

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**ALGILAMA VE UYGULAMADA STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pelin PALAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem BALABAN

NİSAN 2019

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

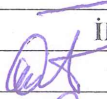
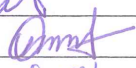
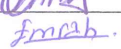
ALGILAMA VE UYGULAMADA STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pelin PALAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 29/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUÇ	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Pelin PALAZ
Öğrenci Numarası	:	y166004036
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ALGILAMA VE UYGULAMADA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	%14

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

29.04.2019

İmza

Pelin

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Özlem BALAZAN

Tarih: 29.04.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Hem tez süreci öncesinde hem de tez süreci boyunca bilgisi, tecrübesi ve motive edici davranış ve konuşmaları ile bana her türlü desteği sağlayan, anket süreci için bana gerekli imkanları sağlayan, bana olan güveni ile her zaman yanımda olan hakkını asla ödemeyeceğim değerli hocam Doç. Dr. Özlem BALABAN'a;

Araştırmaya ilişkin anketlerin toplanmasında ve analizlerin yapılmasında büyük emeği geçen ve tezin diğer bölümlerinde sürekli fikir alışverişinde bulunduğum sabır ve hoşgörü ile hakkını ödemeyeceğim değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUÇ'a;

Tezin özellikle araştırma kısmında yaptığı yardımlar ve düzeltmelerle bana farklı bir bakış açısı kazandıran ve araştırma boyunca bilgisi ve tecrübelerinden her anlamda yararlandığım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY'a;

Akademik hayata başlamama bir anlamda bana vesile olan kendime gerek karakteri gerek akademik duruşu ile her zaman örnek aldığım, tecrübeleri ve bilgisiyle bana destek olan, gösterdiği sabır ve hoşgürüsü ile beni kapısından çevirmeyen, bana her zaman güvenen ve beni yönlendiren hakkını ödeyemediğim değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hulusi Ekber KAYA'ya;

Lisans hayatım boyunca engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, beni yetiştiren Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uyg. Bilim Yük. Okulu hocalarıma;

Araştırmanın uygulama kısmında bana her türlü desteği sağlayan Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonuna;

Son olarak bugünlere gelmemde payı büyük olan hakkını asla ödeyemeceğim, tüm eğitim hayatım boyunca bana inanan, güvenen ve hep yanımda olan, stresli anlarımda beni yeniden çalışmaya tutunduran canım anneme ve bu süreç boyunca nazımı çeken, sabır ve hoşgürüsü ile yanımda olan canım kardeşime teşekkürü bir borç bilirim.

Pelin PALAZ

29.04.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: PERSONEL YÖNETİMİ.....	4
1.1. Personel Yönetimi Kavramı.....	4
1.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	4
1.3. Personel Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	7
1.4. Personel Yönetiminin Özellikleri.....	8
1.5. Personel Yönetiminin Fonksiyonları.....	9
BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	12
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	12
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	13
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	17
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	19
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	22
2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	29
BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	32
3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	32
3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	34

3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	35
3.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	36
3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	37
3.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum	40
3.7.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırması.....	45
BÖLÜM 4: ALGILAMA VE UYGULAMADA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ.....	48
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	48
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	48
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	49
4.4. Araştırmanın Hipotezi.....	49
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları.....	53
4.6. Araştırma Bulguları.....	54
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	77
KAYNAKÇA.....	80
EK.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	93

KISALTMALAR

- İK** : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP : İnsan Kaynakları Planlaması
OSB : Organize Sanayi Bölgesi
PY : Personel Yönetimi
SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Kilit Olaylar.....	15
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar....	30
Tablo 3: İşletmelerin Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	54
Tablo 4: İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Varlığı İle İlgili Bulgular.....	56
Tablo 5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Yatay ve Dikey Boyuta İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 6: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Yatay ve Dikey Boyutuna İlişkin Frekans ve Ortalamalar.....	59
Tablo 7: İşletmelerdeki Holding Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 8: İşletmelerdeki Holding Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	62
Tablo 9: İşletmelerde Yazılı Bir Stratejik Planın Var Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	62
Tablo 10: İşletmelerde Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	63
Tablo 11: İşletmelerde SİKY Uygulanıp Uygulanmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	63
Tablo 12: İşletmelerde SİKY Uygulanıp Uygulanmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	64
Tablo 13: İşletmelerde Yazılı Bir İK Stratejisinin Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	64
Tablo 14: İşletmelerde Yazılı Bir İnsan Kaynakları Stratejisinin Varlığına Göre İnsan	

Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	65
Tablo 15: İşletmelerde İK İşlevlerine İlişkin Yazılı Politikanın Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	65
Tablo 16: İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Yazılı Politikalarının Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamalar...	66
Tablo 17: İşletmelerde ISO Kalite Belgesinin Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 18: İşletmelerde ISO Kalite Belgesi Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısı Ortalamaları.....	67
Tablo 19: İşletmelerde İK Ödülü Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	67
Tablo 20: İşletmelerde İnsan Kaynakları Ödülünün Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	68
Tablo 21: İşletmelerin Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları.....	69
Tablo 22: İşletmelerde Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	69
Tablo 23: İşletmelerde Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısı Ortalamaları.....	70
Tablo 24: İşletmelerde İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları.....	71
Tablo 25: İşletmelerde İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin	

Scheffe Testi Sonuçları.....	71
Tablo 26: İşletmelerin İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısı Ortalamaları.....	72
Tablo 27: İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına Göre İnan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları.....	72
Tablo 28: İşletmelerde İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına Göre İnan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo 29: İşletmelerin İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına İlişkin İnan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları.....	74
Tablo 30: İşletmelerin SİKY Uygulamaları İle İlgili zet Bulgular.....	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yatay ve Dikey Uyumu Etkileyen Faktörler.....	43
---	----



Tezin Başlığı: Algılama ve Uygulamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Örneği	
Tezin Yazarı: Pelin PALAZ	Danışman: Doç. Dr. Özlem BALABAN
Kabul Tarihi: 29 Nisan 2019	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 90(tez) + 3(ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmanın ana amacı işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY) algısı ile uygulaması arasında farklılık olup olmadığını incelemektir. Bu doğrultuda çalışmanın alt amacı, insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algısının, firmanın kuruluş yılına, toplam çalışan sayısına, işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departman adının ne olarak kullanıldığına, en üst düzeydeki İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıp almamasına, İK departmanının organizasyon şemasındaki yerine ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmektir.</p> <p>Çalışmanın evrenini Eskişehir organize sanayi bölgesinde (OSB) faaliyet gösteren 568 firma örneklemini ise 220 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada nicel yöntemler kullanılmış ve veriler standardize edilmiş anket formuyla elde edilmiştir. Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetimi algısının ölçümüne ilişkin mevcut bir ölçek bulunmadığından Huseild (1995), Green vd. (2006) ve West vd.'nin (2002) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak yeni bir ölçüm aracı oluşturulmuştur. Verilerin analizi ortalama, standart sapma, frekans, bağımsız örnekleme t-testi, tek yönlü varyans analizi ve faktör analizi kullanılarak yapılmıştır.</p> <p>Araştırma sonucuna göre firmaların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında farklılık bulunmaktadır. Özellikle bir holding yapısı içerisinde yer almayan firmaların stratejik insan kaynakları yönetimine yüksek derece önem verdikleri ancak uygulamada aynı derecede faaliyette bulunmadıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi algısının işletmelerin çeşitli özelliklerinden; işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departmanının adının ne olarak kullanıldığına, insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlamasına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuçta işletmelerde yazılı bir stratejik plana sahip olan, SİKYY anlayışını uygulayan, insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olan, ISO belgesinin ve insan kaynakları ile ilgili bir ödülü olan işletmelerde SİKYY algısı ile uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.	

Title of the Thesis: Strategic Human Resources Management In Perception And Practice: A Sample of Eskişehir Organized Industrial Zone

Author: Pelin PALAZ

Supervisor: Assoc. Prof. Özlem BALABAN

Date: 29 April 2019

Nu.of pages: ix(pre text)+ 90(main body) + 3(app)

Department: Business

Subfield: Management and Organizastion

The purpose of this study is to examine whether there is any difference between the perception of strategic human resources management and its implementation in enterprises. In addition to this purpose human resources managers perception of strategic human resources management, year of establishment, total number of employees, whether the enterprises take part in the holding structure, capital structure, human resources (HR) department is used as the name, the highest level of the HR manager of the enterprise's board etc. whether or not they are involved in and human resources manager contribute to human resources strategies , to measure whether the difference.

The population of the study consist of 568 companies operating in Eskişehir organized industrial zone, the sample of 220 human resource managers. In the research were used quantitative methods and the data were obtained by standardized questionnaire form. In this context, since there is no existing scale for the measurement of strategic human resource management perception, Huseild (1995), Green et. al. (2006) ve West et. al. (2002) by using their studies a new measurement tool was created. The data analysis was performed through by using mean, standard deviation, frequency, independent samples t-testi, one way anavo and factor analyzes.

The results of the research according to, it is determined that human resources managers have a high perception of strategic human resource management. In particular, companies that are not involved in a conglomerate structure give high importance to strategic human resource management however, they do not operate in the same degree in practice. In the research, the human resources managers' perception of strategic human resources management is characterized by various characteristics of enterprises; whether the enterprises take part in the holding structure, capital structure, human resources (HR) department is used as the name, whether human resources manager differentiates according to whether they contribute to human resources strategies according to the results. Another result from the research have a strategic plan written in the enterprises, implements the concept of strategic human resources management, have written policies on human resources strategy and human resources functions, have written policies on human resources strategy and human resources functions, ISO certification and human resources-related businesses, it was concluded that there was a meaningful difference between the perception of strategic human resources management and its applications.

Key Words: Personnel Management, Human Resoruce Management, Strategic Human Resource Management.

GİRİŞ

Yaşadığımız hızlı değişim sürecinden en çok etkilenen kavramlardan birisi de insan kaynakları yönetimidir. İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına daha fazla katkı sağlamasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) “strateji” kavramı ile birlikte anılmaya başlanması stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

SİKY, örgüt çalışanlarının stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş hayatında daha mutlu ve üretken olmalarını sağlamak için ne yapıldığının ve yapılabileceğinin üzerinde durur. SİKY, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında çok önemli bir dönüşümü ifade eder. Bunun bir gereği olarak uygulamada, insan kaynakları (İK) çalışan ve yöneticileri, diğer şirket paydaşları arasında daha az idari ve daha çok stratejik roller üstlenilmesi ve tüm örgüt çalışanlarının insan kaynakları fonksiyonlarına katkıda bulunacak bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2002: 77). SİKY, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar da dahil işletme paydaşlarının yararına önem veren amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Armstrong, 2006).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme ve örgütsel performansı yükseltmek amacıyla, İKY uygulamalarının kendi aralarında ve işletme stratejileriyle entegrasyonunu sağlama sürecine SİKY denir (Barutçugil, 2004). SİKY’de entegrasyon yani bütünleşme, İKY uygulamaları ve işletme stratejilerinin uyumlu olmasıdır.

SİKY anlayışının temelinde, işletme için stratejik insan kaynağı yaratma, İKY’yi stratejik bir ortak olarak görme ve kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedefler oluşturarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama düşüncesi yatmaktadır. Bu durum SİKY anlayışına ilişkin, SİKY algısının varlığı ve uygulanması konusunu gündeme getirmektedir.

Çalışmanın Konusu

İşletmelerin insan kaynağını stratejik bir unsur olarak kabul etmeye başlaması, İKY anlayışının seyrini değiştirmiştir. İKY yerini yenilik ve esneklik yaratacak

uygulamaların yer aldığı, kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli hedeflerin olduğu SİKY anlayışına bırakmıştır. Günümüz işletmelerinde SİKY algısı ve uygulama süreci gittikçe önem kazanmaktadır.

SİKY'nin uygulanması işletmelere bazı avantajlar sağlar. SİKY anlayışında, İK stratejileri ile iş stratejilerinin entegre edilmesi İKY'nin ikinci planda kalmasını engeller ve örgüte rekabet avantajı yaratmada hayati bir öneme sahip olduğunu gösterir. SİKY, gelecek odaklı bir anlayış olduğundan uzun vadede işletmenin karar verme süreçlerini olumlu şekilde kullanmasını sağlar, büyüme hızını artırır ve buna bağlı olarak da performans seviyesini yükseltir. SİKY anlayışının avantajları göz önüne alındığında, İKY yerine SİKY anlayışının benimsenmesinin işletmelere olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

Çalışmanın çıkış noktası "SİKY algısı ile uygulaması arasında bir farklılık var mıdır?" sorusudur. SİKY alanında mikro ve makro perspektifte yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen, insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının varlığına ve işletmelerdeki SİKY algısı ile uygulamaları arasındaki farklılığın ölçüldüğü yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmanın konusu SİKY algısı ile uygulamaları arasında fark olup olmadığının belirlenmesidir. Aynı zamanda çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

SİKY anlayışı, örgütsel performansı yükseltme, insan kaynağını stratejik olarak yönetme ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlama gibi amaçlara dayanmaktadır. SİKY'nin benimsenmesinin en önemli sebebi ise insanın kaynağının rekabet avantajı yaratacak stratejik bir unsur olarak görülmesi ve işletme için en verimli şekilde kullanılmasıdır. Tüm bu nedenler, SİKY uygulamalarını önemli hale getirmektedir.

Çalışmanın amacı, işletmelerde, SİKY algısı ve uygulaması arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmada SİKY algısının, firmanın kuruluş yılına, toplam çalışan sayısına, işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departman adının ne olarak kullanıldığına, İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıp almamasına, İK

departmanının organizasyon şemasındaki yerine ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı bu araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

Çalışmada SİK Y algısı ve uygulaması arasında farklılık olup olmadığı tespit edilerek, alan yazına teorik ve SİK Y anlayışını uygulamak isteyen firma yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerine uygulama anlamında katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nicel yöntemlerden yararlanılmış ve veriler; işletmelerin özellikleri, SİK Y uygulamaları ve SİK Y algısının ölçümüne ilişkin 3 bölümden oluşan standardize edilmiş anket formu ile elde edilmiştir.

Anketin ikinci bölümde yer alan SİK Y uygulamalarının ölçümüne dair 6 soru Balaban'ın (2011)'deki çalışmasında yer alan mevcut anketin uzman görüşleri alınarak revize edilmesi ile oluşturulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde yer alan SİK Y algısının ölçümüne yönelik Huseild (1995), Green vd. (2006) ve West vd.'nin (2002) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak bir ölçüm aracı oluşturulmuştur. SİK Y algısının ölçümüne yönelik oluşturulan 25 likert tipli soruya faktör analizi uygulanmıştır. SİK Y ölçümüne ilişkin iki boyutlu ve 11 ifadeden oluşan revize edilmiş anket formu Ek-1'de yer almaktadır.

Bu araştırmanın uygulama kısmı Sakarya Üniversitesi 2018-2-7-86 nolu Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir.

BÖLÜM 1: PERSONEL YÖNETİMİ

1.1. Personel Yönetimi Kavramı

Personel yönetimi (PY), insan kaynakları yönetiminin, ortaya çıkma evresinde ilk aşama olarak görülebilir. Personel yönetimi, gelişim süreci içinde bilimsel olarak bir uzmanlık alanı olarak görülmeye başlandıktan sonra “işgücü yönetimi”, “insan-güç yönetimi”, “istihdam yönetimi”, “personel idaresi” gibi çeşitli şekillerde adlandırılmış ve tanımlanmıştır. Bu çeşitli adlandırmalar “personel yönetimi” altında ifade edilebilir.

Personel yönetimi kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Personel yönetimi ile ilgili yapılan tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

Personel yönetimi, çalışanların hem bireysel hem de grup hedeflerine ulaşmaya çalışıldığı bir sistemdir (Yoder, 1972: 4-5).

PY, bir işgücünün tedarik edilmesi, geliştirilmesi, muhafaza edilmesi ve kullanılması gibi çeşitli işlevleri planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme ile ilgisi olan yönetim alanıdır (Jucius, 1973: 25).

PY’ nin tanımında en önemlisi ve dikkat çeken Institute of Personnel Management’ın (Personel Yönetimi Enstitüsü) tanımıdır. Bir organizasyon içindeki insan ilişkileri ile ilgilenen yönetim fonksiyonunun bir parçasıdır. Amaç, işletmeyi oluşturan erkek ve kadınları bir araya getirerek etkin bir örgüt oluşturmak ve bu insanların hem bireysel hem de çalışma gruplarının başarısına en iyi katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

1.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Personel yönetimi 1900’lü yıllarda ortaya çıkan ve gelişen bir kavram olarak bilinmektedir. Ancak personel yönetiminin temel uygulamaları insanlık tarihi kadar eskidir (Kaufman, 2007:19-20). Bu uygulamalar ilk olarak, M.Ö. 1800 yıllarında Babilli Hamurabi tarafından ortaya atılan *ücret oranları*, M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan *iş bölümü* kavramı ve M.Ö. 400 yıllarında ise *personel devri sorunundan* bahsedilmiştir (Fetik, 2002). Personel yönetiminin ortaya çıkmasında Sanayi Devrimi sonucunda yaşanan değişiklikler etkili olmuştur. 18. Yüzyılın ikinci çeyreğinde İngiltere’de başlayan, daha sonra diğer Avrupa ve Amerika ülkelerinde yayılan Sanayi Devrimi, iş hayatı ve toplumsal hayatta pek çok değişimi beraberinde

getirmiştir. Sanayi Devrimi ile makineleşme artmış, evlerinde ve küçük dükkanlarda dağınık halde çalışan insanlar, büyük fabrikalarda toplu halde çalışmaya başlamışlardı. Ancak fabrikalarda çalışma koşullarının ağır ve kötü olması, çalışma saatlerinin çok uzun olması çeşitli iş kazası ve hastalıklara sebep oluyordu. İlk başlarda çalışanlar, yeni bir iş bulmanın zor olması, çalışma koşulları karşısında çalışanları koruyan yasaların ve yönetici bir mekanizmanın olmaması gibi nedenlerden dolayı bu duruma sessiz kalıyorlardı (Benligiray, 2013: 4).

Fabrika sistemi, istihdam edilen işgören sayısını çok fazla artırmamış ve işçilerin kişisel gelir seviyelerini yükseltmemiştir ancak onların yaşam kalitesini artıran temel ürün ve hizmetlerin üretimi artmıştı (Benligiray, 2013: 4). Fabrikalardaki çalışma şartlarının iyileşmemesi ve işçi ücretlerinin yeterli olmaması, işçi ve işveren arasında büyük gerginliklere neden oldu. Çalışanların bu şartları iyileştirmek için birlikte hareket etmesi ile sendikalaşma eğilimi başladı. İşletmelerde bu sorunları çözmek için yeni birimler oluşturmak zorunda kaldı. Bu birimler, 1800'lü yılların sonuna doğru endüstriyel refah çalışmaları sonucu kurulan *refah ofisleri*dir. Refah ofisleri 1890'lı yıllardan itibaren çalışanlar için yemekhane, kütüphane ve işletme destekli konutlar kurulmaya, tıbbi bakım hizmetleri verilmeye, şirket dergileri basılmaya bunların yanı sıra eğlence programları düzenlemeye başlanmıştır. Bu faaliyetleri yürütmesi için kadınlar “refah sekreteri” olarak bu birimlerde görev almışlardır (Kaufman, 2007: 20-21). Refah ofisleri ile işletmelerde gerçekleştirilen bu faaliyetler personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılmıştır. Refah çalışmalarına öncülük eden Almanya’da refah ofisleri, “çalışanlara insani yaklaşma” düşüncesi ile kurulmuştu. Almanya’dan sonra zamanla diğer tüm sanayi ülkelerinde de refah ofisleri kurulmaya başlanmıştır. Personel yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan diğer departmanlar ise 1800'lü yıllarda Almanya, Fransa ve Avrupa ülkelerinde kurulan istihdam bürolarıdır. Genellikle bir ya da birkaç alt düzeyde memur ve denetçinin görevlendirildiği bu bürolar, işe alım bordrolama ve çalışan kayıtlarını tutma gibi çalışanlarla ilgili fonksiyonlar, standart bir biçimde yerine getirilmeye başlanmıştır. Bazı ülkelerde çıkarılan yasalar ile çeşitli istihdam bürolarının kurulması desteklenmiştir. Amerika’da ise diğer departmanlardan bağımsız olarak bir istihdam bürosu kurulması ve 1912 yılında Boston İstihdam Yöneticileri Derneği ile birleşmesi “istihdam yönetimi” kavramının yeni bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmesini hızlandırmıştır (Kaufman, 2007: 20-21).

Personel yönetiminin gelişiminde Taylorizm ve Bilimsel Yönetim teorisinin önemli yeri vardır. Özellikle 1910'lu yıllarda mühendisler, iş üretim sistemlerinin etkinliğini artırmak için Bilim Yönetim ilkelerini kullanmaya çalıştı. Üretim sistemlerinin çalışan seçimi, çalışma hızı, denetim, ücret yönetimi gibi, insan ile ilgili olan faaliyetleri de Bilimsel Yönetim İlkeleri kapsamında gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Jacoby, 1985: 34-35).

Personel yönetiminin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan bir diğer gelişme ise I. Dünya Savaşı'dır. I. Dünya Savaşı'na kadar PY ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. 1920'li yıllarda sendikalar ve dış etkiler nedeniyle çalışma ilişkileri değişikliğe uğramış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır. 1930'larda sendika yasalarının çıkması ile işletmeler sendikal ilişkilerin düzenlenmesi için sendikalara daha çok önem vermeye başladı. Bu yıllarda, çalışma ilişkileri olarak adlandırılan personel bölümünden, tüm sendikal ve personel ile ilgili işleri yapması istenmiştir. İşe alma, terfi, ücret yönetimi, işten çıkarma ve sendikalarla olan ilişkileri yönetme gibi görevler personel yönetimi bölümüne verilmişti (Benligaray, 2013: 5-6).

II. Dünya Savaşı, PY için bir dönüm noktası olmuştur. Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı personel yönetimde yeni gelişmeler yaşanmasına neden olmuş, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandırmıştır. 1929 yılının sonlarında başlayan ve 1933'lerin başlarında bir döngü haline gelen Büyük Buhran, ülke ekonomilerinde düşüşe neden oldu ve işgücünün dörtte biri işsiz kaldı (Kaufman, 2007: 26). Atlantik'in her iki tarafında da işletmeler "rasyonalizasyon" terimi sıkça kullanılmaya başlandı ve işletmelerin tasarruf etmekten başka şansları yoktu. Böylece küçük ve daha az kar eden işletmeler, ilk olarak ücretleri düşürmüş daha sonra işçileri işten çıkarmaya başlamışlardı. Aynı zamanda rekabet ve yaklaşan iflas baskısı ile güçlü işletmeler bile işgücünü tasfiye etmeye başladılar (Cohen, 1990). İş yaşamında yaşanan bu olumsuzluklar, personel yönetiminin gelişiminde gerilemelere neden olmuştur (Kaufman, 2007). Ama bir takım olumlu gelişmeler de vardı. I. ve II. Dünya Savaşı ile nitelikli işgücü oranında azalma olması nedeniyle işe alım patlaması yaşanırken, işe alım uzmanlarına da ihtiyaç artmıştır Özellikle I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusuna eleman seçiminin, bazı test teknikleri ile yapılması personel departmanının önemini artırmıştır (Kaufman, 2007: 27-28). Aynı zamanda yaşanan savaşıardan sonra yeni

üretim tesislerinde deneyimsiz işçi çalıştırma ve işçilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için çok sayıda personele ihtiyaç duyuldu. İşçi alımlarına bağlı olarak işverenler, ücret kontrolü sağlamak ve grevleri önlemek için yeni iş ve ücret yönetim sistemlerini uygulamak ve resmileştirmek istiyorlardı. Bunun sonucunda da personel programlarının ve bölümlerinin sayılarında ciddi bir artış yaşandı. Jacaoby 1985'te ABD'de yaptığı çalışmaların elde ettiği verilere göre, 1929'da 1000-5000 arası çalışanı olan şirketlerin yalnızca %39'u bir personel departmanına sahipken, bu oran 1935-1936'da %62'ye, 1946-1948'de %73'e ve 1957-1963'te ise %81'e ulaşmıştı (Jacaoby, 1985: 175). Bu çalışma da personel departmanlarının sayı olarak arttığını ve giderek önem kazandığını somut olarak göstermektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler ile personel yönetiminin gerçek anlamda bir meslek olarak kabul görmesi hız kazanmış ve personel yönetiminin görevleri farklılaşmaya başlamıştır. Böylece personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçiş başlamıştır.

