Human Resource Management- A Survey of Practices within Family and Non-family Firms,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.25, No.6, 2001, s.311.

⁵⁵² Deshpande, Golhar, **a.g.m.**, s.49; Herbert G. Heneman III, Robyn A. Berkley, “Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses,” **Journal of Small Business Management**, Vol.37, No.1, January 1999, s.53; Catherine Cassell v.d., “Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises,” **Personnel Review**, Vol.31, No.6, 2002, s.671; Louis E. Bone, David L. Kurtz, **Contemporary Business**, Eighth Edition, Dryden Press, New York, 1996, s.123.

⁵⁵³ Melissa S. Cardon, Christopher E. Stevens, “Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, s.296.

⁵⁵⁴ Wagar, **a.g.m.**, s.21.

küçüklük konusunda İK fonksiyonlarını etkileme açısından ele alınması gereken kriterin “çalışan sayısı” olması gerektiği ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde çalışan sayılarına göre işletme sınıflandırmalarının çok çeşitli biçimlerde yapıldığı görülmektedir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletme tanımları hem ülkeden ülkeye, hem kullanım amacına göre, hem de sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin ABD’de İşgücü İstatistik Bürosu (US Bureau of Labor Statistics) 100’den az çalışanı bulunan işletmeleri⁵⁵⁵, Küçük İşletmeler İdaresi (US Small Business Administration) ise 500’den az çalışanı bulunan işletmeleri⁵⁵⁶ “küçük” işletme olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan bir işletmenin küçük işletme olarak tanımlanması için sahip olduğu işçi sayısının İtalya’da en fazla 500, Fransa’da en fazla 50 olması gerekmektedir⁵⁵⁷. Hollanda’da küçük işletmeler genellikle 100’den az çalışana sahip işletmeler şeklinde tanımlanmaktadır⁵⁵⁸. İngiltere’de Ticaret ve Endüstri Departmanı’nın (Department for Trade and Industry) kriterine göre ise; 0–9 çalışanı bulunan işletmeler “mikro”, 10–49 çalışanı bulunan işletmeler “küçük”, 50–249 çalışanı bulunan işletmeler “orta ölçekli” ve 250 ve fazlası çalışana sahip işletmeler “büyük” işletmelerdir⁵⁵⁹. Avustralya İstatistik Bürosu, 20’den az çalışana sahip işletmeleri küçük ölçekli, 199’den az çalışana sahip işletmeleri ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır⁵⁶⁰. Almanya ve Japonya’da ise bu sayı, sektörden sektöre farklılık göstermektedir⁵⁶¹. Nitekim küçük işletmelerin istihdam, ticaret ve endüstriyel politikalarına farklı ve spesifik önem vermeleri gerektiğine dikkati çeken ilk rapor olan⁵⁶² Bolton Raporu’nda da (1971) organizasyonel büyüklüğün sektörlere göre farklılaştığı ifade edilmekte ve sınıflandırmada kriter olarak pazar payının alındığı

⁵⁵⁵ Heneman III, Berkley, **a.g.m.**, s.57.

⁵⁵⁶ Barber v.d., **a.g.m.**, s.847.

⁵⁵⁷ İlhan Uludağ, Vildan Serin, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, İTO Yayınları, 1991, s.17.

⁵⁵⁸ Maryse, J. Brand, Erik H. Bax, “Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy,” **Education + Training**, Vol.44, No.8/9, 2002, s.460.

⁵⁵⁹ Wilkinson, **a.g.m.**, s.207.

⁵⁶⁰ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.475.

⁵⁶¹ Uludağ, Serin, **a.g.e.**, s.17.

⁵⁶² Reid, Adams, **a.g.m.**, s.310.

görülmektedir⁵⁶³. Diğer yandan Avrupa Topluluğu'nun yaptığı tanımlamaya göre 500'den az çalışana sahip (ve sermayesi 75 milyon ECU'yu geçmeyen) işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir⁵⁶⁴. Avrupa Komisyonu ise daha ayrıntılı bir tanımlamaya giderek 0–9 çalışana sahip işletmeleri “mikro”, 10–99 çalışana sahip işletmeleri “küçük” ve 100–499 çalışana sahip işletmeleri ise “büyük” olarak kabul etmektedir⁵⁶⁵. Görüldüğü gibi işletmelerin organizasyonel büyüklüklerine göre sınıflandırılmaları oldukça farklı biçimlerde yapılabilmektedir.

Çalışan sayısına göre yapılan sınıflandırmalar genel olarak yukarıdaki biçimlerde ifade edilirken, konumuz açısından İKY konusunda yapılan araştırmalardaki sınıflandırmaları incelemek daha uygun görülmektedir. Tablo 18'de İKY'yi organizasyonel büyüklük açısından inceleyen çeşitli araştırmalarda çalışan sayısına göre yapılan işletme sınıflandırmaları yer almaktadır.

Tablo 18: Çeşitli Araştırmalarda Yapılan Çalışan Sayısına Göre İşletme Sınıflandırmaları

Araştırma	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
McEvoy (1984) ABD	-	25–250 çalışan	-	-
Banks, Bures ve Champion (1987) ABD	-	200'den az çalışan	-	200 ve fazlası çalışan
Jackson, Schuler ve Rivero (1989) ABD	-	250 ve daha az çalışan	-	1000 ve daha fazla çalışan
Hornsby ve Kuratko (1990) ABD	-	150 ve daha az çalışan	-	-
Deshpande ve Golhar (1994) ABD	-	500'den az çalışan	-	500 ve fazlası çalışan
Heneman III ve Berkley (1999) ABD	-	100'den az çalışan	-	-
Matlay (2002) İngiltere	1–10 çalışan	11–49 çalışan	50–250 çalışan	250'den fazla çalışan

⁵⁶³ Wilkinson, **a.g.m.**, s.207.

⁵⁶⁴ Uludağ, Serin, **a.g.e.**, s.18.

⁵⁶⁵ Wilkinson, **a.g.m.**, s.207.

Araştırma	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Kotey ve Sheridan (2004) Avustralya	5'ten az çalışan	5-19 çalışan	20-100 çalışan	-
Kotey ve Slade (2005) Avustralya	5'ten az çalışan	5-19 çalışan	20-100 çalışan	-
Bayo-Moriones ve Cerio (2001) İspanya	-	50-199 çalışan	200-499 çalışan	500'den fazla çalışan
Tanova (2003) KKTC	-	50-100'den az çalışan	-	100 ve fazlası çalışan
Reid ve Harris (İrlanda)	-	20-100 çalışan	-	-
Ding, Akhtar ve Ge (2006) Çin	-	100'den az çalışan	100-500 çalışan	501-2000 çalışan

Büyük ve küçük işletmelerde İKY'ye ilişkin en belirgin farklılık; yapı, sistem ve uygulamaların biçimsellik düzeyleri konusundadır. Mevcut araştırmalar, büyük işletmelerdeki İKY'nin, küçük işletmelerdekine kıyasla daha biçimsel olduğunu ortaya koymaktadır⁵⁶⁶. Bir işletmede çalışan sayısı arttıkça, bir İKY bölümünün ve İKY'ye ilişkin biçimsel süreçlerin varlığı kaçınılmaz hale gelmektedir.

Biçimsellik tek bir değişken değil, bir değişkenler grubunu ifade etmektedir. Bazı uygulamaların varlığı, süreçlerin yazılı olması ve uygulamaların düzenli olması, biçimsellik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

⁵⁶⁶ A. Oya Özçelik, Fulya Aydın, "Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis," **Journal of European Industrial Training**, Vol.30, No.4, 2006, s.318; Tim Mazzarol, "A Model of Small Business HR Growth Management," **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol.9, No.1, 2003, s.29.

Bodewes'in tanımlamasına göre biçimselleşme; kararların, uygulamaların ve iş ilişkilerinin biçimsel olarak ve açıkça kural ve süreçler aracılığıyla kontrol ve koordine edilme derecesidir⁵⁶⁷. Biçimselleşmenin genel olarak aşağıdakileri ifade ettiği söylenebilir⁵⁶⁸:

- Bir kural veya sürecin yazılı olması (yazılı iş tanımlarının varlığı, yazılı İK temin ve seçim sürecinin varlığı gibi),
- Bir sürecin işletmede düzenli olarak uygulanması (performans değerlendirmenin düzenliliği, çalışan tatmin araştırmalarının periyodik olarak yapılması⁵⁶⁹),
- İşletmenin bir faaliyetin varlığını garanti etme derecesi (eğitimin sürekliliği, düzenli ücret artışları gibi).

Biçimselleşme, organizasyonel büyümenin, yani çalışan sayısındaki artışın kaçınılmaz bir sonucudur. İşletmeler çalışan sayısı açısından büyüdükçe, küçük ve esnek olmaktan çıkarak büyük ve biçimsel bir hal almaktadırlar⁵⁷⁰. Çünkü çalışan sayısının artması, organizasyon yapısının daha hiyerarşik hale gelmesini, belgeleme sistemlerinin ve idari süreçlerin önem kazanmasını gerektirmektedir. Çalışan sayısı arttıkça İKY'ye ilişkin süreçlerin biçimselleşmesi, çalışanlara adil ve tutarlı davranmak açısından da önem taşımaktadır⁵⁷¹. Nitekim çalışan sayısındaki artışın, İK süreçlerinin daha standart hale gelmesiyle ve belgeleştirilmesiyle ve çalışanlara ilişkin kayıtların daha ayrıntılı biçimde tutulmasıyla sonuçlandığı çeşitli araştırma sonuçlarıyla da ortaya konmaktadır⁵⁷².

Hiyerarşik düzeylerin ve belgeleme sistemleri ile idari süreçlerin artışı, çalışan sayısı artarken ilk olarak hızlı olmakta, daha sonra çalışan sayısı daha da arttıkça

⁵⁶⁷ Wynand E. J. Bodewes, "Formalization and Innovation Revisited," **European Journal of Innovation Management**, Vol.5, No.4, 2002, s.214.

⁵⁶⁸ Jan de Kok, Lorraine M. Uhlaner, "Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm," **Small Business Economics**, Vol.17, No.4, December 2001, s.274.

⁵⁶⁹ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.34.

⁵⁷⁰ Reid, Adams, **a.g.m.**, s.312.

⁵⁷¹ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.35.

⁵⁷² Bernice Kotey, Peter Slade, "Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms," **Journal of Small Business Management**, Vol.43, No.1, January 2005, s.34.

daha yavaş bir seyir izlemektedir⁵⁷³. Diğer bir ifadeyle yapı ve uygulamaların biçimselliği; organizasyonel büyümenin ilk aşamalarında, büyümenin sonraki aşamalarına kıyasla daha çok artmaktadır. Bu değişiklikler, doğal olarak İKY'yi de etkilemektedir. Dolayısıyla İK uygulamalarının biçimselleşmesi de büyüme sürecinin ilk aşamalarında daha fazla olmakta, sonraki aşamalarda ise yavaşlamaktadır.

Büyük ve küçük işletmelerdeki İKY konusundaki önemli bir farklılık da uygulamaların gelişmişlik düzeyleri konusundadır. İK uygulamalarının gelişmişlik düzeyi; yasal gereklere uygunluk, profesyonel standartlara uygunluk ve seçim testleri gibi performans kriterlerine uygunlukla ilgilidir⁵⁷⁴. Büyük işletmeler genel olarak daha gelişmiş İK uygulamalarına sahiptir⁵⁷⁵.

Büyük işletmelerde İK uygulamalarının küçük işletmelere göre daha biçimsel, sistematik ve gelişmiş olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaktadır:

- Kurumsal teoriye göre büyük işletmeler daha ayrıntılı, gelişmiş ve sosyal açıdan daha duyarlı İK faaliyetleri benimsemek durumundadır. Bunun sebebi, büyük işletmelerin çok sayıda çalışana sahip olmaları sebebiyle toplumun ve hükümetin gözü önünde olmaları ve meşruiyet kazanma açısından daha fazla baskı altında olmalarıdır⁵⁷⁶. Büyük işletmeler, iç ve dış kurumsal çevrelerinden gelen zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılara küçük işletmelere kıyasla daha fazla maruz kalmaktadır⁵⁷⁷.

⁵⁷³ Barber v.d., **a.g.m.**, s.845; Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.474; Kotey, Slade, **a.g.m.**, s.37.

⁵⁷⁴ Kok, Uhlaner, **a.g.m.**, s.275.

⁵⁷⁵ James B. Shaw v.d., "Organizational and Environmental Factors Related to HRM Practices in Hong Kong: A Cross-Cultural Expanded Replication," **International Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.4, December 1993, s.785; Schuler, Jackson, **a.g.e.**, s.58.

⁵⁷⁶ Schuler, Jackson. **a.g.e.**, s.57; Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.190.

⁵⁷⁷ Barber v.d., **a.g.m.**, s.843; Shaw v.d., **a.g.m.**, s.791.

- Ekonomik teorilere göre İK sistem ve uygulamalarını uygulamak için belirli bir ölçüğe ulaşmış olmak gerekmektedir⁵⁷⁸. Bu durum, etkinlik zorunluluğunun bir gereğidir. Nitekim büyük işletmeler, daha çok sayıda temin, seçim, eğitim, ücretleme v.b. ihtiyacıyla / vakasıyla karşılaştıklarından dolayı bu konularda biçimsel süreçlere sahip olmaları onları etkin kılmaktadır. Uygulamaların biçimsel ve sistematik olması, büyük işletmelere ekonomik faydalar sağlamaktadır⁵⁷⁹. Ayrıca çalışan sayısı açısından büyük olan bir işletmede yüksek maliyetli İK uygulamalarının kişi başı maliyeti daha düşük olmaktadır⁵⁸⁰.
- Küçük işletmeler çalışma yasalarından daha az etkilenmektedir⁵⁸¹. Çalışma yasaları genel olarak daha biçimsel İK uygulamalarını⁵⁸² ve yazılı dökümantasyonu⁵⁸³ gerektirmektedir. Dolayısıyla çalışan sayısı açısından yasada belirtilen büyüklüğe ulaşmamış bulunan işletmelerdeki İK uygulamalarının biçimsellik düzeyi düşük olabilmektedir. Örneğin ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesine ilişkin düzenlemeleri, 30 ve daha fazla çalışanı bulunan işletmeleri kapsamına almaktadır. Benzer şekilde İş Kanunumuza göre çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler için iş güvenliği kurullarının oluşturulması ve belirli oranlarda özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırılması gibi zorunluluklar bulunmamaktadır.
- Küçük işletmelerin İKY konusuna hâkim olan İK profesyonellerini istihdam edecek kaynakları genellikle daha kısıtlıdır⁵⁸⁴. Büyük işletmeler ise İKY konusunda uzman olan profesyonelleri istihdam ederek, daha gelişmiş İK sistem ve uygulamalarına sahip olabilmektedir.
- Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla daha fazla uzmanlığa sahiptir⁵⁸⁵. Küçük işletmelerde işler, büyük işletmelere kıyasla daha az uzmanlaştırılmıştır. Diğer bir deyişle küçük işletmelerde çalışanlar, büyük işletmelerde çalışanlara

⁵⁷⁸ Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.246.

⁵⁷⁹ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.35; Barber v.d., **a.g.m.**, s.842.

⁵⁸⁰ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.190.

⁵⁸¹ Wagar, **a.g.m.**, s.21.

⁵⁸² Kok, Uhlaner, **a.g.m.**, s.277.

⁵⁸³ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.35.

⁵⁸⁴ Wagar, **a.g.m.**, s.21.

⁵⁸⁵ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.35.

göre daha çeşitli görevler yerine getirmektedir⁵⁸⁶. Küçük işletmelerde çalışanlar her çeşit işi üstlendiklerinden dolayı uzmanlaşmaları mümkün olmamaktadır⁵⁸⁷. Büyük işletmelerde uzmanlaşmanın daha fazla olması, sistematik ve biçimsel İKY süreçlerine olan ihtiyacı arttırmaktadır.

- Büyük işletmelerde çalışan sayısı fazla olduğundan dolayı çalışanların kontrolü için biçimsel süreçlerin benimsenmesi zorunluluk haline gelmektedir⁵⁸⁸.

Organizasyonel büyüklük, İK politika ve uygulamaları üzerinde önemli derecede etkili olan bir organizasyonel özelliktir. Öncelikle bir işletmede İKY'den sorumlu bir birimin bulunup bulunmaması, organizasyonel büyüklük ile doğrudan ilişkilidir⁵⁸⁹. İKY'yi organizasyonel büyümenin ve işlevsel farklılaşmanın bir sonucu olarak ele aldığımızda, birkaç kişinin çalıştığı bir işletmede İKY'nin işlev ve uygulamalarını yürütmek için ayrı bir birimin bulunmaması doğal karşılanabilir⁵⁹⁰. Nitekim Matlay'ın 1999 yılında İngiltere'de gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre en fazla 50 çalışanı bulunan işletmelerde organizasyonel kontrol sadece bir kişi (işletme sahibi) tarafından sağlanmaktadır. İKY'ye ilişkin önemli kararlar da işletme sahibi tarafından verilmekte, yanıtlayıcı işletmelerin sadece % 11'inde İK bölümü bulunmaktadır⁵⁹¹. Wagar'ın 1998 yılında Kanada'da 991 küçük (500'den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre de; 25'ten az çalışana sahip işletmelerde genellikle İK bölümü bulunmamaktadır⁵⁹². Benzer şekilde Henemen ve Berkley'in 1999 yılında 117 küçük (100'den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre bu işletmelerin sadece 15'inde İK bölümü bulunmaktadır⁵⁹³.

⁵⁸⁶ Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.299; Kok, Uhlener, **a.g.m.**, s.276.

⁵⁸⁷ Uludağ, Serin, **a.g.e.**, s.20.

⁵⁸⁸ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.190.

⁵⁸⁹ Sadullah, **a.g.e.**, s.29.

⁵⁹⁰ **A.e.**, s.42.

⁵⁹¹ Matlay, **a.g.m.**, s.287.

⁵⁹² Wagar, **a.g.m.**, s.21.

⁵⁹³ Henemen III, Berkley, **a.g.m.**, s.68.

Kaman v.d.'nin 2001 yılında ABD'de 100 ve daha az çalışana sahip 283 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; yanıtlayıcı işletmelerin yarıya yakınında İKY'ye ilişkin önemli kararların tamamı işletme sahibi tarafından verilmektedir⁵⁹⁴.

Çalışmamızın bu bölümünde İK fonksiyonlarının organizasyonel büyüklüğe göre nasıl farklılaşabileceği ele alınmaktadır.

1. Organizasyonel Büyüklük ve İK Temini ve Seçimi

Çalışan sayısı bakımından büyük işletmeler, İK temini ve seçimi konusuna küçük işletmelere kıyasla daha fazla zaman ve para ayırmak durumundadır. Büyük işletmeler, genel olarak daha sistematik ve biçimsel temin ve seçim sistemlerine sahiptir⁵⁹⁵. Çünkü büyük işletmelerde daha sık İK temin ve seçim ihtiyacıyla karşılaşmakta, diğer bir deyişle İK temini ve seçimi sürekli hale gelmektedir⁵⁹⁶.

Büyük ve küçük işletmeler öncelikle İK planlama çalışmalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi açısından farklılık gösterebilmektedir. Büyük işletmelerin genellikle İK planlamasına ilişkin çalışmalar gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarıyla ortaya konmaktadır⁵⁹⁷.

Temin ve seçim ihtiyacının fazla sayıda ve daha sık olması, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha büyük aday havuzlarına sahip olmalarını gerektirmektedir⁵⁹⁸. Ayrıca büyük işletmeler, etkinlik zorunluluğunun bir sonucu olarak belirli dönemlerde toplu işe alımlar gerçekleştirebilmektedir⁵⁹⁹.

⁵⁹⁴ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.37.

⁵⁹⁵ Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.246; Cassell v.d., **a.g.m.**, s.686; Acar, **a.g.e.**, s.124.

⁵⁹⁶ Marilyn Carroll v.d., "Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems," **Employee Relations**, Vol.21, No.3, 1999, s.239.

⁵⁹⁷ Barber v.d., **a.g.m.**, s.844.

⁵⁹⁸ James P. Guthrie, Judy D. Olian, "Does Context Affect Staffing Decisions? The Case of General Managers," **Personnel Psychology**, Vol.44, No.2, Summer 1991, s.284.

⁵⁹⁹ Barber v.d., **a.g.m.**, s.845.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, İK temini ve seçimi konusunda büyük ve küçük işletmelerin en fazla temin kaynağı açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalar, İK temininin küçük işletmelerde genellikle aile, arkadaş çevresi ve mevcut çalışanların tavsiyeleri gibi biçimsel olmayan kaynaklardan yapıldığını, büyük işletmelerde ise çalışanların ağırlıklı olarak iş ilânları, İK temin şirketleri ve eğitim kurumları aracılığıyla temin edildiğini ortaya koymaktadır⁶⁰⁰. Nitekim Matlay (1999)'a göre mikro (10 ve daha az çalışana sahip) işletmelerin temin kaynakları; aile, arkadaş, akraba, komşu ve çalışanlar gibi biçimsel olmayan kaynaklardan ibarettir⁶⁰¹. Tanova'nın 2003 yılında Kuzey Kıbrıs'ta toplam 68 küçük (51–99 çalışana sahip) ve büyük (100'den fazla çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdiğı araştırmanın bulgularına göre de; küçük işletmeler işgören temininde tavsiyeleri, büyük işletmeler ise gazete ilânlarını birbirlerine kıyasla daha fazla kullanmaktadır⁶⁰².

Kotey ve Sheridan'ın 2004 yılında mikro (5'ten az çalışana sahip), küçük (5–19 çalışana sahip) ve orta ölçekli (20–100 çalışana sahip) 371 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucuna göre; bu işletmelerde temel temin kaynağı tavsiyelerdir. Fakat işletmede çalışan sayısı arttıkça gazete ilânı ve istihdam büroları gibi biçimsel temin kaynaklarının kullanımı artmakta ve çoklu seçim süreçleri kullanılmaktadır⁶⁰³.

Hornsby ve Kuratko'nun 1990 yılında ABD'de 247 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdikleri ve küçük işletmeleri çalışan sayısına göre 1–50 çalışanı bulunan, 51–100 çalışanı bulunan ve 101–150 çalışanı bulunan olarak üç kategoride ele aldıkları araştırmanın sonuçlarına göre; nispeten küçük olan işletmeler de gazete ilânları ve temin şirketleri gibi kaynaklardan yararlanmakla birlikte, bu işletmeler tanıdık ve tavsiyelerden, daha çok çalışana sahip işletmelere kıyasla daha çok

⁶⁰⁰ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.475; Carroll v.d., **a.g.m.**, s.244.

⁶⁰¹ Matlay, **a.g.m.**, s.287.

⁶⁰² Tanova, **a.g.m.**, s.110.

⁶⁰³ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.478.

yararlanmakta ve gazete ilânlarının daha az maliyetli olmasına önem vermektedir⁶⁰⁴.

1994 yılında Desphande ve Golhar tarafından ABD’de 21’i büyük (500’den fazla çalışana sahip), 79’u küçük olmak üzere toplam 100 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; hem büyük işletmeler hem de küçük işletmeler İK temini konusunda en fazla iş ilânlarından yararlanmaktadır. Diğer yandan aynı araştırmanın sonuçlarına göre; 500’den az çalışana sahip işletmeler, işgören temininde İK temin şirketleri ve eğitim kurumlarından büyük işletmelere kıyasla daha az yararlanmaktadır⁶⁰⁵.

Büyük ve küçük işletmelerin farklılık gösterebileceği diğer bir konu, iç işgücü pazarlarının gelişmişlik düzeyidir. Bilindiği gibi bir işletmede iç işgücü pazarının varlığından söz edilebilmesi için öncelikle İK temin ve seçiminin işletme içinden yapılması ve kariyer basamaklarının iyi tanımlanmış olmasını gerektirmektedir⁶⁰⁶. İç işgücü pazarlarının gelişmişlik düzeyi, işletmelerin, işletme içinden ya da işletme dışından/dış işgücü pazarından temin yapmaları konusunda farklılığa sebep olabilmektedir. Büyük işletmelerde işler, küçük işletmelere kıyasla daha uzmanlaşmış olduğundan iç işgücü pazarları gelişmiş olmaktadır⁶⁰⁷. Bir işletme ne kadar çok sayıda çalışan varsa, iç işgücü pazarı o kadar gelişmiş olmakta ve dolayısıyla da büyük işletmeler, dış işgücü pazarına daha az bağımlı olmaktadır⁶⁰⁸. Küçük işletmelerde iç işgücü pazarları daha az gelişmiş olduğundan teminde ağırlıklı olarak dış işgücü pazarından yararlanılmaktadır. Bu sebeple küçük işletmelerin dış işgücü pazarındaki değişikliklerden daha fazla etkilenmeleri söz konusu olabilmektedir⁶⁰⁹. Diğer yandan küçük işletmelerde iç işgücü pazarlarının daha az gelişmiş olması, işletme içinden teminin kesinlikle yapılmadığı anlamını da taşımamaktadır. Nitekim Carroll v.d.’nin 1999 yılında 40 küçük (7–207 çalışana

⁶⁰⁴ Hornsby, Kuratko, **a.g.m.**, s.12.

⁶⁰⁵ Desphande, Golhar, **a.g.m.**, s.52,53.

⁶⁰⁶ Delery, Doty, **a.g.m.**, s.809, Pfeffer, Cohen, **a.g.m.**, s.552.

⁶⁰⁷ Jackson, Schuler, **a.g.m.**, s.246.

⁶⁰⁸ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.190.

⁶⁰⁹ Carroll v.d., **a.g.m.**, s.238.

sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre; bu işletmelerin yarısından fazlasında iç işgücü pazarları az da olsa işlemektedir⁶¹⁰.

Golhar ve Deshpande'nin 1997 yılında ABD'de 143 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre de; hem küçük (500'den az çalışana sahip), hem de büyük işletmeler boş pozisyonları öncelikle işletme içerisinde doldurma yolunu tercih etmektedir⁶¹¹. Fakat bu araştırmada en fazla 500 çalışana sahip işletmeler "küçük" kabul edildiğinden dolayı, bu işletmelerde de iç işgücü pazarlarının gelişmiş olması doğaldır.

Küçük işletmelerde seçim süreci, genellikle işletme sahibinin kişisel değerlendirmesine dayalı olmaktadır. Nitekim Kotey ve Sheridan'ın en fazla 100 çalışana bulunan küçük işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucuna göre, işletme sahibinin adaylarla mülakat yapması sıklıkla rastlanan bir durumdur⁶¹². Görüldüğü gibi konuyu uzmanları aracılığıyla yerine getiren büyük işletmelerden farklı olarak, küçük işletmelerde temin ve seçim süreci genellikle tepe yönetim tarafından yerine getirilmektedir⁶¹³. Aynı araştırmanın bulgularına göre; söz konusu işletmelerde en yaygın kullanılan seçim yöntemi, mülakat olmakla birlikte; çalışan sayısı arttıkça, mülakatın yanı sıra referans sorgulamasından daha fazla yararlanılmaktadır⁶¹⁴.

Desphande ve Golhar (1994)'a göre hem küçük (500'den az çalışana sahip) hem de büyük işletmeler, seçim aracı olarak en fazla mülakatı kullanmaktadır. Yazılı sınav ve testler de küçük işletmelerde (% 41'inde) ve büyük işletmelerde (% 33'ünde) uygulama alanı bulmaktadır⁶¹⁵. Golhar ve Deshpande (1997)'nin ABD'de toplam 143 küçük (500'den az çalışana sahip) ve büyük işletme üzerinde gerçekleştirdikleri

⁶¹⁰ A.y., s.243.

⁶¹¹ Damodar Y. Golhar, Satish P. Deshpande, "HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms," **Journal of Small Business Management**, Vol.35, No.3, July 1997, s.36.

⁶¹² Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.475.

⁶¹³ Barber v.d., **a.g.m.**, s.844.

⁶¹⁴ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.478.

⁶¹⁵ Deshpande, Golhar, **a.g.m.**, s.52.

araştırmanın bulgularına göre de; mülakat hem büyük hem de küçük işletmelerin en fazla kullandığı seçim aracıdır⁶¹⁶.

Görüldüğü gibi Golhar ve Deshpande (1997)'nin sonuçları, 1994 yılında gerçekleştirdikleri araştırmayla tutarlı olarak küçük ve büyük işletmelerin İK temini ve seçimine ilişkin uygulamalarında birçok benzerlik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun, söz konusu araştırmalarda 500'den az ve 500 ve fazlası çalışana sahip işletmelerin karşılaştırılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Küçük işletme sınıflandırması yapılırken çalışan sayısının üst sınırının 500 gibi yüksek bir sayı olmasından dolayı, seçimde mülakatlar ve teminde gazete ilânları kullanımı gibi çok temel araçların “küçük” kabul edilen işletmeler tarafından da kullanılması şaşırtıcı bir sonuç değildir.

Diğer yandan Golhar ve Deshpande (1997)'ye göre; İK seçiminde yazılı sınav ve testlerin ve grup mülakatlarının kullanımı konusu açısından büyük ve küçük işletmeler arasında farklılık bulunmakta, büyük işletmeler (500 ve fazlası çalışana sahip) bu seçim araçlarından daha fazla yararlanmaktadır⁶¹⁷. Grup mülakatlarının, küçük işletmelere kıyasla büyük işletmelerde daha fazla kullanılması, 100'den az ve 100 ve fazlası çalışana sahip işletmelerin İK temin uygulamalarını karşılaştıran Tanova (2003)'nin bulguları ile de uyumludur⁶¹⁸.

Bayo-Moriones ve Cerio (2001)'ya göre; küçük (50–199 çalışana sahip) işletmeler İK seçiminde adayların deneyimlerine, eğitim düzeylerinden daha fazla önem vermektedir⁶¹⁹.

⁶¹⁶ Golhar, Deshpande, **a.g.m.**, s.36.

⁶¹⁷ **A.y.**, s.37.

⁶¹⁸ Tanova, **a.g.m.**, s.111; Kadriye Övgü Çakmak, Banu Saadet Ünsal, Cavide Uyargil, “İşletme Büyüklüğünün Mezuniyet Aşamasına Gelen Öğrencilerin İş Arama Sürecindeki Tercihleri Üzerine Etkisi: İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma,” **3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi “AB'nin KOBİ Finansmanına Getirdiği Yenilikler” Kongre Kitabı**, Editör: Güneş Gençyılmaz, İstanbul, 17-18 Kasım 2006, s.264.

⁶¹⁹ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.194.

Barber v.d.'nin 1999 yılında ABD'de toplam 303 küçük (500'den az çalışana sahip) ve büyük (1000'den fazla çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, büyük işletmelerin temin uygulamalarının küçük işletmelere kıyasla daha biçimsel ve bürokratik olduğunu ortaya koymaktadır. Büyük işletmelerde tam zamanlı İK temin uzmanları istihdam edilmekte ve temin uzmanlarına konuya ilişkin gerekli eğitimler sağlanmaktadır⁶²⁰. Aynı araştırmanın bulgularına göre büyük işletmeler seçimde akademik geçmiş gibi objektif donanımlara daha fazla önem verirken, küçük işletmeler, adayların kişiliğine, niteliklerinden veya deneyiminden daha fazla önem vermektedir⁶²¹.

İK temini ve seçimi konusunun küçük işletmeler için özel bir önemi olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bunun bir sebebi, küçük bir işletmede her bir çalışanın işgücünün önemli bir yüzdesini ifade etmesidir. Ayrıca küçük işletmelerde işe uygun olmayan adayların seçilmesi; katlanılan temin, eğitim, ücretleme gibi maliyetler açısından ve uygun bir aday bulunana kadar bu maliyetlerin tekrarlanması sebebiyle büyük işletmelere kıyasla daha sakıncalı olmaktadır⁶²². Diğer yandan küçük işletmelerin nitelikli elemanların cezbedilmesi ve elde tutulmasına ilişkin sorunlarla karşılaştıkları genel olarak kabul görmektedir⁶²³. Dolayısıyla biçimsel bir temin ve seçim sürecinin varlığının, nitelikli adaylara ulaşmayı ve bu adayların işletmeye ilişkin olumlu izlenim edinmelerini sağlayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Birçok küçük işletme İK seçiminde sistematik bir süreç izlemediğinden dolayı zaman ve para kaybetmektedir. Gatewood ve Feild, 1987 yılında yaptıkları çalışmalarında küçük işletmelerin de sistematik seçim süreçleri izlemeleri gerektiği üzerinde durmakta ve küçük işletmelere uygun üç adımlı bir seçim süreci önermektedir. Bu süreç; iş analizlerinin yapılması, iş gereklerinin hazırlanması ve

⁶²⁰ Barber v.d., **a.g.m.**, s.862.

⁶²¹ **A.y.**, s.863.

⁶²² Robert D. Gatewood, Hubert S. Feild, "A Personnel Selection Program for Small Business," **Journal of Small Business Management**, Vol.25, No.4, October 1987, s.16.

⁶²³ Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.298; Gatewood, Feild, **a.g.m.**, s.16.

bu gerekleri ölçecek formlar, mülakat ve testler gibi seçim araçlarının geliştirilmesini içermektedir⁶²⁴.

Küçük işletmelerin daha sistematik temin ve seçim süreç ve yöntemleri kullanmaları konusunda cesaretlendirilmesi konusu, uygulamada tartışmalı olarak görülmektedir. Sistematik süreç ve yöntemlerin kullanılması, işgücü devir oranının düşüklüğü ve nitelikli işgücünün cezbedilebilmesi doğrultusunda uzun vadeli maliyet avantajları sağlamaktadır. Diğer yandan amatör yaklaşımlar, kısa vadede daha az maliyete katlanmayı sağlamaktadır⁶²⁵.

2. Organizasyonel Büyüklük ve Eğitim ve Geliştirme

Birçok küçük işletme, çalışanlarına eğitim ve geliştirme imkânı sağlamamakta, sağlayan işletmeler de reaktif ve çalışanları geliştirmeye yönelik olmaktan çok, işe ilişkin acil sorunlara yönelik kısa vadeli eğitimler sağlamaktadır⁶²⁶. Büyük işletmeler ise eğitim konusunda daha plânlı olmakta ve eğitimler süreklilik arz etmektedir.

Büyük işletmelerin çalışanlarına küçük işletmelere kıyasla daha fazla biçimsel eğitim olanağı sundukları genel olarak kabul görmektedir⁶²⁷. Nitekim 100'den az çalışana sahip işletmelerin eğitim ve geliştirmeye, daha büyük işletmelere kıyasla önemli ölçüde daha az yatırım yaptıkları eğitim şirketlerinin ve OECD'nin raporlarıyla da ortaya konmaktadır⁶²⁸. İşletme büyüklüğü ile eğitime harcanan kaynaklar arasında pozitif bir ilişki bulunduğu Bayo-Moriones ve Cerio'nun araştırmalarıyla da desteklenmektedir⁶²⁹. Sadler-Smith, Sargeant ve Dawson'un

⁶²⁴ Gatewood, Feild, **a.g.m.**, s.17.

⁶²⁵ Carroll v.d., **a.g.m.**, s.249.

⁶²⁶ Rosemary Hill, Jim Stewart, "Human Resource Development in Small Organizations," **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, Iss.2/3/4, 2000, s.113.

⁶²⁷ Brand, Bax, **a.g.m.**, s.453; David Knoke, Arne L. Kalleberg, "Job Training in U.S. Organizations," **American Sociological Review**, Vol.59, August 1994, s.543.

⁶²⁸ Reid v.d., **a.g.m.**, s.247; J. Loan-Clarke v.d., "Investment in Management Training and Development by Small Businesses," **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, s.298.

⁶²⁹ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.194.

1997 yılında İngiltere’de 509 küçük (en fazla 50 çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre; yanıtlayıcı işletmelerin sadece % 27’si bir eğitim bütçesine sahiptir⁶³⁰. Ayrıca büyük işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kendi olanaklarıyla sağlayabilirken, küçük ve orta ölçekli işletmeler eğitim ve geliştirme konusunda hükümet desteğine ihtiyaç duyabilmektedir⁶³¹.

1987 yılında Banks, Bures ve Champion tarafından ABD’de 34’ü küçük (200’den az çalışana sahip) ve 42’si büyük (200 ve fazlası çalışana sahip) olmak üzere toplam 76 işletme üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; küçük işletmelerde eğitim ve geliştirmenin sorumluluğu, işletme sahibi veya tepe yöneticide iken, büyük işletmelerde konu, insan kaynakları yöneticisi veya eğitim ve geliştirme yöneticisinin sorumluluğundadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yanıtlayıcı küçük ve büyük işletmeler arasında önemli bir farklılık bulunmamakta, hem küçük hem de büyük işletmelerde eğitim ihtiyaçları; performans değerlendirme sonuçları, üstlerin değerlendirmeleri ve kariyer yönetimine ilişkin analizler doğrultusunda belirlenmektedir⁶³². Matlay (1999)’a göre ise; mikro (10 ve daha az çalışana sahip) işletmelerde eğitim ihtiyaçları kişisel değerlendirmeler doğrultusunda belirlenmektedir⁶³³.

