

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINDAKİ DÖNÜŞÜM: KAYSERİ ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN
MEHTAP ARACI**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Yrd.Doç.Dr. Gülşen SARI GERŞİL**

MANİSA

2011

ÖZET

Çalışma hayatını derinden etkileyen küreselleşme süreci, teknolojik değişimlerin katkısı ile son yıllarda işletmelerin yönetim sistemleri ve üretim süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Bu süreçte insan kaynakları uygulamalarının da değişime uğradığı, personel ve özlük işleri yürütülmeye devam ederken diğer taraftan da bazı mevcut uygulamaların öneminin arttığı ve yeni kavramların ortaya çıktığı görülmektedir.

Konu ile ilgili olarak bugüne dek yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak küreselleşmenin sonuçları üzerinde genel bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Bu çalışmada amaçlanan, küreselleşme sürecinde işgücü piyasalarının yapısı ve dönüşümü ile bu dönüşümün insan kaynakları uygulamaları üzerinde yarattığı etkileri ortaya koyabilmektir. Bunun için Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 65 anonim şirketin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyleri ve küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri anket yöntemi ile araştırılmıştır. Ulaşılan bulgular çalışmada bahsedilen 'küresel etkilerle doğan teknolojik gelişmeler ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişim' arasındaki pozitif ilişkiyi destekler niteliktedir. Mevcut bazı uygulamaların küreselleşme ile öneminin arttığı, yeni kavram ve uygulamaların hayata geçtiği ve bu yeniliklerin işletmelerin yönetim anlayışlarında değişikliklere neden olduğu görülmüştür.

Küresel gelişmelerle değişime uğrayan insan kaynakları anlayışı günümüzde tüm dünyada yaşanan değişimin hızına yetişebilen 'küresel bir insan kaynakları yönetimi anlayışı' olma yolunda ilerlemektedir. Çalışmanın, bu değişimin mevcut dönemdeki düzeyini belirlemesi açısından konu ile ilgili taraflara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim.

ABSTRAC

The process of globalization which also affects the working life has caused radical changes in the management systems and production processes of the enterprises. In this process, that the applications of human resources have been subject to change, that some ongoing applications are on the rise in terms of value and that some new terms have come into being are apparent.

It is seen that the investigations implemented for the subject so far have been mostly on the results of the globalization. The thing which is aimed at this study is to put the structure and transformation of labor force market in the process of globalization and the effects of this transformation on the applications of human resources. For this reason, in Kayseri, labor demands of 65 stock corporations in industrial zone and their level of changes in enterprise applications and service/production technologies they apply and lastly their orientation towards the newborn or worthy applications of human resources have been investigated through survey process. The results acquired in the survey are in correlation with the positive relationship between ‘global changes and the changes in the applications of human resources’. It has been found out that some existing applications have been valued with the help of globalization, that new concepts and applications have begun to be applied and that these innovations have caused changes in enterprises’ perception of management.

The concept of human resources which has been subject to change with global developments has been on the way to catch the speed of the world in change which is ‘a perception of global management in human resources’ The study is expected to shed light on the related aspects of the subject in that it determines the level of this change to this time.

Key Words: Globalization, Management of Human Resources, Change/Innovation

Doktora tezi olarak sunduğum “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23 / 12 /2011

Mehtap ARACI

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

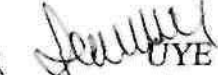
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 20.05.2011 tarih ve 10/7 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Mehtap ARACI'nın "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri İli Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 23.12.2011 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

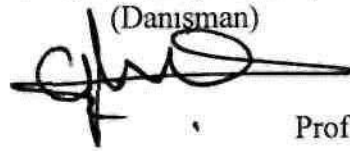
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,


BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Yrd.Doç.Dr. Gülşen GERŞİL
(Danışman)


ÜYE
Prof. Dr. Sevinç KÖSE




ÜYE
Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇAKIR

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminin doğası ve rolü geçtiğimiz birkaç on yıl içinde çok değişmiş, hem teknolojik hem de kavramsal açıdan gerçekleşen bu değişiklik diğer işletme fonksiyonlarında gözlenenenden daha büyük olmuştur. Bu çalışmada bahsedilen değişimin ana nedeni olarak küreselleşmeye işaret edilmekte, bir uygulama ile işletmelerin küresel gelişmelerle birlikte yeni ortaya çıkan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri ortaya konmaktadır.