1.3. Personel Yönetiminin Rolü ve Önemi

PY'nin işletmedeki ana rolü, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır (Kumar ve Sharma, 2000: 9). Yani PY işletme ile çalışanlar arasında bir köprü rolü üstlenmektedir. İşletme varlığını sürdürebilmek, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için insan gücüne ihtiyaç duyar. İşletmedeki üretim, pazarlama, finans, muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi tüm fonksiyonlar insan tarafından gerçekleştirilir. Üstün teknikler geliştirilmesine rağmen insan hala en önemli üretim faktörü olmayı sürdürmektedir (Atwashappa, 2005: 5-6). Bu nedenle insan gücü işletmedeki en önemli kaynaktır. Peter Drucker'ın söylediği gibi "Farklı üretim faktörlerinin doğru veya yanlış kullanımı insan kaynaklarının isteklerine bağlıdır. Dolayısıyla, diğer kaynaklardan ziyade insan kaynaklarının daha fazla gelişime ihtiyacı var." (Kumar ve Sharma, 2000: 9). Buradan hareketle işletmedeki çalışanlar memnun edildikleri ve motive oldukları takdirde, örgütsel hedeflere ulaşılması için elinden geleni yapacaklardır. Bu nedenle işgörenlerden en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmanın yanı sıra onların isteklendirilmesi ve korunması da önemlidir. Bu durum aynı zamanda çalışanların performanslarından yüksek verimlilik sağlamayı ve onların yeteneklerini, çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hale getirmektedir. Personel yönetimi bu anlayışla hareket etmektedir (Bingöl, 1997). PY ile ilgili faaliyetler tüm organizasyonu etkiler (Atwashappa, 2005: 9). PY bölümünün işletmedeki ana rolü, çalışanların temini,

eğitimi, geliştirilmesi, elde tutulması ve motivasyonu ile ilgilenmektedir. PY işletmedeki diğer işlevleri, iş ile işgören arasındaki uyumsuzlukları ortadan kaldırılması, işgörenin örgüte sağladığı başarının değerlendirilmesidir (Bingöl, 1997). Personel yönetimi bir taraftan verimliliği sağlarken diğer taraftan istihdam edilen çalışanlara adil koşullar sağlar (Kumar ve Sharma, 2000: 9).

PY, işletmeye kazanç sağlama sürecinde etkinlik ve işlev olarak üretim hattından sorumludur. Üretim hattında çalışanların yürüttüğü işler, personel yönetimi departmanı tarafından takip edilir. Örgütün ortak hedefi için çalışanların çabalarını planlar, düzenler ve kanalize eder (Kumar ve Sharma, 2000: 9-10). Bu nedenle PY işletmede hat yönetiminde verimlilik sağlama açısından önemli bir role sahiptir.

Personel politikalarının oluşturulmasında ve yönetim ile işçiler arasında iyi endüstriyel ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların dışında diğer departmanlara, yöneticilerine de yardımcı olur ve hizmet verir. Bunlardan başka bir işletmede personel yönetiminin rolleri; doğru işgören temin, eğitim, ücret yönetimi, gerekli personel kayıtlarını tutulması, iş değerlemesini ve performans değerlendirmesinin yapılmasıdır.

1.4. Personel Yönetiminin Özellikleri

Personel Yönetiminin temel özellikleri ve diğer özellikleri şunlardır (Kumar ve Sharma, 2000: 6; Durai, 2010: 12).

- Personel yönetimi çoğunlukla mavi yakalı çalışanların yönetimi ile ilgilenir.
- Personel yönetimi anlayışında endüstri ilişkilerinin etkisi vardır.
- Personel yönetimi düzenli, statü bazından yönetsel bir işlevdir.
- PY Geleneksel Yönetimi Modeli'ni benimsemiştir. Geleneksel Yönetim Modeli'nde, yöneticilerin isteklerini ve beklentilerini ön planda tutulur, işgörenler ise yönetici kararlarına boyun eğmek zorunda kaldığı bir modeldir (Sabuncuoğlu, 2013: 11).
- PY daha çok iş odaklı bir anlayış ile hareket eder ve statik bir yapıya sahiptir.
- PY kısa dönemli işleri gerçekleştirmeye yönelik hareket eder.

- PY işgören kayıtlarını tutan bir sisteme dayanır.
- PY insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görür.
- Personel yönetiminde iş tatmini ve moral ilkeleri, daha iyi bir performans olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, memnun bir çalışan üretken bir işçi olarak faaliyet gösterir.
- Çalışanlar, iş değerlendirmesine ve iş değerine dayalı olarak tekdüzen ödüller kazanırlar.
- PY, personel kazanımları ve insanın performansını artırmaya teşvik etmek için iş basitleştirme ve rotasyon gibi konvansiyonel iş tasarımlarını vurgular.
- Personel yönetimi esas olarak reaktiftir.
- Günümüzde barışçıl bir emek-yönetim ilişkileri sağlayarak kendisini tatmin eder.
- Temelde çalışan merkezli personel yönetimi, örgütün mevcut iş gücünü işe almak, eğitmek, terfi etmek ve sürdürmektir.
- PY, işgücü ve yönetim arasındaki ilişkiyi düzenleyen tanımlanmış kurallar, usuller ve sözleşmelere sıkıca uymayı vurgular. Örneğin, toplu pazarlık ve istihdam sözleşmeleri gibi.
- PY genel yönetimin uzmanlaşmış bir koludur. Dolayısıyla genel yönetim ilkelerinin tümü bu yönetim koluna uygulanır.
- PY, çalışanların bireysel olarak ve grubun bir üyesi olarak gelişimini göz önünde bulundurur. Dolayısıyla çalışanların öz yetenekleri, işletme hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilecek derecede geliştirilebilir.
- PY, işgörenin emekçi bir insan olduğu varsayımına dayanmaktadır.

1.5. Personel Yönetiminin Fonksiyonları

Personel yönetiminin fonksiyonları, işletme büyüklüğü, işletme hedefleri ve var olduğu zamana göre farklılık göstermektedir. Ancak personel yönetimi temin, seçim, ücretleme ve eğitim gibi temel fonksiyonlardan oluşur.

Personel Planlaması: Kadrolama sürecinin ilk aşamasının olan personel planlaması, işletme planları içinde tamamlayıcı bir yere sahiptir (Bingöl, 1997). Personel planlaması, işletmenin şimdi ve gelecekteki işgücü ihtiyacını belirlemek ve analiz etmektir. Bu işgören ihtiyacını belirlerken mevcut çalışanların yetenekleri, emeklilik, terfi ve nakil durumları ile hastalık, işten çıkarma gibi durumlara göre boşalan pozisyonlar çerçevesinde planlama yapılır. Personel planlamasının amacı, yeterli sayıda çalışanın en uygun zamanda ve ortamda işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışmasını sağlamaktır (Bingöl, 1997). Diğer bir amacı ise, işletme bünyesi çalışmakta olan personellerin, bilgi ve becerilerinin işletme için en faydalı olacak şekilde kullanılması sağlamaktır.

Personel Temin ve Seçimi: İşletmelerde personelin temini, seçimi ve yerleştirmesi aşamaları işe alım sürecini oluşturmaktadır. Basitçe, işe alım iş arayanlar arasından doğru insanları seçerek, onları doğru işlere yerleştirmektir. İyi planlanmış ve iyi yönetilen bir işe alım çabası, yüksek kaliteli çalışanların başvuru yapmasına ve işletmeye alınmasına neden olurken, gelişigüzel bir işe alım çabası düşük kaliteli çalışanların işletmeye alınmasına neden olacaktır (Atwashappa, 2005). PY'nin temel hedefi işletmenin ihtiyacı olan sayı ve nitelikte personeli işletmeye sağlamaktır. Ancak bu temel hedefi gerçekleştirirken “doğru işe doğru insan” ilkesi ile hareket edilmelidir. Bu ilkenin benimsenmesi işletmeye verimlilik ve kar getirirken, işgörenlerin de yüksek bir performans ve motivasyonla çalışmalarını sağlayacaktır. Temin ve seçim sürecinde, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirecek, belirlenen iş tanımındaki nitelikleri uygun bir personel temini ve yerleştirilmesi yapılmalıdır. Aksi halde işletme, çalışan performansında verimliliğin azalması, işletme hedeflerinin gerçekleşmemesi gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaktır. İşletmeler başvuru yapan adayları, kendiliğinden başvurular, gazete ilanları, çalışan tavsiyeleri, işçi ve iş bulma kuruluşları gibi çeşitli kaynaklardan seçerler. Çalışanları seçmek için mülakat teknikleri, yetenek testleri ve psikoteknik testler gibi çeşitli seçim teknikleri de kullanırlar.

Personel Eğitimi: I. ve II. Dünya Savaşı sırasında eğitim alanında kazanılan tecrübe ve bilgi, işletmelere büyük katkı sağlamış bu durumda eğitimi önemli bir fonksiyon haline getirmiştir (Chruden ve Sherman, 1976: 13). Eğitim fonksiyonu ile çalışanların daha

etkin ve verimli şekilde çalışarak firmadaki mevcut performanslarını ve işletmeye olan katkıyı arttırmak amaçlanmaktadır.

Personel Değerlemesi: İşgörenlerin görevlerini ve sorumluluklarını ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyelini belirlemeye ilişkin çabalardır (Dicle, 1982). Bir diğer ifade ile işletmedeki personelin gerçekleştirdiği performans ile işletmeye ne kadar katkı sağladığını ölçmektir. Personel değerlemesinin amaçları, çalışanların işletme amaçlarına ulaşma derecesini tespit etmek, eğitime ihtiyacı olan personelleri ve eğitimde hangi konulara önem verileceğini belirlemek, yapılacak ücret ve prim artışlarını belirlemektir. Performans değerlemede, karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi ve grafik cetveli gibi değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Ücret Yönetimi: Ücret, çalışanların emeğine karşılık gelir kaynağı olarak işveren tarafından sunulmaktadır. Ücret çalışanların iş tatmini ve performanslarını etkileyen önemli bir fonksiyondur. Ücret sistemi çalışan performansı ya da zaman faktörüne göre işlemektedir. İşgörenler yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri bir ücret almak isterler. Bu durumda işletmelerde adil bir ücret anlayışı hakim olmalıdır. Çünkü çalışanları işletmede tutmanın yollarından birisi de tatmin edici bir ücret seviyesi ve adil bir ücret sisteminin var olmasıdır.

Endüstri İlişkileri: II. Dünya Savaşı'ndan sonra endüstri ilişkileri personel yönetiminin bir parçası haline gelmeye başlamıştı. Bunun nedeni Endüstri Devrimi'yle birlikte işgörenlerin, sendikalardan aldıkları destekle birlikte işverenin karşısında güçlü konuma gelmeye başlaması ile sendikaların gücünün artması ve personel yönetiminin gücünün azalmasıydı (Bingöl, 1997). İşçilerin sendikalar aracılığıyla yaptıkları toplu pazarlıkların kendileri için olumlu sonuçlanması nedeniyle örgütlenmeye başlaması, personel yönetimini karmaşık hale getirmişti (Churden ve Sherman, 1976: 13). Çalışanların sendikalaşmasını engellemek için PY harekete geçmek istemesi, endüstri ilişkileri ile beraber anılmasına neden olmuştur.

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları (İK) kavramı personel yönetiminin değişen rolü ve niteliği için kullanılmaktadır. Personel yönetimi anlayışının var olan sorunların çözümü için yetersiz kalması, personel yönetiminin rolü ve niteliğinin değişmesini zorunlu hale getirmiştir (Uyargil ve diğ., 2015: 3). Başlangıçta düşünülen insan kaynakları yönetimi (İKY), davranış bilimlerinden ve stratejik yönetim, insan sermayesi yönetimi ve endüstriyel ilişkiler alanından alınan bir dizi teorinin desteklediği bir felsefe içeren bir kavramsal çerçeveye sahipti (Armstrong, 2017). Myers ve Harbison gibi endüstri ve iktisat alanında çalışmalar sürdüren uzmanlar 1950’li yıllarda “insan kaynağı” kavramını kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005: 3).

Personel yönetimine göre daha geniş bir bakış açısına sahip olan ve insanı merkeze alan sistem yaklaşımının bir sonucu olarak işletmedeki insan kaynağından tam anlamıyla yarar elde etmeyi ifade eden “insan kaynakları yönetimi” kullanılmaya başlamıştır (Akyüz, 2001: 55). 1960 yılında Amerika’da “Human Resources Management” dergisi insan kaynağının işletmedeki varlığına ve önemine dikkat çekmek yayın hayatına başlamıştır (Demirkaya, 2006: 6). İKY kavramı 1980’lerde ise insanların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir felsefe olarak görülmüştür (Armstrong, 2017).

İKY, dünya çapında çok sayıda kuruluşta benimsenmiş olmasında rağmen İKY teriminin kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. İKY’ye ilişkin yapılan tanımlar şu şekildedir:

İnsan kaynakları yönetimi, kişilerin nasıl yönetildiği ve istihdam edildiği ile ilgilidir. İnsanların ve örgütlerin davranışları ile ilgili bir dizi teori tarafından desteklenen, insanların iş yerinde ele alınmasının yöntemleri hakkında bir felsefe olarak kabul edilmektedir. Örgütsel etkinliğin insanlar tarafından geliştirilmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda ahlaki değerlerle bağlantılı olarak insanların nasıl davranılması gerektiği ile ilgili olmalıdır (Armstrong, 2017).

İKY, örgütlerde çalışan kişilerin istihdam, gelişme ve refahına ilişkin stratejik, planlı ve fonksiyonel bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2017).

İnsan kaynakları, insanların bilgi, beceri, ağı ve enerjilerini, fiziksel ve duygusal sağlığı, entelektüel yetenekleri, kişilikleri ve motivasyonlarını içerir (Boxall, 2007: 13).

Firmanın istihdam ilişkilerinin yönetim ile ilişkili olan tüm faaliyetlerdir (Boxall ve Purcell, 2003: 1).

İKY, girişimlerin gelecekte de devam etmesini sağlayacak şekilde iş görevlerini yerine getirmek için bir istihdam değişimi kapsamında otoriter olarak koordine edilmiş, bir insan girişimine katkıda bulunan çabalar, bilgi, yetenekler ve kararlı davranışların yönetsel kullanımınıdır (Watson, 2010: 919).

İKY, organizasyonun çalışanları ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin akışını ve yönünü etkileyen tüm eylemleri ve yönetsel kararları içerir (Beer ve diğ., 1984).

İKY, örgüt kültürünü, örgütsel bütünleşmeyi, çalışan bağlılığını, çalışma esnekliğini ve iş yaşam kalitesini en üst seviyeye çıkarmak için oluşturulmuş politika ve kuralları içerir (Guest, 1987).

İşletme için gerekli olan nitelikli işgünün sağlanması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması için gerçekleştirilmesi gereken tüm faaliyet ve etkinliklerin yönetilmesidir (Barutçugil, 2004: 32).

Mevcut insan kaynağının örgüt, birey ve çevreye faydalı olacak şekilde, işletme ve çevre için gerekli yasalara uygun bir biçimde yönetilmesini sağlayan uygulama ve çalışmaların tamamıdır (Uyargil ve diğ., 2015: 3).

Bu tanımlar çerçevesinde İKY'nin bir tanımını yapacak olursak; işletmenin ulaşmak istediği amaç ve hedefler doğrultusunda, istihdam ettiği insan kaynağının elde tutulmasını, geliştirilmesi ve motivasyonu ile ilgili her türlü faaliyetlerin yönetimidir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

1930'lu yıllarda büyük birliklerin ortaya çıkışı, iş ilişkileri için daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duyulması ve İkinci Dünya Savaşı gibi çeşitli gelişmeler karşısında personel yönetiminin yetersiz kalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda İKY adı verilen yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetimin en önemli araştırmacısı olarak bilinen Taylor "çalışanların performansını inceleyerek nasıl daha iyi yapacaklarını" belirlemek

için çeşitli araştırma ve gözlemler yapmıştır. Taylor'un yaptığı çalışmalar İKY'nin gelişimine katkıda bulunmuştur. 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Şirketi'nin Hawtrone tesislerinde yaptıkları çalışma, insan faktörünün işletmenin diğer kaynaklarından farklı değerlendirilmesi gerektiği düşüncesini getirmiş ve İKY'ye yeni boyutlar getirmiştir (Özdemir, 2010). Elton Mayo çalışmasında “çalışma hayatında insanın önemini keşfederek, insan faktörü dikkate alındığında verimlilik artışı elde edileceğini” ortaya koymuştur. Hawtrone etkisi olarak bilinen bu çalışma ile çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçları dikkate alındığında çalışan katılımının artacağı ve performansın yükseleceği anlayışı da desteklenmiştir.

1940-1950'li yıllarda çalışanların haklarına ilişkin yasalar ve istihdam yasalarının çıkarılması da İKY'nin gelişimine katkı sağlamıştır (Kaufman, 2007). 1960-1970'li yıllarda daha önemli hale gelen davranış bilimleri İKY'nin gelişimine katkıda bulunmuştur. 1960'larda ABD'de insan kaynakları yaklaşımı, bilimsel bir disiplin haline gelmeye çalışırken, örgütsel davranış kavramı ile birlikte anılmaya başlamıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002:4; Barutçugil, 2004: 41). Bu dönemde çalışan motivasyonunun artmasının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini inceleyen davranış bilimleri alanı ile daha yakından ilgilenilmeye başlanmıştır (Barutçugil, 2004: 41).

Uzun yıllar boyunca işletmenin temel fonksiyonlarından biri olarak görülen Personel Yönetimi 1980'li yıllardan itibaren yerini İKY'ye bırakmış, 1980'lerde itibaren İKY'nin gelişiminde önemli değişiklikler olmuştur (Sabuncuoğlu, 2008: 7; Üsdiken ve Wasti, 2002: 5).

PY'den İKY'ye doğru evrilen bu süreçte, artık çalışanlar bir maliyet faktörü olmaktan çıkıp, işletmelerin rekabet avantajı yaratan değerli bir kaynak haline gelmiştir. Dolayısıyla, PY'nin artık “insan kaynakları yönetimi” yaklaşımına dönüştüğü görülmektedir. Bunun dışında diğer bir değişim ise, PY'nin bordrolama, çalışan kayıtları tutma gibi destek faaliyeti olmaktan öte “stratejik” bir anlam kazanarak, İKY kavramına doğru evrilmesidir (Üsdiken ve Wasti, 2002: 5).1990'lı yıllarda İKY'nin işletme stratejileri ile entegrasyonunu amaçlayan “Stratejik İnsan Kaynakları” kavramı alan yazında görülmeye başlanmıştır (Bayraktaroğlu, 2008: 4).

Bunların dışında İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörler şunlardır (Yıldırım, 1997):

- Ürün piyasalarının uluslararasılaşması.
- Japon firmalarından dolayı rekabetin artması.
- Sendikaların zayıflaması.
- Devletin emek piyasalarında elini çekmesi.
- Hizmet sektörü ve beyaz yakalı istihdamının gelişmesi.
- Siyasal alanda yeni liberal düşüncenin etkisi.

İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde bu gelişmelerin yanı sıra, teknoloji, ekonomi, devlet düzenlemeleri, bilgi sistemler, örgüt kültürü gibi unsurlar da önemli rol oynamıştır (Werther ve Davis, 1994: 3-4).

Tablo 1
İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Kilit Olaylar

YIL	YAŞANAN OLAYLAR
1806	Philadelphia Ayakkabı imalatçılarının üyeleri, işverenlerine karşı gizlice grev faaliyetinde bulunmaktan suçlandı.
1842	Massachusetts Yüksek Mahkemesi'nin aldığı karara göre sendikalara üye olmak yasal kabul edildi.
1848	Pennsylvania'da çocuk işçi çalıştırma yasası kabul edildi ve asgari çalışma yaşını 12 olarak belirlendi.
1875	Amerikan Express'in çalışanlar için emeklilik planlaması başlatıldı.
1886	Amerikan İşgücü Federasyonu'nu kuruldu.
1911	F.W Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı kitabı basıldı.
1917	Birinci Dünya Savaşı'ndaki seçim teknikleri ordudaki işe alım çalışanlara uygulandı.
1923	Amerikan Telefon ve Telgrafi işletmesinde, personel ilişkileri başkan yardımcısı pozisyonu oluşturuldu.
1926	Demiryolları Çalışmaları Yasası demiryolu endüstrisinde sendika-yönetim ilişkileri dair kuralları belirlenmesi.

1935	Kongrenin, Ulusal İş İlişkileri Yasası ve Sosyal Güvenlik Yasası'nın kabul etmesi.
1938	Adil Çalışma Standartları Yasası'nın yürürlüğe girdi. Devlet kurumlarında personel departmanlarının kurulmasını zorunlu hale getirildi.
1939	Hawthorne araştırmalarını açıklayan yönetim ve çalışma kitabı yayımlandı.
1941	II. Dünya Savaşı ile insan kaynaklarında açıkları ortaya çıkmaya başladı ve aniden çok sayıda çalışanın eğitimine ihtiyaç duyuldu.
1947	Çalışanları korumak için Çalışma-Yönetim İlişkileri yasasının kabul edildi.
1955	Amerikan Çalışma Federasyonu Endüstriyel Kuruluşlar Kongresi ile birleşerek AFL-CIO'yu oluşturdu.
1959	Diğer iş kanunu değişikliklerine ilave olarak Çalışan-Yönetim Raporlama ve Bilgilendirme Yasası'nın sendika üyelerine sendika ile ilişkilerinde kullanacakları bir "Haklar Bildirgesi" sunuldu.
1963	Kadınlara benzer şekilde erkek çalışanlara aynı ücretin ödenmesini sağlayan Eşit Ücret Yasası'nın Kongre'de kabul edildi.
1964	İstihdam ırk, renk, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı ayrımcılığı yasaklayan Sivil Haklar Yasası Kongre tarafından kabul edildi.
1967	İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası Kongre tarafından kabul edildi.
1970	Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası Kongre tarafından kabul edildi.
1972	1964 Medeni Hakları Yasasını iyileştirmek ve güçlendirmek için Eşit İstihdam Fırsatı Yasası kongrede kabul edildi.
1973	Özürü çalışanlara yardım etmek için Rehabilitasyon Yasası kabul edildi.
1974	Kongrede emeklilik planlarının yeniden düzenlemek için Çalışan Emeklilik Gelir Güvenliği Yasası kabul edildi. Kongre, Vietnam dönemi gazileri için federal müteahhilerin olumlu eylemde bulunmalarını gerektiren Vietnam Era Gazileri Yeniden Uyum Yasası'nı onayladı.
1976	Amerikan Personel Yöneticileri Topluluğu'nun, personel uzmanları için bir akreditasyon programı başlattı.
1978	Hamile ayrımcılığı yasası ile hamile kadınlara karşı ayrımcılık yasaklandı. Federal düzeyde finanse edilen eğitim programlarının oluşturulmasını sağlayan Kapsamlı Eğitim ve Yetiştirme Yasası kabul edildi Çalışan-Yönetim İşbirliği Yasası çalışan-yönetim komitelerini devlet desteği yoluyla işbirliğini iyileştirmekle yetkilendirildi.
1983	Mesleki Eğitim Ortaklık Yasası'nın Kapsamlı Eğitim ve Öğretim Yasası'nın yerini alarak endüstrinin artan eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak daha fazla danışmanlık sağlandı.
1984	Emeklilik Eşitliği Yasası ile boşanmış eşlerin emeklilik ödemeleri güvence altına alındı.