Kotey ve Sheridan (2004) ve Kotey ve Slade (2005)’in bulguları da çalışan sayısı arttıkça eğitimin sorumluluğunun, işletme sahibinden orta düzey yöneticiye doğru kaydığını desteklemektedir. Aynı araştırmaya göre en fazla 100 çalışana bulunan yanıtlayıcı işletmelerde temel olarak işbaşında eğitim uygulanmaktadır. Ayrıca organizasyonel büyüklük arttıkça, yeni işe başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimi sağlanmakta ve yöneticilere daha fazla işletme dışında eğitim olanağı sunulmaktadır⁶³⁴.

⁶³⁰ Sadler-Smith, Sargeant, Dawson, **a.g.m.**, s.220.

⁶³¹ Reid v.d., **a.g.m.**, s.245.

⁶³² McRae C. Banks, Allen L. Bures, Donald L. Champion, “Decision Making Factors in Small Business: Training and Development,” **Journal of Small Business**, January 1987, Vol.25, No.1, s.24.

⁶³³ Harry Matlay, “Employee Relations in Small Firms,” **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, s.287.

⁶³⁴ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.480; Kotey, Slade, **a.g.m.**, s.29.

Yapılan araştırmalar, küçük ve büyük işletmelerin yeni işe başlayan çalışanlarını oryantasyon programına tabi tutmaları konusunda da farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Wagar'ın 1998 yılında Kanada'da 991 küçük (500'den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre; 25'ten az çalışana sahip işletmelerde işe yeni başlayan çalışanlara oryantasyon sađlanmamaktadır⁶³⁵. Kaman v.d. (2001)'ye göre ise; 49–100 çalışana sahip işletmelerde biçimsel bir oryantasyon süreci bulunmakta ve bu işletmeler daha küçük işletmelere kıyasla, yeni işe başlayan çalışanlarını daha biçimsel bir oryantasyon programına tabi tutmaktadırlar⁶³⁶.

3. Organizasyonel Büyüklük ve Performans Değerlendirme

Organizasyonel büyüklüğün, biçimsel bir performans değerlendirme sisteminin varlığı üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmaktadır. Nitekim Wagar'ın 1998 yılında Kanada'da 991 küçük (500'den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre; 25'ten az çalışana sahip işletmelerde genellikle biçimsel bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır⁶³⁷. Ayrıca Kaman v.d. (2001)'ye göre; 49–100 çalışana sahip olan işletmelerde yazılı hedefler ve biçimsel bir performans değerlendirme sistemi, daha az çalışana sahip işletmelere kıyasla daha yaygın olarak görülmektedir⁶³⁸.

Hornsby ve Kuratko'nun en fazla 150 çalışana sahip küçük işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; organizasyonel büyüklük arttıkça, performans değerlendirmenin kullanımı da artmaktadır. Fakat aynı araştırmaya göre; performans değerlendirmenin sıklığı, organizasyonel büyüklüğe göre farklılařmamaktadır⁶³⁹.

⁶³⁵ Wagar, **a.g.m.**, s.21.

⁶³⁶ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.37.

⁶³⁷ Wagar, **a.g.m.**, s.21.

⁶³⁸ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.37.

⁶³⁹ Hornsby, Kuratko, **a.g.m.**, s.13.

Kotey ve Sheridan'a göre; mikro (5'ten az çalışana sahip) işletmelerde işletme sahibi çalışanların performanslarını doğrudan gözlemleyebilmekte, küçük (5–19 çalışana sahip) ve orta ölçekli (20–100 çalışana sahip) işletmelerde ise performans değerlendirmede genellikle değerlendirme skalaları yöntemi kullanılmaktadır. Aynı araştırmanın bulgularına göre; küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetsel performansın değerlendirilmesinde hedeflere göre değerlendirme ve değerlendirme skalaları gibi yöntemler kullanılmaktadır. Ayrıca çalışan sayısı arttıkça, çoklu değerlendirmeden daha fazla yararlanıldığı görülmektedir⁶⁴⁰.

Jackson, Schuler ve Rivero da büyük (1000 ve daha fazlası çalışana sahip) ve küçük (250 ve daha az çalışana sahip) işletmelerin gözetim çeşidi açısından farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Küçük işletmelerde gözetim, tepe yönetim ve çalışanlar arasındaki doğrudan etkileşim sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sebeple küçük işletmeler, büyük işletmelere kıyasla performans değerlendirme konusunda biçimsel olmayan yöntemler kullanmaktadırlar⁶⁴¹. Kotey ve Slade de benzer şekilde mikro (5'ten az çalışana sahip) ve küçük (5–19 çalışana sahip) işletmelerde performans yönetiminin biçimsel olmadığını ortaya koymaktadır⁶⁴². Bu işletmelerde çalışan sayısının az olması ve işletme sahibi veya yöneticisi ile çalışanlar arasında daha sık ve yüzyüze iletişim olması performansın biçimsel olarak değerlendirilmesine olan ihtiyacı azaltmaktadır⁶⁴³.

Görüldüğü gibi yapılan araştırmalar, genellikle en az 20–25 çalışana sahip olan işletmelerde biçimsel bir performans değerlendirme sistemi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

⁶⁴⁰ Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.481.

⁶⁴¹ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.735; Cassell v.d., **a.g.m.**, s.686; Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.318.

⁶⁴² Kotey, Slade, **a.g.m.**, s.30.

⁶⁴³ Helen Haung, Lorna McKee, "The Cultural Paradigm of the Smaller Firm," **Journal of Small Business Management**, Vol.42, No.4, 2004, s.380.

4. Organizasyonel Büyüklük ve Kariyer Yönetimi

Organizasyonel büyüklük ile kariyer yönetimi ilişkilendirildiğinde küçük ve büyük işletmelerde iç işgücü pazarlarının gelişmişlik düzeylerindeki farklılıkların konu üzerinde etkili olabileceği görülmektedir.

Bir işletmede iç işgücü pazarının gelişimi; çalışanın düşük düzeyli işler ile işletmede çalışmaya başlamasını, terfi almasını, kariyer patikalarında ilerlemesini, kıdeme dayalı olarak ödüllendirilmesini ve yükselmesini içermektedir⁶⁴⁴. Dolayısıyla bir işletmede iç işgücü pazarlarının varlığının, uzun vadeli istihdam ilişkilerini de beraberinde getirdiği ifade edilebilir.

İK temini ve seçimi konusunda da ele alındığı gibi çalışan sayısı açısından büyük işletmelerin iç işgücü pazarları daha gelişmiş olmaktadır. Büyük işletmelerde boş pozisyonların ve hiyerarşik düzeylerin sayısı daha fazla olduğundan, terfi olanakları da daha fazla olmaktadır⁶⁴⁵. Çalışan sayısındaki artış, kariyer yönetim sistemleri gibi rasyonel planlama çalışmalarını gerektirmekte⁶⁴⁶ ve iç işgücü pazarlarının gelişmiş olması kariyer yönetimine ilişkin çalışmalara olanak sağlamaktadır.

5. Organizasyonel Büyüklük ve Ücret Yönetimi

İKY'nin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi ücret yönetimi konusunda da çalışan sayısı arttıkça daha biçimsel uygulamaların gerçekleştirildiği çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmaktadır⁶⁴⁷. Yapılan araştırmalar, büyük ve küçük işletmelerde ücret yönetimine ilişkin aşağıdaki hususlarda farklılıklar olabileceğini göstermektedir:

⁶⁴⁴ Jackson, Schuler, Rivero, **a.g.m.**, s.735.

⁶⁴⁵ Pfeffer, Cohen, **a.g.m.**, s.558.

⁶⁴⁶ Guthrie, Olien, **a.g.m.**, s.284.

⁶⁴⁷ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.197; Glenn M. McEvoy, "Small Business Personnel Practices," **Journal of Small Business Management**, Vol.22, October 1984, s.6; Matlay, **a.g.m.**, s.287.

Ücret sistemleri: Bayo-Moriones ve Cerio (2001)'ya göre büyük (500 ve fazlası çalışana sahip) işletmelerin ücret sistemleri daha karmaşık olmaktadır⁶⁴⁸. Küçük işletmelerin büyük işletmelere kıyasla genellikle temel ücretleri düşük tutma ve performansa dayalı değişken ücret ödeme eğilimi bulunmaktadır⁶⁴⁹. Bunun nedeni; sabit maliyetleri düşük tutma çabaları olarak ifade edilebilir⁶⁵⁰.

Ücret düzeyleri: Literatürde büyük işletmelerin çalışanlarına küçük işletmelere kıyasla daha yüksek ücretler ödedikleri genel olarak kabul görmektedir⁶⁵¹. Nitekim Bayo-Moriones ve Cerio (2001)'ya göre büyük (500 ve fazlası çalışana sahip) işletmeler, genellikle piyasa ortalamasının üzerinde ücret ödeme eğiliminde olmakta ve dolayısıyla da küçük işletmelere kıyasla daha yüksek ücret ödemektedir. Benzer şekilde organizasyonel büyüklük ile ücret düzeyleri arasında da ilişki bulunmaktadır. Onlara göre büyük işletmeler, genellikle piyasa ortalamasının üzerinde ücret ödeme eğiliminde olmakta ve dolayısıyla da küçük işletmelere kıyasla daha yüksek ücret ödemektedir⁶⁵². Büyük işletmelerin çalışanlarına daha yüksek ücret ödemeleri, finansal açıdan güçlü olmalarıyla açıklanmaktadır⁶⁵³. Burada çalışan sayısı az olan işletmelerin çalışan sayısı fazla olan işletmelerden finansal açıdan da geride oldukları varsayılmaktadır. Dolayısıyla finansal açıdan güçlü olan, ancak az sayıda çalışanı bulunan işletmelerin çalışanlarına piyasa ortalamasının üzerinde ücret ödeyebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle ücret düzeyleri konusunda, işletmeler büyüklük ve küçüklük açısından sınıflandırılırken kriter olarak satış hacmi, işletmenin sahip olduğu varlıklar⁶⁵⁴ veya işletmenin kârlılık düzeyi gibi finansal kriterlerin kullanılması faydalı olabilmektedir. Nitekim Ding, Akhtar ve Ge'nin 2006 yılında Çin'de gerçekleştirdikleri araştırmada işletmede çalışan sayısı ile ücret düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır⁶⁵⁵. Ayrıca genel bir gözlem olarak ülkemizdeki

⁶⁴⁸ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.197.

⁶⁴⁹ Ding, Akhtar, Ge, **a.g.m.**, s.699.

⁶⁵⁰ Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.307.

⁶⁵¹ Uludağ, Serin, **a.g.e.**, s.19.

⁶⁵² Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.197.

⁶⁵³ Ding, Akhtar, Ge, **a.g.m.**, s.699.

⁶⁵⁴ C. Joe Ueng, Donald W. Wells, Juliana D. Lilly, "CEO Influence and Executive Compensation: Large Firms vs. Small Firms," **Managerial Finance**, Vol.26, No.8, 2000, s.5.

⁶⁵⁵ Ding, Akhtar, Ge, **a.g.m.**, s.699.

bazı büyük (hem çalışan sayısı, hem de finansal kriterler açısından) işletmelerin sağladıkları iş güvencesinin yüksek olmasını bir avantaj olarak kullanarak çalışanlarına piyasa ortalamasının altında ücret ödedikleri ve dolayısıyla da ücret düzeyleri konusunda bu çeşit istisnaların var olabileceği dikkate alınmalıdır.

İş değerlendirme ve piyasa ücret araştırmaları: McEvoy'un 1984 yılında ABD'de 25–250 çalışana sahip 84 küçük işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre; söz konusu işletmelerin sadece 1/3'ü iş değerlendirme çalışmaları yapmakta ve sadece % 29'u piyasa ücret araştırması yaptırmaktadır⁶⁵⁶.

Ücret artışları: Büyük işletmelerde ücret artışları genellikle her yıl otomatik olarak veya en azından periyodik aralıklarla gerçekleşirken, küçük işletmelerin bu düzenli ücret artışını karşılayacak finansal güçleri olmayabilmektedir⁶⁵⁷. Bu sebeple de küçük işletmelerde ücret artışları büyük işletmelere kıyasla daha düzensiz olabilmektedir. Ayrıca Matlay (1999)'a göre; mikro (10 ve daha az çalışana sahip) işletmelerde ücret artışları işletme sahibinin kişisel değerlendirmesine dayalıdır⁶⁵⁸.

İşletme içi ücret farklılıkları: Büyük işletmelerde daha fazla hiyerarşik seviye olduğundan dolayı, işletme içindeki ücret farklılıkları da daha fazla olmaktadır⁶⁵⁹.

Sosyal yardımlar: Hornsby ve Kuratko (1990)'ya göre; 50'den fazla çalışanı bulunan işletmeler, daha küçük işletmelere kıyasla çalışanlarına daha gelişmiş sosyal yardımlar sağlamaktadır⁶⁶⁰.

Ödüllendirilen davranışlar: Küçük işletmelerde yaratıcılık, yenilikçilik, risk alabilme, işbirliği ve belirsizliğe tahammül edebilme gibi davranışlar ödüllendirilirken; bu davranışlar, büyük işletmeler için küçük işletmelerdeki kadar önemli olmayabilmektedir⁶⁶¹.

⁶⁵⁶ McEvoy, **a.g.m.**, s.6.

⁶⁵⁷ Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.307.

⁶⁵⁸ Matlay, **a.g.m.**, s.287.

⁶⁵⁹ Ding, Akhtar, Ge, **a.g.m.**, s.699.

⁶⁶⁰ Hornsby, Kuratko, **a.g.m.**, s.13.

⁶⁶¹ Cardon, Stevens, **a.g.m.**, s.306.

6. Organizasyonel Büyüklük ve İK Politikaları, Kayıtları ve İletişim

İK politikalarının varlığı, bir işletmede çalışan sayısının artmasıyla birlikte tüm çalışanlara tek tip ve adil davranılmasını sağlamak açısından önem kazanmaktadır⁶⁶². Ayrıca belirli bir konuda politikaya sahip olmak, aynı kararların tekrar tekrar alınmasını önlediğinden, İK politikalarının varlığı çok sayıda çalışan bulunan ve bu sebeple de sık sık benzer kararların alınması gereken işletmelerde hem zaman tasarrufu, hem de çalışanlara adil davranılmasını sağlamaktadır.

Bir işletme büyüdükçe, standartlaşma ve İK süreçlerinin dökümantasyonu artmaktadır. Ayrıca çalışan sayısı arttıkça, her çalışana ait detaylı kayıtların tutulması önem kazanmaktadır. Nitekim bu kayıtlar olası yasal uyumsuzluklarda ispat belgesi olarak kullanılabilir. Fakat çalışma yasaları, çalışan sayısı açısından belirli bir büyüklüğe erişen işletmeleri kapsadığından, mikro işletmeler ve yasada belirtilen sınırın altında çalışana sahip işletmelerin personel kayıtlarını diğer işletmeler kadar detaylı biçimde tutma ihtiyaçları azalmaktadır. Nitekim ülkemizdeki durum incelendiğinde; 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvencesine yönelik düzenlemeleri, 30 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerini kapsamına almaktadır. Dolayısıyla da bu işletmelerde çalışanlara ilişkin kayıtların tutulması daha fazla önem arz etmektedir. Diğer yandan mikro işletmelerde yasal bazı gerekliliklerin bulunmaması yanında, işçi ile işveren arasındaki yakın ilişki de, biçimsel kontrolü gereksiz kılmakta ve belgeleme ihtiyacını da azaltmaktadır⁶⁶³.

Kotey ve Sheridan (2004)'a göre; en fazla 100 çalışanı bulunan yanıtlayıcı işletmelerde çalışan sayısı arttıkça biçimsel iletişim kanallarının kullanımı da artmaktadır⁶⁶⁴. Benzer şekilde Kaman v.d. (2001)'ye göre; çalışan el kitapları, en fazla 49 çalışana sahip yanıtlayıcı işletmelerde genellikle bulunmamakta, fakat 49–100 çalışana sahip işletmelerde bulunmaktadır⁶⁶⁵. Bayo-Moriones ve Cerio (2001)

⁶⁶² Kotey, Sheridan, **a.g.m.**, s.482.

⁶⁶³ **A.y.**, s.484.

⁶⁶⁴ **A.y.**, s.482.

⁶⁶⁵ Kaman v.d., **a.g.m.**, s.37.

da organizasyonel büyüklük ile iletişim kanallarının biçimsellik düzeyi arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır. Buna göre; büyük (500'den fazla çalışana sahip) işletmelerde çalışanları bilgilendirici toplantılar yapılmakta ve öneri sistemleri bulunmaktadır. Büyük işletmeler, öneri sistemleri ve toplantılar konusunda daha donanımlı olmakla birlikte, orta ölçekli (200–499 çalışana sahip) işletmeler de öneri sistemleri ve toplantılardan yoğun biçimde yararlanmaktadır⁶⁶⁶.

Görüldüğü gibi organizasyonel büyüklüğün İKY'yi nasıl farklılaştırabileceği, yukarıda ele alınan çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmaktadır. Organizasyonel büyüklük, kurumsal teori açısından İKY'deki farklılık ve benzerlikleri incelediğimiz çalışmamızda ele alınan son boyuttur. Çalışmamızın son bölümünde faaliyet gösterilen sektör, işletmelerin sermaye yapıları (yerli ve yabancı sermayeli / ortaklık) ve çalışan sayıları açısından İKY'deki farklılık ve benzerliklere ilişkin ampirik bir araştırma yer almaktadır.

⁶⁶⁶ Bayo-Moriones, Cerio, **a.g.m.**, s.201.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL TEORİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ FARKLILIK VE BENZERLİKLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmamız, kurumsal teori açısından İKY konusundaki farklılık ve benzerliklere ilişkindir. Çalışmamızın önceki bölümünde İKY'deki farklılık ve benzerlikler, kurumsal teori temel alınarak coğrafi, sermaye sahipliği, sektörel ve organizasyonel büyüklük açılarından teorik olarak incelenmiştir. Çalışmamızın araştırma bölümünde daha önce teorik olarak incelenmiş bulunan boyutlardan sermaye sahipliği haricindeki diğer açılardan İKY'deki farklılık ve benzerliklerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle araştırmamızda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, sermaye yapılarına (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olmalarına) ve çalışan sayılarına göre İKY konusunda farklılık gösterip göstermediklerinin ve hangi konularda farklılık ve hangi konularda benzerlik gösterdiklerinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda İKY'deki farklılık ve benzerlikler aşağıdaki konularda ele alınmaktadır:

- İK bölümünün yapılanması,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin özellikleri,
- İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği,
- Temel İK uygulamaları.

Araştırmamız, İKY'nin hangi kurumsal çevrelerde yapılanma, stratejik nitelik, İK yöneticilerinin özellikleri ve İK uygulamaları açısından nasıl şekillenebileceği konusunda bir bakış açısına sahip olmak açısından önem taşımaktadır. Araştırmamızın önceki bölümünde de incelendiği üzere, İKY'deki farklılık ve benzerlikleri coğrafi açıdan ve organizasyonel büyüklük açısından inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Diğer yandan İKY'deki sektörel farklılık ve benzerliklerin hem yurtdışında hem de ülkemizde oldukça az incelenen bir konu olduğu dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın, İKY konusundaki özellikle sektörel farklılıkların ve benzerliklerin yurt dışında ve ülkemizde yok denecek kadar az araştırılan bir konu olması itibariyle de önem taşıdığı ifade edilebilir.

Araştırmamızda farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan ve organizasyonel büyüklük açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerde İKY'nin birbirinden farklı şekillenmesi beklenmektedir. Bunun yanında daha geniş bir çerçeveden bakıldığında araştırmamızın kapsamını Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler oluşturduğundan dolayı, diğer bir ifadeyle araştırma, Türkiye kurumsal çevresinde gerçekleştirildiğinden dolayı İKY'ye ilişkin incelenen konularda bazı benzerliklerin bulunması da söz konusu olabilir.

II. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırmamızda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, sermaye yapılarına (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olmalarına) ve çalışan sayılarına göre İKY konusunda farklılık gösterip göstermedikleri belirlenerek işletmeler, İKY konusundaki çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmıştır. Dolayısıyla araştırmamız, bazı değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Bu haliyle araştırmamızın türü, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve değişkenler arasındaki ilişkinin tanımlandığı “durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma türü”ne uymaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmamızın kapsamı, sektörler temel alınarak belirlenmiş ve araştırmada karşılaştırmaya tabi tutulan sektörler, hizmet ve üretim genel ayrımı doğrultusunda iradi olarak seçilmiştir. Bu doğrultuda araştırmamızda hizmet sektöründen

bankacılık ve konaklama sektörleri, üretim sektöründen ise ilaç ve tekstil sektörleri* seçilerek araştırma kapsamına Türkiye’de bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren ve söz konusu dört sektörün birlik veya derneklerine üye olan işletmeler dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmamızın kapsamını; Türkiye Bankalar Birliği’ne üye özel sermayeli bankalar (39 adet banka), Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği’ne üye 5 yıldızlı oteller (32 adet otel), Türkiye İlaç Sanayi Derneği’ne üye şirketler (35 adet ilaç şirketi) ile işletme sahibi veya üst düzey yöneticisi Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği’ne üye olan konfeksiyon imalatçıları (2006 yılı Aralık ayı verilerine göre toplam 114 şirket) içerisinde kolayca örneklem yoluyla seçilen 40 adet tekstil şirketi oluşturmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın söz konusu dört sektörden toplam 146 işletme üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmış, fakat konaklama sektöründeki 5 yıldızlı otellerden birinin araştırmanın gerçekleştirildiği dönem olan Ocak-Mart 2007 döneminde henüz faaliyete geçmemiş olması nedeniyle araştırma anakütlesini toplam 145 işletme oluşturmuştur.

* Çalışmanın teorik kısmında da ifade edildiği gibi sektörlerin sınıflandırılması, farklı biçimlerde yapılabilmektedir. Uluslararası sınıflandırmalar ve Türkiye’deki 2821 sayılı Sendikalar Kanunu’ndaki işkolu ayrımı incelendiğinde çalışmamızda sektör olarak ele aldığımız bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil alanlarının daha genel ayrımlar içinde yer aldıkları görülmektedir. Ülkemizde Sendikalar Kanunu’nun 60. maddesindeki işkolları ayrımı incelendiğinde “ilaç sektörü” olarak ele aldığımız alanın, “petrol, kimya ve lastik” işkolu içerisinde yer aldığı, “tekstil sektörü” olarak ele aldığımız alanın “dokuma” işkolu olarak tanımlandığı, “bankacılık sektörü” olarak ele aldığımız alanın “banka ve sigorta” işkolu içinde yer aldığı ve son olarak “konaklama sektörü” şeklinde ifade ettiğimiz alanın, “konaklama ve eğlence yerleri” işkolu olarak tanımlandığını görmekteyiz. Benzer şekilde sektörleri 9 sınıflamalı bir ayırmda ele alan Birleşmiş Milletler İstatistik Bölümü, bu sınıflardan birini “üretim sektörü” şeklinde adlandırarak “tekstil” ve “ilaç” alanlarını bu sınıfın alt sektörleri olarak ele almaktadır. Bu sınıflamada “restoran ve oteller”, “toptan ve perakende ticaret, restoran ve oteller” ana başlığı altında bir alt sektör olarak yer almaktadır. “Bankacılık sektörü” olarak adlandırdığımız alan ise, “finans, sigorta, iş(letme) hizmetleri ve emlak” ana başlığı altında “finansal kuruluşlar” adıyla ele alınmaktadır. ILO’nun 22 başlık altında ele aldığı sektörlere göre ise; “ilaç sektörü” olarak adlandırdığımız alan, “kimya endüstrisi” başlığında; “bankacılık sektörü” olarak adlandırdığımız alan, “finansal hizmetler, profesyonel hizmetler” adı altında; “konaklama sektörü” olarak adlandırdığımız alan, “oteller, turizm, catering” adı altında ve “tekstil sektörü” olarak adlandırdığımız alan ise “tekstil, giyim, deri ve ayakkabı” adı altında yer almaktadır. Çalışmamızda, bu sınıflamalarla birebir uyumlu olmasa da “bankacılık”, “konaklama”, “ilaç” ve “tekstil” alanlarının sektör olarak adlandırılmasında, bu ifade biçimlerinin gerek akademik alanda ve uygulamadaki yaygın kullanımından, gerekse kurumsal teoride tanımlanan “organizasyonel alan” ifadesine ve dolayısıyla da amacımıza uygunluğundan dolayı sakınca görülmemektedir.

Araştırma, ilgili şirketlerin İK yöneticileri üzerinde ve örgüt düzeyinde (tutum ölçülmeksizin) gerçekleştirilmiştir.

Anket formları, 145 işletmenin tamamına ulaştırılmış ve bankacılık sektöründen 30, konaklama sektöründen 30, ilaç sektöründen 31 ve tekstil sektöründen 33 adet olmak üzere toplam 124 anket yanıtlanarak geri gelmiştir. Yanıtlanarak geri gelen anketler içerisinde 3 tanesi geçersiz sayılarak araştırma kapsamına alınmamış ve sonuçta yapılan analizlere 121 işletme dâhil edilmiştir. Böylelikle araştırmamızda geri dönüş oranı (bankacılık sektöründe % 77, konaklama sektöründe % 97, ilaç sektöründe % 86 ve tekstil sektöründe % 78 olmak üzere) toplam % 83 olarak gerçekleşmiştir.

IV. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formlarının ilgili şirketlerin İK yöneticilerine ulaştırılması için öncelikle söz konusu yöneticilere telefon aracılığıyla ulaşılmış, araştırma hakkında bilgi verilmiş ve elektronik posta adresleri temin edilmiştir. Daha sonra formlar, yöneticilere ağırlıklı olarak elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve aynı yolla geri alınmıştır. Formlar geri alındıktan sonra alınan bilgiler, çoğunlukla söz konusu İK yöneticileriyle yapılan telefon görüşmeleriyle desteklenmiş ve böylelikle olası yanlış anlamaların önlenmesi sağlanmıştır.

Formların İK yöneticilerine ulaştırılmasında çoğunlukla elektronik posta yolu kullanılsa da, bazı yöneticilerin tercihleri doğrultusunda anketler, bazı işletmelerde yüzyüze görüşme yoluyla doldurulmuştur.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmamızın kapsamı; bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren ve adı geçen sektörlerin dernek ve birliklerine üye olan işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bu dört sektör; üretim ve hizmet genel başlıkları içerisinde, çalışanlarının nitelik düzeyi düşük ve yüksek olan sektörler şeklinde belirlenmiştir. Diğer bir deyişle araştırma kapsamına hizmet sektöründen çalışanlarının nitelik düzeyi nispeten yüksek olacağı varsayımına dayanarak bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve çalışanlarının nitelik düzeyi nispeten düşük olacağı varsayımına dayanarak konaklama sektöründe faaliyet gösteren ve ilgili dernek ve birliklere üye olan işletmeler dâhil edilmiştir. Üretim sektöründen ise çalışanlarının nitelik düzeyi nispeten yüksek olacağı varsayımına dayanarak ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve çalışanlarının nitelik düzeyi nispeten düşük olacağı varsayımına dayanarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve ilgili dernek ve birliklere üye olan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Adı geçen sektörlerin ifade edilen varsayımına dayanarak iradi olarak belirlenmesi, araştırmamızın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma, söz konusu sektörlerin ilgili dernek ve birliklerine üye olan işletmeler üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı, araştırma sonuçlarının bu sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler üzerinde genelleştirilmesi söz konusu değildir.

Teorik kısımda İKY'deki farklılık ve benzerlikler ele alınırken coğrafi boyut adı altında konuya ilişkin ülkeler arası ve bölgeler arası benzerlik ve farklılıklara odaklanılmıştır. Diğer yandan araştırmamız sadece Türkiye kurumsal çevresi ile sınırlı olduğundan dolayı, araştırmamızda sermaye yapısı değişkeni adı altında yerli sermayeli ve (menşei araştırılmaksızın) yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan işletmeler karşılaştırılmaya tabi tutulmuştur. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerden veri toplama konusunda karşılaşılabilecek güçlükler nedeniyle, araştırmanın Türkiye kurumsal çevresinde gerçekleştirilmesi araştırmamızın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

İKY'deki farklılık ve benzerlikleri araştırırken ele aldığımız karşılaştırma konularından biri, işletmelerin en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özellikleridir. İK bölümlerindeki tüm yönetici ve çalışanların özelliklerine ilişkin veri toplamada karşılaşılabilecek güçlük doğrultusunda, karşılaştırmanın sadece en üst düzeyde bulunan İK yöneticisinin özellikleriyle sınırlandırılması, araştırmamızın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmamızın yukarıda sıralanan sınırlılıklarının yanında araştırmamızın dayandığı bazı varsayımlar da bulunmaktadır. Öncelikle daha önce de belirtildiği gibi araştırmamızın kapsamına dâhil edilen sektörler, hizmet ve üretim sektörleri içerisinde çalışanlarının nitelik düzeyi nispeten düşük ve yüksek olan sektörler oldukları varsayımına dayanarak belirlenmiştir.

Araştırmamızda ayrıca yanıtlayıcı kişilerin anket formunda yer alan soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın diğer bir varsayımı, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğudur. Ayrıca anket formunda kullanılan ölçek doğrultusunda verilerin analizinde ki-kare analizinin kullanılmasının araştırmamızın amacına en uygun olan değerlendirme yolu olduğu varsayılmıştır.

VI. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmamızda öncelikle araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genel özelliklerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Bu kısımda araştırmanın aşağıda sıralanan bağımsız değişkenlerinin yanında, işletmelerin kuruluş yılları, faaliyet gösterdikleri pazar tipleri, işletmelerde yetkili sendika bulunma durumu, işletmelerin işveren sendikasına üye olma durumu, anketi yanıtlayan kişilerin pozisyonları, işletmelerdeki üniversite mezunlarının oranı ve işgücü devir oranları konularındaki değişkenlerden yararlanılmıştır.

Araştırmamızın bağımsız değişkenleri;

- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri),
- Sermaye yapıları (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olma),
- İşletmelerin sahip oldukları çalışan sayılarıdır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri söz konusu dört sektör açısından yapılan sınıflandırmalarda ki-kare analizinin güvenilir kabul edilmediği durumlarda, sektör değişkeninin şıkları birleştirilerek hizmet ve üretim sektörleri şeklinde daha genel bir ayrıma gidilmiştir.

Araştırmamızda İKY'deki farklılık ve benzerlikler dört açıdan ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan işletmeler yukarıda sıralanan bağımsız değişkenlere göre İK bölümlerinin yapılanması, en üst düzeyde bulunan İK yöneticisinin özellikleri, İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği ve temel İK uygulamaları açısından karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. İlk olarak İK bölümlerinin yapılanması konusundaki farklılık ve benzerlikleri ölçmek için 6 değişkenden yararlanılmıştır. Bu değişkenler:

- İşletmelerde İK / Personel bölümünün bulunup bulunmaması,
- İK bölümlerinde çalışan personel sayısı,
- İK bölümlerinin altında alt birimler bulunup bulunmaması,
- Eğitim bölümünün İK bölümünden ayrı olan bağımsız bir bölüm olarak yapılandırılıp yapılandırılmaması,
- İK bölümleri içindeki hiyerarşik düzey sayısı,
- İK bölümleri içindeki yönetsel pozisyon sayısıdır.

İkinci karşılaştırma konumuzu oluşturan en üst düzeydeki İK yöneticilerinin özelliklerinin ölçülmesinde de 6 değişkenden yararlanılmıştır. Söz konusu değişkenler:

- En üst düzeydeki İK yöneticisinin cinsiyeti,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin eğitim düzeyi,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin lisans eğitimini hangi alanda aldığı (formasyonu),
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin İKY alanında lisansüstü eğitim alıp almaması,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin sektörel deneyime sahip olup olmaması,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin İKY alanında faaliyet gösteren mesleki örgütlere üye olup olmamasıdır.

Araştırmamızda İKY'deki farklılık ve benzerlikleri incelerken ele aldığımız diğer bir karşılaştırma konusu, İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliğidir. İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliğini ölçmek için aşağıdaki 14 değişkenden yararlanılmıştır:

- İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesi,
- İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- Eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- Ücret yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- Performans yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- Kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- İşçi-işveren ilişkilerine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikaların varlığı,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin işletmenin üst kurullarında varlığı,
- En üst düzeydeki İK yöneticisinin bağlı olduğu üst yönetici,
- Yazılı işletme stratejilerinin varlığı,

- İK bölümlerinin işletme stratejilerinin geliştirilmesine sağladığı katkının düzeyi,
- Yazılı İK stratejilerinin varlığı,
- İK bölümleri ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyi.

İKY'deki farklılık ve benzerlikleri incelerken kullanılan son değişken grubu, işletmelerde temel İK uygulamalarının bulunup bulunmamasına ilişkindir. Söz konusu 24 değişken aşağıda sıralanmaktadır:

- Standart İK planlaması yapılıp yapılmaması,
- Sanal kariyer sitelerinden yararlanılıp yararlanılmaması,
- İK temin şirketlerinden yararlanılıp yararlanılmaması,
- Standart bir oryantasyon programı bulunup bulunmaması,
- İş değerlendirme çalışmalarının yapılıp yapılmaması,
- Ücret araştırmaları yapılıp yapılmaması,
- Performansa dayalı ücretlendirme yapılıp yapılmaması,
- Eğitim bütçesinin varlığı,
- İşletme içinde eğitici istihdam edilip edilmemesi,
- İşletme dışındaki eğiticilerden yararlanılıp yararlanılmaması,
- Eğitimde işletme içindeki uzman yöneticilerden yararlanılıp yararlanılmaması,
- Düzenli olarak uygulanan performans değerlendirme sisteminin bulunup bulunmaması,
- Performans değerlendirmelerin hangi sıklıkta yapıldığı,
- Hedeflere göre performans değerlendirme yapılıp yapılmaması,
- Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapılıp yapılmaması,
- Performans değerlendirmede faktörlerin / kriterlerin kullanılıp kullanılmaması,
- Yazılı bir prosedürü olan terfi sisteminin bulup bulunmaması,
- İK bilgi sistemlerinin bulunup bulunmaması,

- İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenin ötesinde çalışmalar yapılıp yapılmaması,
- Yetkinliklere dayalı İK sistemlerinin bulunup bulunmaması,
- İK seçiminde yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmaması,
- Ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmaması,
- Çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılıp yapılmaması,
- Öneri sistemlerinin varlığı.

Sonuç olarak araştırmamızda işletmelerin genel özelliklerine ilişkin olarak 7 değişken ve ayrıca 3'ü bağımsız, 50'si bağımlı olmak üzere toplam 60 değişken bulunmaktadır.

VII. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmamızın amacına uygun olarak geliştirilen 12 hipotez aşağıda yer almaktadır:

H1: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri) ile İK bölümlerinin yapılanması arasında ilgi bulunmaktadır.

H2: İşletmelerin sermaye yapısı (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olmaları) ile İK bölümlerinin yapılanması arasında ilgi bulunmaktadır.

H3: İşletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin yapılanması arasında ilgi bulunmaktadır.

H4: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri) ile en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özellikleri arasında ilgi bulunmaktadır.

H5: İşletmelerin sermaye yapısı (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olmaları) ile en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özellikleri arasında ilgi bulunmaktadır.

H6: İşletmelerin çalışan sayıları ile en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özellikleri arasında ilgi bulunmaktadır.

H7: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri) ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında ilgi bulunmaktadır.

H8: İşletmelerin sermaye yapısı (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olmaları) ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında ilgi bulunmaktadır.

H9: İşletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında ilgi bulunmaktadır.

H10: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri) ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında ilgi bulunmaktadır.

H11: İşletmelerin sermaye yapısı (yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olmaları) ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında ilgi bulunmaktadır.

H12: İşletmelerin çalışan sayıları ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında ilgi bulunmaktadır.

VIII.ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Araştırmamızda elde ettiğimiz verileri analiz etmek için ki-kare bağımsızlık testi (kontenjans tablosu analizi) kullanılmıştır. Bu analiz, iki veya daha fazla değişken (özellik) esas alınarak sınıflandırılan verileri değerlendirmek ve değişkenler arasındaki ilginin derecesini belirlemek için kullanılmaktadır⁶⁶⁷.