Küresel etkilerin işletmelerin yapısı ve faaliyetleri ile işgücünün niteliğinde yarattığı değişim nedeniyle işletmelere işe uygun nitelikteki işgücünü sağlayan ve onu elde tutarak ondan en üst düzeyde faydalanmayı amaçlayan insan kaynakları uygulamaları yeniden tanımlanma noktasına gelmiştir. Bu değişken ortamda işletmelere başarıyı getirecek en önemli unsurun, çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları kuruma, kurumların çalışanlarına duydukları güven olduğu ve gerekli olan nitelikli çalışma ortamının modern insan kaynakları uygulamaları ile sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışı işletmelerde var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir bakış açısına sahip olmalıdır.

Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarında gelinen noktayı ortaya koymak suretiyle nasıl bir bakış açısına sahip olunduğu konusunda bir fikir vermektedir. Çalışmanın başından sonuna kadar beni yüreklendiren ve değerli fikirleriyle yönlendiren değerli danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr.Gülşen SARI GERŞİL'e, akademik gelişimimde önemli katkıları bulunan Sayın Prof.Dr.Sevinç KÖSE'ye ve çalışmalarım sırasında ihtiyaç duyduğum değerli yorum ve önerilerini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Prof.Dr.Mustafa Yaşar TINAR'a içtenlikle teşekkürü bir borç bilirim. Bütün girişimlerimde çok değerli tecrübeleri ve desteğini aldığım sevgili babam merhum Yüksel ARACI'yı saygıyla anar, tüm aileme minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAKİ DÖNÜŞÜM: KAYSERİ ÖRNEĞİ

ÖZET.....	I
ABSTRAC.....	II
YEMİN METNİ.....	III
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar.....	XI
ŞEKİLLER.....	XV
KISALTMALAR.....	XVI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN BUGÜNE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.1. Klasik Yönetim Dönemi Yaklaşımları ve Personel Yönetiminde Gelişmeler.....	8
1.2. Neo-Klasik Yönetim Dönemi; İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Yasal Düzenlemeler.....	12
1.3. Modern Yönetim Dönemi ve İnsan Kaynakları Yaklaşımı.....	15
1.4. Türkiye’de Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Tarihsel Gelişimi.	20
2. Kavram Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi; Tanımı ve Terminolojideki Gelişimi.....	23
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	26
2.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	29
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi.....	32

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	36
2.4.1. Planlama.....	38
2.4.2. Kadrolama.....	41
2.4.3. Ücretlendirme ve Değerleme	46
2.4.4. Yetiştirme ve Geliştirme.....	52
2.4.5. Endüstri İlişkileri ve Koruma.....	57
3. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bazı Ülke Örnekleri.....	62

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞGÜCÜ PİYASASINDAKİ DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....67

1. İşgücü Piyasası ve İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşümün Nedenleri; Küreselleşme Süreci ve Dinamikleri.....	67
2. Küreselleşmenin İşgücü Piyasasında Yarattığı Değişiklikler.....	70
2.1. İşin Niteliğinde Meydana Gelen Değişimler, Yeni Meslekler ve Artan Bilgi İşçisi İhtiyacı.....	73
2.2. İşgücünün Niteliğinde Meydana Gelen Değişimler	76
2.3. Endüstriyel İstihdamın Azalışı.....	79
2.4. Esnek Çalışma Modellerine Geçiş.....	81
3. Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Yeni Kavramlar ve Önemi Artan Uygulamalar	84
3.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yön Veren Bazı Yeni Kavramlar.....	85
3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	92
3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) ve Bilginin Yönetime Uygulanması.....	94
3.4. Organizasyon Yapıları ve Yönetim Stratejilerindeki Değişimler ve İKY'nin Bu Süreçteki Rolü.....	97
3.4.1. Uluslararası Şirket Birleşmeleri veya Küçülmelerin Yapısal ve Kültürel Sonuçları.....	99