1986	1982 öncesinden beri ABD’de yaşayanlar için af düzenlemelerini getiren Göç Reform ve Kontrol Yasası tüm işverenlere tüm çalışanların kimliklerini ve çalışma izinlerini kontrol etmekle sorumlu tutuldu.. Kapsamlı Ombita Bütçe Uzlaştırma Yasası, istihdamda veya bağımlılık statüsünde belirtilen değişikliklerin ardından faydaların genişletilmesi zorunlu kılındı. Vergi Reformu ile, emeklilik reformlarında ertelenen emekli aylıkları ve emeklilik hakları koşulları değiştirildi. Yaş Ayrımcılığı Yasası’nda yapılan değişiklikle 70 yaşında zorunlu emeklilik kaldırıldı.
1988	Çalışanların Poligraftan Koruma Hareketi ile işverenlerin istihdam öncesi ya da istihdam süresi boyunca yalan makinesi kullanmaları sınırlandırıldı. İşveren İçin İşçi Uyumu ve yeniden Eğitim Bildirimi Yasası ile 100 veya daha fazla çalışanı olan işverenlerin, işyerlerini kapatmaları veya toplu işten çıkarmalarda 60 gün önceden haber vermeleri gerektiği kabul edildi.
1990	Engelli Amerikalılar Yasası (ADA) ile engellilerin istihdamına ilişkin ayrımcılık ortadan kaldırıldı. Yaşlı işçilerin Yararına Koruma Yasası ile çalışanların hakları bakımından yaş ayrımcılığı yasaklandı. Uyuşturucusuz İşyeri Yasası ile uyuşturucu içermeyen bir işyeri açma, açılan işyerine uygun politikaları geliştirmek ve yayınlamak için 25.000 ABD doları veya daha fazla bedelde federal hükümetlerle sözleşme yapma şartı getirildi. Temiz Hava Kanunu ile Çevresel Koruma Ajansının ağır hava kirliliği olan bölgelerdeki işverenlerin çalışmak için götürülen işçi sayısının azaltılması sağlandı.
1993	Aile ve Tıbbi İzin Yasası ile 50 ya da daha fazla çalışana sahip işyerlerindeki çalışanların bir çocuğunun doğumu ve yeni doğmuş bir çocuğa doğumdan sonraki bir yıl içinde bakım yapılması; çalışanın eşi, çocuğu veya ciddi sağlık durumunda olan ebeveyni bakımı; çalışanın işinin temel işlevlerini yerine getirememesi ve ciddi sağlık durumlarından dolayı 12 ay içinde 12 hafta izin verilmesi kabul edildi. Omnibus Bütçe Uzlaştırma Yasası ile kamuya açık şirketler, belirli koşullar altında, çalışanların telafi edileceğini öne sürdükleri kesintileri yılda 7 milyon dolarla sınırlandırıldı.

Kaynak: Werther ve Davis, 1996: 36-37

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İşletmeler açısından bakıldığında, sahip olunan girdiler arasında en önemli olan insan girdisidir. Çünkü insan işletme için gerekli olan tüm kaynakları planlar, tedarik eder ve yönetir. İşletmelerin son yıllarda geleneksel yönetim teknikleri uygulamaktan vazgeçtikleri, gelişmelere ayak uydurarak daha modern üretim ve yönetim tekniklerine doğru bir geçiş yaşadıkları görülmektedir. Bu noktadan hareketle işletmeler açısından insan bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış, nitelikli, üretken ve yaratıcı bir varlık haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2013: 3).

Günümüzde İKY’nin örgütün başarısında önemli bir yeri ve rolü olduğu herkesçe bilinen bir gerçektir. Son yıllarda işletmelerde rekabet avantajının baş aktörü insan kaynağıdır. Buna bağlı olarak da İKY’nin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşletmenin başarılı olması, amaç ve hedeflerini gerçekleştirme, uzun süre ayakta kalması insan

kaynağına bağlıysa, bu insan kaynağının iyi yönetilmesi son derece önemlidir. İşletmelerin, çalışanlarını elde tutmak ve bunun yanı sıra müşterilerine hizmet etmek ve yüksek kar elde etmek için İKY'den etkin bir şekilde yararlanmaları şarttır.

İKY ve uygulamaları işletme performansının ve verimliliğin artmasını diğer yandan da insan kaynağının elde tutulmasını sağlayan anahtar bir rol üstlenmektedir. İKY, çalışanların etkin bir biçimde yönetilmesi, desteklenmesi, motive edilmesi ve elde tutulması açısından işletme için stratejik bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda İKY işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmada, rakipleri ile rekabet etme konusunda firmaya avantaj sağlar. Tüm bunların yanı sıra işletmedeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive eder ve çalışan bağlılığını artırmış olur (Bilgin ve diğ., 2010).

İKY'nin İşletmeler ve Çalışanlar Açısında Önemi (Kumar, 2010: 7-8):

- İyi bir İKY ve uygulamaları, organizasyona en iyi ve nitelikli işgücünün çekilmesinde ve elde tutulmasında yardımcı olur. Son teknolojilerden yararlanmak amacıyla işletmeye doğru seçimi önemlidir. Ancak İKY fonksiyonlarını tatmin edici bir şekilde yerine getirirse doğru kişiler yeni işlere düzgün bir şekilde yerleştirilebilir.
- İşletmelerde işgücü kaybı, ülkelerdeki kötü ve yetersiz yönetim nedeniyle artmıştır. Geleceğin zorluklarını karşılamak için insan kaynakları gelişimi esastır.
- Çalışanların örgütsel hedeflerin başarılmasında azami katkıda bulunabilmesi için doğru örgüt kültürü yaratılmalıdır. Bu amaçla İKY etkin yönetim, takım çalışması ve takım ruhunu teşvik eder. Yükselme potansiyeline sahip çalışanlara mükemmel büyüme fırsatları sunar. Aynı zamanda insanlara özen ve bağlılıkla çalışmaya teşvik eder.

Tüm bu sebepler İKY'nin işletme ve çalışan için büyük önem arz ettiğini ortaya koymaktadır.

İKY'nin işletmedeki rolü ise, organizasyonun çalışanlarına ilişkin her konuda inisiyatif almak, rehberlik, destek ve hizmetleri sağlamaktır. İKY'nin diğer rolleri ise, insan kaynağının istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve motivasyonunun sağlanması, diğer taraftan da yönetim ile işgücü arasındaki ilişkileri kapsayan İK stratejilerinin,

politikalarının ve uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesini sağlar. İKY var olan işgücü kapasitelerinden işletmenin en iyi şekilde yararlanmasını ve işletmenin başarısına katkısı olan işgücünün performanslarını gerçekleştirmelerini sağlayarak, çalışma yaşam kalitesini yükselttikten sonra çalışan memnuniyetinin elde edilmesini sağlayan bir ortam yaratmada önemli bir rol oynar. İKY'nin işletmedeki rolü gittikçe artarak, işletmeye iş odaklı ve sürekli rekabet avantajı elde edilmesine yönelik katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2009: 82).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynaklarının özellikleri çeşitli yazarlar tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Barutçugil, 2004: 43; Kumar, 2010: 3-4; Durai, 2010: 2; Armstrong, 2006; 2008):

- İKY'nin firmadaki etkinliği ve çalışanları bir arada tutabilmesi, güçlü bir kurum kültürü oluşturmaya ve bu kültürü çalışmalara yerleştirmeye bağlıdır.
- İKY, çalışanların insani değerlerine ve özelliklerine karşı duyarlı olmalıdır.
- İKY'nin işletmedeki başarıyı sağlamak ve sürdürmek için kalite, verimlilik, katılımlı bir yönetim, müşteri hizmetlerinin etkinliği ve bunların yansırı yetenekli, takım çalışmasına yatkın, esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.
- İKY işletmenin rekabet avantajını ve varlığını sürdürmesi için, piyasadaki rakiplere odaklanarak, fırsat değerlendirmek ve tehditlere cevap vermek durumundadır.
- İKY, insan ile ilgili olan her türlü faaliyetle ilgilenir. İnsan kaynağının işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi, kariyeri, motivasyonu ve performans değerlemesi gibi tüm faaliyetler İKY'nin çalışma alanıdır.
- İKY, çalışanların hem birey hem de grup üyesi olarak amaçlarına ulaşmaları, personellerin davranışsal, duygusal ve sosyal yönleriyle ilgilidir. İşletmelerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlama sürecidir.
- İKY, organizasyondaki tüm düzey ve kategorideki çalışmaları kapsar. İşçiler, denetçiler, memurlar, yöneticiler ve diğer personeller olmak üzere örgüt ve örgüt dışı çalışanlar buna dahildir.

- İKY sürekli ve bitmeyen bir süreçtir. İnsan kaynakları bir musluktan akan su gibi açıp kapatılmaz. Her gün yalnızca bir saat ve her haftada bir gün uygulanmaz. İKY, insan ilişkileri ve günlük operasyonları yönetme konusunda sürekli uyanıklık ve farkındalık gerektirir.
- İKY, bir işletmedeki tüm çalışanların, her düzeydeki yöneticilerin ve tüm fonksiyonel departmanların sorumluluğundadır. İnsan kaynağı yöneticileri mal üretmezler veya satmazlar ancak, personel konularında departmanlarına tavsiyelerde bulunarak organizasyonların başarısına ve büyümesine katkıda bulunmaktadır.
- İnsan kaynaklarının yönetilmesi, insanların doğası gereği dinamik yapısı nedeniyle zorlu bir iştir. İKY tüm çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması için güvence altına alınan bir iletişim sağlamayı amaçlamaktadır.
- İKY, gelişim odaklıdır ve çalışanların potansiyelinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunu sağlamak için çalışanlara, iş güvenliği, iş doyumunu, yüksek maaş, statü, maksimum memnuniyet ve motivasyon sağlamak zorundadır.
- İnsan kaynakları değerlidir. Bu nedenle işletme için kritik işlevleri yerine getiren, yüksek kaliteli hizmet sağlayacak çalışanlar temin etmek İKY'nin görevidir.
- Rekabetçi bir çevrede pazarın hayatta kalması ve büyümesi için çok önemli olan ürün yeniliği ve pazarlama stratejisi ancak iyi ve yaratıcı bir işgücü mevcut olduğunda mümkündür. İKY nadir olarak rastlanan bir yaratıcı işgücünü bulmakla görevlidir.
- İKY, yüksek performans gösteren bir rakibin çalışanındaki özellikleri kendi firmasında uygulamak için, organizasyondaki hangi çalışanlardan hangi avantajın nasıl sağlandığını bulması gerekir. Bunu yapabilmek için gerekli sistemleri düzenlemeli ve yönetmelidir.
- Nitelikli insan kaynağının ikamesi zordur. Bu nedenle firmadaki çalışanlar iyi eğitilmiş ve yüksek motivasyona sahip olduklarında, öğrenir, yeteneklerini geliştirir ve müşterilere özen gösterirler. İKY'de çalışanları elde tutmak için onları maksimum düzeyde memnun ederek, elde tutmak zorundadır.

- İnsanlar birbirine benzemez ve aynı şekilde muamele edilemez. Fiziksel ve psikolojik açıdan farklılık gösterir. İKY’de optimum verimliliği elde etmek için çalışanlara bireysel ilgi göstermesi gerekir.
- İKY, çeşitlilik içeren faaliyetleri içerir.
- İKY, entegrasyona önem verir ve stratejiktir.
- İnsanın varlık (insan sermayesi) olarak değerlendirilmesi gerektiği inancına dayalı ve bağlılık odaklıdır.
- Yönetim tarafından yönlendirilen bir faaliyettir.
- İKY, iş değerlerine odaklanmanın yanı sıra ahlaki ve toplumsal değerlere de odaklanmalıdır.

İKY’nin temel amacı, çalışanların organizasyona; stratejik, etik, sosyal açıdan ve sorumluluk sahibi oldukları işleri ile firmaya olan katkılarını arttırmaktır. Bu amaç genel olarak İKY’nin çalışma ve uygulamalarını yönlendirir. İKY, insan kaynakları ile ilgili çabaları tanımlar ve insan kaynakları uzmanlarının bu çabalara nasıl katıldığını gösterir. Basitçe İKY, İK departmanlarını organizasyonun stratejilerini takip ettikleri yöneticileri ve çalışanları desteklemek için çalışır. Bununla birlikte birçok departmanın çalışmalarına rehberlik etmek ve diğer bölümleri yöneten, yöneticileri desteklemeye çalışır (Werther ve Davis, 1994: 8). İKY’nin diğer amaçları şu şekildedir (Werther ve Davis, 1994: 8; Kumar, 2010: 5; Boxall, 2007: 58-67):

Organizasyonel Amacı: İKY kendi başına yürütülen bir faaliyet değildir. İKY örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak ve işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için yöneticilere yardımcı olmak için çalışır. Diğer bir deyişle İKY işletmede bir bakıma danışma ve destek birimi olarak çalışmaktadır.

Fonksiyonel Amacı: İKY’nin organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir seviyede katkı sağlaması gerekmektedir. Aksi halde kaynaklar boşa kullanılır ve verimsizlik ortaya çıkar.

Sosyal Amaçlar: Toplumun ihtiyaçları ve yaşam koşulları dikkate alarak ihtiyaçlara en uygun şekilde cevap vermelidir. Toplumun taleplerini karşılarken, işletmenin

kaynaklarını toplumun yararına olacak şekilde, etik kurallara uygun olarak kullanılmalıdır.

Kişisel Amaçlar: Çalışanlarına kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması, çalışanların performansını ve motivasyonunu artıracak, çalışanların işletmeye katkısı daha fazla olacaktır. Aksi halde çalışanların performansı ve memnuniyeti azalabilir, işletmeden ayrılmak isteyebilirler.

Ekonomik Amacı: Maliyet etkinliği ve esneklik, uzun süren çeviklik İKY'nin ekonomik amaçlarındandır.

İnsan kaynakları yönetimi tüm bu amaçları gerçekleştirebilmek için, nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesi, bu kaynağın geliştirilmesi ve elde tutulması fonksiyonlarını yerine getirmelidir. Ancak o zaman insan kaynağını işletme için verimli bir şekilde kullanabilir ve geliştirebilir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İş Analizi ve İş Tasarımı: Yüksek kaliteli performans elde etmek için örgütlerin iş gereksinimlerini ve kişileri anlaması ve eşleştirmesi gerekir. İşletmelerde, çalışanların yaptıkları işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri belirlemek amacıyla iş analizine ihtiyaç duyulmaktadır. İş analizinin özü, iş içeriği ile ilgili olan bilgilerin toplanması, sistematik yöntemlerin uygulanmasıdır (Armstrong, 2009: 179). İş analizi sonucunda bir işin niteliği, gerekleri, nasıl ve kim tarafından, hangi sürede yapılması gerektiği saptanmış olur. İş analizine ilişkin bilgi ve verilerin toplanmasında, işletmelerin amaçlarına ve yapılacak işin yapısına göre çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar; çalışanları gözleme ve onlarla iş hakkında görüşme, iş ile ilgili bilgi ve belge toplama gibi yöntemlerdir. İş analizi için toplanan bu veriler düzenlenerek iş tanımları ve gerekleri adı altında çeşitli işletme faaliyetlerinde kullanılır.

İnsan Kaynakları Planlaması: Bugün ve gelecekteki işgücü gereksinimlerini karşılamak için, ihtiyaç duyulan işgücü sayı ve niteliğinin belirlenmesidir (Armstrong, 2010: 486). İnsan kaynakları planlamasında (İKP), işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak sayı ve nitelikte işgücünün, istenen zamanda temin edilmesi amaçlanır. İKP işletme için süreklilik isteyen ve durağan olmayan bir süreçtir. İnsan

kaynakları planlaması işletmenin aldığı yönetim kararları ve rakiplerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenir.

İKİP, çalışanların temin ve seçiminin sağlıklı bir şekilde yapılması, işletmenin hedef ve stratejileri ile uyumlu olarak yürütülmesi açısından önemli bir fonksiyondur (Uyargil ve diğ., 2015: 89). İKİP çalışan temininde bir eksikliğe veya gereksiz bir fazlalığa yol açmadan, işletmenin hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmak için çalışır (Uyargil ve diğ., 2015: 9).

İnsan Kaynakları Temin ve Seçim: İşletmeyi başarıya veya başarısızlığa götüren öge hiç şüphesiz insan kaynağıdır Bu nedenle İKY için en zor olan konu işgören bulma ve seçme fonksiyonunun yerine getirilmesidir. İKY için önemli olan işgören bulma ve seçme değil “doğru işe doğru insan” ilkesiyle hareket ederek, işletme için en karlı ve avantajlı işgücünü istihdam edebilmektir. İşletmeler açısından “doğru işe doğru insan” ilkesiyle hareket edilmediği takdirde, işgören iş veya işgören ile işgören arasındaki uyumsuzluklar nedeniyle verimlilik düşer, çatışma ortamı oluşur, işgören devir oranı artar, işten çıkarmalar başlar. Bunların sonucunda işgören ve işverenler ciddi zararlar görebilmektedir. İşveren açısından; işletmeler için yeniden işgören ihtiyacı doğacak, işgören bulmadan kaynaklı maliyet artışları (yeni iş ilanı, görüşme ve diğer seçim aşamaları-prosedürleri, yeni eleman hatalarının maliyetleri vb.) yaşanacaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 79). İşgören açısından ise; işten çıkarılan işgörenler ekonomik ve psikolojik bir yıkıma uğrayabilir. Niteliklerinin altında ya da üstünde olan bir işten ayrılmaları sonucunda, işsizlik, moral ve motivasyon düşüklüğü vb. duygularına kapılabilirler. Bu nedenlerden dolayı işgören temin ve seçimini yeterince önem vermeyen işletmeler hem işveren hem de işgören açısından olumsuz durumlarla karşı karşıya kalacaklardır.

İşgören temininde çeşitli kaynaklar vardır bunlar; iç kaynaklar (yükselme/terfi, iç transfer) ve dış kaynaklardır (duyuru, cv, doğrudan başvuru, iş kurumu, aracılar, istihdam büroları, internet vb.).

İşgören seçiminde ise amaç, adayların rollerini ne derecede başarıyla gerçekleştirebileceklerini tahmin ederek adayların uygunluğunu değerlendirmektir. Seçimde, başvuru yapan kişilerin yetenekleri, deneyimleri, nitelikleri, eğitimi ve bu

özelliklerinin kişinin karakterine ne derecede uygun olduğuna karar vermeyi içerir (Armstrong, 2010: 192). İş için uygun görülen işgörene çeşitli psikoteknik testler (kişilik testleri ve alan testi, zeka testi, yaratıcılık testi) uygulanır. Bu testlerden başarı ile geçen aday işe kabul edilir.

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme: Ekonomik, sosyal kültürel alanlarda yaşanan değişime uyum sağlamanın en iyi yolu sürekli ve planlanmış bir eğitimidir. İşlemeler, adayların mevcut nitelikleri hakkında kararlar almalarına rağmen, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini genişletme veya derinleştirme yollarını sağlar. Bunu yapmak için, kuruluşlar çalışanların eğitim ve geliştirmesini sağlarlar. Eğitim, çalışanların bir araya getirilerek mevcut bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmelerini sağlamak için gerçekleştirilen planlı bir çabadır. İşletmelerde eğitim uygulamaları ile, çalışanlardan istenilen performansı ve verimliliği elde etmek amacıyla, onların mevcut beceri ve yeteneklerinde yapıcı ve yaratıcı gelişmeler elde edilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2013: 124).

Bir kuruluş, kuruluşun yatırım yapmak istediği birkaç çalışana veya tüm çalışanlarının eğitimine yatırım yapma felsefesine sahip olabilir. Bazı kuruluşlar, özellikle büyük olanlar, sınıf oturumları ve çevrimiçi eğitim programları da dahil olmak üzere geniş kapsamlı örgün eğitim programlarına sahip olabilirler. Bazı kuruluşlar ise, çalışanların ihtiyaçları belirlendiğinde dış eğitim ve geliştirme programlarına katılmalarını teşvik etmek için daha basit, daha esnek bir yaklaşım tercih edebilir.

İşgörenlerin bilgi ve niteliklerinin geliştirilmesi; teknolojik ve küresel değişikliklere göre iş yapış şekillerini ve işgören yeteneklerini modern koşullara uygun şekilde geliştirilmesi anlamı taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 127). Geliştirme kuruluşun çalışanların mevcut işlerini yapmalarından çok, gelecekteki işler için hazırlanmalarını ya da her ikisini birden geliştirmelerini içerir. İşletmelerin geliştirme konusunda hedefi, çalışanın yaptığı iş ile şirketin ilerleyişine ve örgütlenmesine daha fazla katkı sağlayacağı düşüncesiyle hareket ederek, işini daha özverili yapmasıdır (Palmer ve Winters, 1993: 120). İKY'de eğitim ve geliştirme çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar; ilk olarak işletme içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen ihtiyaçlar dahilinde eğitim alacak kişilerin eğitimi hangi amaçla alacağını tespit edilmesi, bu amaçlar doğrultusunda eğitim planının oluşturulması, eğitimin gerçekleştirilmesi,

eğitimin olumlu ve olumsuz katkı sağlama durumunun değerlendirilmesi ve eğitimin yönetimi aşamalarıdır (Werther ve Davis, 1993; Sabuncuoğlu, 2013: 127; Kaufman, 2007: 330).

Eğitimin temel amacı, tüm çalışanların iş yerindeki rollerini yerine getirmek için gerekli yeterliliklere sahip olmalarını sağlamak için gerekli tüm programları ve imkanları sağlamaktır. Organizasyonel düzeyde eğitimin amacı, örgütsel strateji ve ilgili temel yetkinlikler ışığında eğitim öncelikleri oluşturmaktadır. Bireysel düzeyde eğitimin amacı, bireylerin gelişimlerini gözden geçirirken kariyer hedeflerini örgütsel ihtiyaçlarla eşleştirmektir (Kaufman, 2007).

Eğitimin ekonomik amaçları; üretim ve kalite artışı, standardizasyon sağlama, maliyetleri düşürme, zamandan tasarruf iş kazaları ve ıskartaların azaltılması, personel devir hızı ve devamsızlık oranının düşmesi. Eğitimin sosyal ve insancıl amaçları ise şunlardır; yerinde ve gerekli eğitim programlarının artışı ile çalışan performansının, motivasyon ve özgüven duygusunun artması, üretimde verim artışı ve buna bağlı olarak prim ve ücretlerin artması, işletme içindeki takım çalışması, işbirliği ve yaratıcılığın artması, tüm bunlara bağlı olarak da işletmenin piyasadaki prestij ve değerinin artmasını sağlama (Sabuncuoğlu, 2013: 128-129).