Araştırmamızda, yukarıda ifade edilen bağımlı değişkenlerle, bağımsız değişkenler arasında bir ilginin olup olmadığını saptamak, dolayısıyla İKY konusunda ele aldığımız dört konunun araştırmamız kapsamında bulunan işletmelerde faaliyet gösterilen sektör, sermaye yapısı ve çalışan sayıları açılarından farklı olup

⁶⁶⁷ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7.Basım, İstanbul, Literatür Kitabevi, Literatür Yayınları: 114, 2004, s.314.

olmadığını görebilmek amacıyla bu analiz kullanılmıştır. Ancak çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin “0” olması ve % 20’den fazlasının “5”in altında olması durumunda, elde edilen sonuçlar güvenilir kabul edilmediğinden⁶⁶⁸, yapılan analizde bu durumda olan tablolardaki sektörlere ilişkin şıklar birleştirilerek, ki-kare analizi yeniden uygulanmış ve sonuçlar buna göre yorumlanmıştır.

IX. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA BULUNAN İŞLETMELERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genel özellikleri Tablo 19’da yer almaktadır. Görüldüğü gibi işletmeler, incelenen dört sektörde eşit bir dağılım sergilemektedirler. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunu (yaklaşık % 69) yerli sermayeli işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 37’si 1991 ve sonrasında kurulmuş, % 36’sı 1971–1990 arasında kurulmuş ve % 27’si de 1970 ve öncesinde kurulmuştur. Bu işletmelerin % 38’inde 500’den fazla çalışan bulunmakta, % 32’sinde 150’den az, % 30’unda ise 150–500 arasında çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu (% 74), hem uluslararası hem de ulusal pazarda faaliyet göstermektedir.

Yanıtlayıcı işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 86) yetkili sendika bulunmamaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu (% 88) bir işveren sendikasına da üye değildir. Genel bir değerlendirme olarak, yanıtlayıcı işletmelerde hem işçi, hem de işveren tarafları açısından sendikalaşma oranlarının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 19’da görüldüğü gibi; işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 74) veriler, söz konusu işletmelerin İK konusunda yönetsel düzeyde bulunan ilgililerinden elde edilmiştir. Ayrıca İK bölümü bulunan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 53) anketimiz, İK’dan sorumlu en üst düzeydeki yönetici tarafından yanıtlanmıştır.

⁶⁶⁸ A.e., s.317.

Tablo 19: Yanıtlayıcı İşletmelerin Genel Özellikleri

Sektör	Frekans	%
Bankacılık	30	24,8
Konaklama	30	24,8
İlaç	30	24,8
Tekstil	31	25,6
Sermaye Yapısı	Frekans	%
% 100 Yerli Sermayeli	83	68,6
% 100 Yabancı Sermayeli	18	14,9
Yerli-Yabancı Ortaklığı	20	16,5
Kuruluş Yılı Sınıflaması	Frekans	%
1970 ve öncesinde kurulan	33	27,3
1971–1990 arasında kurulan	43	35,5
1991 ve sonrasında kurulan	45	37,2
Çalışan Sayısı	Frekans	%
150'den az	39	32,2
150–500	36	29,8
500'den fazla	46	38,0
Pazar Tipi	Frekans	%
Ulusal Pazar	21	17,4
Uluslararası Pazar	11	9,1
Ulusal ve Uluslararası Pazar	89	73,6
Yetkili Sendika	Frekans	%
Bulunuyor	17	14,0
Bulunmuyor	104	86,0
İşveren Sendikası	Frekans	%
Üye	15	12,4
Üye Değil	106	87,6
Yanıtlayıcı Kişilerin Pozisyonu	Frekans	%
İK'dan Sorumlu GMY	3	2,5
İK Direktörü/Koordinatörü/Müdürü	56	46,3
Personel Müdürü/Sorumlusu/Şefi	13	10,7
İK Müdür Yardımcısı, İK Alt Birim Müdürü	17	14,0
İK Bölümü Dışından Müdür	25	20,7
İK/Personel Uzmanı	7	5,8
Toplam	121	100,0

Diğer yandan anketimiz, işletmelerin % 21'inde (toplam 25 işletme) İK Bölümü dışındaki müdürler tarafından yanıtlanmıştır. Söz konusu 22 işletmede İK Bölümü olmadığından dolayı veriler, işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve genel koordinatör gibi ilgililerden, 3 işletmede ise personel birimi, muhasebe

bölümüne bağlı olarak yapılandırıldığından dolayı, ilgili personel şeflerinin bağlı olduğu muhasebe müdürlerinden toplanmıştır. Anketimizin ağırlıklı olarak, konuya ilişkin en kapsamlı bakış açısına sahip olan üst düzeydeki yöneticiler tarafından yanıtlanmış olması, elde edilen verilerin doğruluğu açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genel özellikleri ele alınırken işletmelerdeki üniversite mezunu çalışanların oranı ve işgücü devir oranlarına ilişkin bilgiler de elde edilmiştir. Bu kısımda işletmelerin bu konulardaki dağılımını daha ayrıntılı olarak görmek amacıyla faaliyet gösterdikleri sektörlere, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre gösterdikleri dağılım incelenmektedir.

Öncelikle Tablo 20'de araştırma kapsamında bulunan işletmelerdeki üniversite mezunu çalışanların oranları yer almaktadır. Görüldüğü gibi işletmelerin % 36'sında çalışanların % 20 ve daha azı, % 35'inde ise çalışanların % 21-60'ı üniversite mezunu iken, % 29'unda çalışanların % 60'tan fazlası üniversite mezunudur.

Tablo 20'de ayrıca üniversite mezunu çalışanların; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre dağılımları da yer almaktadır. Buna göre; bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 73) çalışanların % 60'ı üniversite mezunudur. Söz konusu bankaların hiçbirinde, üniversite mezunu çalışanların toplam çalışanlar içindeki payı, % 20 ve daha az oranda değildir. Diğer yandan konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin çoğunda (% 61) çalışanların sadece % 20 ve daha azının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Söz konusu otellerin sadece bir tanesinde (% 4'ünde) çalışanların % 60'tan fazlası üniversite mezunudur. Aynı konu ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için incelendiğinde; bu işletmelerin % 48'inde üniversite mezunu çalışanların % 21 ile % 60 arasında olduğu, % 33'ünde ise çalışanların % 60'tan fazlasının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Son olarak tekstil sektöründe faaliyet gösteren

işletmelerdeki üniversite mezunu çalışanların oranı incelendiğinde; bu işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 68) çalışanların sadece % 20 ve daha azının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin hiçbirinde üniversite mezunu çalışanlar, toplam çalışanların % 60'tan fazlasını oluşturmamaktadır. Bu bulgular, bankacılık ve ilaç sektörlerindeki çalışanların nitelik düzeylerinin nispeten yüksek, konaklama ve tekstil sektörlerindeki çalışanların nitelik düzeylerinin nispeten düşük olduğu şeklindeki varsayımımızı da desteklemektedir.

Tablo 20: Üniversite Mezunu Çalışanların Oranı

	Üniversite Mezunu Çalışanların Oranı						Toplam
	%20 ve az		% 21–60		% 60'tan fazla		
Sektör	f	%	f	%	f	%	Toplam
Bankacılık	0	0	8	26,7	22	73,3	30
Konaklama	16	61,5	9	34,6	1	3,8	26
İlaç	5	18,5	13	48,1	9	33,3	27
Tekstil	19	67,9	9	32,1	0	0	28
Toplam	40	36	39	35,1	32	28,8	111
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	f	%	Toplam
Yerli sermayeli	36	47,4	26	34,2	14	18,4	76
Yabancı sermayeli / Ortaklık	4	11,4	13	37,1	18	51,4	35
Toplam	40	36	39	35,1	32	28,8	111
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	f	%	Toplam
150'den az	16	42,1	12	31,6	10	26,3	38
150–500	15	48,4	11	35,5	5	16,1	31
500'den fazla	9	21,4	16	38,1	17	40,5	42
Toplam	40	36,0	39	35,1	32	28,8	111

Üniversite mezunu çalışanlara sahip olma düzeylerinin söz konusu sektörler açısından incelenmesinde; üniversite mezunu çalışanların en fazla bankacılık sektöründe istihdam edildiği, bunu ilaç sektörünün izlediği şeklinde genel bir değerlendirme yapılabilir. Tekstil ve konaklama sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunda ise çalışanların sadece % 20 ve daha azının üniversite mezunu olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 20’de ayrıca yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan işletmelerde üniversite mezunu olan çalışanların toplam çalışanların ne kadarını oluşturduğuna ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre; yerli sermayeli işletmelerin yarıya yakınında (% 47) çalışanların sadece % 20 ve azı üniversite mezunudur. Yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 51) ise çalışanların % 60’tan fazlası üniversite mezunudur. Görüldüğü gibi yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yüksek oranda üniversite mezunu çalışan istihdam etmektedir.

Benzer şekilde toplam çalışan sayısı açısından “küçük”, “orta ölçekli” ve “büyük” kabul ettiğimiz işletmelerdeki üniversite mezunu çalışanların oranları incelendiğinde; küçük ve orta ölçekli işletmelerin (küçük işletmelerde % 42 ve orta ölçekli işletmelerde % 48 olmak üzere) yarıya yakınında çalışanların % 20 ve daha azının üniversite mezunu olduğu, büyük işletmelerin yarıya yakınında (% 41’inde) ise çalışanların % 60’tan fazlasının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre büyük işletmelerde üniversite mezunu çalışanların istihdamının daha yaygın olduğu ifade edilebilir.

Yanıtlayıcı işletmelerin genel özelliklerini incelerken ele aldığımız son değişken, işgücü devir oranlarıdır. Tablo 21’de görüldüğü gibi bankaların neredeyse hiçbirinde işgücü devir oranı % 20’yi geçmemektedir. İlaç şirketlerinin yarıya yakınında (% 44) ise işgücü devir oranı % 20’den fazladır. Konaklama ve tekstil sektörlerinde de % 20’den yüksek işgücü devir oranının nispeten yaygın olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerdeki işgücü devir oranları incelendiğinde; yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 85) işgücü devir oranının en fazla % 20 olduğu, yerli sermayeli işletmelerin ise yarıya yakınında (% 37) bu oranın % 20’nin üzerinde olduğu dikkati çekmektedir.

Çalışan sayılarına göre yapılan sınıflamaya göre işletmelerde işgücü devir oranlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; çalışan sayısına göre küçük, orta ölçekli ve büyük olan işletmelerin işgücü devir oranlarında dikkati çeken büyük farklılıklar bulunmadığı, bu işletmelerde işgücü devir oranlarının benzer dağılımlar gösterdiği ifade edilebilir (Bknz. Tablo 21).

Tablo 21: İşgücü Devir Oranları

	İşgücü Devir Oranı						Toplam
	0-8		9-20		21 ve fazlası		
Sektör	f	%	f	%	f	%	Toplam
Bankacılık	6	25	17	70,8	1	4,2	24
Konaklama	6	28,6	7	33,3	8	38,1	21
İlaç	7	30,4	6	26,1	10	43,5	23
Tekstil	6	27,3	8	36,4	8	36,4	22
Toplam	25	27,8	38	42,2	27	30	90
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	f	%	Toplam
Yerli sermayeli	20	31,7	20	31,7	23	36,5	63
Yabancı sermayeli / Ortaklık	5	18,5	18	66,7	4	14,8	27
Toplam	25	27,8	38	42,2	27	30	90
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	f	%	Toplam
150'den az	7	26,9	9	34,6	10	38,5	26
150-500	9	31	11	37,9	9	31	29
500'den fazla	9	25,7	18	51,4	8	22,9	35
Toplam	25	27,8	38	42,2	27	30	90

X. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmamızın bulguları; İK bölümlerinin yapılanmasına, en üst düzeydeki İK yöneticisinin özelliklerine, İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliğine ve temel İK uygulamalarına ilişkin farklılık ve benzerlikler olmak üzere 4 ana başlık altında sunulmaktadır. Bu 4 alt başlığın her birinin sonunda konuyla ilgili hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme yer almaktadır.

A. İK Bölümlerinin Yapılanmasına İlişkin Farklılık ve Benzerlikler

Kurumsal teori açısından İKY'deki farklılık ve benzerlikleri araştırdığımız çalışmamızda ilk olarak; araştırma kapsamında bulunan işletmelerde faaliyet gösterilen sektör, işletmelerin sermaye yapısı ve çalışan sayıları açılarından İK bölümünün yapılanması konusundaki farklılık ve benzerlikler irdelenmektedir. Dolayısıyla bu kısmın sonunda H1, H2 ve H3 hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme yer almaktadır. İK bölümünün yapılanması konusunda faaliyet gösterilen sektör, işletmenin sermaye yapısı ve çalışan sayısı açılarından farklılık ve benzerlikleri incelerken ele aldığımız ilk değişken, işletmelerde bir İK / Personel bölümünün bulunup bulunmamasıdır.

1. İK / Personel Bölümünün Varlığı

Genel olarak bakıldığında (Bknz. Tablo 22) araştırma kapsamında bulunan 121 işletmenin % 82'sinde bir İK / Personel bölümü bulunduğu görülmektedir.

İşletmelerde bir İK / Personel bölümünün bulunup bulunmaması, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler açısından incelendiğinde; otellerin tamamına yakınında (% 97) ve bankaların da büyük çoğunluğunda (% 87) olmak üzere hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İK / Personel bölümleri bulunmaktadır. Diğer yandan ilaç şirketlerinin % 80'inde, tekstil şirketlerinin ise % 65'inde bir İK / Personel bölümü bulunmaktadır.

Tablo 22: İşletmelerde İK / Personel Bölümünün Bulunup Bulunmaması

İK / Personel Bölümü						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Bulunuyor		Bulunmuyor		Toplam	11,225	-	0,011*
	f	%	f	%				
Bankacılık	26	86,7	4	13,3	30			
Konaklama	29	96,7	1	3,3	30			
İlaç	24	80	6	20	30			
Tekstil	20	64,5	11	35,5	31			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	6,215	5,013**	0,013*
Yerli sermayeli	63	75,9	20	24,1	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	36	94,7	2	5,3	38			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	16,196	-	0,000*
150'den az	24	61,5	15	38,5	39			
150-500	32	88,9	4	11,1	36			
500'den fazla	43	93,5	3	6,5	46			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Bu bulgulara dayanarak özellikle hizmet işletmelerinde İK / Personel bölümlerinin kaçınılmaz olarak varolduğu söylenebilir. Diğer yandan İK / Personel bölümü bulunmayan işletmelerin yarısını tekstil şirketlerinin oluşturduğu dikkate alındığında, ülkemizde tekstil sektöründe geleneksel olarak gözlemlenen profesyonel yönetim eksikliğinin halen kendisini gösterdiği söylenebilir.

İşletmelerde İK / Personel bölümü bulunup bulunmamasının işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile ilgisini belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre; söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin İK / Personel bölümüne sahip olup olmamalarındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlıdır (anlamlılık düzeyi: $0,011 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle işletmelerin faaliyet

gösterdikleri sektör, işletmede İK / Personel bölümü bulunup bulunmaması ile gerçek anlamda ilişkilidir.

Tablo 22'ye bakıldığında, yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin tamamına yakınında (% 95), yerli sermayeli olan işletmelerin de büyük çoğunluğunda (% 76) bir İK / Personel bölümü bulunduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, bize işletmelerde İK / Personel bölümü bulunup bulunmaması ile işletmelerin sermaye yapıları arasındaki gözlenen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (anamlılık düzeyi: $0,013 < 0,05$), yani işletmede bir İK / Personel bölümü bulunup bulunmaması konusunda yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (Bknz. Tablo 22).

Buna göre yabancı sermayeli veya en azından yerli-yabancı ortaklığı olan işletmelerde İK / Personel bölümünün bulunmamasının neredeyse söz konusu olmadığı ifade edilebilir. Nitekim bir İK / Personel bölümüne sahip olmayan 22 işletmenin 20'si yerli sermayelidir.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; büyük işletmelerin tamamına yakınının (% 94), orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 89) ve küçük işletmelerin yarısından fazlasının (% 62) bir İK / Personel bölümüne sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışan sayıları açısından İK bölümüne sahip olup olmamaları konusundaki bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile İK / Personel bölümüne sahip olmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (anamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$).

Bu noktada İK / Personel bölümü bulunmayan işletmelerin büyük çoğunluğunu 150'den az çalışana sahip küçük işletmelerin oluşturduğu ve çalışan sayısı arttıkça bir İK / Personel bölümünün varlığının da kaçınılmaz hale geldiği söylenebilir.

Bu bulgulara dayanarak bir işletmede İK / Personel bölümü bulunup bulunmamasının; işletmenin içinde bulunduğu sektöre, işletmenin sermaye yapısına ve çalışan sayısına göre farklılık göstereceği söylenebilir.

2. İK Bölümlerinde Çalışan Kişi Sayısı

İK bölümünün yapılanması konusundaki farklılık ve benzerlikleri araştırırken ele aldığımız ikinci değişken, İK bölümlerinde çalışan kişi sayısıdır. Yanıtlayıcı işletmelerin 22 tanesinde İK / Personel bölümü bulunmadığından dolayı, bu kısımda analizler, İK / Personel bölümü bulunan 99 işletmeye ait verilerle gerçekleştirilmiştir. Tablo 23'te görüldüğü gibi söz konusu işletmelerin yarıya yakınının (% 44) İK bölümleri, 4 kişiden az çalışandan oluşan küçük bölümlerdir.

İK bölümlerinde çalışan sayıları, ele aldığımız dört sektöre göre incelendiğinde; bankaların yarıdan fazlasının (% 54) İK bölümlerinde 10'dan fazla çalışanın bulunduğu, otellerin tamamına yakınında (% 90) en fazla 10 çalışan bulunduğu, ilaç şirketlerinin yarıdan fazlasında (% 58) ve tekstil şirketlerinin ise yarısında 4'ten az çalışan bulunduğu görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümlerinde çalışan sayıları arasında sistematik bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre (Bknz. Tablo 23); İK bölümünde çalışan sayıları açısından söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$). Buna göre İK bölümlerinin, incelenen diğer sektörlerdeki işletmelere nazaran, bankaların daha yüksek bir oranında büyük olma eğilimi gösterdiği söylenebilir.

Tablo 23: İK Bölümünde Çalışan Sayıları

İK Bölümünde Çalışan Sayısı									
Sektör	4'ten az		4-10		10'dan fazla		Toplam	Ki-kare değeri	p
	f	%	f	%	f	%			
Bankacılık	7	26,9	5	19,2	14	53,8	26	21,780	0,001*
Konaklama	13	44,8	13	44,8	3	10,3	29		
İlaç	14	58,3	3	12,5	7	29,2	24		
Tekstil	10	50	8	40	2	10	20		
Toplam	44	44,4	29	29,3	26	26,3	99		
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	9,932	0,007*
Yerli sermayeli	33	52,4	20	31,7	10	15,9	63	51,709	0,000*
Yabancı sermayeli / Ortaklık	11	30,6	9	25	16	44,4	36		
Toplam	44	44,4	29	29,3	26	26,3	99		
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	51,709	0,000*
150'den az	22	91,7	2	8,3	0	0	24	51,709	0,000*
150-500	18	56,3	11	34,4	3	9,4	32		
500'den fazla	4	9,3	16	37,2	23	53,5	43		
Toplam	44	44,4	29	29,3	26	26,3	99		

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

İK bölümlerinde çalışan sayıları, işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli olan işletmelerin yarıdan fazlasının (% 54) İK bölümlerinde 4'ten az çalışan bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin yarıya yakınının (% 44) İK bölümlerinde 10'dan fazla çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin sermaye yapıları ile İK bölümlerinde çalışan sayıları arasındaki Tablo 23'te görülen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,007 < 0,05$) göstermektedir. Dolayısıyla yerli sermayeli işletmelerde İK bölümlerinin genellikle 4'ten az çalışanın bulunduğu küçük bölümler olduğu, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde ise İK bölümlerinin daha büyük olma eğilimi gösterdiği ifade edilebilir.

İK bölümlerinde çalışan sayılarının, işletmelerin sahip oldukları toplam çalışan sayılarına göre gösterdikleri dağılım da Tablo 23'te yer almaktadır. Buna göre 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin tamamına yakınının (% 92) İK bölümlerinde 4'ten az çalışan bulunurken, 150–500 çalışanı bulunan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 56) 4'ten az çalışan bulunmaktadır. 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin yarıdan fazlasının (% 54) İK bölümleri ise 10'dan fazla çalışanın istihdam edildiği nispeten büyük bölümlerdir. Görüldüğü gibi işletmeler çalışan sayısı açısından büyüdükçe, İK bölümleri de çalışan sayısı açısından daha büyük olma eğilimi göstermektedir. Nitekim gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin toplam çalışan sayıları ile İK bölümünde çalışan sayıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak İK bölümlerindeki çalışan sayılarının; işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre ve işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

3. İK Bölümlerinin Altında Alt Birimler Bulunup Bulunmaması

İK bölümünün yapılanması konusunda incelenen diğer bir değişken, İK bölümlerinin altında alt birimler bulunup bulunmamasıdır. Genel olarak bakıldığında İK / Personel bölümü bulunan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 52,5) bölüme bağlı alt birimler bulunmaktadır (Bknz. Tablo 24). Diğer bir deyişle işletmelerin yarıdan fazlasında İK bölümleri ayrıntılı olarak yapılandırılmıştır.

İK bölümünde alt birimler bulunan işletmelerin % 37'sini bankalar oluştururken, İK bölümünün altında alt birimler bulunmayan işletmelerin % 36'sını oteller oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümünde alt birimler bulunup bulunmaması arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları, bize bu ilişkinin tesadüflerden kaynaklandığını (anlamlılık düzeyi: $0,095 > 0,05$) göstermektedir. Diğer bir ifadeyle

işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümünün altında alt birimler bulunup bulunmaması arasında istatistiksel olarak bir ilgi bulunmamaktadır.

Tablo 24: İK Bölümünün Altında Alt Birimler Bulunup Bulunmaması

İK Bölümünün Altında Alt Birimler Bulunup Bulunmadığı						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Var		Yok		Toplam			
	f	%	f	%				
						6,364	-	0,095*
Bankacılık	19	73,1	7	26,9	26			
Konaklama	12	41,4	17	58,6	29			
İlaç	12	50	12	50	24			
Tekstil	9	45	11	55	20			
Toplam	52	52,5	47	47,5	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,930	2,257**	0,087*
Yerli sermayeli	29	46	34	54	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	23	63,9	13	36,1	36			
Toplam	52	52,5	47	47,5	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	35,980	-	0,000*
150'den az	4	16,7	20	83,3	24			
150-500	11	34,4	21	65,6	32			
500'den fazla	37	86	6	14	43			
Toplam	52	52,5	47	47,5	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Tablo 24'de görüldüğü gibi yerli sermayeli işletmelerin yarıdan fazlasında (% 54) İK bölümlerinin altında alt birimler bulunmazken, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 64) İK bölümlerinin altında alt birimler bulunmaktadır. Fakat yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,087 > 0,05$) ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin sermaye yapıları ile İK

bölümünün altında alt birimler bulunup bulunmaması arasında istatistiksel bir ilgi bulunmamaktadır.

İK bölümünün altında alt birimler bulunup bulunmamasının işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Bknz. Tablo 24); 150'den az çalışana sahip bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 83) bölüme bağlı alt birimlerin bulunmadığı, 150–500 çalışana sahip işletmelerin yarıdan fazlasında yine bölüme bağlı alt birimlerin bulunmadığı, diğer yandan 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin tamamına yakınında (% 86) ise İK bölümünün altında alt birimler bulunduğu görülmektedir. Çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları da, bize işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin altında alt birimler bulunup bulunmaması arasındaki ilginin varlığını göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$).

Sonuç olarak İK bölümlerinin altında alt birimler bulunup bulunmaması, işletmelerin içinde buldukları sektöre göre ve sermaye yapılarına göre farklılık göstermezken, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre işletmede çalışan sayısı arttıkça İK bölümlerinin daha ayrıntılı yapılanması söz konusu olmaktadır.

4. Eğitim Bölümlerinin İK Bölümünden Ayrı Yapılanıp Yapılanmaması

Daha önce gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmalarda bazı işletmelerde eğitim bölümlerinin İK bölümlerinin altında bir bölüm olmak yerine, İK bölümünden bağımsız olan ayrı bir bölüm olarak yapılandırıldığına dikkatimizi çekmesi nedeniyle, İK bölümlerinin yapılanması konusundaki farklılık ve benzerlikler araştırılırken bu konunun da irdelenmesi uygun görülmüştür.

Tablo 25: Eğitim Bölümünün İK Bölümünden Ayrı Yapılanp Yapılanmaması

Eğitim Bölümünün İK Bölümünden Ayrı Yapılanması						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	4,514	-	0,211*
	f	%	f	%				
Bankacılık	4	15,4	22	84,6	26			
Konaklama	8	27,6	21	72,4	29			
İlaç	9	37,5	15	62,5	24			
Tekstil	3	15	17	85	20			
Toplam	24	24,2	75	75,8	99			
Sermaye Yapısı						0,018	0,000**	0,894***
Yerli sermayeli	15	23,8	48	76,2	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	9	25	27	75	36			
Toplam	24	24,2	75	75,8	99			
Çalışan Sayısı						3,281	-	0,194***
150'den az	6	25	18	75	24			
150-500	11	34,4	21	65,6	32			
500'den fazla	7	16,3	36	83,7	43			
Toplam	24	24,2	75	75,8	99			

* Beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı, tüm hücrelerin % 20'den azını (% 12,5'ünü) oluşturmaktadır.

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

*** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Tablo 25'te görüldüğü gibi, işletmelerin % 24'ünde eğitim bölümleri, İK'dan bağımsız ayrı bir bölüm olarak yapılandırılmıştır. Söz konusu işletmelerin % 38'ini ilaç şirketleri, % 33'ünü ise oteller oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile eğitim bölümünün İK'dan ayrı bir bölüm olarak yapılandırılması arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak test edilmesi için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre; söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,211 > 0,05$).

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında da, işletmelerin yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olmalarıyla eğitim bölümlerinin İK bölümünden ayrı bir bölüm olarak yapılandırılması arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,894 > 0,05$) yapılan ki-kare analizi sonuçlarıyla ortaya konmaktadır. Benzer şekilde işletmelerin çalışan sayılarıyla eğitim bölümlerinin İK bölümünden ayrı yapılandırılması arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,194 > 0,05$).

Bu bulgulara göre eğitim bölümünün İK bölümünden bağımsız olan ayrı bir bölüm olarak yapılanıp yapılanmaması ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapıları ve çalışan sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmamaktadır.

5. İK Bölümleri İçindeki Hiyerarşik Düzeylerin Sayısı

İK bölümlerinin yapılanması konusunda ele aldığımız diğer bir değişken, İK bölümleri içindeki hiyerarşik düzeylerin sayısıdır. Genel olarak bakıldığında (Bknz. Tablo 26) işletmelerin yarıya yakınında (% 47,5) İK bölümleri ya tek kişiden oluşmakta (İK bölümü içinde hiyerarşik düzey bulunmamakta) ya da bölüm içinde iki hiyerarşik düzey bulunmaktadır.

İK bölümlerinde ikiden fazla hiyerarşik düzey bulunan işletmeler içindeki en yüksek pay, % 37 ile bankalara aittir. Bunu % 27'lik pay ile ilaç şirketleri izlemektedir. Tekstil (% 60) ve konaklama sektörlerinde (% 42) faaliyet gösteren işletmelerin yarıdan fazlasında ise, iki veya daha az hiyerarşik düzey bulunmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümündeki hiyerarşik düzey sayısı arasında çapraz tabloda görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, değişkenler arasında gerçek anlamda bir ilişkinin bulunduğunu

(anlamlılık düzeyi: $0,037 < 0,05$) göstermektedir. Dolayısıyla özellikle bankalarda İK bölümlerinin ikiden fazla hiyerarşik düzey bulunan daha ayrıntılı yapılandırılmış bölümler olduğu, ilaç şirketlerinde de İK bölümlerinde ikiden fazla hiyerarşik düzey bulunmasının yaygın olduğu ifade edilebilir.

Tablo 26: İK Bölümlerindeki Hiyerarşik Düzey Sayısı

	İK Bölümündeki Hiyerarşik Düzey Sayısı				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	2 veya daha az		2'den fazla					
Sektör	f	%	f	%		8,464	-	0,037*
Bankacılık	7	26,9	19	73,1	26			
Konaklama	18	62,1	11	37,9	29			
İlaç	10	41,7	14	58,3	24			
Tekstil	12	60	8	40	20			
Toplam	47	47,5	52	52,5	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	8,802	7,604**	0,003*
Yerli sermayeli	37	58,7	26	41,3	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	10	27,8	26	72,2	36			
Toplam	47	47,5	52	52,5	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	42,872	-	0,000*
150'den az	23	95,8	1	4,2	24			
150-500	18	56,3	14	43,8	32			
500'den fazla	6	14	37	86	43			
Toplam	47	47,5	52	52,5	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Tablo 26'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli işletmelerin yarıdan fazlasının (% 59) İK bölümünde iki veya daha az hiyerarşik düzey bulunmakta, diğer yandan yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerde İK bölümünde iki veya daha az hiyerarşik düzey bulunma oranı, sadece % 28'dir. Diğer bir ifadeyle, yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 72) İK bölümlerinde ikiden fazla

hiyerarşik düzey bulunmaktadır. Çapraz tabloda görülen sonuçlardaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre, işletmelerin sermaye yapıları ile İK bölümlerindeki hiyerarşik düzey sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$). Bu bulgulara dayanarak yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde İK bölümlerinin daha fazla hiyerarşik düzey içermeye eğiliminde olduğu söylenebilir.

Aynı konu çalışan sayıları açısından ele alındığında; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin neredeyse tamamının (% 96) ve 150–500 çalışanı bulunan işletmelerin yarısından fazlasının (% 56,25) İK bölümünde iki veya daha az hiyerarşik düzey olduğu, diğer yandan 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 86) ikiden fazla hiyerarşik düzey bulunduğu görülmektedir. Yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın da, tesadüflerden kaynaklanmadığını, çalışan sayısı ile İK bölümündeki hiyerarşik düzey sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$). Dolayısıyla çalışan sayısı açısından büyük olan işletmelerde İK bölümlerindeki hiyerarşik düzeylerin fazla olma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Bu bulgulara göre İK bölümlerindeki hiyerarşik düzeylerin sayısının; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre, işletmelerin sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre farklılık gösterdiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

6. İK Bölümlerindeki Yönetsel Pozisyon Sayısı

İK bölümlerinin yapılanması konusunda incelediğimiz son değişken, İK bölümündeki yönetsel pozisyon sayısıdır. Yanıtlayıcı işletmelere genel olarak bakıldığında; bir İK / Personel bölümüne sahip olan söz konusu işletmelerin çoğunluğunun (% 68) İK bölümünde en fazla iki yönetsel pozisyon olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 27).

İK bölümü içinde en fazla iki yönetsel pozisyon bulunan işletmelerin % 37'sini oteller oluşturmaktadır. Otellerin, ilaç ve tekstil şirketlerinin büyük çoğunluğunun (Konaklama: % 86; İlaç: % 75; Tekstil: % 70) İK bölümlerinde iki veya daha az yönetsel pozisyon bulunurken, bankaların yarıdan fazlasında (% 62) İK konusunda ikiden fazla yönetici bulunmaktadır. Nitekim İK bölümü içinde ikiden fazla yönetsel pozisyon bulunan işletmelerin yarısını bankalar oluşturmaktadır. Çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları da söz konusu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile İK bölümlerinde istihdam edilen yöneticilerin sayısı arasında gerçek anlamda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,002 < 0,05$).

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında, yerli sermayeli işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (% 78) İK bölümünde iki veya daha az yönetici bulunduğu; yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin ise yarısının İK bölümünde üçten az yönetici bulunduğu görülmektedir. Nitekim yerli sermayeli işletmelerin İK konusunda çalışan üçten az yönetici istihdam eden işletmeler içindeki payı, % 73'tür. Yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin İK bölümlerinde istihdam ettikleri yönetici sayısındaki bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, değişkenler arasında istatistiksel olarak bir ilgi bulunduğunu ortaya koymaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,004 < 0,05$).

Tablo 27'de ayrıca İK konusunda istihdam edilen yönetici sayısının, işletmelerin çalışan sayılarına göre gösterdiği dağılım yer almaktadır. Buna göre; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin tamamında İK konusunda en fazla iki yönetici bulunurken, çalışan sayısı 150–500 arasında olan işletmelerde bu oran, % 84'e düşmektedir. Diğer yandan 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 63) ise, İK konusunda faaliyet gösteren en az üç yönetici bulunmaktadır. Çalışan sayıları açısından gözlenen bu farklılığın anlamlılığını test

etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, bize çalışan sayıları ile İK konusunda istihdam edilen yönetici sayısı arasında gerçek anlamda ilişki olduğunu göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$).

Tablo 27: İK Bölümlerindeki Yönetmel Pozisyon Sayısı

İK Bölümündeki Yönetmel Pozisyon Sayısı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p			
Sektör	2 veya daha az		2'den fazla		Toplam						
	f	%	f	%							
Bankacılık	10	38,5	16	61,5	26	15,334	-	0,002*			
Konaklama	25	86,2	4	13,8	29						
İlaç	18	75	6	25	24						
Tekstil	14	70	6	30	20						
Toplam	67	67,7	32	32,3	99						
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam				8,081	6,861**	0,004*
Yerli sermayeli	49	77,8	14	22,2	63						
Yabancı sermayeli / Ortaklık	18	50	18	50	39						
Toplam	67	67,7	32	32,3	99						
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam				33,788	-	0,000*
150'den az	24	100	0	0	24						
150-500	27	84,4	5	15,6	32						
500'den fazla	16	37,2	27	62,8	43						
Toplam	67	67,7	32	32,3	99						

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Görüldüğü gibi İK bölümlerindeki yönetmel pozisyonların sayısı, hem işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile, hem işletmelerin yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olmaları ile, hem de işletmelerin çalışan sayıları ile ilgilidir.

Sonuç olarak İKY'deki farklılık ve benzerlikleri ele aldığımız araştırmamızda incelediğimiz ilk konu olan İK bölümlerinin yapılanması konusundaki hipotezlerimize ilişkin aşağıdaki değerlendirme yapılabilir:

Öncelikle araştırmamızın hipotezleri çeşitli alt hipotezlerden oluştuğundan dolayı hipotezlerimizin kesin olarak kabul ya da reddedilmesi söz konusu değildir. Daha spesifik olarak; İK bölümlerinin yapılanması konusunda daha önce de ifade edildiği gibi 6 değişkenden yararlanılmış ve bu değişkenlerden bazılarının ele aldığımız bağımsız değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, bazılarının ise farklılık göstermediği görülmüştür. Bununla beraber elde ettiğimiz bulgulara dayanarak hipotezlerimiz konusunda tedbirli bir genel değerlendirme yapmayı uygun görmekteyiz.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümlerinin yapılanması arasında ilgi bulunduğu şeklindeki H1 hipotezine ilişkin bulgularımız genel olarak değerlendirildiğinde; gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçlarına göre faaliyet gösterilen sektör ile bu konuda ele aldığımız 6 değişkenin 4 tanesi arasında ilgi bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Daha spesifik ifade edilirse; faaliyet gösterilen sektör ile İK bölümünün varlığı, İK bölümünde çalışan sayısı, bölüm içindeki hiyerarşik düzey ve yönetsel pozisyon sayısı arasında ilgi bulunmaktadır. Diğer yandan faaliyet gösterilen sektör ile İK bölümlerinin altında alt birimler bulunup bulunmaması ve eğitim bölümünün İK bölümünden ayrı olarak yapılanıp yapılanmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile konuya ilişkin olarak yararlandığımız 6 değişkenin 4 tanesi arasında ilgi bulunduğunu, bu sebeple de işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümlerinin yapılanması arasında kısmen ilgi bulunduğunu ifade etmenin yanlış olmayacağı kanaatindeyiz.

Benzer şekilde işletmelerin sermaye yapıları ile İK bölümlerinin yapılanması konusunda yararlandığımız 6 değişkenin sektörler açısından da farklılık bulduğumuz 4 tanesi arasında istatistiksel olarak gerçeek anlamda ilgi bulunmaktadır. Bu sebeple H2 hipotezinde iddia ettiğimiz işletmelerin sermaye yapıları ile İK bölümlerinin yapılanması arasındaki ilginin kısmen bulunduğu söylenebilir.

H3 hipotezine ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizlerinin sonuçlarına göre ise; işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin yapılanmasına ilişkin ele aldığımız 6 değişkenin 5'i arasında ilgi bulunmaktadır. Buna göre işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin yapılanması arasında ilgi bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla H3 hipotezinin kabul edilmesi kanımızca uygun olacaktır.

B. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Farklılık ve Benzerlikler

İKY'deki farklılık ve benzerlikleri kurumsal teori açısından incelerken farklılık ve benzerlik araştırdığımız ikinci konu, en üst düzeydeki İK yöneticisinin özellikleridir. Bu kısmın sonunda H4, H5 ve H6 hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme yer almaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapısı ve sahip oldukları çalışan sayısı açılarından en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özelliklerindeki farklılık ve benzerlikleri incelerken ele aldığımız ilk değişken, en üst düzeydeki İK yöneticisinin cinsiyetidir.

1. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Cinsiyeti

Tablo 28'de görüldüğü gibi işletmelerin genel olarak en üst düzeydeki İK yöneticisinin cinsiyeti konusundaki dağılımları hemen hemen eşittir. Bununla beraber bankaların ve tekstil şirketlerinin yarıdan fazlasında (Bankacılık: % 65; Tekstil: % 60) en üst düzeydeki İK yöneticisi erkek, otellerin ve ilaç şirketlerinin yarıdan fazlasında (Konaklama: % 62; İlaç: % 63) ise en üst düzeydeki İK yöneticisi kadındır. Fakat çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile en üst düzeydeki İK yöneticisinin cinsiyeti arasında gerçek anlamda bir ilgi bulunmamakta (anlamlılık düzeyi: $0,092 > 0,05$), söz konusu farklılık tesadüflerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 28: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Cinsiyeti

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Cinsiyeti						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Kadın		Erkek		Toplam	6,442	-	0,092*
	f	%	f	%				
Bankacılık	9	34,6	17	65,4	26			
Konaklama	18	62,1	11	37,9	29			
İlaç	15	62,5	9	37,5	24			
Tekstil	8	40	12	60	20			
Toplam	50	50,5	49	49,5	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,117	0,018**	0,732*
Yerli sermayeli	31	49,2	32	50,8	63			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	19	52,8	17	47,2	36			
Toplam	50	50,5	49	49,5	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	3,666	-	0,160*
150'den az	14	58,3	10	41,7	24			
150-500	19	59,4	13	40,6	32			
500'den fazla	17	39,5	26	60,5	43			
Toplam	50	50,5	49	49,5	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu, sermaye yapıları açısından ele alındığında yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin en üst düzeydeki İK yöneticilerinin cinsiyetinin, işletmelerin genel olarak bu konudaki dağılımlarına benzer şekilde hemen hemen eşit biçimde dağıldıkları görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticisinin cinsiyeti arasında istatistiksel bir ilginin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,732 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

En üst düzeydeki İK yöneticilerinin cinsiyetinin, işletmelerin çalışan sayılarına göre nasıl bir dağılım gösterdiği de Tablo 28'de yer almaktadır. Buna göre; çalışan sayısı 500 ve daha az olan işletmelerin yarıdan fazlasında en üst düzeydeki İK yöneticisi kadın iken, çalışan sayısı 500'den fazla olan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 61) bu pozisyonda bulunan kişi erkektir. Fakat konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın da tesadüflerden

kaynaklandığını, diğer bir deyişle İK yöneticisinin cinsiyet ile işletmelerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilgi olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,160 > 0,05$) göstermektedir.

Görüldüğü gibi işletmelerde en üst düzeydeki İK yöneticisinin cinsiyeti konusunda ne faaliyet gösterilen sektöre göre, ne sermaye yapısına göre, ne de çalışan sayılarına göre belirgin bir eğilim bulunmamaktadır.

2. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Eğitim Düzeyi

En üst düzeydeki İK yöneticilerinin özellikleri incelenirken ele alınan diğer bir değişken, söz konusu yöneticilerin eğitim düzeyidir. Tablo 29’da görüldüğü gibi işletmelerin oldukça az bir kısmında (% 14) en üst düzeyde bulunan İK yöneticisi lise veya önlisans mezunu iken, yarıdan fazlasında (% 53) bu pozisyonda bulunan kişi lisans derecesine sahiptir. İşletmelerin 33’ünde ise, en üst düzeydeki İK yöneticisi, lisansüstü eğitim almıştır.

Bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörleri şeklinde yapılan dörtlü sektörel ayırmada veriler, bu konuya ilişkin olarak ki-kare analizinin gerçekleştirilmesine olanak vermediğinden dolayı, bu kısımda sektörel ayırım hizmet ve üretim genel ayırımı doğrultusunda incelenmektedir. Diğer bir deyişle yapılan dörtlü sektörel incelemede, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20’den fazlasının “5”in altında olması nedeniyle analizde sektörler daha genel ayırmada birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. Dolayısıyla çapraz tabloda da veriler hizmet ve üretim genel ayırımına göre sunulmaktadır. Buna göre; en üst düzeydeki İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri, işletmelerin hizmet veya üretim sektöründe faaliyet göstermesi açısından bu konudaki genel dağılımlarına oldukça benzer bir dağılım göstermektedir. Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet göstermeleri ile en üst düzeydeki İK yöneticilerinin eğitim düzeyi arasında gerçek anlamda bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,682 > 0,05$) ortaya

koymaktadır. Diğer bir deyişle en üst düzeydeki İK yöneticisinin eğitim düzeyi, işletmelerin üretim veya hizmet sektöründe faaliyet göstermesine göre farklılık göstermemektedir.

Aynı konu, işletmelerin sermaye yapısı açısından ele alındığında en üst düzeydeki İK yöneticisi lise veya önlisans mezunu olan işletmelerin tamamına yakını yerli sermayeli işletmelerin oluşturduğu dikkati çekmektedir (Bknz. Tablo 29). Ayrıca yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin yarıya yakınında (% 42) bu pozisyonda bulunan kişi, lisansüstü derecesine sahiptir. İşletmelerin sermaye yapıları ile en üst düzeyde bulunan İK yöneticisinin eğitim düzeyi arasındaki çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında gerçek anlamda bir ilişki olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,04 < 0,05$), yani bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin en üst düzeydeki İK yöneticilerinin, yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yüksek eğitilmiş olma yönünde bir eğilim sergiledikleri söylenebilir.

En üst düzeydeki İK yöneticisinin eğitim düzeyi, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde her bir ölçek sınıfında (küçük, orta ölçekli ve büyük işletmeler) işletmelerin en üst düzeydeki İK yöneticilerinin en az yarısının lisans derecesine sahip olduğu, bununla beraber 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin % 25'inin İK yöneticisinin lise veya önlisans mezunu olduğu, 150–500 çalışanı bulunan işletmelerde bu oranın % 19'a düştüğü ve 500'den fazla çalışanı olan işletmelerde ise aynı oranın % 5'e düştüğü görülmektedir. Benzer şekilde 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin % 40'ında en üst düzeydeki İK yöneticisi, lisansüstü eğitime sahip iken, aynı oran 150–500 çalışanı bulunan işletmelerde % 31'e düşmekte, 150'den az çalışanı bulunan işletmelerde ise % 25'e düşmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonucunda, tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası “5”in altında olduğundan dolayı, elde edilen sonuçlar güvenilir kabul edilmemiş ve

dolayısıyla da çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı test edilememiştir.

Tablo 29: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Eğitim Düzeyi									
Sektör	Lise veya Önlisans		Lisans		Lisansüstü		Toplam	Ki-kare değeri	p
	f	%	f	%	f	%			
Hizmet	9	16,4	27	49,1	19	34,5	55	0,765	0,682*
Üretim	5	11,4	25	56,8	14	31,8	44		
Toplam	14	14,1	52	52,5	33	33,3	99		
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	6,443	0,040**
Yerli sermayeli	13	20,6	32	50,8	18	28,6	63	6,415	0,170***
Yabancı sermayeli / Ortaklık	1	2,8	20	55,6	15	41,7	36		
Toplam	14	14,1	52	52,5	33	33,3	99		
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	6,415	0,170***
150'den az	6	25	12	50	6	25	24	6,415	0,170***
150-500	6	18,8	16	50	10	31,3	32		
500'den fazla	2	4,7	24	55,8	17	39,5	43		
Toplam	14	14,1	52	52,5	33	33,3	99		

* Yapılan dördü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

*** Çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası (% 33,3'ü) "5" in altında olduğundan dolayı analiz sonuçları güvenilir kabul edilmemiştir.

3. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Formasyonu

Çalışmamızda en üst düzeydeki İK yöneticilerinin özellikleri incelenirken ele alınan diğer bir değişken, bu pozisyonda çalışan kişinin lisans eğitimini hangi alanda aldığıdır. Anket formunda eğitim alanına ilişkin olarak ayrıntılı biçimde yer alan şıklar, alınan yanıtlara ve amacımıza uygun olacak biçimde "işletme, iktisat", "mühendislik" ve "sosyal bilimler" ana başlıkları altında birleştirilmiştir.

İşletmelerin yarıdan fazlasında (% 61) en üst düzeyde bulunan İK yöneticisi lisans eğitimini işletme veya iktisat alanında tamamlamıştır. İşletmelerin % 24'ünde bu pozisyonda yer alan kişinin formasyonu, sosyal bilimler alanında; sadece % 15'inde ise mühendislik alanında (Bknz. Tablo 30).

En üst düzeydeki İK yöneticisinin eğitim düzeyi incelenirken olduğu gibi, bu kısımda da işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör açısından ki-kare analizi gerçekleştirilirken yapılan dörtlü sektörel ayırmda tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı, sektörler; hizmet ve üretim genel başlıkları altında incelenmekte ve çapraz tabloda da bu ayrıma ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre; hizmet işletmeleriyle kıyaslandığında üretim işletmelerinin daha yüksek bir oranında (% 72) en üst düzeydeki İK yöneticisinin işletme veya iktisat kökenli olduğu görülmektedir. Bu pozisyonda mühendis kökenli yöneticilerin bulunma oranlarında hizmet ve üretim sektörleri arasında bir farklılık gözlenmezken, üretim işletmelerine kıyasla hizmet işletmelerinin daha yüksek bir oranında (% 33) bu pozisyonda bulunan yönetici, lisans eğitimini sosyal bilimler alanında almıştır. Fakat yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını, yani işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK yöneticilerinin formasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir (anamlılık düzeyi: 0,089>0,05).

Tablo 30'da görüldüğü gibi, yerli sermayeli işletmelerde ağırlıklı olarak (% 70) en üst düzeyde bulunan İK yöneticisi işletme veya iktisat kökenli iken, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde aynı oran, % 49'a düşmektedir. Buna karşılık yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde sosyal bilimler kökenli İK yöneticilerinin oranı, % 37'dir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığı ki-kare analizi ile test edildiğinde; işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticisinin formasyonu arasında gerçek anlamda ilişki olduğu (anamlılık düzeyi: 0,043<0,05), yani gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı

ortaya çıkmaktadır. Buna göre işletme veya iktisat eğitimi alan İK yöneticileri yerli sermayeli işletmelerde daha yaygındır.

Tablo 30: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Formasyonu

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Formasyonu									
Sektör	İşletme, İktisat		Mühendislik		Sosyal Bilimler		Toplam	Ki-kare değeri	p
	f	%	f	%	f	%			
Hizmet	24	52,2	7	15,2	15	32,6	46	4,841	0,089*
Üretim	28	71,8	6	15,4	5	12,8	39		
Toplam	52	61,2	13	15,3	20	23,5	85		
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	6,271	0,043**
Yerli sermayeli	35	70	8	16	7	14	50	2,362	0,670***
Yabancı sermayeli / Ortaklık	17	48,6	5	14,3	13	37,1	35		
Toplam	52	61,2	13	15,3	20	23,5	85		
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	f	%	Toplam	2,362	0,670***
150'den az	12	66,7	1	5,6	5	27,8	18	2,362	0,670***
150–500	14	53,8	5	19,2	7	26,9	26		
500'den fazla	26	63,4	7	17,1	8	19,5	41		
Toplam	52	61,2	13	15,3	20	23,5	85		

* Yapılan dörtlü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5"nin altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5"nin altında olduğu hücre sayısı "0"dır (% 0).

** Beklenen değerlerin "5"nin altında olduğu hücre sayısı "0"dır (% 0).

*** Çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası (% 33,3'ü) "5"nin altında olduğundan dolayı analiz sonuçları güvenilir kabul edilmemiştir.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında, her üç ölçek grubu için işletme veya iktisat kökenli İK yöneticilerinin işletmelerin yarısından fazlasında istihdam edildiği görülmektedir (Bknz. Tablo 30). 150'den az çalışana sahip işletmelerin yok denecek kadar azında (% 6) mühendislik kökenli İK yöneticilerinin

istihdam edilmesi haricinde, her bir ölçek grubu için işletmelerin bu konudaki genel dağılımına benzer bir dağılım sergilediği ifade edilebilir. Diğer yandan konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlasının "5" in altında olmasından dolayı güvenilir kabul edilmemiştir. Dolayısıyla işletmelerin çalışan sayıları ile en üst düzeydeki İK yöneticisinin formasyonu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığı test edilememiştir.

4. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İKY Konusundaki Lisansüstü Eğitimi

En üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özellikleri incelenirken ele alınan diğer bir değişken, bu pozisyondaki yöneticilerin İKY alanında lisansüstü bir eğitim alıp almamalarıdır. Genel olarak bakıldığında işletmelerin % 31'inde bu pozisyonda bulunan yönetici, İKY alanında yüksek lisans / doktora derecesine veya en azından İK konusunda bir sertifikaya sahiptir. Söz konusu işletmelerin % 69'unda ise İK yöneticileri İKY alanında özel olarak lisansüstü eğitim yapmamıştır. Konu sektörel açıdan incelendiğinde, İKY konusunda lisansüstü eğitim alan ve almayan yöneticilerin söz konusu dört sektörde hemen hemen eşit bir dağılım sergiledikleri görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK yöneticilerinin İKY konusunda lisansüstü eğitim alıp almamaları arasında ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,996 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 31: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İK Konusunda Lisansüstü Eğitim Alma Durumu

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İK Konusunda Lisansüstü Eğitim Alma Durumu						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	0,066	-	0,996*
Bankacılık	8	30,8	18	69,2	26			
Konaklama	9	31	20	69	29			
İlaç	8	33,3	16	66,7	24			
Tekstil	6	30	14	70	20			
Toplam	31	31,3	68	68,7	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,174	1,560**	0,140*
Yerli sermayeli	23	36,5	40	63,5	63			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	8	22,2	28	77,8	36			
Toplam	31	31,3	68	68,7	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	1,998	-	0,368*
150'den az	7	29,2	17	70,8	24			
150–500	13	40,6	19	59,4	32			
500'den fazla	11	25,6	32	74,4	43			
Toplam	31	31,3	68	68,7	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İKY konusunda lisansüstü eğitim sahibi olan İK yöneticilerinin yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerdeki dağılımı incelendiğinde de, sonuçların bu konudaki genel dağılımdan farklı olmadığı görülmektedir (Bknz. Tablo 31). Gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticilerinin İKY alanında lisansüstü eğitim alıp almamaları arasında gerçek anlamda bir ilişki olmadığını göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,140 > 0,05$).

Aynı konu çalışan sayıları açısından ele alındığında, her bir ölçek grubuna giren işletmelerin çoğunluğunda ilgili yöneticilerin İKY alanında lisansüstü eğitim

almadıkları görülmektedir. Bu kısımda da elde edilen sonuçlar, işletmelerin konuya ilişkin genel dağılımına benzer bir görünümü yansıtmaktadır. Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin İKY alanında lisansüstü eğitim alıp almamaları arasında gerçek anlamda bir ilişki olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,368 > 0,05$) göstermektedir.

Sonuç olarak işletmeler, İKY konusunda lisansüstü eğitim İK yöneticilerini istihdam edip etmeme konusunda faaliyet gösterdikleri sektörlere, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre farklılık göstermemektedirler.

5. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Sektörel Deneyimi

En üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin incelenen diğer bir özelliği, daha önce de aynı sektörde deneyimleri bulunup bulunmamasıdır. Tablo 32’de görüldüğü gibi işletmelerin yarıdan fazlasında (% 58) bu pozisyonda bulunan kişi, daha önce de aynı sektörde çalışmıştır. İşletmelerin bu konudaki sektörel dağılımları incelendiğinde; özellikle bankacılık sektöründe, sektör deneyimi olan İK yöneticilerinin istihdam edilmesinin yaygın olduğu (% 77), bununla birlikte konaklama ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yarıdan fazlasında (Konaklama: % 52; İlaç: % 54) bu pozisyonda çalışan yöneticilerin sektör deneyimine sahip olduğu, tekstil sektöründe ise söz konusu yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 55) sektörel deneyimi bulunmadığı dikkati çekmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile İK yöneticilerinin sektörel deneyimleri bulunup bulunmaması istatistiksel olarak ilişkili değildir (anlamlılık düzeyi: $0,122 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle çapraz tabloda gözlenen farklı sektörlerdeki işletmeler arasındaki farklılık, tesadüflerden kaynaklanmakta ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Tablo 32: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Sektörel Deneyime Sahip Olup Olmamaları

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Sektörel Deneyime Sahip Olup Olmaması								
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	f	%	f	%				
						5,800	-	0,122*
Bankacılık	20	76,9	6	23,1	26			
Konaklama	15	51,7	14	48,3	29			
İlaç	13	54,2	11	45,8	24			
Tekstil	9	45	11	55	20			
Toplam	57	57,6	42	42,4	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	3,262	2,544**	0,071*
Yerli sermayeli	32	50,8	31	49,2	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	25	69,4	11	30,6	36			
Toplam	57	57,6	42	42,4	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	7,806	-	0,020*
150'den az	16	66,7	8	33,3	24			
150–500	12	37,5	20	62,5	32			
500'den fazla	29	67,4	14	32,6	43			
Toplam	57	57,6	42	42,4	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İK yöneticilerinin sektörel deneyime sahip olup olmamaları işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında; yerli sermayeli işletmelere kıyasla yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin daha yüksek bir oranında (% 69) sektör deneyimi bulunan yöneticilerin istihdam edildiği görülmektedir. Fakat çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistik olarak anlamlılığı, ki-kare analizi aracılığıyla test edildiğinde söz konusu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (anlamlılık düzeyi: $0,071 > 0,05$) ortaya çıkmaktadır.

En üst düzeydeki İK yöneticilerinin sektörel deneyime sahip olup olmamalarının işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları da Tablo 32’de yer almaktadır. Buna göre 150’den az ve 500’den fazla çalışana sahip olan işletme gruplarının her ikisinin de % 67’sinde İK yöneticileri sektörel deneyime sahip iken, 150–500 çalışanı bulunan işletmelerin % 63’ünde İK yöneticileri daha önce aynı sektörde çalışmamış bulunan yöneticilerdir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,020 > 0,05$) ortaya koymaktadır. Buna göre küçük ve büyük işletmelerin orta ölçekli işletmelere kıyasla daha yüksek bir oranı İK yöneticilerinin sektörel deneyimi bulunmasına önem vermektedir.

6. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İKY Konusundaki Mesleki Örgütlere Üyeliği

İşletmelerde en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özelliklerini incelerken ele aldığımız son değişken, söz konusu yöneticilerin İKY konusunda faaliyet gösteren mesleki örgütlere üyelik durumlarıdır. Yanıtlayıcı işletmelere genel olarak bakıldığında söz konusu yöneticilerin yarıya yakınının (% 41) İKY konusundaki mesleki örgütlere üye olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 33). Konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerindeki işletmelerde söz konusu yöneticilerin yarıya yakınının (Konaklama ve Tekstil: % 45; İlaç: % 46) İKY konusundaki mesleki örgütlere üye olduğu, bankacılık sektöründe ise İKY konusundaki mesleki örgütlere üyelik oranının % 31’de kaldığı görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda görülen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,647 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 33: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İKY Konusundaki Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İKY Konusundaki Mesleki Örgütlere Üyelik Durumu									
Sektör	Üye		Üye Değil		Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p	
	f	%	f	%					
						1,653	-	0,647*	
Bankacılık	8	30,8	18	69,2	26				
Konaklama	13	44,8	16	55,2	29				
İlaç	11	45,8	13	54,2	24				
Tekstil	9	45	11	55	20				
Toplam	41	41,4	58	58,6	99				
Sermaye Yapısı									
	f	%	f	%	Toplam	0,214	0,063**	0,644*	
Yerli sermayeli	25	39,7	38	60,3	63				
Yabancı sermayeli / Ortaklık	16	44,4	20	55,6	36				
Toplam	41	41,4	58	58,6	99				
Çalışan Sayısı									
	f	%	f	%	Toplam	2,469	-	0,291*	
150'den az	7	29,2	17	70,8	24				
150-500	13	40,6	19	59,4	32				
500'den fazla	21	48,8	22	51,2	43				
Toplam	41	41,4	58	58,6	99				

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İK yöneticilerinin İKY alanındaki mesleki örgütlere üyelik durumu, işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli ve yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerde İK yöneticilerinin söz konusu mesleki örgütlere üye olup olmaması açısından farklılık bulunmadığı ve işletmelerin bu kısımdaki dağılımının, işletmelerin genel dağılımına benzer olduğu görülmektedir. Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da bu gözlemi desteklemekte ve işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticilerinin İKY konusundaki mesleki örgütlere üye olup olmamaları arasında bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,644>0,05) ortaya koymaktadır.

İK yöneticilerinin İKY konusundaki mesleki örgütlere üyelik durumları, çalışan sayıları açısından incelendiğinde ise; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerdeki İK yöneticilerinin söz konusu örgütlere üyelik oranının genel dağılıma kıyasla nispeten düşük olduğu (% 29) ve 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerdeki İK yöneticilerinin bu örgütlere üyelik oranının genel dağılıma kıyasla nispeten yüksek olduğu (% 49) dikkati çekmektedir. Fakat ki-kare analizi sonuçları, gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,291 > 0,05$), diğer bir ifadeyle tesadüflerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgulara göre İK yöneticilerinin İKY konusundaki mesleki örgütlere üyelikleri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin benzer normatif baskılarla karşılaştıkları ifade edilebilir. Nitekim söz konusu sektörlerde İK yöneticilerinin mutlaka İKY konusundaki mesleki örgütlere üye olması veya kesinlikle bu örgütlere üye olmaması şeklinde bir eğilim bulunmamaktadır. Yine yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler ve çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında bulunan işletmeler de İK yöneticilerinin mesleki örgütlere üyeliği konusunda istatistiksel olarak gerçek anlamda farklılık göstermemektedir.

Bu bulgulara göre; en üst düzeydeki İK yöneticilerinin özellikleri konusundaki H4, H5 ve H6 hipotezlerimiz konusunda tedbirli bir değerlendirme yaptığımızda; işletmelerin en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin özelliklerinin sektörel açıdan, sermaye yapısı açısından ve çalışan sayıları açısından farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Nitekim işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile İK yöneticilerinin özellikleri konusunda ele aldığımız 6 değişkenin hiçbiri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile İK yöneticilerinin özellikleri arasında ilgi bulunduğu şeklindeki H4 hipotezimizin reddedilmesi uygun olacaktır. Diğer bir deyişle konuya ilişkin çapraz tablolarda bazı farklılıklar gözlemlense de, bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmadığından dolayı söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren

işletmelerin İK yöneticilerinin özelliklerinin birbirinden gerçek anlamda farklı olmadığı ortaya çıkmaktadır.

H5 hipotezine ilişkin gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizlerinin sonuçlarına göre işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin 6 değişkenin sadece iki tanesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, sadece İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve eğitim alanları açısından farklılık göstermekte, diğer yandan bu işletmeler İK yöneticilerinin cinsiyeti, İKY konusunda lisansüstü eğitim alıp almamaları, daha önce de aynı sektörde çalışıp çalışmamaları ve İKY konusundaki mesleki örgütlere üyelikleri konusunda farklılık göstermemektedir. Görüldüğu gibi işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin değişkenlerin oldukça azı arasında ilgi bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sermaye yapıları ile İK yöneticilerinin özellikleri arasında önemli kabul edilebilecek bir ilginin bulunmadığu, bu nedenle H5 hipotezinin reddedilmesi gerektiğu söylenebilir.

H6 hipotezine ilişkin gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizlerinin sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin 6 değişkenin sadece bir tanesi arasında ilgi bulunmaktadır. Daha spesifik olarak çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmeler, sadece İK yöneticilerinin sektörel deneyimi bulunup bulunmaması konusunda farklılık göstermektedir. Diğer yandan işletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin cinsiyeti, İKY konusunda lisansüstü eğitim alıp almaması ve İKY konusundaki mesleki örgütlere üye olup olmaması arasında ilgi bulunmamaktadır. İşletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin eğitim düzeyi ve eğitim aldıkları alan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığu ise bu konulara ilişkin olarak mevcut verilerle yapılan ki-kare analizi sonuçları güvenilir kabul edilmediğinden dolayı tespit edilememiştir. Bu nedenlerle işletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin özellikleri arasında ilgi bulunduğu şeklindeki H6 hipotezimizin reddedilmesinin uygun olacağu kanaatindeyiz.

C. İK Bölümünün / Fonksiyonunun Stratejik Niteliğine İlişkin Farklılık ve Benzerlikler

Çalışmamızda İKY'deki farklılık ve benzerlikleri araştırırken ele aldığımız diğer bir konu, İK fonksiyonunun / bölümünün stratejik niteliğidir. Bu kısmın sonunda H7, H8 ve H9 hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme yer almaktadır. İK fonksiyonunun stratejik niteliğini ölçmek için ele aldığımız ilk değişken, İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesidir.

1. İK Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Tablo 34'te görüldüğü gibi işletmelerin yarısından fazlası (% 56) İK uygulamalarını ölçüp değerlendirmektedir. İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesinin sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla tekstil şirketlerinin daha yüksek bir oranının (% 70) İK uygulamalarını ölçüp değerlendirdiği görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK uygulamalarını değerlendirip değerlendirmemeleri arasında istatistiksel olarak bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,509 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesi, işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında; yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin bu konudaki dağılımının, işletmelerin bu konudaki genel dağılımına benzer bir sonucu ortaya koyduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle ister yerli sermayeli, ister yabancı sermayeli / ortaklık olsun işletmelerin yarısından fazlası İK uygulamalarını ölçüp değerlendirirken, yarıya yakını İK uygulamalarını ölçüp değerlendirmemektedir. Yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin sermaye yapıları ile İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,674 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 34: İK Uygulamalarının Değerlendirilip Değerlendirilmemesi

İK Uygulamalarının Ölçülüp Değerlendirilmesi						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	2,317	-	0,509*
	f	%	f	%				
Bankacılık	13	50	13	50	26			
Konaklama	16	55,2	13	44,8	29			
İlaç	12	50	12	50	24			
Tekstil	14	70	6	30	20			
Toplam	55	55,6	44	44,4	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,177	0,044**	0,674*
Yerli sermayeli	34	54	29	46	63			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	21	58,3	15	41,7	36			
Toplam	55	55,6	44	44,4	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	6,581	-	0,037*
150'den az	8	33,3	16	66,7	24			
150–500	19	59,4	13	40,6	32			
500'den fazla	28	65,1	15	34,9	43			
Toplam	55	55,6	44	44,4	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin sadece % 33'ünün İK uygulamalarını ölçüp değerlendirdiği, çalışan sayısı 150–500 arasında olan işletmelerde bu oranın % 59'a çıktığı, çalışan sayısı 500'den fazla olan işletmelerde ise bu oranın % 65'e çıktığı dikkati çekmektedir. Görüldüğü gibi çalışan sayısı arttıkça İK uygulamalarını ölçüp değerlendiren işletmelerin oranı da artmaktadır. Çapraz tabloda görülen bu farklı sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesi arasında gerçek anlamda ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,037 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

2. İK Temini ve Seçimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

Çalışmamızda İK fonksiyonunun stratejik niteliğini gösteren diğer bir değişken grubu olarak; İKY'ye ilişkin bazı yazılı politikaların varlığı incelenmektedir. Bu bağlamda öncelikle İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikalar ele alınmaktadır. Genel olarak bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 81) İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikalara sahip olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 35).

İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların varlığı konusunda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla yaptığımız ki-kare analizi sonuçları, tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlasının "5" in altında olmasından dolayı güvenilir kabul edilmemiştir. Bu sebeple söz konusu dört sektörün şıkları, hizmet ve üretim genel ayrımı doğrultusunda birleştirilerek analiz yeniden yapılmış ve çapraz tabloda da konuya ilişkin veriler, hizmet ve üretim ayrımı baz alınarak sunulmuştur. Buna göre hizmet işletmelerinin daha yüksek bir oranında (% 86) olmak üzere, her iki sektörde de İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikalar yaygın olarak bulunmaktadır. Çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre; İK temini ve seçimine ilişkin politikaların varlığı açısından hizmet ve üretim işletmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,189 > 0,05$). İK temini ve seçimine ilişkin politikalar hem hizmet işletmelerinde hem de üretim işletmelerinde yaygın olarak bulunmaktadır.

İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların varlığı konusunda yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin gösterdikleri dağılım, Tablo 35'te yer almaktadır. Buna göre yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin tamamına yakınında (% 94) konuya ilişkin yazılı politikalar mevcut iken, yerli sermayeli işletmelerin de çoğunluğunda (% 73) İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır. İşletmelerin sermaye yapıları ile İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında gerçek anlamda ilişki olup olmadığını

belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,009 < 0,05$) göstermektedir. Dolayısıyla yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yaygın olduğu söylenebilir.

Tablo 35: İK Temini ve Seçimine İlişkin Politikaların Varlığı

İK Temini ve Seçimine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	1,723	1,115*	0,189**
	f	%	f	%				
Hizmet	47	85,5	8	14,5	55			
Üretim	33	75	11	25	44			
Toplam	80	80,8	19	19,2	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	6,783	5,472*	0,009***
Yerli sermayeli	46	73	17	27	63			
Yabancı sermayeli /								
Ortaklık	34	94,4	2	5,6	36			
Toplam	80	80,8	19	19,2	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	10,402	-	0,006****
150'den az	17	70,8	7	29,2	24			
150-500	22	68,8	10	31,3	32			
500'den fazla	41	95,3	2	4,7	43			
Toplam	80	80,8	19	19,2	99			

* Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

** Yapılan dörtlü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

*** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

**** Beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı, tüm hücrelerin % 20'den azını (% 16,7'sini) oluşturmaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; her üç ölçek grubunda yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunda İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikalar bulunmakla beraber, 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin tamamına yakınında (% 95) konuya ilişkin politikaların var olduğu dikkati çekmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,006 < 0,05$) ve işletmelerin çalışan sayıları ile işletmelerde İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında gerçek anlamda ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların büyük işletmelerde daha yaygın olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak İK temini ve seçimine ilişkin yazılı politikaların varlığı konusunda hizmet ve üretim işletmeleri farklılık sergilemezken, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler ve küçük / orta ölçekli işletmeler ile büyük işletmeler bu konuda farklılık göstermektedir.

3. Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

Eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların varlığına ilişkin veriler, Tablo 36'da yer almaktadır. Buna göre; İK temini ve seçimine ilişkin politikalara sahip bulunan işletmelerin oranına kıyasla daha az olmakla beraber, işletmelerin büyük çoğunluğu (% 72) eğitim ve geliştirme konusunda da yazılı politikalara sahiptir. Bu konuda işletmelerin sektörel açıdan gösterdikleri dağılım incelendiğinde; bankaların tamamına yakınının (% 92), ilaç şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun (% 75), tekstil şirketlerinin ve otellerin ise yarıdan fazlasının (Tekstil: % 60; Konaklama: % 59) eğitim ve geliştirme konusunda yazılı politikalara sahip olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile eğitim ve geliştirmeye ilişkin politikaların bulunup bulunmaması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,025 < 0,05$) göstermektedir. Buna göre eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların en

yaygın olduğu sektörün bankacılık sektörü olduğu, bunu ilaç sektörünün izlediği söylenebilir.

Tablo 36: Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Politikaların Varlığı

Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Politikaların Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	9,368	-	0,025*
Bankacılık	24	92,3	2	7,7	26			
Konaklama	17	58,6	12	41,4	29			
İlaç	18	75	6	25	24			
Tekstil	12	60	8	40	20			
Toplam	71	71,7	28	28,3	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	3,763	2,917**	0,052*
Yerli sermayeli	41	65,1	22	34,9	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	30	83,3	6	16,7	36			
Toplam	71	71,7	28	28,3	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	5,400	-	0,067*
150'den az	15	62,5	9	37,5	24			
150-500	20	62,5	12	37,5	32			
500'den fazla	36	83,7	7	16,3	43			
Toplam	71	71,7	28	28,3	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Eğitim ve geliştirmeye ilişkin politikaların varlığı konusunda yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerle kıyaslandığında, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin daha yüksek bir oranında (% 83) konuya ilişkin yazılı politikaların bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile

işletmelerde eğitim ve geliştirmeye ilişkin politikaların bulunup bulunmaması arasında gerçek anlamda bir ilişkinin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,052 > 0,05$) ve bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların varlığı açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; 150'den az ve 150–500 arasında çalışanı bulunan işletmelerin yarısından fazlasında (her iki grup için % 63) ve 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin de büyük çoğunluğunda (% 84) eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların bulunduğu görülmektedir. Fakat yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,067 > 0,05$), işletmelerin çalışan sayıları ile işletmelerde eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında istatistiksel bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikalara sahip olma konusunda farklılık göstermedikleri, bu konudaki politikaların üç ölçek grubundaki işletmelerde yaygın olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak farklı sektörlerdeki işletmeler arasında eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaların varlığı açısından farklılık bulunmakta, diğer yandan yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında ve küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında bu açıdan farklılık bulunmamaktadır.

4. Ücret Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

İşletmelerin ücret yönetimine ilişkin politikalara sahip olmalarına ilişkin veriler, Tablo 37'de yer almaktadır. Buna göre işletmelerin yarısından fazlasında (% 57) ücret yönetimine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır. Bu oranın, İK temini ve

seçimine ve eğitim ve geliştirmeye ilişkin yazılı politikaları bulunan işletmelerin oranlarına kıyasla daha düşük olduğu dikkati çekmektedir.

Ücret yönetimine ilişkin politikaların varlığı, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler açısından incelendiğinde; ele alınan diğer sektörlerle kıyasla bankacılık sektöründeki işletmelerin oldukça fazlasının (% 73), konaklama sektöründeki işletmelerin yarıdan fazlasının (% 59), ilaç sektöründeki işletmelerin yarısının ve tekstil sektöründeki işletmelerin ise yarıya yakınının (% 40) konuya ilişkin politikalara sahip olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerde ücret yönetimine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmamasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,125 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 37: Ücret Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı

Ücret Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Bankacılık	19	73,1	7	26,9	26	5,590	-	0,133*
Konaklama	17	58,6	12	41,4	29			
İlaç	12	50	12	50	24			
Tekstil	8	40	12	60	20			
Toplam	56	56,6	43	43,4	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,349	1,748**	0,125*
Yerli sermayeli	32	50,8	31	49,2	63	0,101	-	0,951*
Yabancı sermayeli / Ortaklık	24	66,7	12	33,3	36			
Toplam	56	56,6	43	43,4	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	0,101	-	0,951*
150'den az	13	54,2	11	45,8	24	0,101	-	0,951*
150-500	18	56,3	14	43,8	32			
500'den fazla	25	58,1	18	41,9	43			
Toplam	56	56,6	43	43,4	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İşletmelerde ücret yönetimine ilişkin yazılı politikalar olup olmaması, işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; bu konudaki dağılımın, işletmelerin konuya ilişkin genel dağılımına benzer olduğu ve her üç ölçek grubundaki işletmelerin yarıdan fazlasında söz konusu politikaların bulunduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 37). Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da ücret yönetimine ilişkin politikaların varlığının işletmelerin çalışan sayıları ile istatistiksel olarak ilişkili olmadığını göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,951 > 0,05$).

Sonuç olarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, küçük, orta ve büyük ölçekli olan işletmeler ücret yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı açısından farklılık göstermemektedir.

5. Performans Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

İşletmelerin performans yönetimi konusunda yazılı politikalara sahip olma düzeyleri incelendiğinde (Bknz. Tablo 38); İK temini ve seçimine ilişkin politikaları varlığı konusundaki orana benzer biçimde, performans yönetimine ilişkin yazılı politikalara sahip bulunan işletmelerin oranının, % 80 olduğu görülmektedir.