3.4.2. Yönetim Uygulamalarında Yeniden Yapılanma.....	102
3.4.3. Güven Unsuru ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Güvenin Oluşturulmasındaki Önemi.....	105
3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve SA 8000 Standardı.....	107
3.6. Motivasyonel Yönetimin Önem Kazanması.....	110
3.7. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Bazı Yenilikler.....	113
3.7.1. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemleri ve Web Tabanlı Uygulamalar.....	113
3.7.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	116
3.7.3. İşten Ayrılmada Destek Programı (Outplacement) ve Diğer Destekleme Programları.....	119
3.7.4. Performans Sistemlerinde Yenilikler; 360 Derece Performans Değerlendirme ve HRScorecard Modeli.....	122
4. Yasal Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi.....	125
5. Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	132

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....135

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	135
2. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ.....	136
3. ANAKİTLE VE ÖRNEKLEM.....	137
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI....	139
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	140
5.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	141
5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Toplanan Verilerin İstatistiksel Analizi.....	143
6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	147
6.1. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin	

Bulgular.....	147
6.1.1. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	147
6.1.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı.....	149
6.1.3. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı.....	150
6.1.4. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	151
6.1.5. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı.....	152
6.1.6. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı.....	153
6.1.7. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılımı.....	154
6.1.8. Diğer Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular.....	155
6.2. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyine İlişkin Bulgular.....	156
6.3. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyine İlişkin Bulgular.....	157
6.4. Küresel Etki Ölçeği Boyutlarının, İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Farklılaşması.....	159
6.4.1. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Sendikal Örgütlenme Durumlarına Göre Farklılaşması.....	160
6.4.2. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Durumlarına Göre Farklılaşması.....	161
6.4.3. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşması.....	163
6.4.4. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Faaliyette Buldukları Pazara Göre Farklılaşması.....	164
6.4.5. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Ölçek Büyüklüklerine Göre Farklılaşması.....	166
6.5. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeylerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	167

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME..... 184

1. DEĞİŞİM ÖLÇEĞİNİN YAPISI VE ORTALAMALARINA İLİŞKİN
BULGULAR VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ DEĞİŞİM..... 184
2. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI..... 188
3. KÜRESEL DEĞİŞİM VE BAZI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINA YÖNELİMDEKİ ARTIŞA ETKİSİ..... 189

BİBLİYOGRAFYA..... 194

EK-1 ANKET FORMU..... 207

TABLULAR

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci, Önemli Tarihsel Olaylar ve Sonuçları.....	18
Tablo 2. Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	30
Tablo 3. Karşılaştırmalı Olarak Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.	31
Tablo 4. Üç İşgücü Kaynağının Avantajlarına Dönük Karşılaştırma.....	63
Tablo 4. 1996-2011 Yılları Arasında Sektörlere Göre İstihdam Oranları (%).....	80
Tablo 5. Dünya İstihdamının Tarımdan İmalat ve Hizmet Sektörüne Kayışı (1996-2006).....	81
Tablo 6. İKBS'nin Desteklediği İnsan Kaynakları Faaliyetleri.....	95
Tablo 7. İK Alanında Ortaya Çıkan Bazı Yeni Kavram ve Uygulamaların Doğrudan Etkilediği İK Fonksiyonları.....	130
Tablo 9. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	138
Tablo 10. Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları.....	146
Tablo 11. KMO ve Barlett Testi.....	146
Tablo 12. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	148
Tablo 13. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı.....	149
Tablo 14. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı.....	150
Tablo 15. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	151
Tablo 16. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı.....	152
Tablo 17. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı.....	153
Tablo 18. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılım.....	154
Tablo 19. Diğer Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılım.....	155
Tablo 20. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyi Puanlarının Ortalamaları (Küresel Etki Ölçeği Ortalamaları).....	156
Tablo 21. İşletmelerin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyi (Her bir İfadeye Katılım Düzeyi) Puanlarının Ortalamaları.....	158