Kariyer Yönetimi: Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonda başarılı olabilmek için çaba sarf eden bireyler hem de çalışanların kariyer yönetimi konusunda onlara yardım eden işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Kariyer çalışanların bilgi, beceri ve nitelikleri doğrultusunda, hayatı süresince sahip olduğu ve yönettiği iş deneyimleridir (Christoper, 1994: 27). Kariyer yönetimi, çalışanların mevcut konumu, işletme içinde gerçekleştirdiği işler ve faaliyetlere ilişkin tutum ve davranışların yer aldığı bir süreçtir (Aytaç, 1997: 20).

Kariyer planlaması ise çalışanların iş hayatı boyunca edindiği bilgileri ve kazandığı yetenekleri, gelecekteki kariyer hayatında kullanmasıdır. Kariyer planlama sayesinde kişiler, kariyer hayatları boyunca elde ettikleri ya da edebilecekleri fırsat ve imkanları nasıl kullanacaklarını ve bundan ziyade fırsatlar karşısında nasıl etkili kararlar alacağını öğrenir (Sabuncuoğlu, 2013: 169).

Organizasyonlar açısından kariyer hedefi çalışanlara kariyer planlarını gerçekleştirmek için kariyer fırsatları sunmak ve var olan kariyer fırsatlarını geliştirmektir (Sabuncuoğlu, 2013: 174). Kariyer yönetimi çalışanların gelişimine ve ilerlemesine imkan sağlamanın yanı sıra onları elde tutmada önem bir İK fonksiyonudur. İşgörenler kısa vadede uzun yol alabilecekleri, yeteneklerini geliştirip kendilerini farklı şekillerde tatmin edecek fırsatlar isterler. Kariyer imkanlarının fazla ve çeşitli olduğu işletmeler işgörenlerin isteklerini karşılarken, işgörenleri de o işletmeye çekmede etkili olacaktır. Bu nedenlerden dolayı günümüz ve bunda sonraki işletmeler kariyer yönetimine ne kadar çok yatırım yaparsa o kadar avantajlı olacaklardır. Kariyer yönetimine yatırım yapan işletmelerde, çalışan bağlılığı, performans verimliliği ve rekabet avantajı artacaktır.

Performans Yönetimi: Küresel rekabetçi bir dünyada, şirketler yüksek performansa ihtiyaç duyarlar. İşletmelerde en önemli fonksiyonlarından biri performans değerlemedir. İşverenler ya da yöneticiler işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları işlerdeki başarılarını ve verimlilik seviyelerini takip etmek isterler. İşgörenlerde yaptıkları iler karşısında adil bir şekilde değerlendirilmek isterler. Bu noktada işletmelerde performans değerlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlemesi, çalışan memnuniyeti ve hesap verilebilirlik kavramları ile ilgilidir. Bazen performans değerlemesinin, performans yönetimi ile aynı olduğu varsayılır. Fakat aralarında önemli bir farklılık vardır. Performans değerlendirme, gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını belirlemek yerine geriye doğru bakmak, neyin yanlış gittiğine odaklanma eğilimindedir (Armstrong, 2006: 500). Performans değerlendirme, bir çalışanın mevcut ve geçmiş performansını, performans standartlarına göre değerlendirmek demektir. Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performansını ölçen, değerlendiren ve kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getiren, bunun sonucunda örgütsel performansı iyileştiren, geleceğe odaklanan sürekli ve geniş kapsamlı bir yönetim sürecidir (Dessler, 2013: 284-285; Armstrong, 2006: 500).

Performans yönetiminin genel amacı yüksek performans sağlamaktır (Armstrong, 2006: 496-497). Diğer amaçları ise; işletme hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işletmedeki çalışanların yaptıkları işlere dair hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan performans şartlarının

belirlenmesidir (Uyargil ve diğ., 2015: 215). Performans yönetimi, sürekli ve esnek bir süreçtir, yöneticileri ve yönettikleri kişilerin ortak olduğu bir çerçeve içinde gerekli sonuçları elde etmek için birlikte nasıl çalışabileceklerini belirtir. Performans yönetimi geriye dönük performans değerlendirmesinden ziyade, gelecekteki performans planlamasına ve iyileştirilmesine odaklanır.

İş Değerleme: İş değerlendirme iş analizi ile başlayan ve ücretleme çalışması ile son bulan bir süreçtir (Werther ve Davis, 1994: 415). İş analizi işletme içindekileri birbiri ile karşılaştırarak görece değerlerini belirleme sürecidir (Armstrong, 2011: 756). İş değerlemede önemli olan zor işle kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücret sisteminde eşitlik ilkesine uygun hareket edilmesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır. İş değerlemesi bir ücret sistemine temel oluşturacak teknik olarak görülmektedir. İş değerlemesinin işletmeye sağladığı katkılar ve amaçlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2013: 228-230):

- İşgören ve işveren arasındaki çatışmanın en önemli kaynağı olan ücret sisteminin rasyonel adil ve dengeli bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunmak.
- İş değerlemesinin ortaya koyduğu verilerden “işe göre işçi alma” politikasının yanı sıra, başka bir işe atanma ve yükselme durumunda da geniş ölçüde yararlanılabilir.
- Adil bir ücret sisteminin oluşmasına yardımcı olacağı için iş değerlendirme çalışanların motivasyon seviyelerini olumlu etkiler.
- İşin gereklerinin doğru saptanması halinde işgörenlerin yeterliliği daha rasyonel olarak saptanabilir ve eğitim ihtiyaçları yapılabilir.

Ücret Yönetimi: İşletmelerde çalışanların mevcut işlere ilişkin gösterdiği performansa göre aldıkları ücret, onların işletmeye olan bağlılığına etki ederken, motivasyon düzeylerini arttıracak ve performans verimliliğindeki artışlar ile işletmeye sağladıkları katkılar fazla olacaktır, bu nedenlerle ücret işletme açısından önemli bir İKY fonksiyondur (Barutçugil, 2004: 44). İşletmelerde çalışanların sarf ettiği zihinsel ve bedensel emeğin karşılığına ücret adı verilmektedir. İşletmeler için ücret maliyet arttırıcı bir unsur olarak görülse de, ücret aynı zamanda verimliliği arttırıcı bir

fonksiyondur. Ücret arttıkça, işgörenin performans verimliliği artar, işgörenin performansı arttıkça aldığı ücret artar. Ücret yönetimi, çalışanların gösterdikleri performansa göre, bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ücret sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013: 244).

Ücretlendirmenin amacı, çalışanların mevcut emeğine karşılık olarak gerekli ve yeterli seviyede ücret ödenmesini sağlamaktır. Bunların yanı sıra ücret yönetiminin temel amaçlarından birisi de işletmedeki var olan çalışanları elde tutmak ve nitelikli çalışanları işletmeye çekmektir (Eren, Erdil ve Zehir, 2000: 101; İliç ve Keçecioglu, 2008). Çalışanlar açısından ücretin önemi; ekonomik yönden bir gelir kaynağıdır, bireylerin temel ve özel tüm ihtiyaçlarını sağlaması için önemli bir araçtır. Başka bir açıdan ücret bireylerin hizmet ettiği kurumdaki ve yaşamındaki statüsünü belirleyen unsurlardan birisidir (Benligiray, 2013: 166). İşverenler açısından ücretin önemi ise; işletme için önemli bir maliyet unsuru olmasıdır. Bu nedenle ücret ve maaş seviyeleri belirlenirken, çalışanların performans düzeylerine bakılmalı ve maliyetleri çok iyi şekilde yöneterek, işletmeyi zarara uğratmayacak şekilde ücret yönetimi gerçekleştirilmelidir (Benligiray, 2013: 107; Eren, Erdil ve Zehir, 200: 103).

Endüstri İlişkileri: İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Modern toplumların endüstri ilişkilerinde çalışanlar ve işveren arası ilişkiler endüstrileşmenin ortaya çıktığı ilk zamanlara göre farklılık göstermektedir. Fordist-Taylorist bir yaklaşımın hüküm sürdüğü zamanlarda işçi ve işveren arasındaki ilişkilerde, işveren işçilerin sorunlarını çözmede ve daha çok ücret, sağlık, eğitim gibi konularda işçilere yardımcı olmaktaydı. Endüstrileşmeyle birlikte değişen ve gelişen koşullar sonrasında yöneticiler çeşitli düzenlemeler ile “personel bölümü” oluşturarak sorunları çözme çabalarında bulunmuşlardı. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler ile PY'nin gerçek anlamda bir meslek olarak kabul görmesi hız kazanmış ve PY'nin görevleri farklılaşmaya başlamıştır. Böylece PY'den İKY'ye geçiş başlamıştır.

Bir İKY fonksiyonu olarak endüstri ilişkileri, çalışan ya da istihdam ilişkileri, toplu pazarlık, toplu sözleşme, yönetim-sendika ilişkileri, çalışanlarla iletişim ve çalışan katılımı vb. konular hakkında ortaya çıkabilecek sorunlar ile ilgili uygulamaları içermektedir (Armstrong, 2011: 878; Werther ve Davis, 1993; Durai, 2010: 460).

İKY işletmede verimlilik ve performansı arttırmak için insana daha fazla önem verilmesini gerekli görmektedir. Bu da ücret ve çalışma koşullarını yeniden belirlenmesini gündeme getirmektedir. Endüstri ilişkileri, ücret ve çalışma koşullarının sendikaların da içinde bulunduğu, toplu pazarlık gibi ikili ve üçlü mekanizmalarla belirlenmesi gerektiğini ileri sürerken İKY işletmede verimliliği artırmanın yolu olarak sendikaların devre dışı kaldığı ve işletme ile çalışanlar arasında direkt ilişkilerin kurulabildiği, bireysel ilişkileri ön plana çıkarmaktadır (Kağmcıoğlu, 2001: 22-24).

İKY fonksiyonları işletmelerin büyüklüğüne, amaç ve hedeflerine göre farklılık gösterebilir. Artık günümüz koşullarının getirdiği küreselleşme, teknoloji gibi rekabeti artırıcı faktörler ile birlikte bu fonksiyonlar yetersiz kalmıştır. İKY bundan sonraki süreçte var olan gelişimini SİKY olarak sürdürmesi gerekecektir.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İKY ile PY kavramlarının daha iyi anlaşılması için aradaki farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz (Durai, 2010: 11-12):

- İKY proaktiftir. Sadece şundaki organizasyonel koşulları dikkate almaz. Geleceğe dair öngörülerde bulunur ve bu öngörülere uygun davranışlar, uygulamalar geliştirir. PY reaktiftir. Olaylara dair önceden öngörüde bulunmaz, huzurlu bir işgören ve işveren ilişkileri ortamının oluşması onun için yeterlidir.
- İKY kaynak merkezli, yönetsel yönere daha çok odaklanan, çalışan sorumluluklarını ait olan kişilere dağıtılan bir yaklaşımdır. PY daha çok çalışanların işe alımına, ücretlemesine eğitime ve mevcut işgücü azaltmaya odaklanan bir yaklaşımdır.
- İKY işletmenin isteklerine göre yenilenebilen sözleşmeleri ön planda tutar. Yönetim çalışanları motive etme sorumluluğunu üstlenir, takım çalışmasına dayalı performansı ön planda tutar. PY işgören ile işveren arasındaki toplu pazarlık ve iş sözleşmelerine ilişkin kurallara, süreçlere sıkı sıkıya bağlı kalınması gerektiği ön planda tutar.
- İKY daha iyi performans, iş tatmini ve motivasyon oluşturur ilkesine dayanır. PY iş tatmini ve motivasyon daha iyi performansın kaynağıdır ilkesine dayanır.

- İKY çalışanlarının sürekli olarak yeteneklerini geliştirmenin yollarını arar. Beceri oluşturma ve geliştirme İKY'nin temel niteliği olarak görülür. PY düzenli, statükoya dayalı idari bir fonksiyonudur. İş değerlemeye bağlı bir ödüllendirme sistemi vardır.
- İKY çalışma gruplarını, yaratıcılık ve meydan okuyucu işler için motive etmeyi vurgular. Yönetimi çalışanları motive etme sorumluluğun üstlenir ve birlikteliğe dayalı performansı sürekli destekler. PY, çalışanların performansını sürekli olarak iyileştirmek için iş basitleştirme ve rotasyon gibi geleneksel yöntemlerle parasal ödülleri vurgular.

Tablo 2

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İnsanın Konumu	Maliyet unsurudur	İnsan işletme için bir kaynaktır.
Kurallar	Kuralların açık bir şekilde tanımlanması önemlidir. Kurallar katı ve baskıcıdır.	Kuralları tanımlamanın ötesinde çalışanı motive etme araçları kullanılır.
Yönetim Tarzı	Kuralcı ve yaptırımcı	İşbirliğine dayalı ve çalışan katılımlı
Davranışların Dayanağı	Normlar, uygulamalar	Değerler, misyonlar
Yönetimsel Görev	İzleme odaklıdır. Var olan sorumluluk ve görevlere odaklanır.	Geliştirme odaklıdır. Çalışan bilgi ve becerilerini yenileme odaklıdır.
Anahtar İlişkiler	İşgücü yönetimi	Takım Çalışması, Çalışan Katılımı
Kararın Hızı	Yavaş	Hızlı
Yönetimin Rolü	İşlemci	Dönüşümcü
İletişim	Dolaylı, formel ilişkiler	Doğrudan, informal ilişkiler
Değerli Yönetim Becerisi	Müzakere	Kolaylaştırma
Seçim	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş anahtar görev
Ücret	İş değerlendirme (sabit)	Performansa göre
Koşullar	Ayrı bir şekilde müzakere edilir.	Uyumlaştırma

İşgücü Yönetimi	Kolektif, pazarlığa dayalı sözleşmeler	Tek bir kişi ile yapılan sözleşmeler
İş Kategorileri ve Düzeyleri	Çok sayıda	Az sayıda
İş Tasarımı	Mevcut işleri ayrı ayrı birimlerdeki kişilerin yapması	Mevcut işleri ortak bir grup haline(takım çalışması) yapılması
Çatışma Yönetimi	Sorunları anlık olarak halletme	Sorunları örgüt iklimi ve kültürüne uygun olarak halletme
Eğitim ve Geliştirme	Geleneksel kurs faaliyetleri	Sürekli öğrenme ve gelişim
Müdahaleler İçin İlgi ve Dikkat	Personel işlemi	Geniş ölçüde kültürel yapısal ve personel stratejileri
Çalışanlara Saygı	Çalışanlara genişletilebilir ve yenilebilir bir araç olarak yaklaşma	İnsana organizasyon için fayda oluşturacak bir değer olarak yaklaşma, çalışanlar ve toplum bir bütündür.
Paylaşılan İlgiler/Çıkarlar	Organizasyonun ilgileri/çıkarları üst düzeydedir.	İlgiler/çıkarlar paydaşlar arasında karşılıklıdır.

Kaynak: Bratton ve Gold, 2007: 28.

BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlamasına, en önemlisi yeni bilgi ve teknolojiler üreterek rekabet avantajı kazanmasına, inovasyon yaratmasına imkan sağlayacak çalışanlara duyulan ihtiyacın artması, uzun vadeli planların yapılması ve geniş kapsamlı düşünmek zorunda olunması ile birlikte insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, yerini stratejik insan kaynakları yönetimine (SİKY) bırakmıştır (Barutçugil, 2004: 12; Büyükbeşe, 2012: 467).

SİKY kavramı, insan kaynakları yönetiminden tamamen bağımsız ve farklı anlamlar içeren yeni bir kavram olmayıp, esas olarak İKY'ye stratejik bir anlayışla yaklaşımı ifade etmektedir. İKY'nin bu açıdan ele alınmaya başlanması ile SİKY alanında yapılan çalışmalar hız kazanmaya başlamıştır.

SİKY kavramı alan yazında son yıllarda ön plana çıkan yeni bir yaklaşım olarak bilinse de, ABD'deki geçmişi 1920 yılına kadar uzanmaktadır.

İKY, uygulamaları ve politikalarına ilişkin kavramlar stratejik bir yaklaşım ile o dönemde çalışan John Commons gibi önemli ekonomici ve bilim insanları tarafından ele alınmış ve tartışılmıştır. 1920'li yılların ünlü ve güçlü işletmeleri stratejik bakış açısı ile hareket ederek, yaratıcı ve yenilikçi İK uygulamalarını kullanmışlardır. Bu yıllarda işletmeler geleneksel yönetim teknikleri ve bakış açıları yerine, kendilerine rekabet avantajı yaratacak insanın merkezinde olduğu yönetim anlayışlarını benimsemişlerdir. Böylece SİKY işletmeler için yeni bir yönetim anlayışı olmanın yanı sıra insan kaynağının da işletme için önemini ve değerini vurgulayan bir yönetim anlayışı olmuştur (Lengrick-Hall vd., 2009: 64).

1900'lü yıllarda personel yönetimi anlayışı ile veri saklama, dosyalama, bordro hazırlama gibi operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren İKY, 1960'lı yıllarda yönetsel bir rol üstlenmeye başlamıştır (Uyargil ve Gönen, 2000). 1980'li yıllardan sonra farklı bir bakış açısı olarak gelişen SİKY ile ilgili araştırmalar artmış, farklı bakış açılarına göre SİKY kavramı farklı şekillerde ele alınmıştır (Kaufman, 2007: 36). 1990'lı yıllarda ise İKY'nin stratejik entegrasyonunu içeren SİKY kavramı yazında görülmeye başlanmıştır (Balaban, 2011).

SİKY kavramı 1980’li yılların başlarında kullanılmaya başlanmış ve gelişmiş bir kavramdır. SİKY yaklaşımını örgütlerin benimseme sürecinde ve gelişiminde, İKY yaklaşımının ve uygulamalarının işletme stratejileri ile entegrasyonun sağlanması, İKY’yi uygulayan işletmelerin gün geçtikçe artması ve işletmelerin insan kaynağına stratejik anlamda daha fazla değer vermeye başlaması etkili olmuştur (Wright ve MCmahan, 1992: 998).

SİKY, yenilik ve esnekliği sağlayacak her türlü uygulama ve örgütsel faaliyetleri geliştirmek ve işletmenin mevcut performansını daha iyi bir seviyeye getirmek için, işletmenin belirlediği stratejiler ve İKY arasında bir bağlantı oluşturmaktır. Bu anlamda SİKY tek başına var olamayan işletme stratejileri ve İKY işlevleri ve uygulamaları ile karşılıklı entegrasyon içinde olan bir yaklaşımdır.

SİKY’nin tanımını yapabilmek için öncelikle İKY ve SİKY arasında farklılıkları açıklamak gerekir.

İKY’de fonksiyonlar birbirinden ve işletme stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. SİKY ise hem İKY uygulamalarının, işletme stratejileri hem de İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının kendi aralarında uyum içinde olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca İKY bireysel performansı arttırmaya odaklanırken, SİKY ise örgütsel performansını arttırmaya odaklanmaktadır.

Wright ve MCmahan, Jackson ve Schuler ve Kamoche gibi kişilerin yaptığı çalışmalar ve İKY ve SİKY alanında önemli dergilerden olan “International Journal of HRM” ile “The HRM Review” in SİKY ve alanı ile ilgili bastığı yazılar bu alana olan ilgiyi arttırmıştır (Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1173).

SİKY kavramı İKY ve strateji kavramlarından türetilmiştir. İKY kavramına; strateji (yani stratejik niyet, rekabet avantajı, stratejik yetkinlik ve stratejik uyum) entegrasyon, tutarlılık kavramlarını da ekleyerek SİKY kavramı oluşturulmuştur (Armstrong, 2006: 115).

SİKY, bir dizisi uygulama ya da fonksiyondan ziyade bazı kavramların dayandığı bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. SİKY, işletme için stratejik kararların alınması ve bunların uygulanmasını içerir. Örgütsel açıdan mevcut İK uygulamalarıyla ilgili

yapılacak analizlerin, genel ya da özel İK stratejilerinin geliştirilmesi için stratejik incelemelerinin temelini oluşturur (Armstrong, 2008: 33-36).

SİKY ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır, bunlardan en dikkat çekici olanı ve kabul gören Schuler'ın tanımıdır: “Bir kurumun stratejik ihtiyaçlarını formüle edilmesi ve uygulaması çabasında insan davranışlarını etkileyen tüm faaliyetlerdir (Schuler, 1992). Bunun dışında literatürde yer bulan ve dikkat çeken tanımlar şunlardır:

“Örgütsel performansı arttırmak amacıyla işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ile İKY işlevlerinin ilişkilendirilmesidir” (Bratton ve Gold, 2000).

“İnsan kaynakları stratejileri ile insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının entegrasyonu vasıtasıyla kurumun hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan bir yaklaşımdır” (Armstrong, 2008: 33; 2009: 29; 2010: 37).

SİKY, işletme stratejileri ile İKY stratejilerinin ve uygulamalarının bir bütün ve birbirine entegre olacak şekilde gerçekleştirmek ve İKY'yi işletmedeki asıl işlevinin ötesine taşımaya çalışan bir yaklaşımdır.

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Küresel dünyada ve dış çevrede gerçekleşen gelişimler nedeniyle, İKY ve stratejik yönetim alanlarında bazı büyük değişimler yaşanmıştır (Bratton ve Gold, 2000: 38). İşletmelerin ayakta kalabilmek ve bu değişime uyum sağlamak için insan kaynağına olan bağlılığı artmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Bu koşullar ve gelişmeler işletmeler üzerinde baskı oluşturmuş ve İKY'nin stratejik bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. SİKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörler şunlardır (Barutçugil, 2004; Mathis ve Jackson, 1997: 10; Dessler, 2000: 10-11):

- **Rekabetin yoğunlaşması:** Rekabetin artması işletmelerde SİKY uygulamalarının gündeme gelmesine neden olmuştur. Çünkü rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler insanı maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmiş, insanı stratejik bir unsur olarak görmeye başlamıştır.
- **Teknolojik gelişimin hız kazanması:** Teknolojik gelişmelerin hız kazanması, firmaların rekabet gücünü artırırken, firmalar üzerinde baskı yaratmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmeler ile, çalışma ortamının, İKY politikalarının

değişmesine yol açmaktadır. Aynı zamanda çalışanların becerilerinin artırılması ve çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu durumda teknolojiyi yaratan ve kullanan insan kaynağı işleme için stratejik bir unsur haline gelmektedir.

- **Demografik yapının değişmesi:** Nitelikli işgücünün, azınlıkların ve kadın çalışanların iş yaşamında artması ve bu grupların iş ilişkilerini değiştirmekte, kariyer beklentilerini ve iş tatminlerini yükseltmektedir. Bu da işletmelerin İKY'ye verdiği önemi artırırken, İKY'nin etkin kullanımını gündeme gerektirmiştir.
- **Ekonomik değişiklikler:** İşletmeler değişen ekonomik koşullarda (kriz ortamı, rekabetin artması, işgücü maliyetlerinin artması vb.) amaçlarına ulaşmak (işletme performansını yükseltme, kar etme, teknolojik değişimlere uyum sağlama vb.) ve istedikleri stratejileri uygulamak için, İKY politika ve uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır.
- **Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması:** İşletmeler arasında satın alma, birleşme, küçülme ve yeniden yapılanmaların artması stratejiler ile İK arasındaki entegrasyonu zorunlu kılmaktadır.

3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

SİKY kavramının tanımından yola çıkarak, İKY'ye stratejik yaklaşım, İKY stratejileri ve uygulamaları ile işletme stratejilerinin entegrasyonunu sağlamaktır. Bu açıdan SİKY, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla İKY stratejilerini oluştururken işletme hedefleriyle bağlantılı olması gerekmektedir. İK fonksiyonlarının, genel işletme stratejisi ile uyumlu olması beklenmektedir.