İşletmelerin performans yönetimine ilişkin politikalara sahip olup olmamalarında, faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla dörtlü sektörel ayırım baz alınarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı güvenilir kabul edilmemiştir. Bu sebeple söz konusu dört sektörün şıkları, hizmet ve üretim genel ayırımı doğrultusunda birleştirilerek analiz yeniden yapılmış ve çapraz tabloda da konuya ilişkin veriler hizmet ve üretim ayırımı baz alınarak sunulmuştur. Buna göre; üretim işletmelerine kıyasla hizmet işletmelerinin daha yüksek bir oranında (% 86) performans yönetimine ilişkin yazılı politikalar bulunmakla beraber, her iki sektörde faaliyet gösteren işletmelerde konuya ilişkin politikalar yaygın olarak

bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre; performans yönetimine ilişkin politikaların varlığı açısından hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,117 > 0,05$).

Tablo 38: Performans Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı

Performans Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Hizmet	47	85,5	8	14,5	55	2,456	1,730*	0,117**
Üretim	32	72,7	12	27,3	44			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	7,528	6,168*	0,006***
Yerli sermayeli	45	71,4	18	28,6	63	0,809	-	0,667****
Yabancı sermayeli / Ortaklık	34	94,4	2	5,6	36			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam			
150'den az	18	75	6	25	24	0,809	-	0,667****
150-500	25	78,1	7	21,9	32			
500'den fazla	36	83,7	7	16,3	43			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			

* Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

** Yapılan dörtlü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

*** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

**** Beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı, tüm hücrelerin % 20'den azını (% 16,7'sini) oluşturmaktadır.

Aynı konu, işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin neredeyse tamamında (% 94), yerli sermayeli işletmelerin ise % 71'inde performans yönetimine ilişkin yazılı politikaların bulunduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 38). Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın

istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığımız ki-kare analizi sonuçları, performans yönetimine ilişkin politikaların varlığı açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,006 < 0,05$) ortaya koymaktadır. Yani yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler performans yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı açısından gerçek anlamda farklılık göstermektedir. Performans yönetimine ilişkin yazılı politikalar, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yaygındır.

İşletmelerin performans yönetimine ilişkin politikalara sahip olup olmadıkları, sahip oldukları çalışan sayılarına göre incelendiğinde (Bknz. Tablo 38); çalışan sayısı daha yüksek olan ölçek gruplarında, işletmelerin daha yüksek bir oranının konuya ilişkin politikalara sahip olduğu görülmektedir. Bununla beraber her ölçek grubunda işletmelerin büyük çoğunluğu performans yönetimine ilişkin politikalara sahiptir ve gruplar içinde söz konusu politikalara sahip bulunan işletmelerin oranı, önemli ölçüde farklılık göstermemektedir. Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile performans yönetimine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,667 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

6. Kariyer Yönetimine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

İşletmelerin kariyer yönetimine ilişkin politikalara sahip olma düzeyleri, Tablo 39'da yer almaktadır. Genel olarak bakıldığında işletmelerin sadece % 52'sinin kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikalara sahip olduğu görülmektedir. Bu oranın, İKY'ye ilişkin fonksiyonlar konusundaki yazılı politikalara sahip olma açısından şimdiye kadar incelediğimiz beş fonksiyon içindeki en düşük oran olduğu dikkati çekmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikalara sahip olma açısından gösterdikleri dağılım incelendiğinde; özellikle

bankaların büyük çoğunluğunun (% 85), diğer yandan otellerin ancak % 52'sinin, ilaç şirketlerinin ise sadece % 42'sinin söz konusu politikalara sahip olduğu görülmektedir. Tekstil şirketlerinin kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikalara sahip olma düzeyinin ise yok denecek kadar az (% 20) olduğu dikkati çekmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığımız ki-kare analizi sonuçları, söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kariyer yönetimine ilişkin politikalara sahip olup olmamaları açısından gösterdikleri farklılığın, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$), diğer bir ifadeyle bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre bankacılık sektöründe çalışanların kariyerlerine ilişkin sistematik çalışmalar daha yaygın olarak yapılmakta ve bunu konaklama sektörü izlemektedir.

Kariyer yönetimine ilişkin politikaların varlığı, işletmelerin sermaye yapılarına göre incelendiğinde; yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin çoğunun (% 75) söz konusu politikalara sahip olduğu, yerli sermayeli işletmelerin söz konusu politikalara sahip olma düzeyinin ise oldukça az olduğu (% 38) dikkati çekmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın, istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, bize kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikalara sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikaların yabancı sermayeli işletmelerde yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yaygın olduğu söylenebilir.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde (Bknz. Tablo 39); 150'den az ve 150–500 arasında çalışana sahip bulunan işletmelerin yarıya yakınında, 500'den fazla çalışana sahip olan işletmelerin ise yarıdan fazlasında (% 61) kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikalar bulunduğu görülmektedir. Çapraz tablodaki bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yaptığımız ki-kare analizi sonuçları bize, gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak

anlamli olmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,292>0,05), yani tesadüflerden kaynaklandığını göstermektedir.

Tablo 39: Kariyer Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı

Kariyer Yönetimine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	20,290	-	0,000*
	f	%	f	%				
Bankacılık	22	84,6	4	15,4	26			
Konaklama	15	51,7	14	48,3	29			
İlaç	10	41,7	14	58,3	24			
Tekstil	4	20	16	80	20			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	12,492	11,058**	0,000*
Yerli sermayeli	24	38,1	39	61,9	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	27	75	9	25	36			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,462	-	0,292*
150'den az	11	45,8	13	54,2	24			
150-500	14	43,8	18	56,3	32			
500'den fazla	26	60,5	17	39,5	43			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

7. İşçi-İşveren İlişkilerine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

İşletmelerin yazılı işçi-işveren politikalarına sahip olmalarına ilişkin Tablo 40'da yer alan veriler incelendiğinde; kariyer yönetimi konusundaki politikaların bulunma oranına benzer olarak, işçi-işveren ilişkilerine ilişkin politikaların işletmelerde bulunma düzeyinin de İKY'nin diğer fonksiyonlarına kıyasla oldukça düşük olduğu (% 52) dikkati çekmektedir.

Otellerin ve bankaların yarısından fazlası (Konaklama: % 66; Bankacılık: % 58) işçi-işveren politikalarına ilişkin yazılı politikalara sahip iken, ilaç şirketlerinin ancak yarıya yakını (% 42), tekstil şirketlerinin ise sadece % 35'i söz konusu politikalara sahiptir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işçi-işveren ilişkilerine ilişkin yazılı politikalara sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,122 > 0,05$) göstermektedir.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerin yarıya yakınının (% 44), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise yarısından fazlasının (% 64) işçi-işveren ilişkilerine ilişkin yazılı politikalara sahip bulunduğu görülmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın, anlamlılığını test etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, söz konusu politikalara sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,063 > 0,05$), bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

İşçi-işveren ilişkilerine ilişkin politikaların varlığı, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; 150'den az ve 150–500 arasında çalışana sahip işletmelerin yarısından fazlasında (% 63), 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin ise ancak yarıya yakınında (% 37) söz konusu politikaların bulunduğu dikkati çekmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile işletmelerde işçi-işveren ilişkilerine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,044 < 0,05$) göstermektedir. Bu bulgulara göre küçük ve orta ölçekli işletmelerde işçi-işveren ilişkilerine ilişkin politikaların büyük işletmelere kıyasla daha yaygın olduğu söylenebilir.

Tablo 40: İşçi-İşveren İlişkilerine İlişkin Politikaların Varlığı

İşçi-İşveren İlişkilerine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	5,790	-	0,122*
Bankacılık	15	57,7	11	42,3	26			
Konaklama	19	65,5	10	34,5	29			
İlaç	10	41,7	14	58,3	24			
Tekstil	7	35	13	65	20			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	3,468	2,733**	0,063*
Yerli sermayeli	28	44,4	35	55,6	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	23	63,9	13	36,1	36			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	6,229	-	0,044*
150'den az	15	62,5	9	37,5	24			
150-500	20	62,5	12	37,5	32			
500'den fazla	16	37,2	27	62,8	43			
Toplam	51	51,5	48	48,5	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

8. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Yazılı Politikaların Varlığı

İşletmelerin işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikalara sahip olmalarına ilişkin Tablo 41'te yer alan veriler incelendiğinde; işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin politikaların işletmelerin % 64'ünde bulunduğu görülmektedir. Bankaların çoğunluğunun (% 69), diğer yandan ilaç şirketlerinin de yarıya yakınının (% 42) işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yazılı politikalara sahip olmadığı dikkati çekmektedir. Buna karşılık otellerin ve tekstil şirketlerinin büyük çoğunluğunda (Konaklama: % 83; Tekstil: % 85) işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikalar mevcuttur. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikalara sahip olup olmamaları arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) göstermektedir.

Bankacılık sektöründe gerek yapılan işin niteliğinin, gerekse (araştırmamızın bulgularıyla da desteklediği gibi) çalışanların nispeten daha yüksek eğitilmiş olmasının, bu sektörde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikaların daha az yaygın olmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan konaklama sektöründe daha az eğitilmiş çalışanların yaygın olmasının, tekstil sektöründe ise hem üretim yapılmasının hem de üretimde daha az eğitilmiş çalışanların yaygın olmasının bu sektörlerde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusuna daha fazla önem verilmesini sağladığı söylenebilir. İlaç sektöründeki işletmelerin yarıdan fazlasının bu konuda politikalara sahip olması ise bu sektörde üretim yapılmasının, diğer yandan çalışanların eğitim düzeylerinin nispeten yüksek olmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin yarıdan fazlasının işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikalara sahip bulunduğu görülmektedir. Buna göre söz konusu politikalara sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında bir farklılık gözlenmemekte, sermaye yapısı açısından konuya ilişkin dağılımın, işletmelerin bu konudaki genel dağılımına da benzer biçimde şekillendiği dikkati çekmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da, söz konusu politikalara sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,693 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Tablo 41: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Politikaların Varlığı

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İlişkin Politikaların Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	20,956	-	0,000*
	f	%	f	%				
Bankacılık	8	30,8	18	69,2	26			
Konaklama	24	82,8	5	17,2	29			
İlaç	14	58,3	10	41,7	24			
Tekstil	17	85	3	15	20			
Toplam	63	63,6	36	36,4	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,156	0,032**	0,693*
Yerli sermayeli	41	65,1	22	34,9	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	22	61,1	14	38,9	36			
Toplam	63	63,6	36	36,4	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,639	-	0,267*
150'den az	14	58,3	10	41,7	24			
150–500	24	75	8	25	32			
500'den fazla	25	58,1	18	41,9	43			
Toplam	63	63,6	36	36,4	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İşletmelerin çalışan sayılarına göre işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikalara sahip olma düzeyleri incelendiğinde (Bknz. Tablo 41); 150'den az ve 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin % 58'inin (her iki ölçek grubu için) 150–500 arasında çalışanı bulunan işletmelerin ise % 75'inin söz konusu politikalara sahip olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yaptığımız ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile işletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yazılı politikaların bulunup bulunmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,267>0,05) ortaya koymaktadır.

9. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarındaki Varlığı

İK fonksiyonunun stratejik niteliğini ölçmek amacıyla İKY'nin çeşitli fonksiyonlarına ilişkin yazılı politikaların işletmelerdeki varlığı incelendikten sonra, araştırmamızda İK bölümünün stratejik niteliği konusunda fikir verebilecek diğer bir değişken olarak en üst düzeydeki İK yöneticilerinin işletmenin yönetim kurulu gibi üst kurullarında yer alıp almadığı ele alınmaktadır.

İşletmeler içinde en üst düzeyde bulunan İK yöneticileri işletmelerin üst kurullarında yer alanların oranı, Tablo 42'den de görüldüğü gibi % 37'dir. Bu oranın oldukça düşük olduğu dikkati çekmektedir. İşletmelerin bu konudaki sektörel dağılımları incelendiğinde; bankaların, otellerin ve ilaç şirketlerinin yarıya yakınında (Bankacılık ve İlaç: % 46; Konaklama: % 41), diğer yandan tekstil şirketlerinin ise yok denecek kadar azında (% 10) en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin işletmelerin üst kurullarında yer aldığı görülmektedir. Çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK yöneticilerinin üst kurullarda yer alıp almaması arasında gerçek anlamda ilgi olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,042 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

İK bölümlerinin işletmenin üst kurullarında İK yöneticisi tarafından temsil edilip edilmemesi konusunda yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında farklılık bulunup bulunmadığı incelendiğinde; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 61) İK yöneticilerinin üst kurullarda yer aldığı görülmektedir. Buna karşılık yerli sermayeli işletmelerin ise sadece % 24'ünde İK yöneticilerinin bu kurullarda yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, İK yöneticilerinin üst kurullarda yer alıp almaması açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında gerçek anlamda fark olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,042 < 0,05$)

göstermektedir. Dolayısıyla yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde en üst düzeydeki İK yöneticilerinin işletmenin üst kurullarında yaygın olarak bulunduğu, yerli sermayeli işletmelerde ise böyle bir eğilim bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 42: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin İşletmelerin Üst Kurullarında Varlığı

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarında Varlığı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	8,192	-	0,042*
	f	%	f	%				
Bankacılık	12	46,2	14	53,8	26			
Konaklama	12	41,4	17	58,6	29			
İlaç	11	45,8	13	54,2	24			
Tekstil	2	10	18	90	20			
Toplam	37	37,4	62	62,6	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	13,619	12,072**	0,000*
Yerli sermayeli	15	23,8	48	76,2	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	22	61,1	14	38,9	36			
Toplam	37	37,4	62	62,6	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	0,303	-	0,859*
150'den az	10	41,7	14	58,3	24			
150-500	12	37,5	20	62,5	32			
500'den fazla	15	34,9	28	65,1	43			
Toplam	37	37,4	62	62,6	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; her üç ölçek grubuna giren işletmelerin bu konudaki genel dağılıma benzeyen bir dağılım sergiledikleri görülmektedir. Çapraz tabloda yer alan verilere göre, çalışan sayısı arttıkça İK yöneticilerinin üst kurullarda yer alma oranının düşse de, her üç ölçek grubu için işletmelerin birbirine oldukça benzer oranlarda olmak üzere hemen hemen yarıya yakınının İK yöneticileri yönetim kurulu gibi kurullarda yer

almaktadır. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin çalışan sayıları ile İK yöneticilerinin üst kurullarda yer alıp almaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anamlılık düzeyi: $0,859 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

10. En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Bağlı Olduğu Üst Yönetici

İK bölümünün stratejik niteliği konusunda fikir verebilecek diğer bir değişken, en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin hangi üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalıştıklarıdır. Şüphesiz İK yöneticilerinin Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı gibi üst düzeyde bulunan yöneticilere doğrudan bağlı olması, bölümün ve fonksiyonun stratejik niteliğinin de yüksek olduğu anlamını taşımaktadır. İşletmelerin bu konudaki dağılımları Tablo 43'te yer almaktadır. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 80) en üst düzeyde bulunan İK yöneticileri (İK'dan sorumlu GMY, İK Direktörü / Koordinatörü / Müdürü, Personel Müdürü v.b.) işletmelerin Genel Müdürlerine, Yönetim Kurulu Başkanlarına veya İcra Kurulu Başkanlarına doğrudan bağlı olarak çalışmaktadır.

İK yöneticilerinin bağlı olduğu üst düzey yöneticilerin işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dördü sektörel ayırım baz alınarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı güvenilir kabul edilmediğinden söz konusu dört sektörün şıkları, hizmet ve üretim genel ayrımı doğrultusunda birleştirilerek analiz yeniden yapılmış ve bu sebeple Tablo 43'te yer alan konuya ilişkin veriler de, hizmet ve üretim ayrımı baz alınarak sunulmuştur. Buna göre hizmet ve üretim işletmelerinde en üst düzeyde bulunan İK yöneticilerinin Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı gibi tepe yöneticilere bağlı olanların oranları, işletmelerin bu konudaki genel dağılımından farklılık göstermemekte ve birbirine yakın olarak görülmektedir.

Tablo 43: En Üst Düzeydeki İK Yöneticilerinin Bağlı Olduğu Üst Yönetici

En Üst Düzeydeki İK Yöneticisinin Bağlı Olduğu Üst Yönetici						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Genel Müdür, Yön. Kur. Başk., İcra Kur. Başk.		Diğer		Toplam			
	f	%	f	%				
Hizmet	45	81,8	10	18,2	55	0,313	0,095*	0,576**
Üretim	34	77,3	10	22,7	44			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	1,399	0,851*	0,237**
Yerli sermayeli	48	76,2	15	23,8	63	10,070	-	0,007**
Yabancı sermayeli / Ortaklık	31	86,1	5	13,9	36			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	10,070	-	0,007**
150'den az	14	58,3	10	41,7	24	10,070	-	0,007**
150-500	26	81,3	6	18,8	32			
500'den fazla	39	90,7	4	9,3	43			
Toplam	79	79,8	20	20,2	99			

* Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile İK yöneticilerinin bağlı olduğu üst yöneticiler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,237>0,05) ortaya koymaktadır.

İK yöneticilerinin bağlı oldukları üst yöneticiler açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında farklılık bulunup bulunmadığı incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelere kıyasla yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin daha yüksek bir oranında ilgili yöneticilerin doğrudan tepe yöneticiye bağlı olduğu ve iki gruptaki işletmelerin bu konudaki oranlarında önemli bir farklılığın olmadığı da dikkati çekmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da bu gözlemi desteklemekte ve yerli ve

yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında İK yöneticilerinin bağlı oldukları üst yöneticiler açısından gerçek anlamda bir farklılığın olmadığını göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,237 > 0,05$).

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin ancak % 58'inde, 150–500 arasında çalışanı bulunan işletmelerin % 81'inde, 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin ise % 91'inde en üst düzeydeki İK yöneticileri doğrudan tepe yöneticiye bağlı bulunmaktadır. Görüldüğü gibi çalışan sayısı arttıkça işletmelerde İK yöneticilerinin tepe yöneticiye bağlı olması yaygınlaşmaktadır. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında gerçek anlamda ilişki olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,007 < 0,05$), diğer bir deyişle gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını göstermektedir.

11. Yazılı İşletme Stratejilerinin Varlığı

Çalışmamızda ele aldığımız ve İK bölümünün stratejik niteliği konusunda fikir verebilecek diğer bir değişken, İK bölümünün işletme stratejilerine herhangi bir katkısının bulunup bulunmaması, eğer bir katkıda bulunuyorsa bu katkıyı hangi aşamada sağladığıdır. Bu amaçla öncelikle yazılı işletme stratejilerine sahip olan işletmeler belirlenmiştir. Tablo 44'te görüldüğü gibi işletmeler içinde yazılı işletme stratejilerine sahip olanların oranı, % 75'tir. Yazılı işletme stratejileri bankalarda ve otellerde oldukça yaygın olarak (Bankacılık: % 89; Konaklama: % 79) bulunurken, ilaç şirketlerinin ve tekstil şirketlerinin de yarısından fazlasında (İlaç: % 67; Tekstil: % 60) bulunmaktadır. Yazılı işletme stratejilerine sahip olma açısından farklı sektörlerde faaliyet eden işletmeler arasında fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile yazılı işletme stratejilerinin varlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,109 > 0,005$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında; yerli sermayeli işletmelere kıyasla yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin daha yüksek bir oranının (% 86) yazılı işletmelere sahip bulunduğu görülmektedir. Çapraz tabloda görülen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, yazılı işletme stratejilerine sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında anlamlı bir fark olduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,049<0,05) göstermektedir.

Yazılı işletme stratejilerinin varlığı, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; her üç ölçek grubundaki işletmelerin yarısından fazlasının işletme stratejilerine sahip olduğu görülmekte ve yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,573>0,05) göstermektedir.

Tablo 44: Yazılı İşletme Stratejilerinin Varlığı

	Yazılı İşletme Stratejisi				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Var		Yok					
Sektör	f	%	f	%		6,045	-	0,109*
Bankacılık	23	88,5	3	11,5	26			
Konaklama	23	79,3	6	20,7	29			
İlaç	16	66,7	8	33,3	24			
Tekstil	12	60	8	40	20			
Toplam	74	74,7	25	25,3	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	3,870	2,982**	0,049*
Yerli sermayeli	43	68,3	20	31,7	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	31	86,1	5	13,9	36			
Toplam	74	74,7	25	25,3	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	1,114	-	0,573*
150'den az	16	66,7	8	33,3	24			
150-500	25	78,1	7	21,9	32			
500'den fazla	33	76,7	10	23,3	43			
Toplam	74	74,7	25	25,3	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

12. İK Bölümlerinin İşletme Stratejilerinin Geliştirilmesine Sağladıkları Katkının Düzeyi

Tablo 45'te yazılı işletme stratejileri bulunan işletmelerde İK bölümlerinin işletme stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunup bulunmadıklarına, bir katkı söz konusuysa bu katkının hangi aşamada sağlandığına ilişkin veriler yer almaktadır. Elde edilen verilere göre yazılı işletme stratejilerine sahip bulunan işletmelerin tamamında İK bölümleri, işletme stratejisine uygulama veya oluşturma aşamalarının en az birinde katkı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle yazılı işletme stratejileri olan işletmeler içinde bu stratejinin oluşturulması veya uygulanması aşamalarının en az birinde işletme stratejisine katkıda bulunmayan hiçbir işletme bulunmamaktadır. Söz konusu işletmelerin çok az bir kısmında (% 11) İK bölümleri işletme stratejilerinin sadece uygulanması konusunda çalışmalar gerçekleştirirken, bu işletmelerin tamamına yakınında İK bölümleri işletme stratejilerinin hem oluşturulması hem de uygulanması konularında rol almaktadır.

İK bölümlerinin işletme stratejilerine katkısının düzeyi konusunda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin gösterdiği dağılıma göre; bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamında, ilaç ve tekstil şirketlerinin tamamına yakınında (İlaç: % 94; Tekstil: % 92) İK bölümleri işletme stratejilerinin hem oluşturulması hem de uygulanması aşamalarında rol alırken, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin % 26'sı işletme stratejilerinin sadece uygulanması konusunda rol almaktadır. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı güvenilir kabul edilmemiş ve söz konusu dört sektörün şıkları, hizmet ve üretim genel ayrımı doğrultusunda birleştirilerek analiz yeniden yapılmıştır. Fakat hizmet ve üretim ayrımına göre yapılan ki-kare analizinde de, işletmelerin sadece 8 tanesinde İK bölümlerinin işletme stratejilerinin sadece uygulanması konusunda rol alması nedeniyle teorik frekansların değerinin % 20'den fazlası "5" in altında çıkmıştır. Dolayısıyla şıklar birleştirilerek yapılan ki-kare analizi sonuçları da güvenilir kabul

edilmemiş ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre bu konuda gerçek anlamda farklılık gösterip göstermedikleri belirlenememiştir.

İK bölümlerinin işletme stratejilerine katkı düzeyi, sermaye yapısı açısından ele alındığında; Tablo 45'te de görüldüğü gibi yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, işletmelerin bu konudaki genel dağılımına benzer bir dağılım sergilemektedir. Buna göre; hem yerli sermayeli işletmelerin, hem de yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin oldukça az bir kısmında İK bölümleri işletme stratejilerinin sadece uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bu oranın düşüklüğü, konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçlarının da güvenilir kabul edilmemesine neden olmuş, diğer bir deyişle tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olması nedeniyle işletmelerin sermaye yapısı ile İK bölümlerinin işletme stratejilerine katkısının düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilememiştir.

Benzer şekilde aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında da, her bir ölçek grubunda yer alan işletmelerin tamamına yakınında İK bölümlerinin işletme stratejilerinin hem oluşturulması hem de uygulanmasında rol aldıkları görülmektedir (Bknz. Tablo 45). Bu kısımda da tabloda yer alan her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı, yapılan ki-kare analizi sonuçları güvenilir kabul edilmemiş ve işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin işletme stratejilerine katkı düzeyi arasında gerçek anlamda bir ilişki bulunup bulunmadığı belirlenememiştir.

Tablo 45: İK'nın İşletme Stratejilerine Katkı Düzeyi

İK'nın İşletme Stratejisine Katkı Düzeyi								
Sektör	Oluşturulmasında ve Uygulanmasında				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Yok veya Sadece Uygulanmasında		Uygulanmasında					
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	8,776	-	0,032*
Bankacılık	0	0	23	100	23			
Konaklama	6	26,1	17	73,9	23			
İlaç	1	6,3	15	93,8	16			
Tekstil	1	8,3	11	91,7	12			
Toplam	8	10,8	66	89,2	74			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,071	0,000**	0,790*
Yerli sermayeli	5	11,6	38	88,4	43			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	3	9,7	28	90,3	31			
Toplam	8	10,8	66	89,2	74			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	1,145	-	0,564*
150'den az	1	6,3	15	93,8	16			
150-500	4	16	21	84	25			
500'den fazla	3	9,1	30	90,9	33			
Toplam	8	10,8	66	89,2	74			

* Çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası (% 50'si) "5" in altında olduğundan dolayı analiz sonuçları güvenilir kabul edilmemiştir.

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

13. Yazılı İK Stratejilerinin Varlığı

Çalışmamızda İK fonksiyonunun stratejik niteliğini belirlemek amacıyla ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin yazılı İK stratejilerine sahip olup olmamalarıdır. Tablo 46 incelendiğinde, işletmelerin çoğunluğunda (% 71) yazılı İK stratejileri bulunduğu görülmektedir. Özellikle bankalarda ve otellerde yazılı İK stratejileri yoğun bir biçimde görülmekte, tekstil ve ilaç şirketlerinin de yarıdan fazlasında yazılı İK stratejileri bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile işletmelerde yazılı İK stratejileri bulunup bulunmaması arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,128 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Yazılı İK stratejilerinin varlığı konusu işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin bu konuda birbirine benzer şekilde dağılım gösterdikleri görülmektedir. Buna göre, her iki grupta bulunan işletmelerin çoğunluğunda yazılı İK stratejileri bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, yazılı İK stratejilerine sahip olma açısından yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında gerçek anlamda bir fark bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,478 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Tablo 46: Yazılı İK Stratejilerinin Varlığı

Yazılı İK Stratejisi						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Var		Yok		Toplam			
	f	%	f	%				
						5,681	-	0,128*
Bankacılık	22	84,6	4	15,4	26			
Konaklama	22	75,9	7	24,1	29			
İlaç	14	58,3	10	41,7	24			
Tekstil	12	60	8	40	20			
Toplam	70	70,7	29	29,3	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,503	0,230**	0,478*
Yerli sermayeli	43	68,3	20	31,7	63			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	27	75	9	25	36			
Toplam	70	70,7	29	29,3	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,345	-	0,310*
150'den az	14	58,3	10	41,7	24			
150-500	24	75	8	25	32			
500'den fazla	32	74,4	11	25,6	43			
Toplam	70	70,7	29	29,3	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; çalışan sayısı 150'den az olan işletmelerde yazılı İK stratejileri bulunma oranı, % 58 iken, aynı oranın 150–500 arasında çalışana sahip işletmelerde % 75 olduğu, 500'den fazla çalışana sahip olan işletmelerde ise % 74 olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, yazılı İK stratejilerinin varlığı ile işletmelerin çalışan sayıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,310 > 0,05$) göstermektedir.

14. İK Bölümleri ile Hat Yöneticilerin İşbirliği Düzeyi

İK bölümünün stratejik niteliğini gösteren diğer bir husus, İK bölümleri ile hat yöneticiler arasında ileri derecede işbirliği bulunmasıdır. Buradan hareketle çalışmamızda İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konusunda ele aldığımız son değişken, İK bölümü ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyidir. İşletmelerin yarıdan fazlasının (% 67) İK yöneticisi, İK bölümü ile hat yöneticiler arasında ileri düzeyde işbirliği bulunduğunu ifade etmekte, bir kısmının (% 33) İK yöneticisi ise İK bölümü ile hat yöneticiler arasında sadece bazı işlevlerde işbirliği olduğunu veya söz konusu tarafların birbirinden bağımsız hareket ettiklerini belirtmektedir.

İK bölümü ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyi konusunda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre gösterdikleri dağılım incelendiğinde; bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamına yakınında ve konaklama ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin de yarıdan fazlasında İK bölümleri ile hat yöneticiler, ileri düzeyde işbirliği içindedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin İK yöneticileri ise İK bölümü ile hat yöneticilerin ancak bazı işlevler konusunda ortak hareket ettiklerini veya söz konusu taraflar arasında herhangi bir işbirliği bulunmadığını belirtmektedirler. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları, İK bölümü ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyi ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri

sektörler arasında ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,046 < 0,05$), diğer bir deyişle gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 47: İK Bölümleri ile Hat Yöneticilerin İşbirliği Düzeyi

İK Bölümü ile Hat Yöneticilerin İşbirliği Düzeyi								
Sektör	İleri Düzeyde		Bazı İşlevlerde veya Yok		Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	f	%	f	%				
Bankacılık	22	84,6	4	15,4	26	8,011	-	0,046*
Konaklama	19	65,5	10	34,5	29			
İlaç	16	66,7	8	33,3	24			
Tekstil	9	45	11	55	20			
Toplam	66	66,7	33	33,3	99			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam			
Yerli sermayeli	37	58,7	26	41,3	63	-	-	-
Yabancı sermayeli / Ortaklık	29	80,6	7	19,4	36			
Toplam	66	66,7	33	33,3	99			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	0,449	-	0,799*
150'den az	17	70,8	7	29,2	24	-	-	-
150-500	20	62,5	12	37,5	32			
500'den fazla	29	67,4	14	32,6	43			
Toplam	66	66,7	33	33,3	99			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin İK bölümleri ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyi konusunda nasıl bir dağılım sergilediği Tablo 47'de yer almaktadır. Buna göre yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin nispeten yüksek bir oranında (% 81), yerli sermayeli işletmelerin ise ancak yarım fazlasında (% 59) İK bölümü ile hat yöneticiler arasında ileri düzeyde işbirliği bulunmaktadır. Gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ki-kare analizi ile test edildiğinde; işletmelerin yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olmaları ile bu işletmelerdeki İK bölümleri ve hat yöneticilerin işbirliği

düzeyleri arasında ilgi bulunduğu (anamlılık düzeyi: $0,027 < 0,05$), diğer bir deyişle gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı ortaya çıkmaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayılarına göre incelendiğinde; üç ölçek grubunda yer alan işletmelerin yarısından fazlasında İK yöneticileri, işletmelerin bu konudaki genel dağılımına da benzer olarak İK bölümleri ile hat yöneticilerin ileri düzeyde işbirliği içinde olduklarını belirtmiştir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümü ve hat yöneticilerin işbirliği düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilginin bulunmadığını (anamlılık düzeyi: $0,799 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Bu bulgulardan hareketle İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği konusundaki farklılık ve benzerlikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Öncelikle işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliğine ilişkin 14 değişkenin sadece 5 tanesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenler; eğitim ve geliştirmeye, kariyer yönetimine ve işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin politikaların varlığı, İK yöneticisinin işletmenin yönetim kuruluna üyeliği ve İK bölümü ile hat yöneticilerin işbirliklerinin düzeyidir. Bu nedenle işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında önemli ölçüde ilgi bulunmadığı şeklinde genel bir değerlendirme yapılabilir. Dolayısıyla H7 hipotezimizin reddedilmesi uygun olacaktır.

Benzer şekilde işletmelerin sermaye yapıları ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliğine ilişkin değişkenlerin (14 değişken) sadece 6 tanesi arasında ilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler; İK temin ve seçimine, performans yönetimine ve kariyer yönetimine ilişkin politikaların varlığı, İK yöneticisinin işletmenin yönetim kuruluna üyeliği, işletme stratejilerinin varlığı ve İK bölümü ile hat yöneticilerin işbirliği düzeyidir. Bu nedenle işletmelerin sermaye yapısı ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında önemli ölçüde ilgi bulunmadığı ifade

edilebilir. Dolayısıyla H8 hipotezimizin reddedilmesinin daha uygun olacağı görüşündeyiz.

İşletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliğine ilişkin değişkenlerin ise sadece 4 tanesi arasında bulunmaktadır. Buna göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler; sadece İK uygulamalarının değerlendirilip değerlendirilmemesinde, İK temini ve seçimine ve işçi işveren ilişkilerine ilişkin politikaların varlığında ve İK yöneticilerinin bağlı oldukları üst düzey yönetici konusunda farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışan sayıları ile İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği arasında ilgi bulunduğu şeklindeki H9 hipotezimizin reddedilmesinin daha uygun olacağı görüşündeyiz.

D. Temel İK Uygulamalarındaki Farklılık ve Benzerlikler

Araştırmamızda son olarak araştırma kapsamında bulunan işletmelerin faaliyet gösterdiklere sektörlere, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre temel bazı İK uygulamalarının varlığı açısından farklılık gösterip göstermedikleri ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu kısmın sonunda H10, H11 ve H12 hipotezlerimize ilişkin genel değerlendirme yer almaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda ilk olarak ele aldığımız uygulama, standart İK planlama çalışmalarının yapıp yapılmamasıdır.

1. Standart İK Planlama

Tablo 48'de görüldüğü gibi araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğunda (% 71) İK planlaması konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Bankaların % 80'i, ilaç şirketlerinin % 73'ü, otellerin % 67'si ve tekstil şirketlerinin ise % 65'i İK planlama çalışmaları yapmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK planlamasına ilişkin çalışmalar gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleri arasında ilgi bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçları, söz konusu değişkenler arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,538 > 0,05$) ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle söz konusu sektörlerin hepsinde İK planlama çalışmaları yaygın olarak yapılmaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin İK planlamasına ilişkin çalışmalar gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin daha yüksek bir oranında (% 84) konuya ilişkin çalışmalar yapılmakla beraber, yerli sermayeli işletmelerin de çoğunluğunda (% 65) İK planlamasına ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile İK planlamasına ilişkin çalışmalar gerçekleştirip gerçekleştirmemeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,031 < 0,05$) göstermektedir. Diğer bir deyişle yerli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, İK planlama çalışmalarının yapılıp yapılmaması konusunda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla İK planlamasına ilişkin çalışmaların yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde daha yaygın olduğu söylenebilir.

İK planlamasına ilişkin çalışmaların yapılıp yapılmaması işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin tamamına yakınında (% 87), 150–500 arasında çalışana sahip işletmelerin çoğunluğunda (% 69) ve 150'den az çalışana sahip işletmelerin ise yarıdan fazlasında (% 54) konuya ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Bknz. Tablo 48). Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ve işletmelerin çalışan sayıları ile İK planlamasına ilişkin faaliyetler gerçekleştirip gerçekleştirmemeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$) ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak çalışan sayısı açısından büyük olan işletmelerde İK planlama çalışmalarının da daha yaygın olarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 48: İşletmelerde Standart İK Planlaması Yapılıp Yapılmaması

Standart İK Planlama						Ki-	Düzeltilme	p
Sektör	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam	değeri	faktörü	
	f	%	f	%		2,169	-	0,538*
Bankacılık	24	80	6	20	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	22	73,3	8	26,7	31			
Tekstil	20	64,5	11	35,5	31			
Toplam	86	71,1	35	28,9	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	4,650	3,765**	0,031*
Yerli sermayeli	54	65,1	29	34,9	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	32	84,2	6	15,8	38			
Toplam	86	71,1	35	28,9	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	11,321	-	0,003*
150'den az	21	53,8	18	46,2	39			
150-500	25	69,4	11	30,6	36			
500'den fazla	40	87	6	13	46			
Toplam	86	71,1	35	28,9	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

2. Sanal Kariyer Sitelerinin Kullanımı

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında incelediğimiz diğer bir konu, işletmelerin İK temininde internet aracılığıyla hizmet sunan kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmadıklarıdır. Tablo 49'da görüldüğü gibi araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğu (% 74) sanal kariyer sitelerinden yararlanmaktadır. Sanal kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmama, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler açısından incelendiğinde; ilaç şirketlerinin (% 90) ve bankaların (% 87) tamamına yakınının sanal kariyer sitelerinden yararlandıkları dikkati çekmektedir. Bu durum bu sektörlerde çalışanların ve çalışan adaylarının nispeten yüksek nitelikli olmasından kaynaklanabilir. Diğer yandan otellerin (% 67) ve tekstil şirketlerinin (% 55) de yarıdan fazlası İK temini konusunda sanal kariyer sitelerinden yararlanmaktadır. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi

sonuçları, bize işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile sanal kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi olduğunu göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,004 < 0,05$).

İşletmelerin sanal kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmamaları sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha yüksek bir kısmının (% 84) sanal kariyer sitelerinden yararlandıkları görülmektedir. Fakat yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile sanal kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,094 > 0,05$) göstermekte ve çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem yerli sermayeli hem de yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin sanal kariyer sitelerinden yaygın olarak yararlandıkları söylenebilir.