Tablo 23. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Farklılaşması.....	160
Tablo 24. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, İşletmelerdeki Üniversite veya Lisansüstü Mezunu Çalışan Yüzdelerine Göre Farklılaşması.....	162
Tablo 25. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşması	163
Tablo 26. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Faaliyette Buldukları Pazara Göre Farklılaşması.....	165
Tablo 27. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Ölçek Büyüklüklerine Göre Farklılaşması.....	166
Tablo 28. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İKY Politika ve Uygulamaları, İşletmenin Rekabet Çevresi ve İşletme Stratejisi ile Uyumludur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	168
Tablo 29. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Sistematik Olarak İK Planlama Çalışmaları Yapılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi	169
Tablo 30. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İş Analizi Çalışması Yapılmış ve Görev Tanımları Oluşturulmuştur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	170
Tablo 31. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynağı Temininde İnternet Aracılığıyla Hizmet Veren Sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretecv.com gibi) Yararlanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	171
Tablo 32. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynağı Temin Sürecinde Kişilik/Yetenek /Duygusal Zeka Testlerinden Faydalanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	172
Tablo 33. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynağı Temin ve Seçim Sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından Destek Alınmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	173

- Tablo 34.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İşe Yeni Başlayan Her Çalışan Standart Bir İşe Alıştırma (oryantasyon) Programına Tabi Tutulmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi..... 174
- Tablo 35.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İşle İlgili Seçim Yapma Hakkı Yöneticiye Değil İş Yapana Aittir. Yönetici İş Yapanın Daha İyi Yapması İçin Gerekli Ortamı Yaratır ve Gerekli Kaynakları Bulur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi..... 175
- Tablo 36.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Eğitim İhtiyaçları Analiz Edilmektedir’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi 176
- Tablo 37.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Performansları Düzenli Olarak Değerlendirilmektedir’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi 177
- Tablo 38.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Adil Ücretlendirme İçin Ücret Yönetimi Sistemi Kurulmuştur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi 178
- Tablo 39.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Piyasa Ücret Araştırmaları Yapılmakta veya Yapılan Araştırmaların Sonuçlarından Yararlanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi..... 179
- Tablo 40.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Uygun Ortam Sağlanmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi..... 180
- Tablo 41.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynakları Uygulamalarında Çalışanların Yetkinlikleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi... 181
- Tablo 42.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Daha Gelişmiş Çalışmalar Yapılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi 182
- Tablo 43.** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanlarda Aidiyet Duygusu Oluşturmak ve Motivasyonlarını Arttırmak İçin Güven Duygusunun Oluşturulmasına Önem Verilmiştir’ İfadesine Katılım

Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.....	183
Tablo 44. Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Alt Faktörleri Oluşturan Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaları.....	185

ŞEKİLLER

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Girdi-Çıktı Akışı.....	35
Şekil 2. Kariyer Geliştirme Süreci.....	54
Şekil 3. Çalışanların Kuruma Bağlanma Nedenleri.....	55
Şekil 4. İKBS'nin Bileşenleri.....	96
Şekil 5. Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Hizmetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....	117
Şekil 6. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	148
Şekil 7. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı.....	150
Şekil 8. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı.....	151
Şekil 9. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	152
Şekil 10. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı.....	153
Şekil 11. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı.....	154
Şekil 12. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılım.....	155
Şekil 13. İşletmelerin İşgücü Talebi ve İşletme Uygulamaları ile Kullandıkları Hizmet/Üretim Teknolojilerindeki Değişim Düzeyi Puanlarının Ortalamaları (Küresel Etki Ölçeği Ortalamaları).....	157

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
ADY	: Açık Defter Yönetimi
BCG	: Boston Consulting Group
Bkz.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
BSC	: Balanced Scorecard
C.B.Ü.	: Celal Bayar Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
Edt.	: Editör
f.	: fıkra
GİB	: Geçici İstihdam Büroları
H	: Hipotez
HR	: Human Resource
HRSC	: Human Resources Scorecard
IIP	: Investors In People
ILO	: Uluslar arası Çalışma Örgütü
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İADE	: İşten Ayrılmada Destek
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
İSGK	: İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu
İş K.	: İş Kanunu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname

KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Ltd.	: Limited
M.Ö.	: Milattan Önce
md.	: madde
MOSB	: Manisa Organize Sanayi Bölgesi
s (S)	: sayfa
SA8000	: Social Accountability 8000
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TL	: Türk Lirası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
UİKY	: Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi
USA	: United States of America
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
yy.	: Yüzyıl

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde geldiği noktayı anlayabilmek için onun bugüne dek geçirdiği evreleri incelemek gerekir. 1970’li yıllarda Personel Yönetimi kavramı ile birlikte ya da bu kavramın yerine kullanılmaya başlanan ve ağırlıklı olarak 1980’li yıllardan itibaren literatürde yerini alan İnsan Kaynakları Yönetimi, 1990’lı yıllarda uygulama alanı olarak yaygınlaşmış, 2000’li yıllarda organizasyonların önemli bir parçası haline gelmiştir. Dünyada ve işletmelerde yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmelerin beraberinde istihdam edilen çalışanlar, ‘personel’ olarak nitelendirilmiş, personel birimleri de mevcut görevleri ve üstlendikleri yeni sorumlulukları ile insan kaynakları birimlerine dönüşmüştür. Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan odaklı yönetim anlayışlarının oluşturulmasında ve örgütsel gelişimin sağlanmasındaki sorumlulukları her geçen gün artmakta, stratejik yönetim anlayışı içindeki rolü giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmada, 1970’li ve 2000’li yıllar arasında insan kaynakları uygulamalarında yaşanan dönüşümün temel nedeni olarak küreselleşmeye işaret edilmektedir. Çalışma hayatını derinden etkileyen küreselleşme süreci teknolojik değişimlerin katkısıyla son elli yılda işletmelerin yönetim sistemleri ve üretim süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Toplam kalite yönetimi, süreçlerle yönetim, stratejik yönetim, kalite sistemleri yönetimi, yalın üretim sistemi, öğrenen organizasyonlar gibi birçok yeni üretim ve yönetim sistemi geliştirilmiştir. Tüm bu yeni sistemlerin ortak özelliği sistemlerin odak noktasına insanın yerleştirilmesidir. Dolayısı ile özellikle 1980’lerden sonra bir alt yönetim sistemi olarak insan kaynakları yönetimi işletmecilikte ve yönetimde önemini kabul ettirerek yerini almıştır.

Küreselleşmenin istihdamın yapısında değişikliklere yol açtığı, niteliksiz işçinin yerini nitelikliye, imalat sektörünün payını büyük oranda hizmet sektörüne bıraktığı ve faaliyet alanlarının uluslararası pazarlara doğru daha fazla genişlediği, yoğun küresel rekabetin işçi-işveren diyalogunu işçi ve işverenin sendikasız pazarlığına dönüştürdüğü, yani çalışanların sendikaya üye olma ihtiyacını azaltarak, katalizör rolünü ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimine verdiği görülmektedir. Küreselleşmenin etkileri ile esnek çalışma modelleri gündeme gelmiş, organizasyon yapılarında küçülmeler

yaşanmış, yeni ekonomi prensiplerine göre şekillenen insan kaynakları yönetim anlayışı yeniliklere açık bir bakış açısı ile proaktif bir yaklaşım sergilemeye başlamıştır.

Küreselleşme ile ekonominin dışa açılması daha kaliteli ve ucuz malların teminine yol açmıştır. Şirketler, işgücü maliyetlerini azaltmak için üretimi başka bölgelere kaydırarak vasıfsız işgücünden düşük maliyetle yararlanma olanağı bulmakta, vasıflı işgücünün bilgisi ve bu bilgiyi kullanabilme yetkinliğinden daha üst düzeyde faydalanabilmek üzere ise yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemek yoluna gitmektedirler. Özellikle çokuluslu şirketlerde devam eden yeniden yapılanma, birleşme ve kazanımlar ve buna bağlı olarak yaşanan küçülme tüm dünya üzerinde istihdam ve çalışma şartlarının değişmesine neden olmaktadır.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ulusal ekonomileri ticari anlamda birbirlerine bağımlı hale getirirken işletmelere de bazı fırsatlar sunmaktadır. Ülkelerin yatırım çekmek ve büyüyebilmek için çokuluslu şirketlere sunduğu avantajlar yerel işletmeleri yok olma korkusu ile yüz yüze bırakarak harekete geçirmiş ve çokuluslu işletmelerin rakibi haline getirmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte artan rekabet de yeni yönetim ve üretim anlayışlarının kabul görmesini hızlandırmıştır. Bilgi üretmeye ve onu üretimde kullanmaya odaklanan şirketler her geçen gün kendisini yenileyen teknolojiyi yakalamaya ve yönetim modellerini bu gelişmelere uyarlayarak bu büyük dönüşüm içinde kendilerine bir yer bulmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin değeri belirlenirken insan kaynaklarının öneminin daha fazla ortaya çıkmasında, en büyük sermaye sayılan bilgiyi değerli hale getirenin, bu bilgiyi üreten ve kullanabilen nitelikli işgücü olduğunun fark edilmesi etkilidir.