SİKY, uzun vadeli İKY yaklaşımlarının geliştirilmesinde işletmeye avantaj sağlayan bir yapı olarak görülmektedir. Bu durum işletmenin İKY aracılığı ile rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermektedir (Lengrick-Hall vd., 2009; Armstrong, 2006: 11). SİKY bunların yanı sıra işletmedeki çalışan katılımını artırmakta iş sistemlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Kaufman, 2007).

Bir işletmenin örgüt kültürünün günümüz şartlarıyla uyumlaşması noktasında, yenilikçi ve yaratıcı İKY uygulamalarının, yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Küresel anlamda rekabet edebilmek için, küresel anlamda düşünebilen, karar alabilen, liderlik yapabilen insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bunları gerçekleştirecek işletmeler İKY'nin rolünü ve işlevlerini, yönetim düşüncelerini kademeli olarak değiştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, İKY'den işletmenin rekabetçi stratejisine katkı sağlaması istenecektir. Bütün bunlar SİKY'nin ve uygulamaların işletmedeki varlığını ve önemini artırmaktadır (Barutçugil, 2004: 106-107).

SİKY'nin gerçekleştiremeye çalıştığı amaçlar şunlardır (Armstrong, 2008: 33-36; Armstrong, 2014: 18-19).

- İşletme stratejileri ile İK stratejilerinin entegrasyonunu sağlamak.
- İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekli, kararlı ve motivasyonu yüksek çalışanlar sağlayarak stratejik insan kaynağı yaratmak.
- İşletmenin iş stratejileri üzerinde yatay ve dikey entegrasyonu sağlamak.
- Tutarlı ve politik İK uygulamalarının ve programlarının geliştirilmesi ile çalışanların bireysel, işletmenin ise örgütsel ihtiyaçlarının karşılanması.
- Çalışanların güçlü yönlerini ve yeteneklerinin işletmeye sağlayacağı avantajları belirleyerek, işletmenin iş stratejileri oluşturmasına yardımcı olmak.

3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

SİKY'nin en önemli ve belirgin özelliği, İK stratejileri ve uygulamaları ile, işletme stratejileri arasında entegrasyon sağlamaktır. SİKY bireysel performansın ötesinde örgütsel performansa odaklanan bir yaklaşımdır. Bunların dışında SİKY'nin özellikleri şunlardır (Wright ve Snell, 1998; Yılmaz, 2012) :

- SİKY proaktif davranışları teşvik eder: Proaktif davranmak, işletmelerin vizyonunu geliştirerek geleceğe daha iyi bakması anlamına gelir. Vizyonun geliştirilmesi amacıyla da insan kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiğini belirlemek gerekir.

- İşletme hedeflerinin açık olarak paylaşılmasını sağlar: SİKY, işletmenin mevcut stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesi amacıyla bir grup oluşturulmasını sağlar.
- SİKY uzun vadeli bir süreçte, işletmedeki yönetim kararlarının ve gelecek tahminlerinin yönetilmesini sağlar. Yöneticilerin kararları rekabet avantajı sağlayacak yeterlilik ve geçerlilikte ise başarı getirir. Fakat tahminleri ve aldıkları kararlar geçersiz ise ciddi sorunlar yaşayabilirler.
- SİKY makro-örgütsel özellikli bir yapıdadır.
- SİKY, işletmede çalışanların ve yöneticilerin bir paydaş ya da takım arkadaşı şeklinde ortak bir paydada buluşmasını sağlar.
- SİKY, stratejik entegrasyon ve stratejik seçim sürecinde gerçekleşir.
- İşletmeye uzun vadeli sürdürülebilir bir rekabet avantajı getirir.
- İşletmedeki çalışanlarla sadece yaptığı işler hakkında değil kendileri ile de iletişim kurarak onların davranışlarını değerlendirir.

3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

3.5.1. Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım, her bölgedeki ve sektördeki işletmenin, kendisi için en uygun olan İK uygulamasını tercih etmesi gerektiğini ve bu tercihin de SİKY'nin niteliklerine uygun olarak belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1176).

Evrenselci yaklaşımın temelinde İKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişki yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre “en iyi uygulamalar” olarak belirlenen İKY uygulamalarını benimseyen işletmelerin performans verimliliği ve finansal durumlarında iyileşme gerçekleşecektir. Bu en iyi uygulamaların hangi fonksiyon ve faaliyetlerden oluştuğu konusunda bir netlik yoktur. Ancak temelde bu uygulamalar; çalışan temin ve seçimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimidir. Daha sonra Pfeffer (1994) ‘te bir çalışma yapmış, bu uygulamaları genişletilmiş daha yeni en iyi İKY uygulaması oluşturulmuştur. Bunlar; işe alımda seçici davranma, çalışan performansına göre cazip ücretleme, takım çalışması, genişletilmiş eğitim ve geliştirme

programları, işletme içi statü farklarını ve iletişim engellerini azaltma, işletme tepe yöneticileri, çalışanlar ve departmanlar arası bilgi paylaşımı gibi çalışanların işletmedeki performansını artıran ve onların elde tutulmasını sağlayan uygulamalardır (Marthin-Alzac ve diğ., 2005: 634-635).

3.5.2. Durumsal Yaklaşım

Durumsalcı yaklaşım, Bir işletmenin belirlediği ve uyguladığı İKY uygulamaları örgütün iç ve dış dünyasındaki diğer özellikler ve gelişmeler ile (işletmenin bulunduğu sektör yapısı, çalışan özellikleri, teknolojik gelişmeler, rakiplerin durumu vb.) uyumlu olmalıdır. İşletmenin iç ve dış çevre şartlarından nasıl ve ne şekilde etkilendiği belirlenerek İK stratejilerinin bu şartlara uyum sağladığında daha etkin bir şekilde yönetileceğini savunmaktadır (Marthin-Alcazar ve diğ., 2005: 635; Bayat, 2008: 78).

Bu yaklaşıma göre dikkate alınması gereken en önemli unsur, işletme stratejisidir. İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki, işletme stratejilerine göre değişiklik göstermektedir (Delery ve Doty, 1996; Martin-Alcazar ve diğ., 2005; Lengrick-Hall ve diğ., 2009). Örneğin, bir işletme büyüme stratejisini benimsedi ise farklı bir İKY uygulaması, küçülme stratejisi belirlediyse o stratejisine ilişkin farklı bir İKY uygulaması gerçekleştirecektir. Bu durumda işletme çalışanlarının davranışlarına, iş yapış şekillerine ve performans gelişimine de yansıtacaktır.

Evrenselci yaklaşımda, işletmeler için İKY uygulamalarının ve bunların birbiri ile uyumu üzerinde daha çok yatay uyum konusuna ağırlık verilirken, durumsalcı yaklaşımda, işletmelerin dış çevre koşullarına ve özelliklerine göre İKY uygulamalarının farklılık arz edebileceği belirtilmiştir. Bu noktadan hareketle İKY uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki dikey uyum üzerinde durulmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bu iki yaklaşımın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ifade edilebilir (Youndt ve diğ., 1996).

3.5.3. Biçimlendirici (Konfigürasyonel) Yaklaşım

Biçimlendirici yaklaşım, bağlamsal ve evrensel yaklaşıma göre daha karmaşık bir yapıdadır. Bu yaklaşımı diğer iki yaklaşımdan ayıran nokta, İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini sistem yaklaşımı kapsamında bütüncül bir yaklaşımla ele almasıdır (Delery ve Doty, 1996). Yani bağlamsal yaklaşım İKY uygulamalarını gruplar halinde işletme stratejileri ile eşleştirmektedir.

Bu yaklaşıma göre işletmedeki İKY fonksiyonlarının kullanımında çeşitli uygulamalar farklı kombinasyonlarla bir araya getirilerek işletme performansının artması sağlanacaktır. Bu açıdan bakıldığında biçimlendirici bakış açısına göre, İKY'nin çevresel koşullarla etkileşimde bulunması yeterli değildir, İKY işletme içi sistemlerle ve koşullarla da uyumlu olmalı, İKY işlevleri arasında da içsel tutarlılık sağlanmalıdır (Martin-Alzacar ve diğ., 2005: 637).

Bu yaklaşımın savunduğu diğer konu ise, işletme stratejileri hazırlanırken insan kaynağının bu sürece dahil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni ise, işletmenin hedeflediği stratejileri gerçekleştirmesi için sistemler arası entegrasyonu insan kaynağının sağlayabilecek olmasıdır (Yüksel, 2004: 19). Biçimlendirici yaklaşım, insan kaynağına stratejik yönetim süreci içinde yer vermesi, işletme fonksiyonlarına bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşması ve durumsal yaklaşıma göre daha esnek bir yapıda olması nedeniyle SİKY'de önemi bir yere oturmuştur (Bayat, 2008: 79).

3.5.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirerek bütün farklı coğrafi ve endüstriyel koşullara uygulanabilen geniş bir model önermiştir. Bağlamsal bakış açısı hem koşulsal hem de İK stratejilerine göre değişiklik gösteren bir yaklaşımdır. Bu noktada bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Bu yaklaşıma göre, SİKY ve uygulamalarının yalnızca örgütsel performansı arttırmaya ilişkin ana amacı çerçevesindeki içsel işleyiş ve işletme hedeflerine ulaşmadaki etkisine odaklanmak yetersizdir. Bunlara odaklanmaktan öte, işletmenin içsel ve dışsal çevresi arasındaki ilişkisi bakımından da yeniden ele alınması ve açıklanması gerektiğini düşünmektedir (Marthin-Alzac ve diğ., 2005: 638).

Bu yaklaşım ile birlikte işletmeler, yerel ya da uluslararası piyasalarda rekabet etmelerine bakılmaksızın, tüm iç ve dış faktörler göz önünde bulundurularak, bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi ile dünyanın her yerinde politik, yasal, finansal ve sosyal şartlara uygun bir SİKY uygulamaları bütünü oluşturulmasının mevcut şartlar dahilinde mümkün olabileceğini dile getirmiştir. Aynı zamanda herhangi bir işletmenin bölgesel ayrımının önemli olmadığını ve her bölge için farklı uygulamaların ekstra bir yük oluşturacağı ve küreselleşen piyasa şartlarında bunun gerekli olmadığını ileri sürmüşlerdir (Bayat, 2008: 79).

Diğer yaklaşımlardan farklı olarak bu yaklaşım örgütsel düzeyi aşarak, İKY stratejileri ve uygulamalarının makro bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini vurgulamıştır.

3.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum

Stratejik yönetim alanında ‘uyum’ kavramı merkezi bir kavramdır. Bu anlamda uyum kavramı, stratejiler ile diğer unsurlar arasındaki uyuma odaklanmaktadır (Chang ve Huang, 2005: 437). Her örgütsel stratejiye karşılık olarak, onunla anlamlı ve uyumlu şekilde eşleşen bir insan kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Dessler, 2008: 23). Bu bağlamda etkin bir SİKY’nin belirleyicisi, İK stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki uyum ve tutarlılıktır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007: 244).

İnsan kaynakları açısından stratejik uyum, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde iş stratejileri ve bunlara ulaşmayı sağlayan insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesidir (Wright ve McMahan, 1992: 298; İliç ve Keçecioglu, 2008). Bu tanımda uyumun iki farklı boyutu karşımıza çıkmaktadır. Bunlar yatay(içsel) uyum ve dikey (dışsal) uyumdur (Beer ve diğ, 1984).

Baird ve Meshoulam’ın (1988)’de ve Delery’nin (1998) ‘de yaptığı çalışmalarda yatay ve dikey uyum konusundan bahsetmişlerdir. Yatay uyum, İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının kendi içlerinde sistem halinde birbiri ile uyumlu şekilde gerçekleştirilmesidir (Baird ve Meshoulam, 1988: 116-118; Delery, 1998: 291).

Yatay uyumda, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir bütün olarak ele alınmasıyla başarılı olabilir. Bu konuda odak noktası, tek başına ele alınan İKY uygulamalarından İKY sistemlerine doğru gitmektedir. Yatay uyumun temelinde yatan düşünce, bir İKY uygulamasının etkin olarak uygulanması, diğer uygulamaların etkinliğine bağlıdır. İşletmede seçilen İKY uygulamaları birbiri ile entegre ise İKY’nin ve uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi gittikçe artacaktır (Delery, 1998: 291). Örneğin, işletmedeki çalışan ücretlerinin belirlenmesinde adil performans değerlendirme sisteminin varlığı, bu fonksiyonların birbirini tamamladığını ve yatay uyumun firmada başarılı şekilde uygulandığını sonucunda da işletme performansının yükseldiğini gösterir (Swiercz, 1995: 54).

SİKY uygulamalarında yatay uyumun sağlanması sonucunda pozitif bir sinerji yaratılması beklenmektedir. Pozitif sinerji yaratılması aşamasında ilk olarak, İK uygulamaları belirlenmekte, ardından bu uygulamaların birbirlerini desteklemesi ve

uyum içerisinde olmalarını sağlamak için nasıl gruplanmaları gerektiği ve son olarak da bu uygulamalar arasındaki uyumun sağlanması amacıyla kullanılmak üzere çeşitli programlar oluşturulmasıdır. Bu sürecin sonunda SİKY uygulamaları arasında pozitif sinerji yaratıldığı kabul edilmekte ve bu uygulamalar “bütüncül” bir yaklaşım ile değerlendirilmektedir (Armstrong, 2006: 61; Hendry ve Pettigrew, 1992: 137).

Yatay uyum İKY'nin altı stratejik bileşenini ortaya koymaktadır. Bunlar; yönetimin farkındalığı, fonksiyon yönetimi, programların portföyü, personel yetenekleri, bilgi teknolojileri ve çevresel farkındalıktır. Bu bileşenlerde meydana gelen değişimleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Baird ve Meshoulam, 1988: 122-123):

Yönetim Farkındalığı: Farkındalık, işe alım ve işten çıkarma gibi temel İK fonksiyonlarından İKY'nin üst düzey yönetimdeki karar verme süreçleri ile bütünleşmesine doğru dönüşmektedir.

Fonksiyon Yönetimi: Bu bileşen insan kaynaklarının kontrolü, seçilmesi, yerleştirilmesi ve planlaması gibi İKY'nin temel yapısını içerir. Bu yapı değişerek daha esnek bir hale gelebileceği gibi daha matrislenmiş bir halde olabilir.

Programların Portföyü: Basit ücret yönetimi ve kayıt tutma programlarından oluşan program portföyü değişir. Daha karmaşık, kapsamlı ve uzun dönemli planlama programları ile esnek ücretlendirme benimsenir.

Çalışan Yetenekleri: Temel programlar ve basit bilgi sistemlerinin varlığı temel bilgi ve yetenekleri gerektirir. Gelişmiş ve daha karmaşık programların varlığı, daha gelişmiş ve uzmanlaşmış yeteneklerin varlığını gerektirir.

Bilgi Teknolojileri: Bilgi kayıtlarının elle tutulmasından ziyade, gelişmiş tahmin ve simülasyon temelli istatistiksel araçlar İKY alanında kullanılmaya başlanmıştır.

Çevresel Farkındalık: Oluşan iç ve dış çevre koşullarının yarattığı etkinin farkına varılır. Ortaya çıkan fırsatlara uyum sağlamak ve tehditlere karşı koymak için esnek olmak önemli hale gelir.

Eğer bu bileşenler birbiri ile uyumlu değilse, emek, para ve zaman boşa harcanmış olur. Örneğin, işletmenin stratejik planı ve örgütsel gelişimine uygun bilgi ve yetenekler olmadan uygulamaya konulursa başarısızlıkla sonuçlanabilir. Buna karşın stratejik bileşenlerden biri daha yüksek bir aşamada olabilir ve diğer bileşenlerin gelişimine yol

açabilir. Örneğin, yeni bir bilgi sisteminin varlığı çalışanların yeteneklerinin gelişimini sağlayabilir (Baird ve Meshoulam, 1988). Yani SİKY hem bu bileşenleri gerekli kılar hem de örgüt içinde gelişimini sağlar.

Yatay uyum ile birlikte işletmede iç faktörler ortaya çıkmaktadır. Bunlar çalışanlar, görev ve faaliyetler, finansal veriler, yapılandırma modelleri ve planlamalardır. SİKY sistemdeki her bir unsura ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle SİKY içerisinde kurumsal yapının bir parçası olan bu unsurların kendi içlerinde uyum sağlaması faydalı olacaktır. Bu noktada en fazla öne çıkan unsur çalışanlar yani insan kaynağı olmakla beraber, görev ve faaliyetler de SİKY uygulamalarındaki uyumun sağlanabilmesi için tutarlılık arz etmesi gereken faktörlerdir.

SİKY'nin yatay uyumu özellikle küresel ölçekli ve uluslararası örgütler ve rekabet edilen diğer taraflarla kurulacak olan iletişim konusunda tutarlılık sağlaması ve kendi içerisinde güvenilir bir yapı oluşturması bakımından kurumlara sağlam bir zemin sunmaktadır (Gürbüz, 2011: 401).

Dikey uyum, işletmenin örgütsel stratejileri ile İKY uygulamalarının birlikte ele alınması ve entegrasyonudur (Baird ve Meshoulam, 1988: 122-123; Delery, 1998: 291). İşletme dikey uyumu sağlamak için iş stratejisini gerçekleştirmeye ve örgüt performansını arttırmaya yönelik olarak etkin bir İK sistemi geliştirmelidir (Wei, 2006: 50). Dikey uyumda İKY örgütün strateji ve amaçlarını yerine getirmesi için gerekli olan uygulamaları seçmelidir. Yani işletmenin sahip olduğu farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkilemektedir. Aynı şekilde işletme stratejilerini belirlerken İK politika ve verilerinden yararlanır ve İKY uygulamalarından etkilenir. Dikey uyuma en önemli örnek müşteri talepleri ve piyasa rekabetinin özellikleridir. Dış çevre rekabet ile direkt olarak ilişkilidir. Bu durumda ürün-piyasa sistemleri de dış uyuma konudur (Chan ve Huang, 2005: 437).

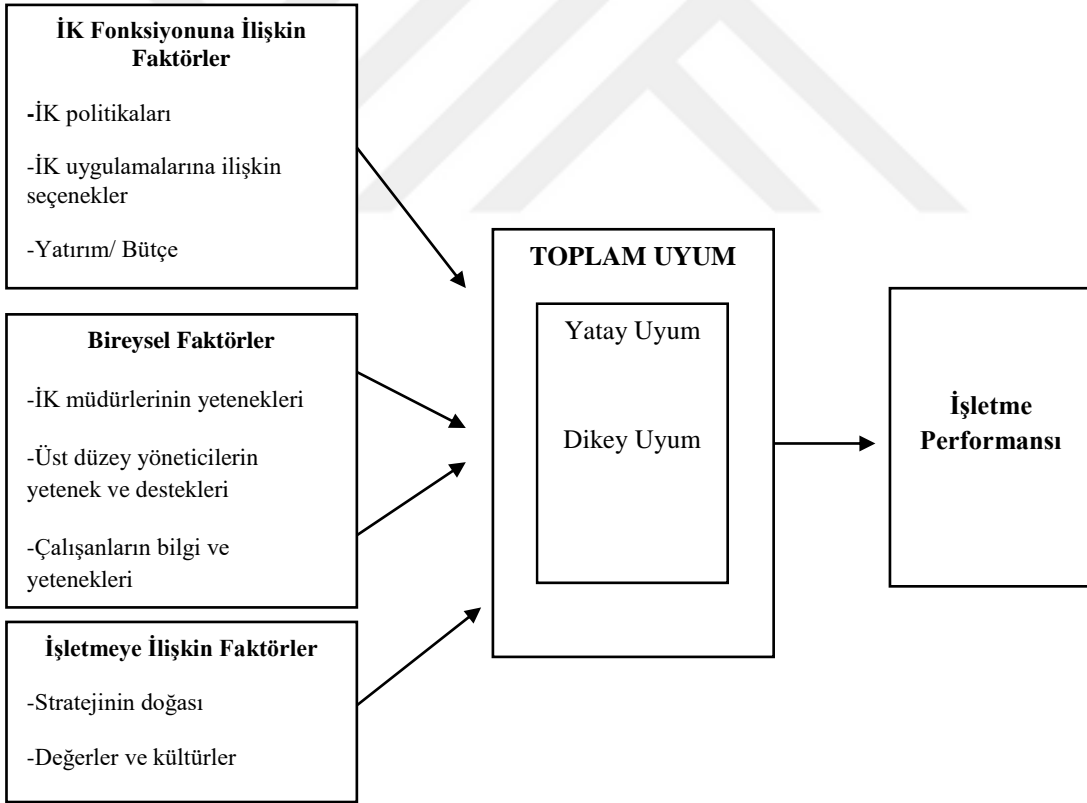
Dikey uyum ile birlikte, işletmelerde insan kaynaklarının üst yönetim açısından artan öneminin ortaya koymak daha kolay hale gelmektedir. Yönetim kademesine ciddi anlamda yön veren bir mekanizma haline gelen İKY'nin ne kadar önem kazandığı da görülmektedir. Özellikle çalışanlar açısından İK'nın geliştirdiği stratejilerin işletmenin yararına olacak şekilde belirlenmesi ve bunun da üst yönetimin beklentilerine uyum sağlıyor olması, örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir uyumun ortaya çıkmasına yol

açmaktadır. Bunun sonucunda dolaylı olarak da olsa SİK Y bir kurumun stratejilerini ve gelecekteki yol haritasını belirlemektedir (Gürbüz, 2011: 401; Keçeci oğlu ve Serbest, 2012).

Wei (2006)'daki çalışmasına göre SİK Y'nin yatay ve dikey uyumunu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar İK fonksiyonuna ilişkin çeşitli faktörler olan; İK politikaları, uygulama seçenekleri ve İKY yatırımı ya da bütçesi yatay uyumu etkiler.

Bireysel faktörler olan; İK müdürlerinin yetenekleri, üst düzey yöneticilerin yetenek ve destekleri ile çalışan bilgi ve yetenekleri hem yatay hem de dikey uyumu etkilemektedir. İşletmeye ilişkin faktörler olan; stratejinin doğası, değerler ve kültürler ise dikey uyumu etkilemektedir.

İşletmede SİK Y'nin yatay ve dikey uyumunu etkileyen bu faktörler Şekil-1'de gösterilmiştir. Bu faktörlerin SİK Y'ye etkileri ise detaylı olarak açıklanmıştır.



Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yatay ve Dikey Uyumu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Wei, 2006: 52.

Şekil-1'e göre, İK fonksiyonuna ilişkin çeşitli faktörler yatay uyumu etkiler. Bunlar, İK politikaları, uygulama seçenekleri ve İKY yatırımı ya da bütçesi olmak üzere üç başlık altında değerlendirilebilir. Yatay uyum İKY sisteminin yapısı ve düzeni üzerinde durur. Bu sistem doğrultusunda İKY politikaları hangi uygulamalara daha çok önem verilmesi gerektiği konusunda yol göstericidir. Dolayısı ile bu üç unsurun birbiri ile ilişkili ve uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. İK uygulamalarına ilişkin seçenekler çoğaldıkça en iyi seçeneği uygulama olasılığı artacaktır. Diğer taraftan İK fonksiyonuna yapılan yatırım ve bütçenin artması İK departmanına sağlanan kaynağın nitelik düzeyini arttıracaktır. Bunların sonucu olarak insan kaynağı tahsisi, İK politikaları ve uygulamalarının sayısı yatay uyumu teşvik eden unsurlar olarak nitelendirilebilir (Wei, 2006: 52-53).