Sanal kariyer sitelerinden yararlanma konusu son olarak işletmelerin sahip oldukları çalışan sayıları açısından incelendiğinde; 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin neredeyse tamamının (% 94) sanal kariyer sitelerinden yararlandığı ve ölçek küçüldükçe işletme gruplarının daha az bir kısmının sanal kariyer sitelerinden yararlandığı dikkati çekmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle işletmelerin çalışan sayıları ile sanal kariyer sitelerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$). Bu bulgulara dayanarak sanal kariyer sitelerinden yararlanmanın özellikle büyük şirketlerde yaygın olduğu söylenebilir.

Tablo 49: Sanal Kariyer Sitelerinin Kullanımı

Sanal Kariyer Sitelerinin Kullanımı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%		Toplam		
Sektör	f	%	f	%	Toplam	13,366	-	0,004*
Bankacılık	26	86,7	4	13,3	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	27	90	3	10	30			
Tekstil	17	54,8	14	45,2	31			
Toplam	90	74,4	31	25,6	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,809	2,108**	0,094*
Yerli sermayeli	58	69,9	25	30,1	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	32	84,2	6	15,8	38			
Toplam	90	74,4	31	25,6	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	14,786	-	0,001*
150'den az	23	59	16	41	39			
150-500	24	66,7	12	33,3	36			
500'den fazla	43	93,5	3	6,5	46			
Toplam	90	74,4	31	25,6	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

3. İK Temin Şirketlerinden Yararlanma

Tablo 50'de görüldüğü gibi araştırma kapsamında bulunan işletmelerin ancak yarıya yakını (% 46) İK teminini ve seçimi konusunda bu konuda faaliyet gösteren şirketlerden yararlanmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan bankalarda İK temin şirketlerinden yararlananların oranı, % 67 iken; ilaç şirketlerinin yarısı İK temin şirketlerinden yararlanmaktadır. Diğer yandan otellerin ve tekstil şirketlerinin oldukça az bir kısmı (Konaklama: % 33 ve Tekstil: % 32) temin ve seçim konusunda faaliyet gösteren şirketlerden destek almaktadır. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek üzere gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında ilgi bulunduğunu

(anamlılık düzeyi: $0,022 < 0,05$) ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmamaları açısından gerçek anlamda farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli işletmelerin sadece % 35'i İK temin şirketlerinden yararlanırken yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin ise % 68'i bu konuda faaliyet gösteren şirketlerden destek almaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak ilişki bulunduğunu göstermektedir (anamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$). Dolayısıyla yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin İK temin şirketlerinden yararlanma açısından gösterdikleri farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı ifade edilebilir. Görüldüğü gibi İK temin şirketlerinden yararlanma yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerde yerli sermayeli işletmelere kıyasla çok daha yaygındır.

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmamaları, işletmelerin sahip oldukları çalışan sayısı açısından incelendiğinde; 150'den az ve 150–500 arasında çalışanı bulunan işletmelerin oldukça azının bu konuda faaliyet gösteren şirketlerden yararlandığı, diğer yandan 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin çoğunluğunun (% 67) İK temin şirketlerinden destek aldığı dikkati çekmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu göstermektedir (anamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$). Dolayısıyla büyük işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla İK temin şirketlerinden daha yaygın olarak yararlandıkları söylenebilir.

Tablo 50: İK Temin Şirketlerinden Yararlanma

İK Temin Şirketlerinden Yararlanma						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	9,650	-	0,022*
	f	%	f	%				
Bankacılık	20	66,7	10	33,3	30			
Konaklama	10	33,3	20	66,7	30			
İlaç	15	50	15	50	30			
Tekstil	10	32,3	21	67,7	31			
Toplam	55	45,5	66	54,5	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	11,785	10,474**	0,001*
Yerli sermayeli	29	34,9	54	65,1	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	26	68,4	12	31,6	38			
Toplam	55	45,5	66	54,5	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	14,454	-	0,001*
150'den az	12	30,8	27	69,2	39			
150–500	12	33,3	24	66,7	36			
500'den fazla	31	67,4	15	32,6	46			
Toplam	55	45,5	66	54,5	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

4. Standart Oryantasyon Programı

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin yeni çalışmaya başlayan işgörenlerini standart bir oryantasyon programına tabi tutup tutmamalarıdır. Tablo 51'de görüldüğü gibi işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 82) standart bir oryantasyon programı bulunmaktadır. İşletmelerin standart bir oryantasyon programına sahip olup olmamaları faaliyet gösterdikleri sektörler göre incelendiğinde, söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bu konuda önemli farklılıklar göstermedikleri görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da bu gözlemi desteklemekte ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletmelerde

standart bir oryantasyon programı bulunup bulunmaması arasında gerçek anlamda ilgi bulunmadığı ortaya koymaktadır (anlamlılık düzeyi: 0,067>0,05).

İşletmelerde yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin standart bir oryantasyon programına tabi tutulup tutulmamaları işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; hem yerli sermayeli hem de yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin oldukça yüksek bir kısmında standart bir oryantasyon programı bulunduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile yeni çalışmaya başlayan işgörenlerini oryantasyon programına tabi tutup tutmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,332>0,05) göstermektedir.

Tablo 51: İşletmelerde Standart Oryantasyon Programı Bulunup Bulunmaması

	Standart Oryantasyon Programı					Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Var		Yok		Toplam			
Sektör	f	%	f	%	Toplam	7,156	-	0,067*
Bankacılık	22	73,3	8	26,7	30			
Konaklama	29	96,7	1	3,3	30			
İlaç	25	83,3	5	16,7	30			
Tekstil	23	74,2	8	25,8	31			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,940	0,512**	0,332*
Yerli sermayeli	66	79,5	17	20,5	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	33	86,8	5	13,2	38			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	6,992	-	0,030*
150'den az	27	69,2	12	30,8	39			
150-500	30	83,3	6	16,7	36			
500'den fazla	42	91,3	4	8,7	46			
Toplam	99	81,8	22	18,2	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Diğer yandan işletmelerde standart bir oryantasyon programının varlığı, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğunda standart bir oryantasyon programı bulunduğu, büyük işletmelerin ise hemen hemen tamamında (% 91) işgörenlerin oryantasyon programına tabi tutulduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, işletmelerin çalışan sayıları ile standart bir oryantasyon programına sahip olmaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,030 < 0,05$) ortaya koymaktadır. Dolayısıyla standart oryantasyon uygulamasının büyük işletmelerde daha yaygın olduğu ortaya çıkmaktadır.

5. İş Değerlendirme Çalışmaları

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerde iş değerlendirme konusunda çalışmalar yapılıp yapılmamasıdır. Tablo 52'ye bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğunda (% 65) iş değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirildiği görülmektedir. İş değerlendirmeye ilişkin çalışmalar yapılıp yapılmaması, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre incelendiğinde; söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler içinde iş değerlendirme çalışmaları gerçekleştirenlerin oranının birbirine benzer olduğu ifade edilebilir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletmelerde iş değerlendirme çalışmaları yapılıp yapılmaması arasında gerçek anlamda ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,592 > 0,05$) ortaya koymaktadır. Dolayısıyla söz konusu sektörlerin tamamında iş değerlendirme çalışmalarının yaygın olarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 52: İşletmelerde İş Değerlendirme Çalışmaları Yapılıp Yapılmaması

İş Değerlendirme Çalışmaları						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam			
	f	%	f	%		1,909	-	0,592*
Bankacılık	22	73,3	8	26,7	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	18	60	12	40	30			
Tekstil	18	58,1	13	41,9	31			
Toplam	78	64,5	43	35,5	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	3,397	2,685**	0,065*
Yerli sermayeli	49	59	34	41	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	29	76,3	9	23,7	38			
Toplam	78	64,5	43	35,5	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,312	-	0,315*
150'den az	25	64,1	14	35,9	39			
150-500	20	55,6	16	44,4	36			
500'den fazla	33	71,7	13	28,3	46			
Toplam	78	64,5	43	35,5	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Araştırma kapsamındaki yerli sermayeli işletmelerin yarısından fazlası (% 59) iş değerlendirme çalışmaları yapmakla beraber, yerli sermayeli işletmeler içinde bu çalışmaları gerçekleştirenlerin oranı yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelere kıyasla daha düşüktür. Nitekim yabancı sermayeli veya ortaklık olan işletmelerin % 76'sı iş değerlendirme çalışmaları yapmaktadır. Diğer yandan konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını göstermekte ve işletmelerin sermaye yapıları ile iş değerlendirme çalışmaları yapılıp yapılmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: 0,065>0,05) ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde iş değerlendirme çalışmalarının yapılıp yapılmaması işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; çalışan sayısı açısından daha büyük olan

işletme gruplarında iş değerlendirme çalışmaları yapan işletmelerin daha fazla olduğu Tablo 52’de görülmektedir. Fakat konuya ilişkin yapılan ki-kare analizi sonuçları bu farklılığın da tesadüflerden kaynaklandığını ve işletmelerin çalışan sayıları ile iş değerlendirme konusunda çalışmalar yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,315 > 0,05$) göstermektedir.

6. Piyasa Ücret Araştırmaları

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin ücret yapılarını oluşturmada piyasa ücret araştırmaları sonuçlarından yararlanıp yararlanmamalarıdır. Öncelikle araştırma kapsamında bulunan işletmelerin konuya ilişkin genel olarak dağılımı incelendiğinde işletmelerin çoğunluğunun piyasa ücret araştırmaları yaptığı veya yaptırdığı görülmektedir.

Ücret düzeylerini belirlemede piyasa ücret araştırmalarından yararlanmanın özellikle bankacılık sektöründe yaygın olduğu söylenebilir. Nitekim Tablo 53’te görüldüğü gibi bankaların tamamına yakını (% 93) piyasa ücret araştırması sonuçlarından yararlanmaktadır. Bu oranı, % 77’lik payla oteller izlemektedir. İlaç şirketlerinde aynı oran, % 60 olarak gerçekleşirken; tekstil şirketlerinin ise ancak yarısının (% 52) piyasa ücret araştırması sonuçlarından yararlandıkları dikkati çekmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek üzere gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile piyasa ücret araştırması sonuçlarından yararlanıp yararlanmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,002 < 0,05$) göstermektedir. Diğer bir deyişle farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin piyasa ücret araştırmalarının sonuçlarından yararlanmaları konusunda gösterdikleri farklılık, tesadüflerden kaynaklanmamaktadır.

Tablo 53: İşletmelerin Ücret Araştırmaları Yapma / Yaptırma Durumu

Ücret Araştırmaları Yapma / Yaptırma Durumu						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	14,899	-	0,002*
	f	%	f	%				
Bankacılık	28	93,3	2	6,7	30			
Konaklama	23	76,7	7	23,3	30			
İlaç	18	60	12	40	30			
Tekstil	16	51,6	15	48,4	31			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	7,299	6,187**	0,007*
Yerli sermayeli	52	62,7	31	37,3	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	33	86,8	5	13,2	38			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,233	-	0,327*
150'den az	24	61,5	15	38,5	39			
150-500	26	72,2	10	27,8	36			
500'den fazla	35	76,1	11	23,9	46			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Piyasa ücret araştırmaları sonuçlarından yararlanma konusu işletmelerin sermaye yapılarına göre incelendiğinde; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelere kıyasla yerli sermayeli işletmelerin daha azının (% 62) piyasa ücret araştırmaları yaptıkları veya yaptırdıkları Tablo 53'te görülmektedir. Nitekim yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin sadece % 13'ü piyasa ücret araştırması sonuçlarından yararlanmamaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile piyasa ücret araştırmaları yaptırıp yaptırmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,007 < 0,05$) ve dolayısıyla yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin piyasa ücret araştırmaları yaptırıp yaptırmamaları konusunda gösterdikleri farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan üç ölçek grubundaki işletmelerin yarıdan fazlasında (ve ayrıca ölçek büyüdükçe artan oranda) piyasa ücret araştırmalarından yararlanılmakla birlikte, konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile piyasa ücret araştırmaları yaptırıp yaptırmamaları arasında istatistiksel olarak gerçek anlamda bir ilişki bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,327 > 0,05$).

7. Performansa Dayalı Ücretlendirme

Araştırmamızda ücret uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, performansa dayalı ücretlendirme yapılıp yapılmamasıdır. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin bu konudaki genel dağılımı incelendiğinde (Bknz. Tablo 54); işletmelerin % 73'ünde performansa dayalı ücretlendirmenin söz konusu olduğu görülmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirmenin en yaygın olduğu işletme grubunun ilaç şirketleri olduğu ve bunu bankaların izlediği dikkati çekmektedir. Diğer yandan otellerin ve tekstil şirketlerinin yarıdan fazlasında performansa dayalı ücretlendirme yapılmakla beraber, ilaç sektöründe ve bankacılık sektörlerindeki işletmelere kıyasla bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde performansa dayalı ödemelerin daha az yaygın olduğu görülmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek üzere gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletmelerde performansa dayalı ücretlendirme yapılıp yapılmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,007 < 0,05$).

Tablo 54: İşletmelerde Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmaması

Performansa Dayalı Ödeme						Ki- kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	f	%	f	%	Toplam	12,160	-	0,007*
Bankacılık	25	83,3	5	16,7	30			
Konaklama	17	56,7	13	43,3	30			
İlaç	27	90	3	10	30			
Tekstil	19	61,3	12	38,7	31			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	10,488	9,112**	0,001*
Yerli sermayeli	53	63,9	30	36,1	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	35	92,1	3	7,9	38			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	6,060	-	0,048*
150'den az	27	69,2	12	30,8	39			
150-500	22	61,1	14	38,9	36			
500'den fazla	39	84,8	7	15,2	46			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli işletmelerde performansa dayalı ücretlendirme yapanların oranı, % 64 iken; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde aynı oranın % 92 olduğu dikkati çekmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapılarına göre performansa dayalı ödemeler yapıp yapmamaları açısından gösterdikleri farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ve işletmelerin sermaye yapıları ile performansa dayalı ücretlendirme yapıp yapmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu ortaya koymaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$).

Performansa dayalı ücretlendirme konusu işletmelerin çalışan sayılarına göre incelendiğinde; performansa dayalı ücretlendirmenin 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerde yaygın olduğu (% 85), bunu 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin

izlediği (% 69) ve 150–500 çalışanı bulunan işletmelerin de yarıdan fazlasında (% 61) performansa dayalı ödemelerin söz konusu olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile performansa dayalı ödeme yapıp yapmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,048 < 0,050$) ortaya koymaktadır.

8. Eğitim Bütçesi

Araştırmamızda eğitim uygulamaları kapsamında ele aldığımız ilk değişken, işletmelerde bir eğitim bütçesi bulunup bulunmamasıdır. Genel olarak bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğunda (% 69) eğitim bütçelerinin hazırlandığı görülmektedir (Bknz. Tablo 55). Bankaların tamamına yakınında (% 93), ilaç şirketlerinin büyük çoğunluğunda (% 77) ve otellerin çoğunluğunda (% 67) eğitim bütçesi bulunurken, tekstil şirketlerinde eğitim bütçesi bulunanların oranının oldukça düşük olduğu (% 39) dikkati çekmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları bu gözlemi desteklemekte ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile eğitim bütçelerine sahip olup olmamaları arasında gerçek anlamda ilgi olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Yerli sermayeli işletmelerin ancak yarıdan fazlasında (% 57) eğitim bütçeleri bulunurken yabancı sermayeli işletmelerin tamamına yakınında (% 95) eğitim bütçeleri bulunmaktadır. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile eğitim bütçelerine sahip olup olmamaları arasında ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) göstermektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli işletmeler ile yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler arasında eğitim bütçelerine sahip olma açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 55: İşletmelerde Eğitim Bütçesi Bulunup Bulunmaması

Eğitim Bütçesi						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Var		Yok		Toplam			
	f	%	f	%				
						22,334	-	0,000*
Bankacılık	28	93,3	2	6,7	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	23	76,7	7	23,3	30			
Tekstil	12	38,7	19	61,3	31			
Toplam	83	68,6	38	31,4	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	17,574	15,849**	0,000*
Yerli sermayeli	47	56,6	36	43,4	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	36	94,7	2	5,3	38			
Toplam	83	68,6	38	31,4	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	7,251	-	0,027*
150'den az	22	56,4	17	43,6	39			
150-500	23	63,9	13	36,1	36			
500'den fazla	38	82,6	8	17,4	46			
Toplam	83	68,6	38	31,4	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Araştırma kapsamında bulunan farklı ölçek gruplarındaki işletmelerin eğitim bütçelerine sahip olma açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde; çalışan sayısı daha fazla olan işletme gruplarındaki işletmelerin, az olan gruplardaki işletmelere kıyasla daha fazlasının eğitim bütçelerine sahip olduğu Tablo 55'te görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile eğitim bütçelerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,027 < 0,05$) göstermektedir. Diğer bir deyişle çapraz tabloda gözlenen farklılık, istatistiksel olarak anlamlı olup çalışan sayısı arttıkça işletmelerde eğitim bütçesi bulunma eğiliminin de artış gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

9. İşletme İçinde Eğitici İstihdamı

Araştırmamızda eğitim uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin kendi bünyelerinde eğitici istihdam edip etmemeleridir. Genel olarak bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin sadece % 36'sının işletme içinde eğitici istihdam ettiği görülmektedir (Bknz. Tablo 56). Otellerin yarısında, bankaların % 40'ında ve ilaç şirketlerinin % 35'inde işletme içinde eğiticiler bulunurken; tekstil şirketlerinin ise ancak % 21'inde işletme içinde eğitici istihdam edildiği dikkati çekmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletme içinde eğitici istihdam edip etmemeleri arasında gerçek anlamda bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,135 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerin sadece % 30'unda işletme içinde eğiticiler istihdam edilirken, yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin yarısında işletme içinde eğiticiler bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, işletmelerin sermaye yapıları ile işletme içinde eğitici istihdam edip etmemeleri arasında gerçek anlamda ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,031 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

İşletme içinde eğitici istihdamı konusu, işletmelerin çalışan sayılarına göre incelendiğinde; araştırma kapsamında bulunan büyük işletmelerde işletme içinde eğitici istihdam edilmesinin daha yaygın olduğu Tablo 58'de görülmektedir. Ayrıca konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile işletme içinde eğitici istihdam edip etmemeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,002 < 0,05$) göstermektedir.

Tablo 56: İşletme İçinde Eğitici İstihdam Edilip Edilmemesi

	İşletme İçinde Eğitici İstihdamı				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Evet		Hayır					
Sektör	f	%	f	%		5,554	-	0,135*
Bankacılık	12	40	18	60	30			
Konaklama	14	50	14	50	28			
İlaç	10	34,5	19	65,5	29			
Tekstil	6	20,7	23	79,3	29			
Toplam	42	36,2	74	63,8	116			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	4,655	3,809**	0,031*
Yerli sermayeli	23	29,5	55	70,5	78			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	19	50	19	50	38			
Toplam	42	36,2	74	63,8	116			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	12,099	-	0,002*
150'den az	7	18,4	31	81,6	38			
150–500	10	31,3	22	68,8	32			
500'den fazla	25	54,3	21	45,7	46			
Toplam	42	36,2	74	63,8	116			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

10. İşletme Dışındaki Eğiticilerden Yararlanma

Araştırmamızda eğitim uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin işletme dışında bulunan eğiticilerden yararlanıp yararlanmamalarıdır. Tablo 57'de bu konuya ilişkin bulgular yer almakta ve genel olarak bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğunun (% 67) işletme dışındaki eğiticilerden yararlandığı görülmektedir. İşletme dışındaki eğiticilerden yararlanmanın en fazla bankalarda yaygın olduğu ve bunu ilaç şirketlerinin izlediği gözlenmektedir. Bunun yanında otellerin ve tekstil şirketlerinin yarıdan fazlasında işletme dışındaki eğiticilerden yararlanılmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletme dışındaki eğiticilerden yararlanıp yararlanmamaları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre; faaliyet gösterilen sektör ile işletme dışı eğiticilerin kullanımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$). Diğer bir

ifadeyle söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, işletme dışı eğitimcilerden yararlanma açısından gerçek anlamda farklılık göstermektedir.

Tablo 57: İşletme Dışındaki Eğitimcilerden Yararlanılıp Yararlanılmaması

Sektör	İşletme Dışı Eğitimcilerden Yararlanma				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Evet		Hayır					
	f	%	f	%		13,777	-	0,003*
Bankacılık	28	93,3	2	6,7	30			
Konaklama	16	57,1	12	42,9	28			
İlaç	19	65,5	10	34,5	29			
Tekstil	15	51,7	14	48,3	29			
Toplam	78	67,2	38	32,8	116			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,113	1,544**	0,146*
Yerli sermayeli	49	62,8	29	37,2	78			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	29	76,3	9	23,7	38			
Toplam	78	67,2	38	32,8	116			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	10,656	-	0,005*
150'den az	21	55,3	17	44,7	38			
150-500	18	56,3	14	43,8	32			
500'den fazla	39	84,8	7	15,2	46			
Toplam	78	67,2	38	32,8	116			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin çoğunluğu işletme dışındaki eğitimcilerden yararlanmakta ve konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin sermaye yapıları ile işletme dışındaki eğitimcilerden yararlanıp yararlanmamaları arasında gerçek anlamda ilgi bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: 0,146>0,05). Diğer yandan aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; işletme dışındaki eğitimcilerden yararlanmanın araştırma kapsamında bulunan büyük işletmelerde daha yaygın olduğu görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile işletme dışındaki eğitimcilerden

yararlanıp yararlanmamaları arasında ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,005 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

11. İşletme İçindeki Uzman Yöneticilerden Eğitimde Yararlanma

Araştırmamızda eğitim uygulamaları kapsamında ele aldığımız son değişken, işletmelerin işletme içinde bulunan ve konusunda uzman olan yönetici ve çalışanlarından eğitimde yararlanıp yararlanmamalarıdır. Tablo 58'e bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 78) işletme içindeki çalışan ve yöneticilerinden eğitim konusunda yararlandığı görülmektedir. İşletme içindeki uzmanlardan eğitici olarak yararlanma en fazla tekstil şirketleri ile ilaç şirketlerinde yaygın olup, bunu bankalar izlemekte ve otellerin de çoğunluğu eğitimde işletme içindeki uzmanlardan yararlanmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletme içindeki uzmanlardan eğitimde yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,057 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin çoğunluğunda işletme içindeki uzmanlardan eğitim konusunda yararlanılmakta ve yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin işletme içindeki uzmanlardan eğitimde yararlanma oranlarında önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile işletme içindeki uzmanlardan eğitimde yararlanıp yararlanmamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,482 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 58: İşletmelerin Eğitim Konusunda İşletme İçindeki Uzman Yöneticilerden Yararlanmaları

Eğitimde İşletme İçindeki Konusunda Uzman Yöneticilerden Yararlanma						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
						7,510	-	0,057*
Bankacılık	21	70	9	30	30			
Konaklama	18	64,3	10	35,7	28			
İlaç	25	86,2	4	13,8	29			
Tekstil	26	89,7	3	10,3	29			
Toplam	90	77,6	26	22,4	116			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,495	0,217**	0,482*
Yerli sermayeli	62	79,5	16	20,5	78			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	28	73,7	10	26,3	38			
Toplam	90	77,6	26	22,4	116			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	2,303	-	0,316*
150'den az	28	73,7	10	26,3	38			
150-500	23	71,9	9	28,1	32			
500'den fazla	39	84,8	7	15,2	46			
Toplam	90	77,6	26	22,4	116			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

12. Performans Değerlendirme Sistemi

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir konu, performans değerlendirmedir. Bu kapsamda öncelikle işletmelerin düzenli olarak uyguladıkları bir performans değerlendirme sistemine sahip olup olmamaları ele alınmaktadır. Tablo 59 incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 73) düzenli olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bulunduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin en yaygın olduğu işletmeler, bankalardır. Tablo 61'den de görüldüğü gibi bankaların tamamına yakınında (% 93) düzenli olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bunu takiben otellerin de büyük çoğunluğunda (% 77) çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirmeye ilişkin sistemler kurulmuştur. İlaç

şirketleri içinde performans değerlendirme sistemine sahip olanların oranı % 70 iken, tekstil şirketlerinde bu oran, % 52'ye düşmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işletmede düzenli olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi bulunup bulunmaması arasındaki ilişkiyi test etmek üzere gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını ve söz konusu değişkenler arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,003 < 0,05$) göstermektedir.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerin yarısından fazlasında (% 63), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise tamamına yakınında (% 95) bir performans değerlendirme sistemi bulunduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile düzenli olarak uyguladıkları bir performans değerlendirme sistemine sahip olup olmamaları arasında ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından ele alındığında; çalışan sayısı açısından daha büyük olan işletme gruplarında düzenli olarak uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin, çalışan sayısı açısından küçük olan işletme gruplarına kıyasla daha yaygın olarak bulunduğu Tablo 59'da görülmektedir. Çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek üzere gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile performans değerlendirme sistemlerine sahip olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,049 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Tablo 59: İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Varlığı

	Düzenli Olarak Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Var		Yok					
Sektör	f	%	f	%				
Bankacılık	28	93,3	2	6,7	30	13,737	-	0,003*
Konaklama	23	76,7	7	23,3	30			
İlaç	21	70	9	30	30			
Tekstil	16	51,6	15	48,4	31			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	13,530	11,960**	0,000*
Yerli sermayeli	52	62,7	31	37,3	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	36	94,7	2	5,3	38			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	6,028	-	0,049*
150'den az	24	61,5	15	38,5	39			
150-500	25	69,4	11	30,6	36			
500'den fazla	39	84,8	7	15,2	46			
Toplam	88	72,7	33	27,3	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

13. Performans Değerlendirmenin Sıklığı

Performans değerlendirme uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerde performans değerlendirmelerin hangi sıklıkta yapıldığıdır. Tablo 60'da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlası (% 56) çalışanlarının performansını yılda iki kez veya daha sık, yarıya yakını (% 44) ise yılda bir kez veya daha nadir değerlendirmektedir. Tekstil şirketlerinde ve ilaç şirketlerinde performans değerlendirmelerin yılda iki kez veya daha sık yapılmasının yaygın olduğu, bankaların ve otellerin ise yarısından fazlasında performans değerlendirmelerin yılda bir kez veya daha nadir yapıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları,

işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile performans değerlendirmelerin sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,117 > 0,05$) ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çapraz tabloda gözlenen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve tesadüflerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 60: Performans Değerlendirmelerin Sıklığı

Sektör	Performans Değerlendirme Sıklığı				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Yılda 2 veya daha fazla		Yılda 1 veya daha az					
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	5,888	-	0,117*
Bankacılık	12	42,9	16	57,1	28			
Konaklama	11	47,8	12	52,2	23			
İlaç	14	66,7	7	33,3	21			
Tekstil	12	75	4	25	16			
Toplam	49	55,7	39	44,3	88			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,000	0,000**	0,984*
Yerli sermayeli	29	55,8	23	44,2	52			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	20	55,6	16	44,4	36			
Toplam	49	55,7	39	44,3	88			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	1,486	-	0,476*
150'den az	11	45,8	13	54,2	24			
150-500	14	56	11	44	25			
500'den fazla	24	61,5	15	38,5	39			
Toplam	49	55,7	39	44,3	88			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Performans değerlendirmelerin sıklığı, işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin yarısından fazlasının (% 56) çalışanlarının performanslarını yılda iki kez veya daha sık değerlendirdikleri görülmektedir. Konuya ilişkin yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile performans değerlendirmelerin sıklığı arasında gerçek anlamda ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,984 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; 150'den az çalışana sahip işletmelerin yarıya yakınında (% 46), 150–500 arasında ve 500'den fazla çalışana sahip işletmelerin ise yarıdan fazlasında performans değerlendirmelerin yılda iki kez veya daha sık yapıldığı görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile performans değerlendirmelerin sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,476 > 0,05$) göstermektedir.

14. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme

Araştırmamızda performans değerlendirme uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerde hedeflere göre performans değerlendirme yapılıp yapılmamasıdır. Tablo 61'e bakıldığında araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunda (% 78) hedeflere göre performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir.

Hedeflere göre performans değerlendirmenin kullanımında söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılık olup olmadığına ilişkin gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan dolayı güvenilir kabul edilmemiş ve söz konusu sektörlerin şıkları hizmet ve üretim başlıkları altında birleştirilerek analiz yeniden uygulanmıştır. Bu sebeple bu kısımda frekans ve yüzelere ilişkin bulgular da hizmet ve üretim genel başlıkları altında sunulmaktadır. Buna göre; hizmet ve üretim şirketlerinde hedeflere göre performans değerlendirme yapanların oranları birbirine oldukça benzerdir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile performans değerlendirmede hedeflerin kullanılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 61: İşletmelerde Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yapılıp Yapılmaması

	Hedeflere Göre Performans Değerlendirme					Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam			
Sektör	f	%	f	%	Toplam	1,089	0,610*	0,297**
Hizmet	38	74,5	13	25,5	51			
Üretim	31	83,8	6	16,2	37			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,135	1,434*	0,144***
Yerli sermayeli	38	73,1	14	26,9	52			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	31	86,1	5	13,9	36			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	0,480	-	0,786***
150'den az	20	83,3	4	16,7	24			
150-500	19	76	6	24	25			
500'den fazla	30	76,9	9	23,1	39			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			

* Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

** Yapılan dörtlü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

*** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Benzer şekilde aynı konuda işletmelerin sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre yapılan incelemelerde de, her gruptaki işletmelerin (birbirine benzer oranlarda olacak şekilde) çoğunluğunun performans değerlendirmede hedeflerden yararlandığı görülmektedir. Hedeflere göre performans değerlendirmenin kullanımı konusunda hem işletmelerin sermaye yapıları açısından hem de çalışan sayıları açısından gerçekleştirilen ki-kare analizlerinin sonuçları, söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (sermaye yapısı-anlamlılık düzeyi: $0,144 > 0,05$ ve çalışan sayısı-anlamlılık düzeyi: $0,786 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

15. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Araştırmamızda performans değerlendirme uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, performans değerlendirmenin yetkinliklere dayalı olup olmamasıdır. Tablo 62'ye bakıldığında işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 78) yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Bu kısımda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler dörtlü ayrımına göre ele alınarak yapılan ki-kare analizi, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası 5'in altında olduğundan dolayı güvenilir kabul edilmemiş ve sektörlerin şıkları birleştirilerek hizmet ve üretim ayrımına göre analiz yeniden yapılmıştır. Bu sebeple konuya ilişkin veriler, hizmet ve üretim ayrımı temel alınarak sunulmaktadır. Buna göre araştırma kapsamında bulunan üretim işletmelerine kıyasla hizmet işletmelerinin daha yüksek bir oranında (% 84) yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapılmaktadır. Bununla birlikte üretim işletmelerinin de büyük çoğunluğunda (% 70) performans değerlendirmede yetkinliklerden yararlanılmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,114 > 0,05$) göstermektedir.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapıp yapılmaması işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli olan işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 70), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise tamamına yakınında (% 92) performans değerlendirmede yetkinliklerin kullanıldığı dikkati çekmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,012 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Tablo 62: İşletmelerde Yetkinliklere Göre Performans Değerlendirme Yapılıp Yapılmaması

Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam	2,498	1,737*	0,114**
	f	%	f	%				
Hizmet	43	84,3	8	15,7	51			
Üretim	26	70,3	11	29,7	37			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	6,325	5,069*	0,012***
Yerli sermayeli	36	69,2	16	30,8	52			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	33	91,7	3	8,3	36			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	5,397	-	0,067***
150'den az	15	62,5	9	37,5	24			
150-500	20	80	5	20	25			
500'den fazla	34	87,2	5	20	39			
Toplam	69	78,4	19	21,6	88			

* Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

** Yapılan dörtlü sektörel ayırmada, çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) % 20'den fazlası "5" in altında olduğundan sektörler hizmet ve üretim şeklinde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden uygulanmıştır. İkili sektörel ayırmada beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

*** Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapılıp yapılmaması, işletmelerin sahip oldukları çalışan sayıları açısından incelendiğinde; çalışan sayısı açısından daha büyük olan işletme gruplarında yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasının daha yaygın olduğu Tablo 62'de görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklandığını, diğer bir deyişle işletmelerin çalışan sayıları ile performans değerlendirmede yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,067 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

16. Performans Değerlendirmede Faktörlerin / Kriterlerin Kullanımı

Araştırmamızda performans değerlendirme uygulamaları kapsamında ele aldığımız son değişken, performans değerlendirmede faktörlerin / kriterlerin kullanılıp kullanılmamasıdır. Tablo 63'e bakıldığında araştırma kapsamında bulunan işletmelerin ancak yarıya yakınının (% 40) performans değerlendirmede faktörleri/kriterleri kullandığı görülmektedir. Bu noktada araştırma kapsamında bulunan işletmelerin performans değerlendirmede hedefleri ve yetkinlikleri çok daha yaygın olarak kullandıkları dikkati çekmektedir.

Araştırma kapsamında bulunan tekstil şirketlerinin yarısı, otellerin ve bankaların ise ancak yarıya yakını performans değerlendirmede faktörleri / kriterleri kullanırken; ilaç şirketlerinin sadece % 24'ünün performans değerlendirmede faktörlerden / kriterlerden yararlandığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, bize işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile performans değerlendirmede faktörlerden / kriterlerden yararlanmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,365 > 0,05$) göstermektedir.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler içinde performans değerlendirmede faktörleri / kriterleri kullananların oranının bu konudaki genel dağılıma benzer olduğu görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile performans değerlendirmede faktörleri / kriterleri kullanıp kullanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,763 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Tablo 63: Performans Değerlendirmede Faktörlerin / Kriterlerin Kullanımı

Performans Değerlendirmede Faktörlerin / Kriterlerin Kullanımı						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam	3,176	-	0,365*
	f	%	f	%				
Bankacılık	12	42,9	16	57,1	28			
Konaklama	10	43,5	13	56,5	23			
İlaç	5	23,8	16	76,2	21			
Tekstil	8	50	8	50	16			
Toplam	35	39,8	53	60,2	88			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,091	0,006**	0,763*
Yerli sermayeli	20	38,5	32	61,5	52			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	15	41,7	21	58,3	36			
Toplam	35	39,8	53	60,2	88			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	4,441	-	0,109*
150'den az	13	54,2	11	45,8	24			
150-500	11	44	14	56	25			
500'den fazla	11	28,2	28	71,8	39			
Toplam	35	39,8	53	60,2	88			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin yarısından fazlasının (% 54), 150-500 arasında çalışanı bulunan işletmelerin yarıya yakınının (% 44) ve 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin ise oldukça azının (% 28) performans değerlendirmede faktörlerden / kriterlerden yararlandığı görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, çapraz tabloda gözlenen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını, işletmelerin çalışan sayıları ile performans değerlendirmede faktörleri / kriterleri kullanıp kullanmamaları arasında ilgi bulunmadığını (0,109>0,05) göstermektedir.

17. Terfi Sistemleri

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız bir değişken, işletmelerde yazılı prosedürü olan terfi sistemlerinin bulunup bulunmamasıdır. Tablo 64 incelendiğinde araştırma kapsamında bulunan işletmelerin ancak yarısında yazılı prosedürü bulunan bir terfi sistemi bulunmaktadır. Yazılı prosedürü olan terfi sistemlerinin en fazla bankalarda yaygın olduğu (% 80) ve bunu otellerin izlediği (% 63) dikkati çekmektedir. Diğer yandan ilaç şirketlerinin ancak yarıya yakınında (% 47) ve tekstil şirketlerinin ise yok denecek kadar az bir kısmında (% 10) yazılı prosedürü olan terfi sistemleri bulunmaktadır. Çapraz tabloda gözlenen farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile yazılı prosedürü olan terfi sistemlerine sahip olmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli olan işletmelerin ancak yarıya yakınının (% 40), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise büyük çoğunluğunun (% 71) terfi sistemlerine sahip olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile yazılı prosedürü olan terfi sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) göstermektedir.