Bu hızlı dönüşüm sürecinde rekabet avantajı getirecek yönetim faaliyetleri; her şeyden önce doğru insanın doğru işe yerleştirilmesi, en önemli üretim faktörü olan insanın verimli çalışmasının sağlanması, yetkinliklerini işletme amaçlarına paralel biçimde kullanmasının ve eğitim yolu ile geliştirmesinin mümkün olduğu bir çalışma ortamının hazırlanması, etkili performans değerlendirme, adil ücretlendirme, kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile etkin bir kaynak yönetimi anlayışının benimsenmesi gibi faaliyetleri merkezine alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

Konu ile ilgili olarak bugüne dek yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak küreselleşmenin sonuçları üzerinde genel bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Bu

çalışmada amaçlanan, küreselleşme sürecinde işgücü piyasalarının yapısı ve dönüşümü ile bu dönüşümün insan kaynakları politikaları üzerinde yarattığı etkileri ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uygulanma biçimlerinde yol açtığı değişiklikleri ortaya koyabilmek ve böylece daha spesifik sonuçlara ulaşabilmektir. Çalışmanın ilk bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramının geçirdiği değişim ve gelişim seyri tarihsel bir perspektif ile ortaya konmuştur. Buradan hareketle yönetim felsefesinden insan kaynakları yaklaşımının ortaya çıktığı tarihe kadar olan dönem değerlendirilmiş, insan kaynakları yönetimi kavramının terminolojide geçirdiği değişim, insan kaynakları yönetiminin kapsamı, amaçları ve özellikleri incelenmiştir. Küreselleşme sürecinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini değerlendirebilmek için öncelikle insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ele alınmış ve uluslararası insan kaynakları yönetimi kavramı, dünyadaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da değinilerek ülkemizdeki uygulamalara yön verecek örneklerle ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde bahsedilen dönüşümün dinamikleri olarak gösterilen, küreselleşme sürecine hız kazandırarak işgücünün arz ve talebinde değişim yaratan ve birbiriyle olan etkileşimleriyle öne çıkan teknolojik değişim, uluslararası rekabet ve çok uluslu şirketler incelenmiş, bu dinamiklerin hızlandırdığı küreselleşme sürecinin işgücü piyasasında yarattığı değişimlere değinilmiştir. Bu sayede, öncelikle insan kaynakları sürecine etki edecek ve uygulanış usullerini değiştirecek olan unsurlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonrasında bu unsurların en sık rastlanan insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri ele alınmış, birinci bölümde açıklanmaya çalışılan insan kaynakları fonksiyonlarının küresel işgücü piyasasının zorlamaları ile farklı uygulamaları bünyesine almasına ve insan kaynakları yönetim anlayışının mevcut dönemde geldiği noktaya değinilmiştir. Ayrıca ikinci bölümde, değişen yasaların insan kaynakları uygulamalarına etkileri incelenmiş, günümüzde tüm dünya ülkelerinin sonuçlarından küreselleşme nedeni ile ağır yaralar aldığı kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Araştırmaya yer verilen üçüncü bölümde Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 65 özel sektör işletmesinin, küreselleşme sürecinin işgücü piyasasında yarattığı değişim nedeniyle işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerini belirleyebilmek ve bu