Bireysel faktörler bazında değerlendirildiğinde, İK müdürlerinin yetenekleri, üst düzey yöneticilerin yetenek ve destekleri ile çalışan bilgi ve yetenekleri ise örgütsel hedef ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesini sağlayarak hem yatay hem de dikey uyumu teşvik edecektir (Lado ve Wilson, 1994: 708-709). İKY fonksiyonun işletmelerde çoğunlukla "danışma organı" ya da "destek birimi" olarak görülmektedir. Bu noktada İKY fonksiyonu işletmeye katma değer yaratabiliyorsa, tepe yönetimin desteği ile örgüt stratejilerini uygulamaya karar verirken nitelikli ve bilgili çalışanlarına ihtiyaç duyulacaktır. Bu durumda çalışanların bilgi ve nitelik düzeyi İKY biriminin performansını etkileyerek yatay ve dikey uyumu teşvik edecektir (Wei, 2006: 54).

Diğer bir unsur olan işletmeyi etkileyen faktörler bağlamında değerler ve kültürler ise dikey uyumu etkilemektedir. Örgüt kültürü ve değerler İK uygulamalarını etkilemekte ve biçimlendirmektedir (Wei, 2006: 54; Bowen ve Ostroff, 2004). İşletmelerde örgüt kültürü ve değerler yöneticiler ve liderler tarafından yaratılır. Bu bağlamda liderler ve kültür arasındaki bağlantı İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin aldıkları kararlar ve yaptıkları seçimler aynı zamanda örgüt kültürünün oluşumu etkiler ve işletme içindeki davranışları pekiştirir (Schwartz ve Davis, 1981: 35; Schein, 1991: 171). Bu noktada dikey uyuma önem veren yöneticiler ve liderler bu uyumu sağlayacak örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Son olarak dikey uyumu etkileyen unsur ise stratejinin doğasıdır. İşletmelerde stratejik hedeflerin belirsizlik düzeyi azalıp anlaşılır olması ve netliği arttıkça dikey uyumun örgütte sağlanması kolaylaşacaktır (Wei, 2006: 53).

SİKY'de İK stratejisi ile genel işletme stratejisinin entegrasyonu ve uyumu oldukça önemli bir konudur. İKY stratejileri ve uygulamalarının birbirleri ile yatay, işletme stratejileri ile dikey entegrasyon içerisinde olması gerekmektedir (Balaban, 2011).

3.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

SİKY ve İKY kavramlarını daha iyi anlamak, bu yaklaşımların işletmelerde uygulanırken ne gibi farklılıklar içerdiğine bakmak gerekir. SİKY ve İKY arasındaki farklar aşağıda çeşitli başlıklar altında verilmiştir (Bret ve Schraeder, 2009).

Temel Bakış Açısı/Zihniyet: İKY etkileşimci ve uygulama odaklı iken, SİKY işletme içinde bir danışman görevi alabilir. Bu sayede SİKY, İK çalışanları ve uzmanlara işletme amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olurken, dönüşümcü yapısı ile değişim yönetim tekniklerini kullanarak dönüşüme odaklanır.

Örgütsel Bakış: İKY işletmeyi mikro açıdan ele alırken, SİKY makro açıdan ele alır. İK çalışanları ve uzmanları yalnızca İKY fonksiyonlarına odaklanır. Örneğin, işe alımda sadece alım sürecinin gereklerini uygularlar, bunu işletme stratejileri ile birlikte yönetmezler. SİKY ise işletme içinde gerçekleştirdiği uygulamalarda stratejik yönetim sürecini de kullanılır.

İK Uzmanlarının Eğitimi ve Öğretimi: İKY'de İK uzmanlarının çoğunluğu İKY uygulamaları ve politikalarına ilişkin eğitim almamış ya da sınırlı konularda eğitim almıştır. Aynı zamanda işletme yönetimi konusunda da yeterli bilgiye sahip değildir. Ancak SİKY'de çalışanlar temel İK ve işletme yönetimi eğitimlerinin yanı sıra işletme stratejilerine etki edecek örgüt teorisi, örgütsel değişim ve örgüt kültürü konularında da eğitim almışlardır.

Kritik Beceriler: İKY uzmanlarının sahip olduğu çalışan kayıtlarını tutma, bordrolama, işletme için hukuki düzenlemeler gibi temel beceri ve yetenekler, işletme için yeterli değildir. İşletmeler rekabet edebilecek vizyon sahibi, lider, problem çözen İK uzmanların ihtiyaç duymaktadır. SİKY uygulayacak bir işletmedeki İK uzmanları,

stratejik düşünme, planlama, teşhis ve analiz, değişim yönetimi gibi konularda kendilerini geliştirmelidirler. SİKY, stratejik bir ortak olarak görülen İK uzmanları için bu gelişim ve becerilere sahip olmak oldukça önemlidir.

İşgörenlere Bakış: İKY’de insan bir maliyet unsuru olarak görülürken, SİKY’de insan işletmeye rekabet avantajı yaratacak bir unsur haline gelmiştir.

Zaman Dilimi: İKY işletmenin kısa vadeli ve acil ihtiyaçlarını planlama ve uygulamaya odaklanırken, SİKY ise işletmenin hem şimdiki hem uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya ve uygulamaya odaklanmıştır.

Süreç/Çıktı Yönetimi: İKY sonuçtan çok sürece odaklanırken, SİKY’de temel konu sonuç odaklıdır. İKY, işlerin nasıl yapıldığına veya yapılacağına süreç yönetimine odaklanırken. SİKY ise bu süreçteki işlerin ve konuların o işin sonuçların nasıl etkileyeceğine odaklanmıştır.

Risk: İKY düşük risk alan uygulamalara yönelirken, SİKY yüksek riskli uygulamalara yönelmektedir. Günümüz şartlarında rekabet çok fazla olduğu bir ortamda işletmeler yaşanan değişimlere daha hızlı cevap vermek için yüksek risk almak ve daha yeni uygulama ve yaklaşımları denemek zorundadırlar.

Değişime Tepki: İKY çalışanları değişime karşı esnek değilken, SİKY değişime esnektir. İKY çalışanları yaşanan değişimleri ve gelişimleri geç kabul ederler.

İK Sistemleri ve Uygulamaları: İKY’nin rutin ve geleneksel tekniklerini kullanırken, SİKY yenilikçi yönetim tekniklerini ve sistemlerini kullanır. İKY daha çok geleneksel uygulama ve iş sistemlerini kullanmaktadırlar. Gelişen teknoloji ve sistemleri daha geç kabul edip uygulamaktadırlar. Bu durumda bazı işletmelerin yenilikleri ve geliimleri rakiplerini daha geriden izlemesine neden olmaktadır.

Sistem Geliştirmeye Yönelik Uygulamalar: İKY daha önceden belirlenmiş ya da başka bir işletmede kullanılan en iyi uygulamaları benimserken, SİKY’de bu durum farklıdır. SİKY’de işletme stratejilerine göre belirlenen İK uygulamaları farklılaşmaktadır. Bu nedenle işletmeye uygun yenilikçi ve işletme stratejilerini destekleyen uygulamaları farklılaştırmaktadır.

Uygulamaların Temel Alanları: İKY’de işe alım, eğitim, ücretlendirme gibi klasik fonksiyonlara ve uygulamalara odaklanırken SİKY, bu fonksiyonların yanı sıra örgüt

performansı ve verimliliği arttırmak için strateji, bilgi yönetimi, örgütsel değişim, liderlik geliştirme gibi konulara da odaklanır.

İşletmedeki Konumu: İKY işletmelerde temel fonksiyonu dışında çok fazla görevi olmayan, zayıf ve yeterince önemsenmeyen bir konumdur. Ancak SİKY işletmelerde üst yönetimde stratejik süreçlere dahil olabilecek kadar söz sahibi olan önemli ve güçlü bir konumdur.



BÖLÜM 4: ALGILAMA VE UYGULAMADA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) iki açıdan önemi bulunmaktadır. Birincisi, örgütlerde insan kaynağı kritik ve stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanlarla yetenekler ve davranışlar itibari ile işbirliği içinde olmak hem stratejinin oluşmasında hem de uygulanmasında verimliliği en üst seviyeye çıkaracaktır. İkincisi ise, işletmelerin kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için insanları ve tüm işletme paydaşlarını bütünleştirmektedir (Colbert, 2004: 341).

SİKY'nin ana amacı örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bilgilerden hareketle SİKY anlayışı yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen günümüz işletmelerinin yönelmeye ve uygulamaya başladığı bir yaklaşımdır. SİKY anlayışının işletmeler için bu kadar önemli hale gelmesi araştırmanın konusu olan, SİKY'nin kapsamını, algısının ve uygulanmasını da önemli hale getirmiştir.

Bu araştırmanın amacı, SİKY algısı ile uygulaması arasında farklılık olup olmadığını incelemektir. Ayrıca çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının, işletme özelliklerinden; firmanın kuruluş yılına, toplam çalışan sayısına, işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departman adının ne olarak kullanıldığına, en üst düzeydeki İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıp almamasına, İK departmanının organizasyon şemasındaki yerine ve İK stratejilerinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da ortaya konulmuştur.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Üç bölümden oluşan mevcut ankettin ikinci bölümünde yer SİKY uygulamalarının ölçümüne ilişkin evet-hayır şeklindeki 6 soru Balaban'ın (2011)'de yaptığı çalışmadan yararlanılarak, uzman görüşlerine başvurularak revize edildikten sonra anket formuna eklenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise, SİKY algısını ölçümüne için Huseild (1995), West vd. (2002), Green vd.'nin (2006) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak yeni bir ölçüm aracı

oluşturulmuştur. Ankette yer alan SİKİY algısını ölçümüne yönelik 25 likert tipli ifade faktör analizi uygulanarak iki boyutlu bir yapı elde edilmiş ve ifadeler 11 soruya indirgenmiştir. (revize edilmiş anket formu Ek-1’de yer almaktadır).

Araştırmadaki veriler, işletmelerin özellikleri, SİKİY uygulamaları ve SİKİY algısını ölçen toplam 3 kısımdan oluşan standardize edilmiş anket formu ile elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler araştırmanın amacı ve hipotezler doğrultusunda nicel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi ortalama, standart sapma, frekans analizi, bağımsız örneklem t-testi, one way anova analizi ve faktör analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Eskişehir OSB’de faaliyet gösteren 568 sayıdaki işletme örnekleme ise 568 işletme içerisinde seçilen 220 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmada belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlara göre bilerek ve isteyerek bir seçim yapılacaksa kullanılır. Bu nedenle araştırmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğ., 2009). Bu örneklemin Eskişehir OSB’deki 220 insan kaynakları çalışanı olarak belirlenmesinin sebepleri; yerli ve yabancı sermaye yapısı, holding yapısının varlığı ve çalışan sayısı itibari ile işletme çeşitliliğinin fazla olması gibi bölgedeki işletmelerin özellikleri itibari ile bünyelerinde İK departmanının var olabilmesi, bu özelliklere sahip işletmelerin kurumsal kimliklerinin de yeterince gelişmiş olabileceği bu nedenlerden dolayı da SİKİY’nin yeterince ve istenen düzeyde uygulama alanı bulabileceği düşüncesidir.

4.4. Araştırmanın Hipotezi

Porter (1985)’te insan kaynakları uygulamalarının maliyetleri düşürerek, ürün ve hizmet farklılığını artırarak veya ikisi arasında bazı kombinasyonlar oluşturarak örgütün rekabet avantajı elde etmesinde etkili olabileceğini ileri sürmüştür. Porter’a göre insan kaynakları ile rekabet avantajı elde etmek için, tüm insan kaynakları uygulamalarının stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesi gerekmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde

çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanabilmek için stratejik insan kaynakları önemli bir fonksiyondur.

Wright ve Snell (1991)'de yaptıkları çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimini insanlar aracılığı ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış örgütsel sistemler olarak düşünmüşlerdir. Dyer (1983) ise bu konuda, insan kaynakları stratejisinin insan kaynakları fonksiyonunun özellikli bir yönü olduğunu ve örgüt stratejisini desteklediğini belirtmiştir. Wei, Lui ve Herndon (2011)'de yaptıkları çalışmada, işletme stratejileri ile içsel olarak tutarlı ve uyumlu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen firmaların, bu tutarlılık ve uyuma sahip olmayan firmalara göre rekabet üstünlüğü sağlamada daha avantajlı olduklarını söylemişlerdir.

Bu çalışma ve düşüncelerden hareketle, örgütleri diğerlerinden farklılaştıran insanlar ve çeşitli yönetim sistemleridir denilebilir. Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamaları bir firmanın öğrenmesine, yeni fırsatlardan yararlanmasına izin verirken, örgütsel yeteneklerin kaynağı olarak kurum içinde stratejik rol oynayarak rekabet avantajının da kaynağı olabilir (Karami, Analoui ve Cusworth, 2004).

Stratejik insan kaynaklarının temelinde; örgütlerin farklı bir stratejiyi kabul etmelerinin farklı insan kaynakları uygulamaları gerektireceği düşüncesi yatmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Yani işletme içinde kabul edilen stratejiye göre insan kaynakları uygulamaları farklılaşacaktır. Bu durumda örgütlerin insan kaynakları uygulamalarındaki farklılıklar örgüt stratejisi tarafından açıklanabilecektir. Bu noktada Schuler ve Jackson (1988)'de ve Arthur (1992)'de yaptıkları araştırmalarda, farklı stratejiler izleyen işletmelerin farklı insan kaynakları uygulamaları kullandıklarını tespit etmişlerdir. Bu bilgilerden hareketle stratejik insan kaynakları uygulamalarına dair yapılan çalışmalar ve sonuçlar şu şekildedir;

Atalay (2017)'deki çalışmasında SİKY uygulamaları ile ilgili insan kaynakları yöneticisiyle gerçekleştirdiği görüşmede, firmanın stratejik yöneliminin belirleyici unsurunun insan kaynakları departmanı ile üst yönetim arasında karşılıklı iletişimi mümkün kılan bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmada, insan kaynakları departmanının işletmede üst yönetimin bir parçası olduğu, işe alım, eğitim ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonlarda işletme stratejisinin belirlenmesi sürecinde insan kaynaklarının sorumluluk üstlenen bir durumda olduğunu ortaya koyulmuştur. Bununla

birlikte firmada üst yönetimin, stratejik planlama ve kara alma süreçlerine insan kaynakları birimi ile birlikte üretim, pazarlama ve finans gibi diğer departmanların da dahil edilmekte olduğu tespit etmiştir. Bu durumda, insan kaynakları departmanının kurumda yalnızca danışma organı olmaktan öte insan kaynaklarına ilişkin hedefler, politikalar, insan kaynakları ve uygulamalarının stratejilerini geliştirme bağlamında da rehberliğine ihtiyaç duyulan bir departman haline geldiğini gözlemlemiştir. Bu noktada insan kaynakları departmanının işletmenin stratejik planlama sürecinde yer aldığı ve stratejik insan kaynakları yönetiminin bu firmada etkin biçimde uygulanmakta olduğuna bu araştırma sonucunda ulaşılmıştır.

Yıldırım, (2018)'de yaptığı çalışmada insan kaynakları uygulamalarının stratejiye uyum adımlarının içeriği belirlenmiş olan strateji ekseninde insan kaynakları birimlerinin stratejiye uygun adımlar atarak var olan uygulamaların güncellenmesi anlamı taşımaktadır. Araştırma sonucunda, işletmedeki insan kaynakları biriminin stratejilerin belirlenmesinde yalnızca uygulama aşamasında destek sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada da insan kaynakları departmanının işletme stratejileri belirlemede etkisi olduğu görülmektedir.

Martell, Gupta ve Carroll'ın (1996)'da yaptıkları çalışmada, işletmelerdeki stratejik yönetim sürecinde işletme stratejilerinin belirlenmesinin yanında uygulanması aşamasında da insan kaynakları departmanının yer almasının işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasında önemli bir rolünün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Martell ve Carroll'ın (1995)'te yaptıkları çalışmada birçok şirkette insan kaynakları yönetiminin stratejik nitelikte ele alındığını ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda çalışmada, o dönemdeki stratejik insan kaynakları yönetiminin bugünkü işletmelerde uygulandığı şekliyle; stratejik planları geliştirirken insan kaynaklarından ve stratejileri geliştirirken insan kaynakları uygulamalarının kullanımından oluştuğunu ortaya koyulmuştur. Buna ek olarak araştırma kapsamındaki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin yüksek düzey strateji toplantılarına katılımına imkan verdikleri ve bu yöneticilerin daha geleneksel yönetici ya da uzman rollerine karşıt olarak stratejik bir ortak olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Martell, Gupta ve Carroll, 1996).

Truss, (2003)'te yayımladığı makalede; insan kaynakları fonksiyonun stratejik rol oynamasında belirli uygulamalarının var olduğunu ortaya koymuştur. Bu uygulamalar,

insan kaynaklarına karşı üst yönetimin stratejik ortak olarak yaklaşması, stratejik amaçlar ve insan kaynakları arasındaki bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu bağlamda çalışmada bahsedilen uygulamaların gerçekleştirilmesi SİKRY anlayışının benimsenmesine ve uygulamasına zemin hazırlamaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Kalafat, (2016)'da yaptığı çalışmada, çalışanların SİKRY algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan bireylerin SİKRY konusundaki yaklaşımlarının son derece olumlu olduğunu ve SİKRY'nin varlığına ve işletme içerisindeki desteğine dair bir algılarının olduğunu tespit etmiştir.

Yıldırım, (2015)'teki çalışmasında, araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına ilişkin algıları yüksektir ve SİKRY algıları yükseldikçe, SİKRY sürecine ilişkin uygulamaların gerçekleştirilme derecesi de artacaktır sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda araştırmaya katılan üniversitenin stratejik insan kaynakları yönetimini uygulamak için bir takım koşulları sağladığı görülmüştür.

Cingöz, (2011)'deki çalışmasında imalat işletmelerinin SİKRY algı seviyelerini ve uygulama düzeylerini tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, İK yöneticilerinin SİKRY algılarının yüksek olduğu ve işletmelerinde SİKRY'yi büyük ölçüde uyguladıkları görülmüştür.

Karami, Analoui ve Cusworth'ın (2004)'te yayımladıkları makale; üst düzey yöneticilerin stratejik insan kaynakları yönetimini algılamaları ve stratejik insan kaynakları konusunda düşüncelerine yönelik bir çalışmadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre işletme stratejisinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında insan kaynakları ile ilişkilendirilmesi örgütsel etkinliği artıracaktır. Araştırmada insan kaynaklarının işletme stratejilerin katkısının olması ve örgütsel etkinliği arttıracığı düşüncesi çalışma kapsamındaki işletmelerde stratejik insan kaynakları algısının var olduğunu ve olumlu bir bakış açısıyla ele alındığını göstermektedir.

Son olarak Huseild, (1995)'te ve Bartham vd. (2007)'de yaptıkları çalışmalarda araştırmaya katılan İK yöneticilerinin SİKRY algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarına ve stratejik insan kaynakları yönetiminin algısına ilişkin ilgili yazından varsayımsal destek alınarak ve konuya dair daha önceden yapılan çalışmalar eleştirel bakış açısıyla incelenerek çalışmanın ana hipotezi oluşturulmuştur.

Ana Hipotez;

H_a=SİKİY algısı ile uygulaması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine göre SİKİY algılarının da farklılaşacağı düşünülmektedir. Bu beklentiden hareketle işletmenin özelliklerine; firmanın kuruluş yılına, toplam çalışan sayısına, işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departman adının ne olarak kullanıldığına, en üst düzeydeki İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıp almamasına, İK departmanının organizasyon şemasındaki yerine ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısının farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin analizlerde yapılmıştır.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Ölçümü: Araştırmada SİKİY algısının ölçümüne dair mevcut bir ölçek bulunmadığından Huseild (1995), Green vd. (2006) ve West vd. (2002)'de yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak yeni bir ölçüm aracı oluşturulmuştur. Huseild (1995)'deki çalışmasında İK ve işletme stratejilerine dair 13 soru; Green vd. (2006)'daki çalışmasında İK departmanının görevleri ve İK yöneticilerinin özelliklerine dair 6 soru ve West vd. (2002)'den ise İK uygulamaları ve fonksiyonlarında kullanılan stratejilere ilişkin 13 soru üzerinden SİKİY algısının ölçümüne yönelik 25 likert tipli ifade uzman görüşlerine başvurularak oluşturulmuştur. SİKİY algısının ölçümüne yönelik 25 likert tipli ifadeye faktör analiz uygulanmış ve sorular uzman görüşlerine başvurularak revize edilmiştir. Faktör analizi sonucunda iki boyuttan oluşan 11 likert tipli ifade Ek-1'de yer almaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Ölçümü: Çalışmada SİKİY uygulamalarına ilişkin; işletmelerde yazılı bir stratejik planın ve insan kaynakları stratejisinin olup olmaması, işletmelerde SİKİY'nin uygulanıp uygulanmaması, insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı politikaların, ISO belgesinin ve insan kaynakları ile ilgili bir ödülün olup olmamasına dair çeşitli işletme özellikleri ile ilgili sorular Balaban'ın (2011)'de yaptığı çalışmadan yararlanılarak, uzman görüşlerine başvurulduktan sonra anket formuna eklenmiştir (anket formu Ek-1'de yer almaktadır).

4.6. Araştırma Bulguları

4.6.1. İşletme Özellikleri İle İlgili Bulgular

Bu kısımda anketin ilk bölümünü oluşturan işletmelerin özelliklerine ait; firmanın kuruluş yılı, çalışan sayısı, holding yapısı, sermaye yapısı, İK departmanının adı, İK yöneticisinin yönetim kurulunda yer alması, İK departmanının organizasyon şemasındaki yeri ve işletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkısı ile ilgili frekans analizi bulguları sunulmuştur.

Tablo 3
İşletmelerin Özellikleri İle İlgili Bulgular

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Kuruluş Yılı	1980 ve öncesi	65	29.5
	1980-2000 arası	99	45
	2000 ve sonrası	56	25.5
Çalışan Sayısı	1-50 arası	15	6.8
	51-100	29	13.2
	101-150	46	20.9
	151-250	92	41.8
	250 ve üzeri	38	17.3
Holding Yapısı	Yer alıyor	102	46.4
	Yer almıyor	118	53.6
Sermaye Yapısı	%100 yerli sermaye	128	58.2
	%100 yabancı sermaye	71	32.3
	Diğer	21	9.5
İK Departmanının Adı	İnsan Kaynakları	137	62.3
	Personel	77	35
	Diğer	6	2.7

İK Yöneticisinin Yönetim Kurulunda Yer Alması	Yer Alıyor	197	89.5
	Yer Almıyor	23	10.5
İşletme Stratejisi Geliştirmede İK Yöneticisinin Katkısı	Oluşturulmasında	49	22.3
	Uygulanmasında	16	7.3
	Oluşturulması ve Uygulanmasında	149	67.7
	Bu konuda İK birimine danışılmamıştır.	6	2.7
İK Departmanın Yeri	Genel müdüre doğrudan bağlı	128	58.2
	Koordinatörlük düzeyinde	79	35.9
	Başka birime bağlı	13	5.9

Tablo 3'te araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine göre ilişkin dağılımı verilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımına bakıldığında, 220 işletmenin 65'i 1980 ve öncesi, 99'u 1980-2000 arası, 56'sı 2000 ve sonrası yıllarda kurulmuştur. İşletmelerin büyük çoğunluğunun 1980 ve sonrasında kurulan işletmelerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısına göre dağılımına bakıldığında, 220 işletmeden 15'i 1-50 arası, 29'u 51-100 arası, 46'sı 101-150 arası, 130'u 151-250 arası ve 38 işletme ise 250 ve üzeri çalışan istihdam etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin holding yapısına göre dağılımına bakıldığında 220 işletmenin 102'si holding yapısı içinde yer almakta, 118'i yer almamaktadır. Holding yapısı içinde yer almayan işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapısına göre dağılımına bakıldığında 220 işletmenin 128'i %100 yerli sermaye, 71'i %100 yabancı sermaye ve 21'i diğer (%50'si yabancı-%50'si yerli sermaye) sermaye ile kurulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK departmanının adına göre dağılımına bakıldığında 220 işletmenin 137'sinde İK departmanının adı insan kaynakları, 77'sinde personel ve 6'sı diğer adları (halkla ilişkiler) kullanmaktadır. İşletmelerin %62.3'ü yani çoğunluğu

İK departmanının adını 'insan kaynakları' olarak kullanmaktadır. Diğer adı (halkla ilişkiler) kullanan 6 işletmenin ise halen İK departmanını oluşturmadığı ya da yeterince önem vermediğini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK yöneticilerinin yönetim kurulunda yer alıp almamasına göre dağılımına bakıldığında, 220 işletmenin 197'sinde İK yöneticileri yönetim kurulunda yer alırken, 23'ünde yer almamaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda %89.5'inde İK yöneticisi yönetim kurulunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme stratejisi geliştirmede İK yöneticisinin katkısı sağlamasına göre dağılımına bakıldığında, 220 işletmenin 49'unda İK yöneticileri işletme stratejisinin oluşturulmasında, 16'sında uygulanmasında, 149'unda oluşturulması ve uygulanmasında katkı sağlarken, 6'sında ise işletme stratejisi oluşturulması konusunda İK birimine danışılmamıştır. Bu durumda işletmelerin %67.7'sinde İK yöneticisi işletme stratejisinin hem oluşturulması hem de uygulanmasında katkı sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK departmanının yerine göre dağılımına bakıldığında, 220 işletmenin 128'inde İK departmanı genel müdürlüğe doğrudan bağlı, 79'unda koordinatörlük düzeyinde ve 13'ünde başka birime bağlıdır.