Aynı konuda son olarak çalışan sayıları açısından yaptığımız inceleme, büyük ölçekli olan işletme gruplarında terfi sistemlerine sahip olmanın daha yaygın olduğunu gösterse de (Bknz. Tablo 64), konuya ilişkin olarak yaptığımız ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin çalışan sayıları ile yazılı prosedürü bulunan terfi sistemlerine sahip olmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,253 > 0,05$) göstermektedir. Dolayısıyla çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 64: Yazılı Prosedürü Olan Terfi Sistemlerinin Varlığı

Yazılı Prosedürü Olan Terfi Sistemi						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Var		Yok		Toplam			
	f	%	f	%				
						33,222	-	0,000*
Bankacılık	24	80	6	20	30			
Konaklama	19	63,3	11	11	30			
İlaç	14	46,7	16	53,3	30			
Tekstil	3	9,7	28	90,3	31			
Toplam	60	49,6	61	50,4	121			
Sermaye Yapısı								
	f	%	f	%	Toplam	10,211	8,998**	0,001*
Yerli sermayeli	33	39,8	50	60,2	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	27	71,1	11	28,9	38			
Toplam	60	49,6	61	50,4	121			
Çalışan Sayısı								
	f	%	f	%	Toplam	2,751	-	0,253*
150'den az	16	41	23	59	39			
150-500	17	47,2	19	52,8	36			
500'den fazla	27	58,7	19	41,3	46			
Toplam	60	49,6	61	50,4	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

18. İK Bilgi Sistemleri

İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken olan işletmelerde İK bilgi sistemlerinin bulunup bulunmamasına ilişkin bulgular, Tablo 65'te yer almaktadır. Buna göre araştırma kapsamında bulunan işletmelerin yarıdan fazlasında (% 62) İK bilgi sistemleri bulunmaktadır. İK bilgi sistemlerinin en fazla bankalarda yaygın olduğu (% 80), bunu otellerin izlediği (% 73) görülmektedir. Tekstil şirketlerinin yarıdan fazlasında (% 52) ve ilaç şirketlerinin de yarıya yakınında (% 43) İK bilgi sistemleri bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK bilgi sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,009<0,05) göstermektedir.

Dolayısıyla çapraz tabloda gözlenen farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı ifade edilebilir.

Tablo 65: İşletmelerde İK Bilgi Sistemleri Bulunup Bulunmaması

	İK Bilgi Sistemi				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Var		Yok					
Sektör	f	%	f	%		11,616	-	0,009*
Bankacılık	24	80	6	20	30			
Konaklama	22	73,3	8	26,7	30			
İlaç	13	43,3	17	56,7	30			
Tekstil	16	51,6	15	48,4	31			
Toplam	75	62	46	38	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	9,027	7,856**	0,003*
Yerli sermayeli	44	53	39	47	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	31	81,6	7	18,4	38			
Toplam	75	62	46	38	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	13,927	-	0,001*
150'den az	16	41	23	59	39			
150-500	22	61,1	14	38,9	36			
500'den fazla	37	80,4	9	19,6	46			
Toplam	75	62	46	38	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerin ancak yarıdan fazlasının (% 53), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise büyük çoğunluğunun (% 82) İK bilgi sistemlerine sahip olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin sermaye yapıları ile İK bilgi sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,003<0,05) göstermektedir.

İK bilgi sistemlerinin varlığı konusu, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; İK bilgi sistemlerinin çalışan sayısı açısından büyük olan işletme

gruplarında, küçük işletme gruplarına kıyasla daha yaygın olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile İK bilgi sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,001 < 0,05$) ortaya koymaktadır.

19. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Gelişmiş Çalışmalar

İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerin işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenin ötesinde çalışmalar gerçekleştirip gerçekleştirilmemeleridir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yarıya yakını (% 48) işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenin ötesinde çalışmalar gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin olarak yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmaların en yaygın olarak (% 67) yapıldığı işletmeler, otellerdir. Bununla birlikte bankaların, ilaç ve tekstil şirketlerinin yarıya yakını bu konuda yasada öngörülenin ötesinde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden gelişmiş çalışmalar yapıp yapılmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,123 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; yerli sermayeli işletmelerin yarıya yakınında (% 45), yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin ise yarıdan fazlasında (% 55) konuya işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda gelişmiş çalışmaların yapıldığı Tablo 66'da görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, bize işletmelerin sermaye yapıları ile işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenin ötesinde çalışmalar yapıp

yapılmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,275 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 66: İşletmelerde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Gelişmiş Çalışmalar Yapılıp Yapılmaması

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Gelişmiş Çalışmalar						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam			
	f	%	f	%				
						5,784	-	0,123*
Bankacılık	13	43,3	17	56,7	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	13	43,3	17	56,7	30			
Tekstil	12	38,7	19	61,3	31			
Toplam	58	47,9	63	52,1	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	1,192	0,803**	0,275*
Yerli sermayeli	37	44,6	46	55,4	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	21	55,3	17	44,7	38			
Toplam	58	47,9	63	52,1	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	0,919	-	0,631*
150'den az	21	53,8	18	46,2	39			
150-500	17	47,2	19	52,8	36			
500'den fazla	20	43,5	26	56,5	46			
Toplam	58	47,9	63	52,1	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; çalışan sayısı açısından küçük olan işletme gruplarında işletmelerin daha yüksek bir oranında işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda gelişmiş çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan söz konusu işletme gruplarında konuya ilişkin çalışmalar gerçekleştiren işletmelerin oranları birbirine oldukça benzerdir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da işletmelerin çalışan sayıları ile işçi

sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin gelişmiş çalışmalar yapıp yapılmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,631 > 0,05$) göstermektedir.

20. Yetkinliklere Dayalı İKY

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir değişken, işletmelerde yetkinliklere dayalı İK uygulamalarının yapıp yapılmamasıdır. Tablo 67’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında bulunan işletmelerin çoğunluğunda (% 67) yetkinliklere dayalı İK uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Yetkinliklere dayalı İKY’nin en fazla yaygın olduğu işletmeler, bankalar olup (% 77), bunu oteller ve ilaç şirketleri (% 70) izlemektedir. Tekstil şirketlerinin ise ancak yarıdan fazlasında (% 52) yetkinliklere dayalı İK uygulamaları söz konusudur. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile yetkinliklere dayalı İK uygulamaları yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilginin bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,185 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından incelendiğinde; hem yerli sermayeli (% 63) hem de yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin (% 76) çoğunluğunda yetkinliklere dayalı İK uygulamaları yapıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile yetkinliklere dayalı İK uygulamaları yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; 150’den az çalışanı bulunan işletmelerin yarıya yakınında (% 49), 150–500 çalışanı bulunan işletmelerin çoğunluğunda (% 64), 500’den fazla çalışanı bulunan işletmelerin ise büyük çoğunluğunda (% 85) yetkinliklere dayalı İK uygulamaları yapıldığı görülmektedir. Çapraz tabloda gözlenen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek üzere gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, bize

işletmelerin çalışan sayıları ile yetkinliklere dayalı İK uygulamaları gerçekleştirmeleri arasında gerçek anlamda ilgi bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,002<0,05) göstermektedir.

Tablo 67: İşletmelerde Yetkinliklere Dayalı İKY Uygulamaları Bulunup Bulunmaması

	Yetkinliklere Dayalı İKY				Toplam	Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Evet		Hayır					
Sektör	f	%	f	%		4,827	-	0,185*
Bankacılık	23	76,7	7	23,3	30			
Konaklama	21	70	9	30	30			
İlaç	21	70	9	30	30			
Tekstil	16	51,6	15	48,4	31			
Toplam	81	66,9	40	33,1	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	2,200	1,625**	0,138*
Yerli sermayeli	52	62,7	31	37,3	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	29	76,3	9	23,7	38			
Toplam	81	66,9	40	33,1	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	12,621	-	0,002*
150'den az	19	48,7	20	51,3	39			
150–500	23	63,9	13	36,1	36			
500'den fazla	39	84,8	7	15,2	46			
Toplam	81	66,9	40	33,1	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

21. İK Seçiminde Yetkinliklerden Yararlanma

Araştırmamızda daha sonra yetkinliklere dayalı İK sistemleri uyguladıklarını belirten işletmelerin hangi konularda yetkinliklerden yararlandıklarını incelenmektedir. Bu kapsamda işletmelerin İK seçiminde, performans değerlendirmede ve ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmadıkları belirlenmiştir. Fakat performans değerlendirme uygulamaları kapsamında işletmelerin yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yapıp yapmamalarına

ilişkin bulgular, araştırmamızın önceki bölümünde sunulduğundan dolayı burada aynı bulgulara yer verilmemekte, bu kısımda sadece İK seçiminde ve ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmadığına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Öncelikle söz konusu işletmelerin İK seçiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmadıkları konusu incelendiğinde; yetkinliklere dayalı İK uygulamaları bulunan işletmelerin (81 işletme) çoğunluğunun yetkinliklere dayalı İK seçim sistemleri oluşturdukları Tablo 68’de görülmektedir.

Tablo 68: İşletmelerin İK Seçiminde Yetkinliklerden Yararlanıp Yararlanmamaları

İK Seçiminde Yetkinliklerden Yararlanma						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p			
Sektör	Evet		Hayır		Toplam						
	f	%	f	%							
Bankacılık	18	78,3	5	21,7	23	7,362	-	0,061*			
Konaklama	11	50	11	50	22						
İlaç	17	85	3	15	20						
Tekstil	10	62,5	6	37,5	16						
Toplam	56	69,1	25	30,9	81						
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam				2,192	1,512**	0,139*
Yerli sermayeli	33	63,5	19	36,5	52						
Yabancı sermayeli / Ortaklık	23	79,3	6	20,7	29						
Toplam	56	69,1	25	30,9	81						
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam				10,568	-	0,005*
150’den az	8	40	12	60	20						
150–500	18	78,3	5	21,7	23						
500’den fazla	30	78,9	8	21,1	38						
Toplam	56	69,1	25	30,9	81						

* Beklenen değerlerin “5” in altında olduğu hücre sayısı “0” dir (% 0).

** Yalnızca 2x2’lik tablo için hesaplanır.

İK seçiminde yetkinliklerden yararlanmanın en yaygın olduğu işletmeler, ilaç şirketleri (% 85) olup bunu bankalar (% 78) izlemektedir. Ayrıca tekstil şirketlerinin yarıdan fazlası (% 63) ve otellerin yarısının yetkinliklere dayalı İK sistemlerine sahip oldukları görülmektedir. Konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile İK seçiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilgi bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,061 > 0,05$).

Aynı konu işletmelerin sermaye yapıları açısından ele alındığında; yerli sermayeli işletmelerin yarıdan fazlasında (% 64) ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin de büyük çoğunluğunda (% 80) İK seçimi konusunda yetkinliklerden yararlanıldığı görülmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile yetkinliklere dayalı İK sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,139 > 0,05$) göstermektedir.

İK seçiminde yetkinliklerden yararlanma konusu işletmelerin çalışan sayılarına göre incelendiğinde; 150'den az çalışanı bulunan işletmelerin ancak yarıya yakınında (% 40), 150'den fazla çalışanı bulunan işletmelerin ise büyük çoğunluğunda yetkinliklerden İK seçiminde yararlanıldığı dikkati çekmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin çalışan sayıları ile İK seçiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,005 < 0,05$) göstermektedir.

22. Ücret Yönetiminde Yetkinliklerden Yararlanma

Yetkinliklere dayalı İK uygulamaları yapan işletmelerin ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamalarına ilişkin bulgular, Tablo 69'da yer almaktadır. Buna göre söz konusu işletmelerin yarıya yakını (% 47) ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanmaktadır.

Tablo 69: İşletmelerin Ücret Yönetiminde Yetkinliklerden Yararlanıp Yararlanmamaları

Ücret Yönetiminde Yetkinliklerden Yararlanma						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Evet		Hayır		Toplam			
	f	%	f	%				
Sektör	f	%	f	%	Toplam	0,665	-	0,881*
Bankacılık	12	52,2	11	47,8	23			
Konaklama	9	40,9	13	59,1	22			
İlaç	9	45	11	55	20			
Tekstil	8	50	8	50	16			
Toplam	38	46,9	43	53,1	81			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,079	0,002**	0,779*
Yerli sermayeli	25	48,1	27	51,9	52			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	13	44,8	16	55,2	29			
Toplam	38	46,9	43	53,1	81			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	3,539	-	0,170*
150'den az	7	35	13	65	20			
150-500	9	39,1	14	60,9	23			
500'den fazla	22	57,9	16	42,1	38			
Toplam	38	46,9	43	53,1	81			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

İşletmelerin ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamalarında işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarında ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlananların oranlarının birbirine benzer olduğu görülmektedir (Bknz. Tablo 69). Nitekim konuya ilişkin yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,881 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler içinde ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlananların oranlarının da bu konudaki genel

dağılıma ve birbirine de benzer olarak gerçekleştiği görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin sermaye yapıları ile ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanıp yararlanmamaları arasında istatistiksel olarak ilgi bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,779 > 0,05$) göstermektedir.

Aynı konu işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde; çalışan sayısı açısından nispeten büyük olan işletme gruplarında ücret yönetiminde yetkinliklerden yararlanmanın daha yaygın olduğu dikkati çekmektedir. Fakat konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile yetkinliklere dayalı İK sistemleri uygulayıp uygulamamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,170 > 0,05$). Dolayısıyla çapraz tabloda gözlenen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve tesadüflerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

23. Çalışan Memnuniyet Araştırmaları

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız diğer bir uygulama, işletmelerde çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılıp yapılmamasıdır. Tablo 70'e bakıldığında, araştırma kapsamındaki işletmelerin yarısından fazlasının (% 55) düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yaptıkları görülmektedir. Otellerde düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapmanın daha yaygın olduğu (% 67) görülmekle birlikte, farklı sektörlerdeki işletme gruplarında çalışan memnuniyet araştırmaları yapan işletmelerin oranlarının birbirinden çok da farklı olmadığı ifade edilebilir. Nitekim konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları da, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile çalışan memnuniyet araştırmaları yapılıp yapılmamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,405 > 0,05$) ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde araştırma kapsamında bulunan yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler içinde düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları

yapanların oranlarının da çok farklı olmadığı, her iki grupta da işletmelerin yarından fazlasında bu araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Nitekim yapılan ki-kare analizi sonuçları da bu gözlemi desteklemekte ve işletmelerin sermaye yapıları ile çalışan memnuniyet araştırmaları yapıp yapmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,198 > 0,05$) göstermektedir.

Tablo 70: İşletmelerde Çalışan Memnuniyet Araştırmaları Yapılıp Yapılmaması

Çalışan Memnuniyet Araştırmaları						Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
Sektör	Yapılıyor		Yapılmıyor		Toplam			
	f	%	f	%		2,914	-	0,405*
Bankacılık	16	53,3	14	46,7	30			
Konaklama	20	66,7	10	33,3	30			
İlaç	16	53,3	14	46,7	30			
Tekstil	14	45,2	17	54,8	31			
Toplam	66	54,5	55	45,5	121			
Sermaye Yapısı								
	f	%	f	%	Toplam	1,657	1,190**	0,198*
Yerli sermayeli	42	50,6	41	49,4	83			
Yabancı sermayeli / Ortaklık	24	63,2	14	36,8	38			
Toplam	66	54,5	55	45,5	121			
Çalışan Sayısı								
	f	%	f	%	Toplam	0,869	-	0,648*
150'den az	19	48,7	20	51,3	39			
150-500	20	55,6	16	44,4	36			
500'den fazla	27	58,7	19	41,3	46			
Toplam	66	54,5	55	45,5	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Çalışan memnuniyet araştırmaları yapıp yapmama konusunda farklı ölçek gruplarında yer alan işletmeler arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; her üç ölçek grubunda söz konusu araştırmaları düzenli olarak gerçekleştiren işletmelerin oranlarının birbirine benzer olduğu söylenebilir. Bu konuda gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçları da, bize işletmelerin çalışan sayıları ile düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapıp yapmamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını (anlamlılık düzeyi: $0,648 > 0,05$) göstermektedir.

24. Öneri Sistemleri

Araştırmamızda İK uygulamaları kapsamında ele aldığımız son değişken, işletmelerde çalışanların sistem ve uygulamalar hakkındaki görüşlerini almaya yönelik olarak geliştirilen öneri sistemlerinin bulunup bulunmamasıdır. Bu konudaki bulgular Tablo 71’de yer almakta ve genel olarak bakıldığında işletmelerin çoğunluğunda (% 70) öneri sistemlerinin bulunduğu görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre öneri sistemlerine sahip olup olmamaları açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde; öneri sistemlerinin en fazla otellerde yaygın olduğu (% 87) ve bunu bankaların (% 77) takip ettiği görülmektedir. Bununla birlikte tekstil ve ilaç şirketlerinin de yarıdan fazlasında öneri sistemleri bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak yapılan ki-kare analizi sonuçları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile öneri sistemlerine sahip olup olmamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu (anlamlılık düzeyi: $0,040 < 0,05$) ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle öneri sistemlerine sahip olma açısından farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılık bulunmaktadır.

Son olarak işletmelerin öneri sistemlerine sahip olup olmamaları, çalışan sayıları açısından incelendiğinde; çalışan sayısı açısından daha küçük olan işletme gruplarında öneri sistemlerinin daha az yaygın olduğu görülmekle birlikte, üç ölçek grubunda da öneri sistemlerine sahip olan işletmelerin oranlarının birbirinden çok da farklı olmadığı söylenebilir. Nitekim konuya ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizi sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile işletmelerde öneri sistemlerinin bulunup bulunmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (anlamlılık düzeyi: $0,480 > 0,05$).

Tablo 71: İşletmelerde Öneri Sistemlerinin Bulunup Bulunmaması

	Öneri Sistemleri					Ki-kare değeri	Düzeltilme faktörü	p
	Var		Yok		Toplam			
Sektör	f	%	f	%	Toplam	8,299	-	0,040*
Bankacılık	23	76,7	7	23,3	30			
Konaklama	26	86,7	4	13,3	30			
İlaç	17	56,7	13	43,3	30			
Tekstil	19	61,3	12	38,7	31			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			
Sermaye Yapısı	f	%	f	%	Toplam	0,976	0,599**	0,323*
Yerli sermayeli	56	67,5	27	32,5	83			
Yabancı sermayeli								
/ Ortaklık	29	76,3	9	23,7	38			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			
Çalışan Sayısı	f	%	f	%	Toplam	1,466	-	0,480*
150'den az	25	64,1	14	35,9	39			
150-500	25	69,4	11	30,6	36			
500'den fazla	35	76,1	11	23,9	46			
Toplam	85	70,2	36	29,8	121			

* Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

** Yalnızca 2x2'lik tablo için hesaplanır.

Sonuç olarak işletmelerin benimsedikleri temel İK uygulamaları konusundaki farklılık ve benzerliklere ilişkin bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Öncelikle işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile temel İK uygulamalarının varlığı konusunda ele aldığımız 24 değişkenin 10 tanesi arasında ilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler; sanal kariyer sitelerinden ve İK temin şirketlerinden yararlanıp yararlanmama, ücret araştırması sonuçlarından yararlanıp yararlanmama, performans dayalı ödeme yapıp yapmama, eğitim bütçesinin varlığı, işletme dışı eğitmenlerin kullanılıp kullanılmaması, performans değerlendirmenin, terfi sistemlerinin, insan kaynakları bilgi sistemlerinin ve öneri sistemlerinin varlığıdır.

İlgi tespit ettiğimiz değişkenler konuya ilişkin değişkenlerin (24 değişken) çoğunluğunu oluşturmasa da sayıca oldukça fazla olduğundan ve daha önemlisi bu

değişkenler önemli gördüğümüz değişkenler olduğundan dolayı işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında kısmen ilgi bulunduğu kanaatindeyiz. Dolayısıyla H10 hipotezimizi kabul etmenin daha uygun olacağı söylenebilir.

Benzer şekilde H11 hipotezine ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizlerinin sonuçlarına göre; işletmelerin sermaye yapıları ile İK uygulamalarının varlığına ilişkin değişkenlerin 10 tanesi arasında ilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler; işletmelerde sistematik İK planlama çalışmaları yapılıp yapılmaması, İK temin şirketlerinden yararlanılıp yararlanılmaması, piyasa ücret araştırmaları yaptırılıp yaptırılmaması, performansa dayalı ödeme yapılıp yapılmaması, eğitim bütçesinin varlığı, işletme içi eğitmenlerin kullanılıp kullanılmaması, performans değerlendirmenin, terfi sistemlerinin ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin varlığı ile performans değerlendirmede yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmamasıdır. Dolayısıyla H11 hipotezi konusunda da tedbirli bir genel değerlendirme olarak bu hipotezin kabul edilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir. Yine ilgi tespit ettiğimiz değişkenler sayıca konuya ilişkin tüm değişkenlerin çoğunluğunu oluşturmasa da, bu değişkenlerin önem derecesi açısından bu konuda ele aldığımız tüm değişkenler içindeki ağırlıkları göz önüne alındığında, işletmelerin sermaye yapıları ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında kısmen ilgi bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Son olarak H12 hipotezine ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz ki-kare analizlerinin sonuçlarına göre; işletmelerin çalışan sayıları ile İK uygulamalarına ilişkin değişkenlerin (24 değişken) 12 tanesi arasında ilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler; işletmelerde sistematik İK planlama çalışmaları yapılıp yapılmaması, sanal kariyer sitelerinden ve İK temin şirketlerinden yararlanılıp yararlanılmaması, sistematik oryantasyon uygulanıp uygulanmaması, performansa dayalı ödeme yapılıp yapılmaması, eğitim bütçesinin varlığı, işletme içi ve dışı eğitmenlerin kullanımı, performans değerlendirme, insan kaynakları bilgi sistemleri ve yetkinliklere dayalı İKY'nin varlığı ve İK seçiminde yetkinliklerden yararlanılıp yararlanılmamasıdır.

Görüldüğü gibi işletmelerin çalışan sayıları ile konuya ilişkin olarak ele aldığımız değişkenlerin yarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu kısımda da ilgi tespit ettiğimiz değişkenler, önem derecesi açısından ağırlık taşıyan değişkenlerdir. Dolayısıyla işletmelerin çalışan sayıları ile temel İK uygulamalarının varlığı arasında kısmen ilgi bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle H12 hipotezinin kabul edilmesinin uygun olacağı görüşündeyiz.

SONUÇ

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi (İKY) literatürünün, önemli ölçüde **evrensel bir yaklaşım** olan “en iyi uygulamalar” anlayışının etkisinde bulunduğu söylenebilir. Bu doğrultuda işletmelere, çeşitli İK uygulamaları önerilmekte ve bu uygulamaların her koşulda işletme performansını arttırdığı çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır. Diğer yandan işletmeler, çeşitli özellikleri açısından birbirlerinden farklı olabilmekte ve bu farklılıklar, işletmelerin İKY konusunda farklı seçeneklere yönelmelerini gerektirebilmektedir.

Literatürde evrensel yaklaşımın yaygınlığının yanı sıra, İKY'nin çeşitli iç ve dış çevre unsurlarına göre farklılaşabildiği de kabul görmekte ve bu doğrultuda İKY-çevre ilişkisini anlamada çeşitli teori ve yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Bu çalışmada, **İKY konusundaki farklılık ve benzerlikler**, “kurumsal teori” açısından ele alınmış ve farklı kurumsal baskılarla karşılaşan işletme gruplarının İKY konusunda farklı bir eğilim sergileyip sergilemediklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmamızın ilgili literatürü irdeleyen bölümlerinde; organizasyon ve çevre ilişkisini inceleyen teorilerden biri olan kurumsal teori, ana hatlarıyla ele alınmış olup İKY'deki farklılık ve benzerlikler; coğrafi boyuta, sermaye sahipliği boyutuna, sektörel boyuta ve organizasyonel büyüklük boyutuna göre incelenmiştir. Bu bağlamda farklı bölgelerde veya ülkelerde faaliyet gösteren, farklı ulusal kültürlerin etkisinde olan, kamu sektörü veya özel sektörde, farklı organizasyonel alanlarda faaliyet gösteren ve çalışan sayısı açısından farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerin; yasal, kültürel v.b. kurumsal baskılar nedeniyle İKY konusunda gösterdikleri farklılıklar ve benzerlikler ortaya konmuş ve daha sonra konuya ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına; hizmet kesiminden bankacılık ve konaklama, üretim kesiminden ise ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler dâhil edilmiştir. Söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren 121 işletmenin katıldığı araştırmamızda işletmelerin; faaliyet gösterdikleri sektörlerle, sermaye yapılarına ve

alışan sayısı açısından büyüklüklerine göre İKY konusunda farklılık gösterip göstermediklerinin ve hangi konularda nasıl farklılık ve benzerlik gösterdiklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İKY konusundaki farklılık ve benzerlikler; **İK bölümünün yapılanması, İK yöneticisinin zellikleri, İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği ve temel İK uygulamaları** olmak üzere dört ana başlıkta ele alınmıştır.

Araştırmamızın bulguları, farklı kurumsal vrelerde faaliyet gösteren ve farklı kurumsal baskılarla karşılaşan işletmelerin, İKY konusundaki yapılanma ve uygulamaları konusunda da önemli ölçüde farklı olduklarını ortaya koymuştur. Diğer yandan işletmelerin; faaliyet gösterdikleri sektörlere, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre İK yöneticilerinin özellikleri ve İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği konularında önemli ölçüde farklılık göstermedikleri belirlenmiştir. Aşağıda bu farklılık ve benzerliklerin ne yönde ortaya çıktığı ana hatlarıyla özetlenmektedir:

Araştırma kapsamında bulunan sektörlerde (bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde) faaliyet gösteren işletmeler, **İK bölümlerinin yapılanması** açısından farklılık göstermektedir. Buna göre bankaların İK bölümleri, diğer üç sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla (alışan sayısı açısından) daha büyük olma ve daha karmaşık yapılandırılma eğilimi göstermektedir. İlaç şirketleri, İK bölümlerinin büyük ve karmaşık yapılandırılmasında bankaların ardından gelmektedir. Otellerde ve tekstil şirketlerinde ise İK bölümleri, genellikle nispeten kk ve basit yapılandırılmaktadır. Araştırmada, farklı sektörlerde İK bölümlerinin yapılandırılmasına ilişkin tespit edilen farklılıklar, genellikle belirgin olarak bankalarda ortaya çıkmaktadır.

İK bölümlerinin yapılanması konusunda yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler de farklılık göstermektedir. Buna göre; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde İK bölümlerinin yerli sermayeli işletmelere kıyasla

çalışan sayısı açısından daha büyük olduğu ve bu bölümlerin daha karmaşık yapılandırıldığı söylenebilir.

Benzer şekilde İK bölümlerinin yapılanması konusunda küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler de farklılık göstermektedir. Buna göre; çalışan sayısı açısından büyük olan işletme gruplarında İK bölümleri, küçük işletme gruplarına kıyasla daha karmaşık yapılandırılmakta ve daha büyük olma eğilimi göstermektedir.

İşletmelerin bankacılık, konaklama, ilaç veya tekstil sektöründe faaliyet göstermeleri, istihdam ettikleri **İK yöneticilerinin özellikleri** konusunda bir farklılığa yol açmamaktadır. Benzer şekilde yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler de, İK yöneticilerinin özellikleri açısından önemli farklılıklar göstermemektedirler. İK yöneticilerinin özellikleri; küçük, orta ölçekli ve büyük işletmeler arasında da farklılık göstermemektedir.

İşletmeler; faaliyet gösterdikleri sektörlerle, sermaye yapılarına ve çalışan sayılarına göre **İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği** konusunda da önemli farklılıklar göstermemektedirler. Araştırma kapsamında bulunan sektörlerdeki işletmelerde İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konusundaki eğilimin, her dört sektör için de “stratejik” olma yönünde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu konudaki belirgin farklılıklar ise; “bankaların” diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla (eğitim ve geliştirmeye, kariyer yönetimine ilişkin yazılı politikaların varlığı gibi) bazı değişkenler açısından “daha fazla stratejik olma yönünde bir eğilim” göstermesi ve diğer yandan “tekstil işletmelerinin” (kariyer yönetimine ilişkin politikaların ve İK yöneticisinin üst kurullardaki varlığı ile İK bölümü-hat yöneticilerin sadece kısmî olarak işbirliği içinde bulunması gibi) bazı değişkenler açısından “daha düşük stratejik nitelik taşıma eğilimi” göstermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliği açısından (yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler bazı değişkenler açısından nispeten daha fazla stratejik olma, yerli sermayeli işletmeler ise bazı değişkenler açısından daha düşük stratejik nitelik taşıma eğilimi göstermekle birlikte) yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmeler, ele alınan değişkenlerin çoğunluğuna göre birbirinden farklı olmayıp “stratejik olma” yönünde eğilim sergilemektedirler.

İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konusundaki farklılık ve benzerlikler, işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde ise; bu konuda da farklı ölçek gruplarında yer alan işletmelerde önemli farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Buna göre farklı ölçek gruplarında yer alan işletmeler, konuya ilişkin olarak incelenen değişkenlerin neredeyse tamamında, çoğunlukla işletmenin stratejik niteliğini yansıtan bir eğilim sergilemektedir. Diğer yandan İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konusunda ortaya çıkan farklılıkların ise; küçük işletmelerden büyük işletmelere doğru gidildikçe işletmelerin “stratejik niteliğinin de artması” şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir.

Son olarak; araştırma kapsamında bulunan işletmelerin **İK uygulamaları** konusunda faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapıları ve çalışan sayıları açısından ağırlıklı olarak farklılık gösterdikleri görülmektedir. Öncelikle bankaların İK temini ve seçimi, eğitim ve geliştirmeye ilişkin bazı konularda dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca bankaların diğer işletmelere kıyasla (performans değerlendirme, terfi sistemleri, İK bilgi sistemleri ve eğitim gibi) bazı İK uygulamaları açısından daha planlı ve sistemli oldukları ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan konaklama sektöründe de; performans değerlendirme, terfi sistemleri ve İK bilgi sistemleri gibi sistemler (bankacılık sektörüne kıyasla daha az yaygın olmakla birlikte) oldukça yaygındır. Dolayısıyla, otellerin İK uygulamaları konusunda belirli ölçüde sistematik oldukları söylenebilir. İlaç şirketlerinde, özellikle sanal kariyer sitelerinden yararlanmanın ve performans dayalı ödemelerin yaygınlığı dikkati çekmektedir. Bununla birlikte bu işletmeler, İK temin şirketlerinden ve işletme dışı eğitmenlerden (bankalara kıyasla daha az

yaygın olmakla beraber) yaygın olarak yararlanmaktadır. Tekstil işletmeleri ise özellikle kariyer yönetimi olmak üzere, İK temini ve seçimi, performans değerlendirme, İKY'ye ilişkin konularda dış kaynaklardan yararlanma, piyasa ücret araştırmalarından ve işletme dışı eğitimlerden yararlanma konularında diğer sektörlerdeki işletmelerin gerisinde kalmaktadır.

Yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerde İK planlama çalışmalarının, eğitim bütçelerinin, düzenli olarak uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin, terfi sistemlerinin ve İK bilgi sistemlerinin daha yaygın olmasına ilişkin olarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; yabancı sermayeli / ortaklık olan işletmelerin İK uygulamaları açısından yerli sermayeli işletmelere kıyasla daha planlı ve sistemli oldukları söylenebilir.

Çalışan sayısı açısından daha büyük olan işletme gruplarında; İK planlama çalışmalarının, standart oryantasyon programlarının, eğitim bütçelerinin, performans değerlendirme ve İK bilgi sistemlerinin daha yaygın olmasından dolayı, bu işletmelerin İK uygulamaları açısından küçük işletmelere kıyasla daha planlı ve sistemli oldukları ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre büyük işletmeler, İKY konusunda dış kaynaklara daha yaygın olarak başvurumaktadırlar. Yine büyük işletmelerin İK temini ve seçimi konusunda, küçük işletmelere kıyasla daha gelişmiş çeşitli uygulamalar benimsedikleri söylenebilir.

Araştırmamızın sonuçlarından genel olarak görüldüğü gibi; bankacılık, konaklama, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren, yerli sermayeli ve yabancı sermayeli / ortaklık olan ve çalışan sayısı açısından küçük, orta ölçekli ve büyük olan işletmeler, İK bölümlerinin yapılanması ve kullandıkları temel İK uygulamaları konularında büyük ölçüde farklılık gösterirken, bu işletmeler İK yöneticilerinin özellikleri ve İK bölümünün / fonksiyonunun stratejik niteliği konularında önemli farklılıklar göstermemektedirler. Sonuç olarak araştırmamızın bulgularına göre; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapıları ve çalışan sayısı açısından büyüklükleri, İK bölümlerinin yapılanması ve kullandıkları İK

uygulamaları üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Diğer yandan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, sermaye yapıları ve çalışan sayıları; İK yöneticilerinin özelliklerinde ve İK bölümlerinin / fonksiyonunun stratejik niteliğinde önemli derecede farklılaşmaya yol açan unsurlar olarak ortaya çıkmamaktadır.

Çalışmamızın çıkış noktasını oluşturan kurumsal teori, işletmelerin içinde buldukları kurumsal çevrelerden önemli derecede etkilendiklerini ve bu çevrelerin özelliklerine uygun yapı ve uygulamalar benimsediklerini öne sürmektedir. Görüldüğü gibi araştırmamızın bulguları da, benzer kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin İKY konusunda benzer yapılanma ve uygulama eğilimleri gösterdiklerini desteklemektedir. Ayrıca araştırmamızda İKY'nin hangi kurumsal çevrelerde nasıl bir eğilim gösterdiği, diğer bir deyişle hangi kurumsal çevrelerde İKY'ye ilişkin hangi çeşit yapılanmaların ve hangi İK uygulamalarının ön plana çıktığı da belirli ölçüde ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylelikle İKY'de tek doğrudan anlayış yerine, konuya ilişkin çeşitli seçeneklerin varlığına işaret edilmeye çalışılmıştır. Kuşkusuz araştırmamızın, sadece Türkiye'de gerçekleştirilmiş olması ve sadece dört sektörde faaliyet gösteren işletmeleri kapsamı gibi sınırlılıkları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu konuda tekrarlanabilecek araştırmalarda farklı sektörlerin araştırma kapsamına alınması ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırmaya tabi tutulmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.113–168.
- Acar, Ahmet Cevat,
Fulya Aydınli,
Osman Yıldırım: “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.34, S.2, Kasım 2005, s.7–29.
- Adal, Hasan Şükrü: **Kamu Personel İdaresi**, İstanbul, Ahmet Sait Matbaası, 1968.
- Ahmad, Sohel,
Roger G. Schroeder: “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences,” **Journal of Operations Management**, Vol.21, 2003, pp.19–43.
- Akgüner, Tayfun: **Kamu Personel Yönetimi**, 4. Basım, İstanbul, Der Yayınları, 2001.
- Aktan, Coşkun Can,
Özlem Özkıvrak: **Devlet mi, Piyasa mı?**, Ankara, Tosyöv Yayınları, 2000.
- Akurgal, Ali v.d.: **eTürkiye Raporu**, (Çevrimiçi) www.edevlet.net/raporveyayinlar/eTurkiyeRaporu.pdf, 2 Ağustos 2001, Erişim Tarihi: 1 Kasım 2006.
- Aldrich, Howard H.,
Marlene C. Fiol: “Fools rush in? The Institutional Context of Industry Creation,” **Academy of Management, Academy of Management Review**, Vol.19, Iss.4, Oct 1994, pp.645–671.
- Arthur, Jeffery B.: “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” **Industrial & Labor Relations Review**, Vol.45, No.3, April 1992, pp.488–506.

- Arthur, Jeffery B.: “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, June 1994, pp. 670–687.
- Ataay, İsmail: “İşdeğerleme,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.337–393.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.
- Aycan, Zeynep: “Human Resource Management in Turkey – Current Issues and Future Challenges,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, pp.252–260.
- Aycan, Zeynep v.d.: “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison,” **Applied Psychology: An International Review**, Vol.49, No.1, 2000, pp.192–221.
- Bach, Stephen: “HR and New Approaches to Public Sector Management: Improving HRM Capacity,” **Workshop on Global Health Workforce Strategy**, Annecy, 9–12 December 2000, World Health Organization, Geneva, 2001.
- Bamber, Greg J.,
Chris J. Leggett: “Changing Employment Relations in the Asia-Pacific Region,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.4, 2001, pp.300–317.
- Banks, McRae C.,
Allen L. Bures,
Donald L. Champion: “Decision Making Factors in Small Business: Training and Development”, **Journal of Small Business**, January 1987, Vol.25, No.1, pp.19–25.