değişimlerin, işletmelerin küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için bir araştırma modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Modelin çatısını oluşturan konuların araştırılmasını kolaylaştırmak üzere 8 araştırma sorusu tespit edilmiş, bu problemler çerçevesinde 21 hipotez oluşturulmuştur. Araştırma kapsamına alınan işletmeler tamsayı örnekleme yolu ile seçilmiş, işletmelere yapıları (sermaye yapıları, ölçek büyüklükleri ve sendikal örgütlenme durumları), faaliyet alanları (faaliyet gösterilen pazar), çalıştırılan işgücünün niteliği (eğitim durumu) ve mevcut insan kaynakları uygulamalarını öğrenmeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşan anket formu ile ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde insan kaynakları alanında gelinen nokta, küreselleşmenin getirdiği etkilerin insan kaynakları uygulamalarına yansıyor yansımadağının ya da ne düzeyde yansıdığı araştırıldığı ‘günümüz insan kaynakları uygulamaları’ olarak değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarından hareketle Türk işletmelerinin mevcut insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın; konunun araştırmasını yapan akademisyenlere ve uygulayıcılara, günümüz insan kaynağı yönetimi anlayışının özellikleri hakkında fikir vereceği ve bu alandaki diğer çalışmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN BUGÜNE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi ülkemizde son yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Uzun bir evrim çizgisi izleyen “personel yönetimi” teriminin bugün “insan kaynakları yönetimi” olarak gelişmesi, kurumlardaki işgören yönetiminin günümüzdeki öneminin arttığı bir göstergesidir. Geçmişte personel yönetimi; işe alma, eğitim, ücretlendirme ve disiplin faaliyetleri gibi temel fonksiyonlara odaklanmış iken, bugün bütün personel fonksiyonları birbirlerine bağımlı hale gelmişlerdir. Hatta İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları işletmenin diğer bölümlerinin faaliyetlerini de önemli ölçüde etkilemekte, bu özelliği ile İKY kararları işletme geneline yön vermektedir.

Bugünkü insan kaynakları yönetiminin temellerini geçmişte insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi alanındaki gelişmelerde aramak gerekir. II.Dünya savaşından sonra ortaya çıkan bir kavram gibi gözükse de İnsan Kaynaklarının tarihi çok daha eski dönemlere gitmektedir. Örneğin ilk ücretlendirme sistemlerine M.Ö.2500 de ünlü Babilli Hammurabi kanunlarında rastlanır¹. “İlk işbölümü ve uzmanlaşma M.Ö. 1650 yıllarında Çinlilerde kullanılmıştır. M.Ö. 400 yıllarında yine Çinliler personel devir hızının yüksekliği ve bunun yarattığı sorunlardan bahsetmişlerdir” (İnsan Kaynakları, Erişim:01.09.2009). Tarihsel süreç içinde Personel Yönetimi ya da İnsan Kaynakları kavramlarını anmayan bu gibi örneklere sıkça rastlamak mümkündür. Ancak İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının iş-işçi-işveren ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, İngiltere’de buhar gücünün elde edilmesi ile başlayan 1758-1791 arasındaki dönemde sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan geniş atölyeler ve fabrikalarda çok sayıda insanın istihdamıyla başladığı kabul edilir. İstihdamın yapısının sanayi ağırlıklı yapıya bürünmesi, “işçi sınıfının oluşması, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim ve sembolik para (kâğıt para) hâkimiyeti” (Fındıkçı, 2002:7) bu dönemin özelliklerini oluşturmaktadır.

18. yy’ın ikinci yarısında başlayan bu değişimin esas olarak üretim süreci üzerinde yaşandığı görülür. “Adam Smith (1776), özellikle üretim süreci üzerinde durarak işleri Ulusların Zenginliği adlı eserinde basit alt görevlere ayırmıştır. Doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bunun insan yönetimine de etkisi

¹ Hammurabi Kanunları, (Erişim:01.09.2009).

olmuştur” (Fındıkçı, 2002:7). Adam Smith’in üretim sürecine ve dolayısı ile insan ilişkileri ve yönetim bilimine katkıları kabul edilmekle birlikte, “yönetim alanının başlangıcı olarak Ure ve Babbage’nin 1830’lu yıllardaki çalışmaları kabul edilmektedir” (Güney, 2007:7).