4.6.2. İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Bu kısımda anketin 2. bölümünde yer alan firmaların SİKY uygulamalarına ilişkin evet-hayır şeklinde cevaplanacak 6 tane soruya ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 4

İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Varlığı İle İlgili Bulgular

İfadeler	Evet		Hayır	
	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
1.Yazılı bir stratejik planınız var mı?	198	90	22	10
2.İşletmenizde stratejik İKY uygulanıyor mu?	206	93.6	14	6.4
3.Yazılı bir İK stratejiniz var mıdır?	197	89.5	23	10.5

4.İşletmenizde İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalar var mıdır?	161	73.2	51	26.8
5.ISO kalite belgeniz var mı?	145	65.9	75	34.1
6.İKY ile ilgili bir ödülünüz (Investors in people, İnsana saygı ödülü, PERYÖN insana değer ödülü vb.) var mı?	75	34.1	145	65.9

Ankete katılan 220 işletmenin %90'ı yazılı bir stratejik plana sahip olduğunu, %93,6'sı işletmesinde SİKY uyguladığını, %89,5'i yazılı bir İK stratejisi olduğunu, %73,2'si işletmesinde İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olduğunu, %65,9'u ISO kalite belgesine sahip olduğunu ve %65,9'u İKY ile ilgili herhangi bir ödüle sahip olmadığını düşünmektedir.

Bu durumda işletmeler yazılı bir stratejik plan, İK stratejisi ve İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olan işletmeler SİKY uygulamalarını gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Ancak işletmelerin ISO kalite belgesinin olması (%65,9) ve İKY ile ilgili bir ödülünün (Investors in people) olmaması, SİKY uygulamalarının var olduğunu söylemelerine rağmen işletmelerde somut olarak SİKY uygulamadıklarını göstermektedir.

4.6.3. Faktör Analizi Bulguları

Bu kısımda stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) algısına ilişkin yatay ve dikey boyutlarını belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve SİKY'nin yatay ve dikey boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutlarını Belirlemeye İlişkin Faktör Analizi

Bu kısımda stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) algısına ilişkin ait 11 likert tipli soru üzerinden stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutlarını belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve varimax döndürme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Yatay ve Dikey Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Güvenilirlik Cronbach's Alpha Değeri
1.Faktör: Dikey Boyut			
Bu işletmede yöneticilerin özellikleri ile organizasyonun stratejik planı eşleşmektedir	0.791	28.664	0.83
Organizasyon, firmanın uzun vadede işletilmesi için gerekli olan idari özellikleri tanımlamıştır.	0.765		
Bu işletme, yöneticileri uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmaya teşvik etmek için ücret sistemlerinde uyarlamalar yapmaktadır.	0.762		
Bu işletme, iş stratejisi ve kurumsal stratejileri uygulamaya yardımcı olmak için gerekli gördüğünde personel temin şekillerinde değişikliklere gidebilmektedir.	0.746		
Bu işletme kilit role sahip personeli, stratejik hedeflerini gerçekleştirme potansiyellerine dayanarak değerlendirmektedir.	0.566		
2.Faktör: Yatay Boyut			
İK uygulamaları birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegredir.	0.853	27.034	0.80
Bu işletme İKY birimi çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticilerle işbirliği sağlamak için yüksek çaba göstermektedir/ göstermeye önem verir.	0.683		
İKY birimi, örgütün eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer departmanları düzenli olarak kontrol etmektedir.	0.651		
İKY birimi, diğer departman yöneticilerinin kritik insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	0.647		
İşletmenin İK stratejisi, yeterli eleman alımı, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesine büyük önem vermekte ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadır.	0.568		
Bu işletmenin İK stratejisinde, İnsan Kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmek yüksek bir öneme sahiptir.	0.550		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.865			
Bartlett's Test of Sphericity: Approx: Chi-Square: 950,440; df: 0.55; Sig: 0.00			
Toplam Açıklanan Varyans: 55.698			

Faktör analizinde, temel bileşenler analizi yardımıyla faktörlerin indirgenmesi aşamasında faktör yükleri 0.50'nin altında olan ifadeler elimine edilmiştir. Bunun sonucunda 25 sorudan 2, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19 ve 22. sorular 2 boyuta indirgenmiştir. Analizde yer alan 1. Boyut, “dikey boyut” 2.boyut ise “yatay boyut” olarak isimlendirilmiştir. Dikey boyuta ait sorular 7, 8, 9, 10 ve 11.sorular iken yatay boyuta ait sorular 2, 16, 17, 18, 19 ve 22.sorulardır.

Faktör analizi yapılırken verilerin faktör analizine uygunluğunu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı ve Barlett's Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO katsayısının 0.60'dan yüksek ve mümkün olduğunca 1'e yaklaşması Barlett's testinin de anlamlı çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan KMO testi sonucunda 0.865 gibi yüksek bir değer elde edilmiş, Barlett's testi de (sig=0.00) anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucundan elde edilen değerlere bakıldığında çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.

AFA sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansı %55.698'dir. Faktörlerin Cronbach Alpha değeri (0.87) kritik değer olan 0.70'ten büyüktür. Dikey ve Yatay boyut bazında Cronbach Alpha değerleri (0.83-0.80) de 0.70'ten büyüktür. Bu bulgular ışığında kullanılan ölçeğin her bir boyutu itibari ile içsel tutarlılığının olduğunu ve güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 6

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Yatay ve Dikey Boyutuna İlişkin Frekans ve Ortalamalar

Dikey Boyuta İlişkin İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.
Bu işletmede yöneticilerin özellikleri ile organizasyonun stratejik planı eşleşmektedir.	0.9	2.7	14.5	43.2	38.6	4.16
Organizasyon, firmanın uzun vadede işletilmesi için gerekli olan idari özellikleri tanımlamıştır.	1.4	3.2	12.7	52.3	30.5	4.07
Bu işletme, yöneticileri uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmaya teşvik etmek için ücret sistemlerinde uyarlamalar yapmaktadır.	0.9	5	10	52.7	31.4	4.09
Bu işletme, iş stratejisi ve kurumsal stratejileri uygulamaya yardımcı olmak için gerekli gördüğünde personel temin şekillerinde değişikliklere gidebilmektedir.	0.9	1.4	14.1	45.9	37.7	4.18
Bu işletme kilit role sahip personeli, stratejik hedeflerini gerçekleştirme potansiyellerine dayanarak değerlendirmektedir.	0.5	2.7	22.7	35.5	38.6	4.09
Dikey Boyut Ortalaması						4.11
Yatay Boyuta İlişkin İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.
İK uygulamaları birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegredir.	1.4	1.8	3.6	32.3	60.9	4.50
Bu işletme İKY birimi çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticileriyle işbirliği sağlamak için yüksek çaba göstermektedir/ göstermeye önem verir.	0.9	0.9	20.5	35.9	41.8	4.17
İKY birimi, örgütün eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer departmanları düzenli olarak kontrol etmektedir.	1.8	2.7	15.9	38.6	40.9	4.14

İKY birimi, diğer departman yöneticilerinin kritik insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1.4	1.4	16.8	44.5	35.9	4.12
İşletmenin İK stratejisi, yeterli eleman alımı, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesine büyük önem vermekte ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadır.	1.4	1.8	16.8	37.3	42.7	4.18
Bu işletmenin İK stratejisinde, insan kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmek yüksek bir öneme sahiptir.	0.9	3.2	7.3	42.3	46.4	4.30
Yatay Boyut Ortalaması						4.23
SİKY Algı Ortalaması	4.18					
Cronbach's Alpha Değeri	0.87					

Tablo 6'daki bulgulara göre SİKY algı ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri 0.87 olarak bulunmuştur. Bu durumda SİKY algısına ilişkin ifadelerin içsel tutarlılığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin SİKY algı ortalaması 4.18 bulunmuştur. Bu durumda işletmelerin SİKY algılarının yüksek olduğu ve işletmelerinde SİKY algısının var olduğu sonucuna ulaşılabılır.

İşletmelerde SİKY'nin boyutları itibari ile ortalamalar değerlendirildiğinde SİKY'nin dikey boyut ortalaması 4.11 iken yatay boyut ortalaması 4.23 çıkmıştır. Bu durumda işletmelerde SİKY algısının yatay boyut ortalaması az farkla da olsa yüksek çıkmıştır. Bu durumda araştırmaya katılan işletmelerde SİKY'nin yatay boyutları itibari ile daha fazla varlığını sürdürdüğü söylenebilir.

Araştırmada SİKY algısının SİKY'nin yatay ve dikey boyutuna göre farklılaşp farklılaşmadığına dair testlere yer verilmemiştir. Bu farklılıklar daha sonra yapılacak çalışmalarda incelenecektir.

4.6.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Bu başlık altında araştırma kapsamında stratejik insan kaynakları yönetimi algısının işletme özelliklerinden holding yapısı içinde yer alıp almama ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yazılı bir stratejik plana sahip olup olmama, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulayıp uygulamama, insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olup olmama, ISO kalite belgesinin ve insan kaynakları ile ilgili bir ödülün olup olmamasına göre

farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Bağımsız T Testinden yararlanılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısının işletme özelliklerinden sermaye yapısına göre ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; insan kaynakları departman adının ne olarak kullanıldığına ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için ise Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Aşağıda ilk olarak Bağımsız T Testi bulguları daha sonra Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi bulguları sunulacaktır.

Bağımsız T-Testi (Independent Sample T-Testi) Bulguları

Aşağıda sırasıyla işletme özelliklerinden; holding yapısı içinde yer alıp almama ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; yazılı bir stratejik plana sahip olup olmama, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulayıp uygulamama, insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olup olmama, ISO kalite belgesinin ve insan kaynakları ile ilgili bir ödülün olup olmamasına göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısının farklılaşp farklılaşmadığını test edilmesini içeren Bağımsız T Testi bulguları sunulmuştur.

Holding Yapısına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda holding yapısına göre SİKY algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 7

İşletmelerdeki Holding Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
	Levene Varyanslığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	10.094	0.00	4.208	218	0.00
Varyanslar Eşit Değil			4.343	200.417	0.00

Tablo 7'deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik

ortalamasına göre $\text{sig} < 0.05$ olduğu görülmektedir. Buna göre grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılır. T-testi sonuçlarına göre holding yapısı içinde yer alan işletmeler ile yer almayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8
İşletmelerdeki Holding Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları

Holding Yapısı İçinde Yer Alıp Almama	N	Ort.	Std. Sapma
Yer Alıyor	102	4.34	0.39
Yer Almıyor	118	4.04	0.63
Toplam	220	4.19	

Tablo 8’de holding yapısına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları değerlendirildiğinde, holding yapısı içinde yer alan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının yer almayan işletmelerden yüksek olduğu söylenebilir.

Yazılı Bir Stratejik Plana Sahip Olup Olmamaya Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda yazılı bir stratejik plana sahip olup ve olmamaya göre SİKY algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 9
İşletmelerde Yazılı Bir Stratejik Planın Var Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKY Algısı	Levene Varyanslılığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	30.666	0.00	6.230	218	0.00
Varyanslar Eşit Değil			3.617	22.124	0.00

Tablo 9'daki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig (0.00)<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik ortalamasına göre sig <0.05 olduğu görülmektedir. Buna yazılı bir stratejik plana sahip olan ve olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark (sig=0.00 < 0.05) vardır sonucuna ulaşılır.

Tablo 10

İşletmelerde Yazılı Bir Stratejik Planın Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları

Yazılı Stratejik Planın Varlığı	N	Ortalama	Std. Sapma
Evet	198	4.25	0.03
Hayır	22	3.53	0.01

Tablo 10'da yazılı bir stratejik plana sahip olan ve olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. Yazılı bir stratejik plana sahip olan ve olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları değerlendirildiğinde, yazılı stratejik plana sahip olan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulayıp Uygulamamasına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda stratejik insan kaynakları yönetimini uygulaması ve uygulamamasına göre SİKY algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 11

İşletmelerde SİKY Uygulanıp Uygulanmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKY Algısı	Levene Varyanslığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	T	df	Sig.
Varyanslar Eşit	30.224	0.00	5.353	218	0.00
Varyanslar Eşit Değil			2.704	13.345	0.01

Tablo 11’deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi’ndeki sig (0.00)<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik ortalamasına göre sig<0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre SİKYY uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algıları arasında anlamlı bir fark (sig=0.01<0.05) vardır sonucuna ulaşılır.

Tablo 12

İşletmelerde SİKYY Uygulanıp Uygulanmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKYY Algı Ortalamaları

SİKYY Uygulanıp Uygulanmaması	N	Ortalama	Std. Sapma
Evet	206	4.23	0.47
Hayır	14	3.45	1.06

Tablo 12’de SİKYY uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algı ortalamaları gösterilmiştir. SİKYY uygulayan işletmeler ile uygulamayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algıları değerlendirildiğinde, SİKYY’yi uygulayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yazılı Bir Stratejik Plana Sahip Olup Olmamasına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda yazılı bir İK stratejisi olup olmamasına göre SİKYY algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 13

İşletmelerde Yazılı Bir İK Stratejisinin Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKYY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKYY Algısı	Levene Varyanslığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	31.340	0.00	6.225	218	0.00
Varyanslar Eşit Değil			3.671	23.270	0.00

Tablo 13'teki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig (0.00)<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik ortalamasına göre sig <0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre yazılı bir İK stratejisi olan işletmeler ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark (sig=0.00<0.05) vardır sonucuna ulaşılr.

Tablo 14

İşletmelerde Yazılı Bir İnsan Kaynakları Stratejisinin Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları

Yazılı Bir İK Stratejisinin Varlığı	N	Ortalama	Std. Sapma
Evet	197	4.25	0.44
Hayır	23	3.54	0.90

Tablo 14'te yazılı bir İK stratejisi olan işletmeler ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. Tablo 13'teki bulgulara göre, yazılı bir İK stratejisi olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Yazılı Bir Politikaya Sahip Olup Olmamaya Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı bir politikaya sahip olup olmamaya göre SİKY algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 15

İşletmelerde İK İşlevlerine İlişkin Yazılı Politikanın Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKY Algısı	Levene Varyanslığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	5.479	0.02	2.331	218	0.02
Varyanslar Eşit Değil			1.973	79.144	0.04

Tablo 15'teki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig (0.02)<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik ortalamasına göre sig<0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre İK işlevlerine ilişkin yazılı bir politikaya sahip olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılır.

Tablo 16

İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Yazılı Politikalarının Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKİY Algıları Ortalamaları

İnsan Kaynakları İşlevlerine İlişkin Yazılı Politikanın Varlığı	N	Ortalama	Std. Sapma
Evet	161	4.23	0.48
Hayır	59	4.03	0.70

Tablo 16'da İK işlevlerine ilişkin yazılı bir politikaya sahip olan işletmeler ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algı ortalamaları gösterilmiştir. Bu işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları değerlendirildiğinde, İK işlevlerine ilişkin yazılı bir politikaya sahip olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algısı olmayan işletmelerden yüksektir.

ISO Kalite Belgesi Olup Olmamasına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda işletmelerin ISO kalite belgesi olup olmamasına göre SİKİY algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 17

İşletmelerde ISO Kalite Belgesinin Varlığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKİY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKİY Algısı	Levene Varyanslılığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	3.305	0.07	2.439	218	0.01

Varyanslar Eşit Değil			2.267	123.159	0.02
------------------------------	--	--	-------	---------	-------------

Tablo 17'deki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig (0.07)>0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşittir. T-testi eşitlik ortalamasına göre ise sig <0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ISO kalite belgesi olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark (sig=0.01 < 0.05) vardır sonucuna ulaşılır.

Tablo 18

İşletmelerde ISO Kalite Belgesi Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısı Ortalamaları

ISO Kalite Belgesinin Varlığı	N	Ortalama	Std. Sapma
Evet	145	4.24	0.50
Hayır	75	4.05	0.63

Tablo 18'de ISO kalite belgesi olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. ISO kalite belgesi olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının olmayan işletmelerden yüksek olduğu görülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Bir Ödülün Olup Olmamasına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda İKY ile ilgili ödülü olup ile olmamasına göre SİKY algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden Bağımsız T Testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 19

İşletmelerde İK Ödülü Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Bağımsız T-Testi Sonuçları

Bağımsız T-Testi					
SİKY Algısı	Levene Varyanslığı Eşitliği Testi		T- testi Eşitliği Ortalaması		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Varyanslar Eşit	5.634	0.01	2.463	218	0.01

Varyanslar Eşit Değil			3.872	213.718	0.04
------------------------------	--	--	-------	---------	-------------

Tablo 19'daki analiz sonuçları değerlendirildiğinde Levene Testi'ndeki sig (0.00)<0.05 olduğunu görülmektedir. Bu durumda iki grubun varyansları eşit değildir. T-testi eşitlik ortalamasına göre sig <0.05 olduğu görülmektedir. T-testi sonuçlarına göre İKY ile ilgili ödülü olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları ile olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark (sig=0.04<0.05) vardır sonucuna ulaşılır. İKY ile ilgili ödülü olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının, olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 20
İşletmelerde İnsan Kaynakları Ödülünün Olup Olmamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algı Ortalamaları

İK Ödülünün Varlığı	N	Ort.	Std. Sapma
Evet	75	4.30	0.37
Hayır	145	4.11	0.62

Tablo 20'de İKY ile ilgili ödülü olan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile olmayan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. İKY ile ilgili ödülü olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının olmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Bulguları

Bu kısımda stratejik insan kaynakları yönetimi algısının işletme özelliklerinden sermaye yapısına göre ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları departman adının ne olarak kullanıldığına ve insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlayıp sağlamamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi bulguları sunulmuştur.

Sermaye Yapısına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda sermaye yapısına göre SİKYY algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını test eden tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 21

İşletmelerin Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKYY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları

SİKYY Algısı	Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	5.127	2	2.564	8.839	0.00
Gruplar İçi	62.939	217	0.290		

Tablo 21’de işletmelerin sermaye yapısına göre SİKYY algısı açısından farklılık gösterdiği F testine ait anlamlılık düzeylerinden (sig <0.05) görülmektedir. Bu durumda sermaye yapısına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algıları arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılır. Sonuçlara göre hangi gruplar arasında farklılık olduğuna dair Scheffe Testi yapılmıştır. Tablo 22’de Scheffe testine ait bulgular gösterilmiştir.

Tablo 22

İşletmelerde Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKYY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Sermayeyapısı	(J) Sermayeyapısı	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
SİKYY Algısı	%100 yerli sermaye	%100 yabancı sermaye	-.31270*	.07969	0.00
		Diğer	.07508	.12680	0.83
	%100 yabancı sermaye	%100 yerli sermaye	.31270*	.07969	0.00
		Diğer	.38778*	.13378	0.01
	Diğer	%100 yerli sermaye	-.07508	.12680	0.83
		%100 yabancı sermaye	-.38778*	.13378	0.01

*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlı

Analiz sonuçlarına göre bazı gruplara ait ($\text{sig}<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda SİKY algısına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 22'ye göre % 100 yabancı sermaye yapısına sahip olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı ile %100 yerli sermayeye sahip işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı arasında ($\text{sig}=0.00<0.05$) anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Yine %100 yabancı sermayeli işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı ile diğer sermaye yapısına (%50 yerli-%50 yabancı ortaklığı) sahip olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı arasında anlamlı bir farklılık ($\text{sig}=0.01<0.05$) olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre SİKY algısı en yüksek olan % 100 yabancı sermayeli işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri, en düşük olan ise diğer sermayeli (%50 yerli-%50 yabancı ortaklığı) işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri olduğu söylenebilir.

Tablo 23

İşletmelerde Sermaye Yapısına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algısı Ortalamaları

Sermaye Yapısı	N	Ort.	Std.Sapma
%100 yerli sermaye	128	4.08	0.66
%100 yabancı sermaye	71	4.40	0.22
Diğer	21	4.01	0.36
Toplam	220	4.18	0.55

Tablo 23'te sermaye yapısına göre işletmelerin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. Sermaye yapısına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları değerlendirildiğinde, %100 yabancı sermaye ile kurulan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

İnsan Kaynakları Departmanının Adına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda insan kaynakları departmanının adına göre SİKY algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test eden tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 24

İşletmelerde İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları

SİKY Algısı	Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	3.543	2	1.772	5.958	0.00
Gruplar İçi	64.523	217	.297		
Toplam	68.066	219			

Tablo 24'te işletmelerde İK departman adının ne olarak kullanıldığında göre SİKY algı ortalamalarının farklılık gösterdiği F testine ait anlamlılık düzeylerinden (sig <0.05) görülmektedir. Bu durumda İK departmanının adına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılık olduğuna dair Scheffe Testi yapılmıştır. Tablo 25'te Scheffe testine ait bulgular gösterilmiştir.

Tablo 25

İşletmelerde İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKY Algılarının Değerlendirilmesine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Departman Adı	(J) Departman Adı	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.
SİKY Algısı	İnsan kaynakları	Personel	.16788	.07767	0.09
		Diğer	.66788*	.22744	0.01
	Personel	İnsan kaynakları	-.16788	.07767	0.09
		Diğer	.50000	.23112	0.09
	Diğer	İnsan kaynakları	-.66788*	.22744	0.01
		Personel	-.50000	.23112	0.09

*Ortalamalar arası fark 0,05 düzeyinde anlamlı

Analiz sonuçlarına göre bazı gruplara ait (sig<0.05) olduğu görülmektedir. Bu durumda SİKY algısına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Tabloya göre İK departmanının adı insan kaynakları olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı ile departman adı diğer (halkla ilişkiler) olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısı arasında (sig=0.01<0.05) anlamlı bir farklılık

vardır. Bunun anlamı İK departmanının adı insan kaynakları olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİK Y algısı, departman adı personel ve diğer (halkla ilişkiler) olan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinden daha yüksektir.