- Baransel, Atillâ: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, Üçüncü Baskı, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1993.
- Barber, Alison E., v.d.: “A Tale of Two Job Markets: Organizational Size and Its Effects on Hiring Practices and Job Search Behavior,” **Personnel Psychology**, Vol.52, 1999, pp.841–867.
- Bayo-Moriones, José A.,
Javier Merino-Diaz de Cerio: “Size and HRM in the Spanish Manufacturing Industry,” **Employee Relations**, Vol.23, No.2, 2001, pp.188–206.
- Becker, Brian,
Barry Gerhart: “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, pp.779–800.
- Beer, Michael v.d.: **Managing Human Assets**, New York, Free Press, 1984.
- Berman, Evan M. v.d.: **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems**, 2nd Edition, Sage Publications, 2005.
- Black, Boyd: “National Culture and High Commitment Management,” **Employee Relations**, Vol.21, No.4, 1999, pp.389–404.
- Bodewes, Wynand E. J.: “Formalization and Innovation Revisited,” **European Journal of Innovation Management**, Vol.5, No.4, 2002, pp.214–223.
- Boone, Louis E.,
David L. Kurtz: **Contemporary Business**, Eighth Edition, Dryden Press, New York, 1996.
- Bowen, David E.,
Carmen Galang,
Rajnandini Pillai: “The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance,” **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, pp.103–122.

- Bowen, David E.: “Managing Customers as Human Resources in Service Organizations,” **Human Resource Management**, Vol.25, No.3, Fall 1986, pp.371–383.
- Brand, Maryse, J., Erik H. Bax: “Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy,” **Education + Training**, Vol.44, No.8/9, 2002, pp.451–463.
- Braun, Werner H., Malcolm Warner: “Strategic Human Resource Management in Western Multinationals in China: The Differentiation of Practices Across Different Ownership Forms,” **Personel Review**, Vol.31, No.5, 2002, pp.553–579.
- Brewster, Chris: “European Perspectives on Human Resource Management,” **International Conference HRM in a Knowledge-Based Economy Conference Proceedings**, Ljubljana, Slovenia, 2–4 June 2004.
- Brewster, Chris: “European Perspectives on Human Resource Management,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, pp.365–382.
- Buckley, Peter J., Jeremy Clegg, Hui Tan: “Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China-The Role of *Guanxi* and *Mianzi*,” **Journal of World Business**, baskıda.
- Budhwar, Pawan S.: “Indian and British Personnel Specialists’ Understanding of the Dynamics of Their Function: An Empirical Study,” **International Business Review**, Vol.9, 2000, pp.727–753.
- Canman, Doğan: “Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.18, S.1, Mart 1985’ten ayrı bası.
- Canman, Doğan: “Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.25, S.3, Eylül 1992’den ayrı bası.
- Canman, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Basım Yayım, 2000.

- Canman, Doğan,
M. Kemal Öktem:
“Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.25, S.4, Aralık 1992’den ayrı bası.
- Cardon, Melissa S.,
Christopher E. Stevens:
“Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, pp.295–323.
- Carroll, Marilyn v.d.:
“Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems,” **Employee Relations**, Vol.21, No.3, 1999, pp.236–250.
- Cassell, Catherine v.d.:
“Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises,” **Personnel Review**, Vol.31, No.6, 2002, pp.671–692.
- Chatman, Jennifer A.,
Karen A. Jehn:
“Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?,” **Academy of Management Journal**, Vol.37, Iss.3, pp.522–554.
- Cho, Joonmo:
“Human Resource Management, Corporate Governance Structure and Corporate Performance in Korea: A Comparative Analysis of Japan, US and Korea,” **Japan and the World Economy**, Vol.17, 2005, pp.417–430.
- Chow, Irene Hau-siu:
“The Impact of Institutional Context on Human Resource Management in Three Chinese Societies,” **Employee Relations**, Vol.26, No.6, 2004, pp. 626–642.
- Chuang, You-Ta,
Dean A. Hennesy,
Kelly Thomson:
“Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801–1988,” **Annual Meeting of Academy of Management 2000**, Toronto, **ASAC-IFSAM 2000 Conference**, Montreal.

- Clark, Timothy,
Derek Pugh: “Similarities and Differences in European Conceptions of Human Resource Management,” **International Studies of Management & Organization**, Vol.29, No.4, Winter 1999/2000, pp.84–100.
- Clark, Timothy,
Geoff Mallory: “The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model,” Editör: Timothy Clark, **European Human Resource Management** içinde, Oxford, Blackwell, 1996, pp.1–33.
- Claus, Lisbeth: “Similarities and Differences in Human Resource Management in the European Union,” **Thunderbird International Business Review**, Vol.45, No.6, November-December 2003, pp.729–755.
- Coşkun, Selim: “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.36, S.4, Aralık 2003, s.55–68.
- Cotterell, Roger C.,
Philip Selznick: “Selznick Interviewed: Philip Selznick in Conversation with Roger Cotterrell,” **Journal of Law and Society**, Vol.31, No.3, September 2004, pp.291–317.
- Çakmak, Kadriye Övgü,
Banu Saadet Ünsal,
Cavide Uyargil: “İşletme Büyüklüğünün Mezuniyet Aşamasına Gelen Öğrencilerin İş Arama Sürecindeki Tercihleri Üzerine Etkisi: İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma,” **3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi “AB’nin KOBİ Finansmanına Getirdiği Yenilikler” Kongre Kitabı**, Editör: Güneş Gençyılmaz, İstanbul, 17–18 Kasım 2006, s.255–266.
- Çalık, Temel,
Figen Ereş: **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006.
- Dalzell, Tom,
Joe Wallace: “The Durability of Japanese Personnel Management?,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, No.2/3/4, 2000, pp.167–177.

- D'Aunno, Thomas,
Robert I. Sutton,
Richard H. Price: "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A study of Drug Abuse Treatment Units," **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, pp.636–661.
- Deephouse, David L.: "Does Isomorphism Legitimate?," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, pp.1024–1039.
- Delaney, John T.,
John Godard: "An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm", **Human Resource Management Review**, Vol.11, 2001, pp.395–429.
- Delery, John E.,
D. Harold Doty: "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, pp.802–835.
- Deshpande, Satish P.,
Damodar Y. Golhar: "HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study," **Journal of Small Business Management**, Vol.32, No.2, April 1994, pp.49–56.
- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, Tenth Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005.
- DiMaggio, Paul J.,
Walter W. Powell: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," **American Sociological Review**, Vol.48, No.2, April 1983, pp.147–160.
- DiMaggio, Paul J.,
Walter W. Powell: "Introduction," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.1–38.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003.

- Ding, Daniel Z.,
Syed Akhtar,
Gloria L. Ge: “Organizational Differences in Managerial Compensation and Benefits in Chinese Firms,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.17, No.4, 2006, pp.693–715.
- Dore, Ronald: “The Americanisation of Japanese Corporate Governance: How Far Has It Gone, How Far Will It Go?,” Paper presented to the **Cardiff Japanese Studies Seminar**, Cardiff University, 10 November 2004.
- Doty, D. Harold,
William H. Glick,
George P. Huber: “Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories,” **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.6, December 1993, pp.1196–1250.
- Drost, Ellen A., v.d.: “Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis,” **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, pp.67–86.
- Durna, Ufuk,
Veysel Eren: “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.35, S.1, Mart 2002, s.55–75.
- Editorial: “Regional Recovery and Development: The Role of HRM in East and Southeast Asia,” **Human Resource Management Review**, Vol.13, 2003, pp.367–372.
- Erkmen, Turhan,
Güven Ordun: “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 24–26 Mayıs 2001, s.67–87.
- Ferner, Anthony,
Phil Almond,
Trevor Colling: “Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of ‘Workforce Diversity’ in US Multinationals,” **Journal of International Business Studies**, 2004, pp.1–18.
- Ferris, Gerald R. v.d.: “Human Resource Management: Some New Directions,” **Journal of Management**, Vol.25, Iss.3, 1999, pp.385–416.

- Fletcher, Clive: “Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, 2001, s.473–487.
- Fombrun, Charles J.,
Noel M. Tichy,
Mary A. Devanna: **Strategic Human Resource Management**, New York, John Wiley & Sons, 1984.
- Funk, Lothar,
Hagen Lesch: “Minimum Wage Regulations in Selected European Countries,” **Intereconomics**, Vol.41, No.2, March/April 2006, pp.78–92.
- Gatewood, Robert D.,
Hubert S. Feild: “A Personnel Selection Program for Small Business,” **Journal of Small Business Management**, Vol.25, No.4, October 1987, pp.16–24.
- Golhar, Damodar Y.,
Satish P. Deshpande: “HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms,” **Journal of Small Business Management**, Vol.35, No.3, July 1997, pp.30–38.
- Gooderham, Paul N. v.d.: “Human Resource Management: A Universal Concept?,” **Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?** içinde, Editör: Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer, Michael Morley, Elsevier, 2004, pp.3–26.
- Gooderham, Paul N.,
Odd Nordhaug,
Kristen Ringdal: “Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.44, No.3, September 1999, pp.507–531.
- Gordon, George G.: “Industry Determinants of Organizational Culture,” **Academy of Management**, Vol.16, No.2, April 1991, pp.396–415.
- Gowen III, Charles R.,
William J. Tallon: “Quality Management Practices in Manufacturing and Service Corporations: How are They Different?,” **Mid-American Journal of Business**, Vol.14, No.1, Spring 1999, pp.33–40.

- Greenwood, Royston,
C.R. Hinings: “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism,” **Academy of Management Review**, Vol.21, No.4, 1996, pp.1022–1054.
- Guthrie, James P.,
Judy D. Olian: “Does Context Affect Staffing Decisions? The Case of General Managers,” **Personnel Psychology**, Vol.44, No.2, Summer 1991, pp.263–292.
- Guler, Isin,
Mauro F. Guillen,
John Muir Macpherson: “Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.47, No.2, June 2002, pp.207–232.
- Güler, Birgül Ayman: **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2005.
- Gürol, Yonca: “Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler Arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi ile İzah Eden Bir Araştırma,” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1998.
- Hatch, Mary Joe: **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, New York, Oxford University Press, 1997.
- Haugh, Helen,
Lorna McKee: “The Cultural Paradigm of the Smaller Firm,” **Journal of Small Business Management**, Vol.42, No.4, 2004, pp.377–394.
- Heneman III, Herbert G.,
Robyn A. Berkley: “Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses,” **Journal of Small Business Management**, Vol.37, No.1, January 1999, pp.53–74.

- Heng, Toh Mun,
Linda Low: “Human Resource Development in the Asia Pasific: Issues, Challenges and Responses,” **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.2, No.1, 1994, pp.47–66.
- Hill, Rosemary,
Jim Stewart: “Human Resource Development in Small Organizations,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.24, Iss.2/3/4, 2000, pp.105–117.
- Hofstede, Geert: **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill, 1991.
- Hornsby, Jeffrey S.,
Donald F. Kuratko: “Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990’s,” **Journal of Small Business Management**, Vol.28, No.3, July 1990, pp.9–18.
- Huang, Tung-Chun: “The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies,” **Personel Review**, Vol.30, No.2, 2001, pp.132–151.
- Huo, Paul Y.,
Heh Jason Huang,
Nancy K. Napier: “Divergence or Convergence: A Cross-National Comparison of Personnel Selection Practices,” **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, pp.31–44.
- Huo, Paul Y.,
Von Glinow,
Mary Ann: “On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-Driven Approach,” **International Journal of Manpower**, Vol.16, No.9, 1995, pp.3–16.
- Huselid, Mark A.: “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, June 1995, pp.635–672.
- Jackson, Susan E.,
Randall S. Schuler,
Carlos J. Rivero: “Organizational Characteristics As Predictors of Personnel Practices,” **Personnel Psychology**, Vol.42, No.4, Winter 1989, pp.727–786.

- Jackson, Susan E.,
Randall S. Schuler: "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," **Annual Review of Psychology**, Vol.46, 1995, pp.237–264.
- Jepperson, Ronald L.: "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism," **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.143–163.
- Kaman, Vicki v.d.: "Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms," **Human Resource Planning**, Vol.24, No.1, 2001, pp.33–44.
- Kast, Fremont E.,
James E. Rosenzweig: **Organization & Management: A Systems and Contingency Approach**, 4th Edition, New York, Mc. Graw-Hill Series, 1985.
- Kim, Dong-one,
Seongsu Kim: "Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea," **Industrial Relations**, Vol.42, Iss.3, July 2003, pp.341–357.
- Kim, Ken I.,
Hun-Joon Park,
Nori Suzuki: "Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures," **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.1, March 1990, pp.188–198.
- Kim, Seongsu,
Dennis R. Briscoe: "Globalization and a New Human Resource Policy in Korea: Transformation to a Performance-Based HRM," **Employee Relations**, Vol.19, No.4, 1997, pp.298–308.
- Knoke, David,
Arne L. Kalleberg: "Job Training in U.S. Organizations," **American Sociological Review**, Vol.59, August 1994, pp.537–546.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım, 2005.

- Kok, Jan de,
Lorraine M. Uhlaner: “Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm,” **Small Business Economics**, Vol.17, No.4, December 2001, pp.273–291.
- Konrad, Alison M.,
John Deckop: “Human Resource Management Trends in the USA: Challenges in the Midst of Prosperity,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, pp.269–278.
- Koshiro, Kazutoshi: “Personnel Planning, Technological Changes, and Outsourcing in the Japanese Automobile Industry,” a paper prepared for **the Workshop on Industrial Relations and Industrial Change in the World Automobile Industry**, Brussels, February 16–18, 1983.
- Kotey, Bernice,
Alison Sheridan: “Changing HRM Practices with Firm Growth,” **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.11, No.4, 2004, pp.474–485.
- Kotey, Bernice,
Peter Slade: “Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms,” **Journal of Small Business Management**, Vol.43, No.1, January 2005, pp.16–40.
- Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, Literatür Kitabevi, Literatür Yayınları: 114, 2004.
- Larson, Mogali S.: **The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**, Berkeley, University of California Press, 1977.
- Lawrence, Paul R.,
Jay W. Lorsch: **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**, Boston, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

- Lepak, David P.,
Kathryn M. Bartol,
Niclas L. Erhardt: "A Contingency Framework for the Delivery of HR Practices," **Human Resource Management Review**, Vol.15, 2005, pp.139–159.
- Loan-Clarke, J. v.d.: "Investment in Management Training and Development by Small Businesses," **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, pp.296–306.
- Lockyer, Cliff,
Dora Scholarios: "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.16, No.2, 2004, pp.125–135.
- Logger, Ed,
Rob Vinke,
Frits Kluytmans: "Compensation and Appraisal in an International Perspective," in **International Human Resource Management**, Editor: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, pp.144–155.
- Lowe, Kevin B. v.d.: "International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis," **Human Resource Management**, Vol.41, No.1, Spring 2002, pp.45–66.
- Lu, Jane W.: "Intra-and Inter-organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice," **Journal of International Business Studies**, Vol.33, No.1, 2002, pp.19–37.
- March, James G.,
Herbert A. Simon: **Organizations**, New York, JohnWiley & Sons, 1958.
- Markey, Roy,
Simon Pomfret: "Managers' Perceptions of Cooperation and Joint Decision-Making with Trade Unions: A Regional Case Study in the Illawara (Australia)," Working Paper Series, WP01–13, University of Wollangong, Department of Economics, 2001.
- Matlay, Harry: "Employee Relations in Small Firms," **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, pp.285–292.

- Maund, Linda: **Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**, Basingstoke, Palgrave, 2001.
- Mavima, Paul,
Richard Chackerian: “Administrative Reform Adoption and Implementation: The Influence of Global and Local Institutional Forces,” **Journal of Developing Societies**, Vol.17, Iss.2, November 2001, pp.91–110.
- Mazzarol, Tim: “A Model of Small Business HR Growth Management,” **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol.9, No.1, 2003, pp.27–49.
- McCann, Deirdre: **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO’s Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization, 2005.
- McEvoy, Glenn M.: “Small Business Personnel Practices,” **Journal of Small Business Management**, Vol.22, October 1984, pp.1–8.
- McMahan, Gary C.,
Meghna Virick,
Patrick M. Wright: “Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects,” **Research in Personnel and Human Resources Management**, Supplement 4, 1999, pp.99–122.
- Mejia, Luis G. R. v.d.: **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1998.
- Meyer, John W.,
Brian Rowan: “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” **American Journal of Sociology**, Vol.83, No.2, 1977, pp.340–363.
- Miroshnik, Victoria: “Culture and International Management: A Review,” **Journal of Management Development**, Vol.21, No.7, 2002, pp.521–544.

- Monks, Kathy,
Finian Buckley,
Anne Sinnott: “The Human Resource Implications of Quality Initiatives: Sectoral Differences?,” **Irish Business and Administrative Research**, Vol.19/20, No.2, 1998/1999, pp.97–112.
- Morden, Tony: “Models of National Culture – A Management Review,” **Cross Cultural Management**, Vol.6, No.1, 1999, pp.19–44.
- Moriguchi, Chiaki,
Hiroshi Ono: “Institutional Change in Japan, Japanese Lifetime Employment: A Century’s Perspective,” **Scandinavian Working Papers in Economics**, Working Paper 205, September 2004.
- Morley, Michael M.: “Contemporary Debates in European Human Resource Management: Context and Content,” **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004, pp.353–364.
- Namasivayam, Karthik,
Basak Denizci: “Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers,” **Journal of Intellectual Capital**, Vol.7, No.3, 2006, pp.381–393.
- Newman, Karen L.,
Stanley D. Nollen: “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture,” **Journal of International Business Studies**, Vol.27, No.4, 1996, s.753–779.
- Olie, René: “The ‘Culture’ Factor in Personnel and Organization Policies”, **International Human Resource Management** içinde, Editör: Anne-Wil Harzing, Joris Van Ruysseveldt, London, Sage Publications, 1999, pp.124–143.
- Ono, Hiroshi: “Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements,” A paper presented at **the NBER Japan Project Meeting**, Tokyo, Japan, September 2005.
- Orru, Marco,
Nicole Woolsey Biggart,
Gary G. Hamilton: “Organizational Isomorphism in East Asia,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.361–389.

- Öksüz, Mehmet: **Kamu Personeline İlişkin Mevzuat**, Denetçi Yardımcıları 2001 Yılı Eğitim Notları, T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Mart 2002.
- Ölçer, Ferit: “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması,” **Amme İdaresi Dergisi**, C.38, S.2, Haziran 2005, s.89–134.
- Özçelik, A. Oya, Fulya Aydın: “Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.30, No.4, 2006, pp.310–327.
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S:19, Temmuz-Aralık 2002, s.115–134.
- Özgener, Şevki: “Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma,” **TODAİE Amme İdaresi Dergisi**, C.38, S.3, Eylül 2005, s.51–79.
- Özkalp, Enver, Zerrin Sungur: “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama,” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 24–26 Mayıs 2001, s.207–217.
- Paik, Yongsun, Charles M. Vance, H. Daanil Stage: “The Extent of Divergence in Human Resource Practice Across Three Chinese National Cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore,” **Human Resource Management Journal**, Vol.6, No.2, 1996, pp.20–31.
- Pfeffer, Jeffrey, Yinon Cohen: “Determinants of Internal Labor Markets in Organizations,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, No.4, December 1984, pp.550–572.

- Powell, Walter W.: “Expanding the Scope of Institutional Analysis,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.183–203.
- Ramamoorthy, Nagarajan, Stephen J. Carroll: “Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices,” **Human Relations**, Vol.51, No.5, 1998, pp.571–588.
- Ramasamy, Bala, K.W. Goh, Matthew C.H. Yeung: “Is Guanxi (Relationship) a Bridge to Knowledge Transfer?,” **Journal of Business Research**, Vol.59, 2006, pp.130–139.
- Reid, Reene v.d.: “People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-family Businesses,” **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.9, No.3, 2000, pp.245–259.
- Reid, Reene S., John S. Adams: “Human Resource Management- A Survey of Practices within Family and Non-family Firms,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.25, No.6, 2001, pp.310–320.
- Reid, Reene S., Richard I.D. Harris: “The Determinants of Training in SMEs in Northern Ireland,” **Education + Training**, Vol.44, No.8/9, 2002, pp.443–450.
- Rowley, Chris, John Benson, Malcolm Warner: “Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.15, No.4–5, June-August 2004, pp.917–933.
- Sadler-Smith, Eugene, Adrian Sargeant, Adele Dawson: “Higher Level Skills Training: Meeting the Needs of Small Business,” **International Journal of Training and Development**, Vol.1, No.4, 1997, pp.216–229.

- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.15–49.
- Schneider, Benjamin: “HRM - A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM,” **International Journal of Service Industry Management**, Vol.5, No.1, 1994, pp.64–76.
- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson: “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,” **The Academy of Management Executive**, Vol.1, No.3, August 1987, pp.207–219.
- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson: **Human Resource Management: Positioning for the 21st Century**, Sixth Edition, New York, West Publishing Company, 1996.
- Scott, W. Richard, John W. Meyer: “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.108–140.
- Scott, W. Richard: “Unpacking Institutional Arguments,” **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Editör: Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, pp.164–182.
- Scott, W. Richard: **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

- Shaw, James B. v.d.: “Organizational and Environmental Factors Related to HRM Practices in Hong Kong: A Cross-Cultural Expanded Replication,” **International Journal of Human Resource Management**, Vol.4, No.4, December 1993, pp.785–815.
- Sherer, Peter D., Hüseyin Leblebici: “Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management Research,” **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.20, 2001, pp.199–230.
- Selmer, Jan: “Human Resource Management in Japan: Adjustment or Transformation?,” **International Journal of Manpower**, Vol.22, No.3, 2001, pp.235–243.
- Selznick, Philip: “Institutionalism “Old” and “New”,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.41, Iss.2, June 1996, pp.270–278.
- Sparrow, Paul R., Jean-Marie Hiltrop: “Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle Between National Mindsets and Forces of Business Transition?,” **Human Resource Management**, Vol.36, No.2, Summer 1997, pp.201–219.
- Sparrow, Paul R., Pei-Chuan Wu: “Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees,” **Employee Relations**, Vol.20, No.1, 1998, pp.26–56.
- Staber, Udo: “Inter-firm Co-operation and Competition in Industrial Districts,” **Organization Studies**, Vol.19, No.4, 1998, pp.701–724.
- Steijin, Bram: “HRM in the Public Sector: A Neglected Subject,” **Human Resources Management (HRM) Working Party Meeting**, OECD Headquarters, Paris, 7–8 October 2002.
- Suchman, Mark C.: “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” **Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, July 1995, pp.571–610.

- Tanova, Cem: “Firm Size and Recruitment: Staffing Practices in Small and Large Organisations in North Cyprus,” **Career Development International**, Vol.8, No.2, 2003, pp.107–114.
- Tanova, Cem,
Halil Nadiri: “Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.29, No.9, 2005, pp.694–711.
- Tayeb, Monir: “Islamic Revival in Asia and Human Resource Management,” **Employee Relations**, Vol.19, No.4, 1997, pp.352–364.
- Tokoro, Masabumi: “The Shift Towards American-Style Human Resource Management Systems and the Transformation of Workers’ Attitudes at Japanese Firms,” **Asian Business & Management**, Vol.4, 2005, pp.23–44.
- Tomé, Eduardo: “Human Resources Policies Compared: What Can the EU and the USA Learn from Each Other?,” **Journal of European Industrial Training**, Vol.29, No.5, 2005, pp.405–418.
- Tortop, Nuri: **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1999.
- Trompenaars, Fons: “Meeting of the Minds: Gaining Competitive Advantage Through Reconciling Cultural Differences,” Annual Working Meeting organized jointly by Eurofinas and Leaseurope, Sorrento, October 2004, (Çevrimiçi) www.eurofinas.org/database/SorrentoPresentations/TROMPENAARS.pdf, Erişim Tarihi: 20 Kasım 2005.
- Uçkan, Banu: “Türk Sendikacılığına Genel Bir Bakış ve Sendikalar Arası Rekabet,” **AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri** içinde, Editör: Alpay Hekimler, Beta Basım, 2004, s.239–288.

- Ueng, C. Joe,
Donald W. Wells,
Juliana D. Lilly: “CEO Influence and Executive Compensation: Large Firms vs. Small Firms,” **Managerial Finance**, Vol.26, No.8, 2000, pp.3–12.
- Uludağ, İlhan,
Vildan Serin: **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul, İTO Yayınları, 1991.
- Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme,” Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s.205–228.
- Ülgen, Hayri,
S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, Yayın No:113, 2004.
- Üsdiken, Behlül,
S. Arzu Wasti: “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi: 1972–1999,” **Amme İdaresi Dergisi**, C:35, S:3, 3 Eylül 2002, s.1–37.
- Vasconcelos, F. Carvalho de,
I.F.F.G. Vasconcelos: “Isomorphism and the Limits of Normalization: Two Case Studies Focusing the ISO 9000 Norms in the French Computer Industry,” A paper prepared for Curitiba 2000, Brazil, (Çevrimiçi) <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S28P03.PDF>, Erişim Tarihi: 13 Nisan 2005.
- Wagar, Terry H.: “Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada,” **Journal of Small Business Management**, Vol.36, No.2, April 1998, pp.13–23.
- Walton, John: **Strategic Human Resource Development**, Burlington, Prentice Hall, 1999.
- Wang, Duanxu v.d.: “Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol.24, 2003, pp.511–535.

- Wasti, Syeda Arzu: “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case,” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.9, No.4, 1998, pp.608–631.
- Webster, Edward, Geoffrey Wood: “Human Resource Management Practice and Institutional Constraints: The Case of Mozambique,” **Employee Relations**, Vol.27, No.4, 2005, pp.369–385.
- Wilkinson, Adrian: “Employment Relations in SMEs,” **Employee Relations**, Vol.21, Iss.3, 1999, pp.206–215.
- Youndt, Mark A. v.d.: “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance,” **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.4, August 1996, pp.836–866.
- Zhu, Ying, Malcolm Warner: “Changing Chinese Employment Relations Since WTO Accession,” **Personnel Review**, Vol.34, No.3, 2005, pp.354–369.

ILO İstatistik Bürosu, **Statistics of Trade Union Membership**, (yayınlanmamış), February 2006.

Labor and Employment Law in England and Wales, July 2004, (Çevrimiçi) www.dechert.com/library, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2006.

Minimum Wages in Europe, (Çevrimiçi) www.eurofound.ie/2005/07/study/tn0507101s.html, Erişim Tarihi: 21 Şubat 2006.

National Labour Law Profile: The Swiss Confederation, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ch.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

National Labour Law Profile: Federal Republic of Germany, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ger.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

National Labour Law Profile: Ireland, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/ire.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

National Labour Law Profile: Italy, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/it.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

National Labour Law Profile: Japan, (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

National Labour Law Profile: Republic of Korea (South Korea), (Çevrimiçi) www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/info/national/kor.htm, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2004.

OECD Employment Outlook, 2005, (Çevrimiçi) www.oecd.org/std, Erişim Tarihi: 3 Mart 2006.

The WARN (Worker Adjustment and Retraining Notification) Act, (Çevrimiçi) www.doleta.gov/layoff/pdf/WorkerWARN2003.pdf, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2006.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, Kabul Tarihi: 7 Kasım 1982, (Çevrimiçi) <http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm>, Erişim Tarihi: 25 Nisan 2006.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), **İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları**, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003.

(Çevrimiçi) www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/kamu/program.htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.dol.gov/esa/minwage/q-a.htm, Erişim Tarihi: 2 Nisan 2005.

(Çevrimiçi) www.dol.gov/esa/regs/compliance/whd/hrg.htm#17, Erişim Tarihi: 2 Nisan 2005.

(Çevrimiçi) www.ilo.org/ilolex/english/surveyq.htm, Erişim Tarihi: 30 Eylül 2004.

(Çevrimiçi) www.istanbul.edu.tr/siyasal/kydersler/.htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.kamu.hacettepe.edu.tr/tr/dersler.php, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.politics.ankara.edu.tr/lisans.php?bolum=5&sira=19&derslerSayfa=3, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.publicpolicy.bham.ac.uk/postgraduate/New_MBA.htm, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.todaie.gov.tr/kyylp.asp#dersler, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) www.uottawa.ca/academic/info/regist/calenders/programs/15.html, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) <http://bolumler.iibf.gazi.edu.tr/?33>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) <http://ksgaccman.harvard.edu/courses>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

(Çevrimiçi) <http://www2.ku.edu/kupa/current/schedule/06-07Schedule.pdf>, Erişim Tarihi: 27 Haziran 2005.

EK- ANKET FORMU

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi,

Bu anket formu, doktora tez çalışması için insan kaynakları yönetimindeki farklılık ve benzerlikleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Değerli vaktinizi ayırıp anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Arş. Grv. Fulya AYDINLI
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İşletmeye İlişkin Bilgiler	
1. İşletmeniz yandaki sınıflamalardan hangisine uymaktadır?	<input type="checkbox"/> % 100 yerli sermayeli <input type="checkbox"/> % 100 yabancı sermayeli <input type="checkbox"/> Yerli-yabancı ortaklığı
2. İşletmenizin kuruluş yılı:
3. İşletmenizde çalışan personel sayısı (tam zamanlı çalışanlar):	Toplam çalışan (..... adet mavi yakalı ve adet beyaz yakalı)
4. Çalışanlarınızın eğitim düzeyi (en son mezuniyetlerine göre):	% normal lise mezunu % meslek lisesi mezunu % önlisans mezunu % lisans mezunu % lisansüstü mezunu
5. İşletmenizin ürün veya hizmetlerinizin pazarını nasıl tanımlarsınız?	<input type="checkbox"/> Ulusal pazar <input type="checkbox"/> Uluslararası pazar <input type="checkbox"/> Ulusal ve uluslararası pazar

6. İşletmenizde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili sendika bulunmakta mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
7. İşletmeniz bir işveren sendikasına üye midir?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
8. İşletmenizdeki işgücü devir oranını belirtiniz.	%
9. İşgücü devir oranınızı nasıl hesaplamaktasınız?	<input type="checkbox"/> Girişlere göre <input type="checkbox"/> Çıkışlara göre
Yapıya İlişkin Bilgiler	
10. İşletmenizde İnsan Kaynakları (İK)/ Personel Bölümü bulunmakta mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
<i>(Not: Aşağıdaki sorularda bu bölümden İK Bölümü olarak bahsedilecektir.)</i>	
11. <u>İşletmenizde İK bölümü bulunmuyorsa</u> , İK'ya ilişkin faaliyetler kim tarafından gerçekleştirilmektedir? <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Muhasebe / İdari İşler Yetkilileri <input type="checkbox"/> Her bölümün kendi yöneticisi <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz	
(İşletmenizde İK Bölümü bulunmuyorsa 33. sorudan devam ediniz.)	
12. <u>İK Bölümünüzde</u> kaç kişi çalışmaktadır?
13. İK Bölümünüzün altında alt birimler bulunuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
14. İK Bölümünüze bağlı alt birimler varsa, birim isimlerini aşağıda belirtiniz. 1. 2. 3. 4. 5. 6.	
15. İşletmenizde eğitime ilişkin faaliyetler, <u>İK bölümünden bağımsız olan ayrı bir bölümde</u> mi gerçekleştiriliyor?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
16. İK Bölümünüz içinde kaç <u>hiyerarşik düzey</u> bulunmaktadır?	
17. İK Bölümünüzde (İK'dan sorumlu en üst düzey yönetici de dâhil olmak üzere) kaç <u>yönetel pozisyon</u> bulunmaktadır?	

<p>Aşağıdaki soru grubu, işletmenizde <u>İnsan Kaynakları Yönetimi'nden sorumlu olan en üst düzeydeki yöneticive/çalışana</u> ilişkin bilgileri almaya yöneliktir. Bu kişi; (sadece İK'dan sorumlu olan) Genel Müdür Yardımcısı, işletmenizde böyle bir pozisyon bulunmuyorsa İK Koordinatörü / Direktörü, bu pozisyon da bulunmuyorsa İK Müdürü / Personel Müdürü / Şefi olabilir. Eğer işletmenizde herhangi bir İK yöneticisi bulunmuyorsa, soruları İK'ya ilişkin çalışmalarını gerçekleştiren uzman/uzman yardımcısı v.b.'ye ilişkin olarak yanıtlayınız.</p>	
<p>En Üst Düzeydeki İK Yöneticisine İlişkin Bilgiler</p>	
18. En üst düzeydeki İK Yöneticinizin ünvanı nedir?
19. En üst düzeydeki İK Yöneticinizin cinsiyeti:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
20. En üst düzeydeki İK Yöneticinizin eğitim durumu:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
21. En üst düzeydeki İK Yöneticiniz lisans derecesine sahip ise, akademik formasyonu:	<input type="checkbox"/> İşletme <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Sosyoloji / Psikoloji / Felsefe / Edebiyat <input type="checkbox"/> İktisat <input type="checkbox"/> Hukuk <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz
22. En üst düzeydeki İK Yöneticiniz, <u>İKY konusunda</u> lisansüstü eğitim (sertifika/yüksek lisans/doktora) almış mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
23. En üst düzeydeki İK Yöneticiniz, işletmenizde çalışmadan önce de <u>aynı sektörde</u> deneyim kazanmış mıdır?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
24. En üst düzeydeki İK Yöneticiniz İKY alanındaki mesleki örgütlere (PERYÖN gibi) üye midir?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
<p>İK Bölümünün Stratejik Niteliğine İlişkin Bilgiler</p>	
25. İK uygulamalarınızın işletme performansına katkısını ölçüp değerlendiriyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
26. İşletmenizde aşağıdaki İK işlevlerinin hangisine / hangilerine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır?	<input type="checkbox"/> İK temini ve seçimi <input type="checkbox"/> Eğitim ve geliştirme <input type="checkbox"/> Ücret yönetimi <input type="checkbox"/> Performans yönetimi <input type="checkbox"/> Kariyer yönetimi <input type="checkbox"/> İşçi-işveren ilişkileri <input type="checkbox"/> İşçi sağlığı ve iş güvenliği <input type="checkbox"/> Hiçbiri <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz
27. En üst düzeydeki İK yöneticiniz işletmenizin yönetim kurulu v.b. kurullarında yer alıyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

28. En üst düzeydeki İK yöneticiniz kime bağlı olarak çalışıyor? <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Muhasebe Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz	
29. Yazılı bir işletme stratejisine sahip misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
30. İşletme stratejisine sahip iseniz, İK Yöneticiniz bu stratejinin geliştirilmesine hangi aşamada katkı sağlamıştır? <input type="checkbox"/> Oluşturulmasında <input type="checkbox"/> Uygulanmasında <input type="checkbox"/> Oluşturulması ve uygulanmasında <input type="checkbox"/> Bu konuda bölümümüze danışılmamıştır.	
31. Yazılı İK stratejilerine sahip misiniz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
32. İK Bölümünüz ile diğer bölüm yöneticilerinizin işbirliği düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz? <input type="checkbox"/> İleri düzeyde işbirliği içindeler. <input type="checkbox"/> Bazı işlevlerde işbirliği içindeler. <input type="checkbox"/> Birbirlerinden bağımsız hareket ederler.	
İK Uygulamalarına İlişkin Bilgiler	
33. İşletmenizde <u>sistemantik olarak</u> İK planlama çalışmaları yapıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
34. İK temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiris.com, secretcv.com gibi) yararlanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
35. İK temin ve seçim sürecinde İK temin/danışmanlık şirketlerinden destek alıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
36. Yeni çalışmaya başlayan personelinizi <u>standart</u> bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutuyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
37. İşletmenizde ücret düzeylerinin belirlenmesinde <u>iş değerlendirme çalışmalarından</u> yararlanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
38. Piyasa ücret araştırmaları yaptırıyor veya yapılan araştırma sonuçlarından yararlanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
39. İşletmenizde performans dayalı ücretlendirme (prim, kâr paylaşımı gibi) yapıyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
40. Eğitim bütçeniz bulunuyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
41. İşletmenizde eğitimler, kim/kimler tarafından verilmektedir? (Birden fazla şık işaretlenebilir.) <input type="checkbox"/> İşletme içindeki profesyonel eğitimler <input type="checkbox"/> İşletme içindeki konusunda uzman olan yöneticiler <input type="checkbox"/> İşletme dışındaki profesyonel eğitimler <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz	

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdu. 1994 yılında İSTEK Vakfı Özel Acıbadem Lisesi'nden mezun olduktan sonra, lisans eğitimine aynı yıl İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde başlayarak 1998 yılında lisans eğitimini tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezini tamamlayarak, 2002 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı.

1997–1998 yıllarında BP-Mobil şirketlerinin birleşmesinde yurt çapında gerçekleştirilen toplantı ve açılışların organizasyonunda görev alan AYDINLI, 2001–2002 yıllarında Maltepe Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak, 2002–2003 yıllarında Vision Europe Yönetim Danışmanlık şirketi bünyesinde İnsan Kaynakları ve Kalite Sorumlusu olarak görev yapmıştır. 2003 yılından bu yana İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmakta olan AYDINLI, Türkiye Personel Yönetimi Derneği'ne üyedir.

İyi düzeyde İngilizce bilen AYDINLI'nın akademik ilgi alanları; stratejik insan kaynakları yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve çalışma hukukudur.