Tablo 26

İşletmelerin İK Departman Adının Ne Olarak Kullanıldığına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİK Y Algısı Ortalamaları

Departman Adı	N	Ortalama	Std.Sapma
İnsan Kaynakları	137	4.25	0.37
Personel	77	4.09	0.72
Diğer	6	3.59	1.00
Toplam	220	4.18	0.55

Tablo 26'da İK departmanının adına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİK Y algı ortalamaları verilmiştir. İK departmanının adına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİK Y algıları değerlendirildiğinde departman adını insan kaynakları olarak kullanan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİK Y algısının diğerlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Farklılığının İncelenmesi

Bu kısımda işletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkı sağlamasına göre SİK Y algılarının farklılaşp farklılaşmadığını test eden tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 27

İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİK Y Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Anova Sonuçları

SİK Y Algısı	Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	14.448	3	4.816	19.402	0.00
Gruplar İçi	53.618	216	.248		

Tablo 27’de SİKYY Algısı açısından üç grubun birbirinden farklılık gösterdiği F testine ait anlamlılık düzeylerinden (sig <0.05) görülmektedir. Bu durumda işletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkı sağlamasına ilişkin işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKYY algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Sonuçlara göre hangi gruplar arasında farklılık olduğuna dair Scheffe Testi yapılmıştır. Tablo 28’de Scheffe testine ait bulgular gösterilmiştir.

Tablo 28

İşletmelerde İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına Göre İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKYY Algısının Değerlendirilmesine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İK Stratejisi Oluşturma	(J) İK Stratejisi Oluşturma	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
SİKYY Algısı	Oluşturulmasında	Uygulanmasında	-.00070	.14346	1.00
		Oluşturulması ve Uygulanmasında	-.26740*	.08205	0.01
		Bu konuda İK birimine danışılmamıştır.	1.20006*	.21549	0.00
	Uygulanmasında	Oluşturulmasında	.00070	.14346	1.00
		Oluşturulması ve Uygulanmasında	-.26670	.13107	0.25
		Bu konuda İK birimine danışılmamıştır.	1.20076*	.23851	0.00
	Oluşturulması ve Uygulanmasında	Oluşturulmasında	.26740*	.08205	0.01
		Uygulanmasında	.26670	.13107	0.25
		Bu konuda İK birimine danışılmamıştır.	1.46746*	.20746	0.00
	Bu konuda İK birimine	Oluşturulmasında	-1.20006*	.21549	0.00
		Uygulanmasında	-1.20076*	.23851	0.00

	danışılmamıştır.	Oluşturulması ve Uygulanmasında	-1.46746*	.20746	0.00
--	-------------------------	--	-----------	--------	-------------

*Ortalamalar arası fark 0,05 düzeyinde anlamlı

Analiz sonuçlarına göre bazı gruplara ait ($\text{sig}<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda SİKİY algısına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 28'e göre işletme stratejisi belirlenirken, İK yöneticilerinin stratejilerin oluşturulması aşamasında katkı sağlayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları ile bu konuya ilişkin İK birimine danışılmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları arasında anlamlı bir farklılık ($\text{sig}=0.00<0.05$) vardır. Bunun anlamı, stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlayan İK yöneticilerine sahip işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları bu konuda İK birimine hiç danışılmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinden daha yüksektir.

İK stratejisi belirlenirken, İK yöneticilerinin stratejilerin oluşturulması aşamasında katkı sağlayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları ile hem oluşturulması hem de uygulanmasında katkı sağlayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları arasında anlamlı bir farklılık ($\text{sig}=0.01<0.05$) vardır.

Son olarak işletme stratejisi belirlenirken İK birimine hiç danışılmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algısı ile oluşturulması, uygulanması ve hem oluşturulması hem de uygulanması aşamasında katkı sağlayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları arasında ($\text{sig}=0.00<0.05$) anlamlı bir fark vardır. Analiz sonucunda işletme stratejisinin hem oluşturulması hem de uygulanması aşamasında katkı sağlayan İK yöneticilerine sahip işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algıları en yüksek, bu konuda İK birimine hiç danışılmayan işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algısı ise diğerlerinden daha düşüktür.

Tablo 29

İşletmelerin İşletme Stratejisinin Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katkı Sağlamasına İlişkin İnsan Kaynakları Yöneticilerinin SİKİY Algı Ortalamaları

İşletme Stratejisi Oluşturma	N	Ort.	Std. Sapma
Oluşturulmasında	49	4.03	0.64

Uygulanmasında	16	4.03	0.65
Oluşturulması ve Uygulanmasında	149	4.30	0.38
Bu konuda İK birimine danışılmamıştır	6	2.83	1.03
Toplam	220	4.18	0.05

Tablo 29’da işletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkı sağlamasına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algı ortalamaları gösterilmiştir. İşletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkı sağlamasına göre işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algıları değerlendirildiğinde işletme stratejisinin hem oluşturulması hem de uygulanması aşamasında katkı sağlayan İK yöneticilerine sahip işletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin SİKY algısının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlgili Özet Bulgular

Bu kısımda SİKY uygulamalarına ilişkin özet bulgular sunulmuştur. Aynı zamanda holding yapısına göre firmaların SİKY’yi uygulama durumlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 30

İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları İle İlgili Özet Bulgular

	Holding Yapısı İçinde Yer Almıyor		Holding Yapısı İçinde Yer Alıyor	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
1. Yazılı bir stratejik planınız var mı?	%85	%15	%96	%4
2. İşletmenizde stratejik İKY uygulanıyor mu?	%91	%9	%97	%3
3. Yazılı bir İK stratejiniz var mıdır?	%83	%17	%97	%3
4. İşletmenizde İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalar var mıdır?	%65	%35	%83	%17
5. ISO kalite belgeniz var mı?	%59	%41	%74	%26
6. İKY ile ilgili bir ödülünüz (Investors in people, İnsana saygı ödülü, PERYÖN insana değer ödülü vb.) var mı?	%25	%75	%45	%55

Tablo 30’daki bulgular firmaların mevcut SİKY uygulamalarına yönelik soruların yüzde değerlerini göstermektedir. Bir holding yapısı içerisinde faaliyet gösteren firmaların SİKY algılarının yüksek olduğunu (ort: 4.19) ancak bu firmaların SİKY uygulamalarında aynı hassasiyete sahip olmadıkları görülmektedir. Holding yapısı

içerisinde yer almayan firmaların özellikle bir İKY ödülünün olmaması bu durumun bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda holding yapısı içerisinde yer alan firmalara göre ISO belgelendirme süreçlerini tamamlamamış olmaları ve işletmelerinde İK işlevlerine dair yazılı bir politikalarının daha az olması SİKY uygulamalarını tam anlamıyla henüz hayata geçirmediklerini göstermektedir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik kaynakları yönetiminin (SİKİY) öneminin giderek artması ve işletmelere sağladığı faydalar düşünüldüğünde, SİKİY konusu önemi daha da artacak bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, insan kaynakları uygulayıcılarının SİKİY algısı ile SİKİY uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algısının işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma sonucunda SİKİY algısı ile uygulamaları arasında bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algılarının işletmelerin holding yapısı içinde yer alıp almamasına, sermaye yapısına, insan kaynakları (İK) departmanının adının ne olarak kullanıldığına, insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticisinin katkı sağlamasına göre farklılaştığı, çalışmanın bir diğer sonucudur.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuçta işletmelerde yazılı bir stratejik plana sahip olan, SİKİY anlayışını uygulayan, insan kaynakları stratejisi ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin yazılı politikalara sahip olan, ISO belgesinin ve insan kaynakları ile ilgili bir ödülü olan işletmelerin SİKİY algısı ile uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle; araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. SİKİY ve SİKİY algısına ilişkin Uygun, 2018; Atalay, 2017, Kalafat; 2016; Yıldırım, 2015; Cingöz, 2011; Huseild, 1995 ve Bartham vd.'nin 2007'de yaptıkları çalışmalar incelendiğinde; insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırmada da literatürdeki çalışmalara benzer sonuçlara ulaşılmış örneklem kapsamındaki insan kaynakları yöneticilerinin SİKİY algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısının yüksek olmasının nedeninin işletme özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine bakıldığında; işletmeler insan kaynakları (İK) departmanının adı insan kaynakları olarak kullanmakta, İK yöneticileri yönetim kurulunda yer almakta ve işletme stratejilerinin hem oluşturulması hem de uygulanması aşamasında katkı

sağlamaktadırlar. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri düşünüldüğünde insan kaynakları yönetimi (İKY) departmanının önemi ve rolü artmaya başlamış, İKY departmanı stratejik düzeyde ele alınmaya başlamış olabileceği düşünülebilir. Bu noktadan hareketle işletmelerdeki İK yöneticilerinin SİKY anlayışını benimsemeye uygun bir yapıya sahip olduklarını ve işletmelerinde SİKY'ye daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Tüm özellikler ve durumlarda işletmelerde SİKY'nin ve algısının varlığını artırabilir.

Araştırmada bir holding yapısı içerisinde faaliyet gösteren firmaların SİKY algılarının yüksek olduğunu ancak bu firmaların SİKY uygulamalarını gerçekleştirme konusunda aynı hassasiyete sahip olmadıkları görülmektedir. Holding yapısı içerisinde yer almayan firmaların bir İKY ödülünün olmaması bu durumu bir kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca holding yapısı içerisinde yer alan firmalara göre ISO belgelendirme süreçlerini tamamlamamış olmaları ve İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalarının daha az olması araştırmaya katılan firmaların SİKY uygulamalarını tam anlamıyla hayata geçirmediklerini göstermektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma konusu olan SİKY algısını ölçmeye ilişkin genel kabul görmüş bir ölçek bulunmamaktadır. Bu durumda araştırmaya ilişkin soruların hazırlanmasını zorlaştırmıştır. Araştırmaya ilişkin daha sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için SİKY algısına ilişkin bir ölçek geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırma sadece Eskişehir OSB'de gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın farklı OSB özelliklerine sahip işletmelerin bulunduğu bir şehir ya da bölgede gerçekleştirilmesi bulgularının daha farklı sonuçlanmasına neden olabilecektir. Fakat araştırmanın belirli bir zaman aralığında bitirilmesi zorunluluğu sebebiyle ilgili örneklemin dışına çıkılamamıştır.

Öneriler

Bu noktadan hareketle ve araştırmadaki bulgulardan yola çıkarak konuya yönelik olarak bundan sonra yapılacak araştırmalar için şu önerilerde bulunmaktadır:

- Çalışmada SİKY boyutları itibari ile ele alınmamıştır. Sadece SİKY'nin yatay ve dikey boyutlarının ortalamalarının farklılığına bakılmıştır. Ancak işletmelerde

SİKY'nin boyutları itibari ile uygulama alanı bulması önemli bir konudur. Bu konuda araştırmanın yapılması önerilmektedir.

- Çalışmada SİKY algısının işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda SİKY algısının yatay ve dikey boyutları itibari ile işletme özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenebilir.
- Araştırmada işletmelerdeki SİKY uygulamalarının varlığı yalnızca 6 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu durumda SİKY uygulamalarının varlığını ortaya koymak için yeterli bir sonuca ulaşılmamıştır. Yapılacak başka bir çalışmada SİKY uygulamalarının neler olduğuna ve işletmelerde nasıl kullanıldığına dair konularda elde edilecek bulgular daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Sonuç olarak SİKY anlayışı işletmelerin nereye gitmek istediğine ve oraya giderken İKY'yi nasıl kullanabileceklerine ilişkin vizyon geliştirmesini sağlar. İKY'nin ve fonksiyonlarının işletmenin stratejik konuları ile bütünleşmesi, İKY'nin geri plana atılmasını engelleyerek İKY'nin firmalara rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koyar. Son olarak da yeniliğin ve stratejik değişimin başarılmasına katkı sağlar. SİKY anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmeler çeşitli katkılar ve avantajlar elde etmektedirler. Bu noktadan hareketle SİKY, gün geçtikçe artan bir şekilde farklı sektörlerde uygulama alanı bulacaktır. Bu nedenle her zaman üzerinde çalışılması gereken ve hem yazın hem de SİKY uygulayıcıları için önem teşkil eden bir konudur.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Birinci Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Ten Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*. Six Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Eleventh Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Human Resoruce Management Practice*. Sixth Edition. Kogan Page.
- Atwashappa, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management*. Fourth Edition. New Delhi: Tata Mc-Grow-Hill Publishing.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya. : Sakarya Kitabevi.
- Beer, M., B.Spector, P, Lawrence, D. M. Quinn ve R. Walton. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları ve Örgütlenmesi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-33.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

- Boxall, P. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance. P. Boxall, J. Purcell ve P. Wright (Ed.). *Human Resource Management* içinde. New York: Oxford University Press, 1-18.
- Boxall, P. F. ve J. Purcell. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J ve J. Gold. (2000). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. ve J. Gold. (2007). *Human Resource Management Theory and Practice*. Fourth Edition. London: Palgrave MacMillan.
- Büyüköztürk, Ş., E. K. Çakmak, Ö. E. Akgün, Ş. Karadeniz ve F. Demirel. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Christoper, W. F. (1994). *Vision, Mission, Total Quality: Leadership Tools for Turbulent Times*. Productivity Press.
- Chruden, H. J. ve A. W. Sherman (1976). *Personnel Management*. Fifth Edition. USA: South-Western Publishing.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Yayını.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. India: Dorling Kindersley.
- Jacoby, S. (1985). *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and The Transformation of Work in American Industry 1990-1945*. New York: Columbia University Press.
- Jucius, M. J. (1973). *Personnel Management*. USA: Richard D. Irwin Publisher.

- Kaufman, B. E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. P. Boxall, J. Purchase ve P. Wright (Ed.). *Human Resource Management* içinde. New York: Oxford University Press, 19-47.
- Keçecioglu, T. ve P. M. Serbest. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantajı Kazanmak: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Hiperlink.
- Kumar, A. ve R. Sharma. (2000). *Personnel Management Theory and Practice*. First Edition. India: Atlantic Publisher.
- Kumar, R. (2010). *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*. India: International Publishing House.
- Mathis, Robert L. ve J. H. Jackson. (1991). *Personnel/ Human Resource Management*. Sixth Edition. St. Paul: West Publishing Company.
- Palmer, M ve K. T. Winters. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Üçüncü Baskı. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Oxford Jossey Bass.
- Uyarlıgil, C., Ö. Z. Sadullah, A. C. Acar, A. O. Özçelik, G. Dünder, İ. D. Ataay, Z. Adal ve V. L. Tüzüner. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Werther, W. B. ve Davis, K. (1994). *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. New Caledonia: McGraw- Hill Book Co.
- Werther, W.B. ve Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Werther, W.B. ve Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. New Caledonia: McGraw- Hill Book Co.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolojik Bir Değerlendirme)*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Yoder, D. (1972). *Personnel Management and Industrial Relations*. India: Prentice-Hall.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.



Sürelî Yayınlar

- Bayat, B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. (2008). *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10.3. 67-91.
- Baird, L. ve I. Meshoulam. (1988). Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 13.1, 116-128.
- Bowen, D. E. ve C. Ostroff. (2004). Understanding HRM Firm Performance Linkages: The Role Of the Strength of HRM System. *Academy of Management Review*. 8.3, 265- 288.
- Bret J. B ve M. Schraeder. (2009). Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?. *Journal For Quality&Participation*. 31.3, 11-18.
- Chang, W-J.A. ve T. C. Huang. (2005). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. *International Journal of Power*. 26.5, 434-474.
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource Based View Implications for Theory and practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 3.29, 341-351.
- Delery, J. ve D. Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39.4, 802-835.
- Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*. 8.3, 289-310.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 27, 1-23.
- Eren, E., O. Erdil. ve C. Zehir. (2000). Türkiye’de Büyük İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 1.2, 100-123.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal Of Management Studies*, 24.5, 503-521.

- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi*. 15.2, 397-418.
- Hendry, C. ve A. Pettigrew. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*. 3, 137-156.
- İliç, D. ve T. Keçeciöğlü. (2008). Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaşması Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11, 1-23.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.1, 13-21.
- Karami, A., F. Analoui ve J. Cusworth. (2004). Strategic Human Resource Management And Resource Based Approach: The Evidence From The British Manufacturing Industry. *Management Research News*. 27. 6, 50-68.
- Lado, A. A ve M. C. Wilson. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. 19.4, 699-727.
- Lengrick-Hall, M. L, C. A. Lengrich-Hall, L. S. Andrade ve B. Drake. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field. *Human Resource Management Review*, 19.2, 64-85.
- Martin-Alcazar, F., P. M. Romero-Fenandez ve G. Sánchez-Gardey. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 16.5, 633-659.
- Martell, K., A. Gupta ve S. J. Carroll. (1996). Human Resource Management Practices, Business Strategies, And Firm Performance: A Test Of Strategy Implementation Theory. *Irish Business And Administrative Research*. 17.1, 18.
- Özkaplan, N. ve A. Selamoğlu. (2005). Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma İlişkileri Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitimi Üzerine. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 7. 1, 1-11.

- Schwartz, H. ve S. M. Davis. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 10.1, 30-48.
- Swiercz, M. P. (1995). Research Update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*. 18.3. 53-59.
- Tak, B., Y. Sayılar ve K. Kaymaz. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 8.2, 233-266.
- Uyargil, C. ve D. Gönen. (25-27 Mayıs 2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 8. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 675-700.
- Üsdiken, B ve A. Wasti. (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35.3, 1-37.
- Ünnü, N. A. A. ve T. Keçecioğlu. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 9.4, 1171-1192.
- Watson, T. J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism and The Realities Of HRM. *The International Journal Of Human Resource Management*. 21.6, 915-931.
- Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*. 14.2, 49-60.
- Wei, L., J. Liu ve N. C. Herndon. (2011). SHRM and Product Innovation: Testing The Moderating Effects Of Organizational Culture And Structure In Chinese Firms. *The International Journal Of Human Resource Management*. 22. 1, 19-33.
- Wright, P. M. ve Snell, S. A. (1998). Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility İn Strategic Human Resource Management. *Academy Of Management*. 23.4, 756-772.
- Wright, P.M ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Startegic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18.2, 295-320.

Yılmaz, H. (2012). Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin SİKY'ye Etkileri: Bankacılık Sektörü Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*. 7.2, 9-22.

Youndt, M. A., S. A. Snell., J. W. Dean. ve D. P. Lepak. (1996), Human Resources Management Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 39.4, 836-866.



Tezler

Balaban, Ö. (2011). Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: ISO 500 Örneği. *Doktora Tezi* .Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükbeşe, T. 2012. Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Doktora Tezi*.

Özdemir, Y. (2010). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet Yayınları

Ferik, F. “*İnsan Kaynakları Gelişim Süreci*”. (t.y). <http://enm2008.blogcu.com/insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci/3003548> (29 Kasım 2017).



EK : Anket Formu

ANKET FORMU

Açıklama: Aşağıda katılımınız istenen anket formu, “Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon” yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacı ile, “Algılama ve Uygulamada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma, tamamen akademik bir amaca yönelik olup, verilecek cevaplar *kesinlikle gizli* tutulacaktır ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde değerlendirmemizde yerini alacaktır. Değerli katılımınızla bilimsel bir çalışmaya sağlayacağınız destek için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Araştırma Danışmanı

Doç. Dr. Özlem BALABAN

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

Araştırma Sorumlusu

Pelin PALAZ

Sakarya Üniversitesi, İşletme YL Öğrencisi

1.Bölüm: İşletme Özellikleri

1. Firmanızın kuruluş yılı?

- 1980 öncesi
 1980-2000
 2000 ve sonrası

2. Çalışan sayısı

- 1-50
 51-100
 101-150
 151-250
 250 ve üzeri

3. İşletmeniz bir holding yapısı içinde yer alıyor mu?

- Yer alıyor
 Yer almıyor

4. İşletmeniz sermaye yapısı ?

- % 100 yerli sermayeli
 %100 yabancı sermayeli
 Diğer _____

5. İK ile ilgili departmanınızın adı nedir?

- İnsan Kaynakları
 Personel
 Diğer _____

6. En üst düzeydeki İK yöneticiniz işletmenizin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıyor mu?

- Yer alıyor
 Yer almıyor?

7. İK departmanınızın organizasyon şemasındaki yeri nedir?

- Genel müdüre doğrudan bağlı
 Koordinatörlük düzeyinde
Başka bir birime bağlı (Belirtiniz.....)

8. İşletme Stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticiniz hangi aşamada katkı sağlamıştır?

- Oluşturulmasında
 Uygulanmasında
 Oluşturulması ve uygulanmasında
 Bu konuda İK birimine danışılmamıştır

2. Bölüm: SİKY Uygulamaları Bilgi Formu*

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi iki seçenektten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz. (1-Evet, 2-Hayır)</i>	Evnet	Hayır
1.Yazılı bir stratejik planınız var mı?		
2.İşletmenizde stratejik İKY uygulanıyor mu?		
3.Yazılı bir İK stratejiniz var mıdır?		
4.İşletmenizde İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalar var mıdır?		
5.ISO kalite belgeniz var mı?		
6.İKY ile ilgili bir ödülünüz (Investors in people, İnsana saygı ödülü, PERYÖN insana eğer ödülü vb.) var mı?		

(*Tabloda yer alan 6 soru Balaban'ın (2011) 'deki çalışmasından uyarlanmıştır)

3.Bölüm: Stratejik İKY algısı

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi beş seçenektten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.(1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3- bu konuda çekimserim, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum)</i>	Kesinlikle katılmıyorum					Kesinlikle katılıyorum				
1-Bu işletmede yöneticilerin özellikleri ile organizasyonun stratejik planı eşleşmektedir.*	1	2	3	4	5					
2-Organizasyon, firmanın uzun vadede işletilmesi için gerekli olan idari özellikleri tanımlamıştır.*	1	2	3	4	5					
3-Bu işletme, yöneticileri uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmaya teşvik etmek için ücret sistemlerinde uyarlamalar yapmaktadır.*	1	2	3	4	5					
4-Bu işletme, iş stratejisi ve kurumsal stratejileri uygulamaya yardımcı olmak için gerekli gördüğünde personel temin şekillerinde	1	2	3	4	5					

değişikliklere gidebilmektedir.*					
5-Bu işletme kilit role sahip personeli, stratejik hedeflerini gerçekleştirme potansiyellerine dayanarak değerlendirmektedir.*	1	2	3	4	5
6-İK uygulamaları birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegredir.*	1	2	3	4	5
7-Bu işletme İKY birimi çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticilerle işbirliği sağlamak için yüksek çaba göstermektedir/göstermeye önem verir.**	1	2	3	4	5
8-İKY birimi, örgütün eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer departmanları düzenli olarak kontrol etmektedir.**	1	2	3	4	5
9-İKY birimi, diğer departman yöneticilerinin kritik insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.**	1	2	3	4	5
10-İşletmenin İK stratejisi, yeterli eleman alımı, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesine büyük önem vermekte ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadır.***	1	2	3	4	5
11-Bu işletmenin İK stratejisinde, insan kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmek yüksek bir öneme sahiptir.***	1	2	3	4	5

(* Huseild'in (1995)'teki çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.)

(**Green, Cindy, Whitten ve Medlin'in (2006)'da yaptıkları çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur)

(***West vd.'nin (2002)'de yaptıkları çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.)

ÖZGEÇMİŞ

Pelin PALAZ, 7 Şubat 1994 tarihinde İzmit’te doğdu. Lisans Eğitimini 2016 yılında Trakya Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü’nde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Kendisi halen yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