İnsan yönetimi üzerindeki bu etkiler işçi sınıfının doğuşunu açıklamaktadır. Sermaye sahibi olmayan zanaatkârlar, sermaye sahiplerinin yanında çalışmak zorunda kalmış ve böylece başkasının işinde çalışmaktan dolayı ücretli işçiler ortaya çıkmıştır. Zanaatkâr olmayan sermaye sahiplerinin durumu gittikçe iyileşirken, işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiş, emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesi söz konusu olmuştur. Bu durum işçiler arasındaki ilişkileri etkilemiş ve onları örgütlenmeye yöneltmiştir. “Fabrika tipi üretimde çalışma ilişkileri fabrika sahiplerinin niteliklerine bırakılmış, daha sonra üretimin fazlalaşması ile yönetim anlayışı değişmiş ve çalışanların sorumluluğu ustabaşlarına bırakılmıştır. Ustabaşı işe alma, eğitim, işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından sorumlu hale gelmiştir” (Selamoğlu, 1995:74). “Çok büyük fabrikalarda çalışma saatlerini hesaplayan ve ödemeleri ayarlayan bir de işletme memuru görev almıştır” (Butler vd., 1991:11). Bu değişim 1900’lü yıllarda Taylor’ın ‘iş işçiler yapar, yönetimin görevi işçilere işin nasıl yapılacağını anlatmaktır’ düşüncesinin zeminini oluşturmuştur. Ancak 1900’lü yıllara kadar geçen sürede çalışanların bilimsel bir yönetim anlayışı ile verimliliklerinin arttırılabileceği görüşü yerine çalışanların eşit verimlilikte olduğu ve istenen standarda ulaşmayan çalışanların işten çıkarılması gerektiği görüşü hâkimdir.

Teknolojik ve örgütsel alandaki bu gelişmelerin personel yönetiminin önemini gündeme getirdiği söylenebilir. İşlerin makinelerin kullanımı ile basitleştirilmesi de, insanlar arasındaki ilişkileri etkilemiştir. 1900’lü yıllardan itibaren başta Taylor olmak üzere çoğunlukla mühendislerin öncülüğünde gelişen çeşitli akımların insanlar arası ilişkiler ve yönetim biçimlerine eğilerek, bugünkü bilimsel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının zeminini oluşturduğu kabul edilir. İnsan Kaynakları Yönetimi; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konularına ilişkin bilgi ve ilkeleri bütünlük içinde ele alan bir yönetim felsefesidir. Gelişmelerin İKY’ne katkısı bu açıdan değerlendirildiğinde, bu kavramların o yıllarda bütünlük içinde olmasa da birbirleri ile ilişkili olarak ele alınmaya başlandığı görülür.

Bugünkü anlamda personel yönetimi uygulamaları, 19 yy.'ın sonlarına doğru İngiltere'de ve Amerika'da başlamıştır. Bu dönemde çalışanların sorunlarına çözüm bulmak, onların yönetimle iletişimini sağlamak amacıyla istihdam edilen sosyal hizmet görevlisi adında uzmanlaşmış personel görevlisi, personel yönetimi uygulamalarının profesyonelce ele alınmasının ilk işaretini oluşturmaktadır (Avar, 2006:25). Bu süreçte yaşanan tüm gelişmeler personel yönetiminin önemini gündeme getirmekte ve sanayi devriminden itibaren 250 yılı aşan bu tarihsel evrim (1758-2010) personel uygulamalarını günümüz insan kaynakları yönetim anlayışına taşımaktadır.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1900'lü yıllardan sonra personel işlevleri ve personel yönetimi konularına ilişkin yaklaşımlarda oldukça önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Literatüre 1950'li yıllardan sonra giren İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortaya çıkmasının temelinde yatan neden örgütte insan unsurunun öneminin daha iyi anlaşılmasıdır. Üretim kaynaklarından birisi olan insan aynı zamanda diğer tüm üretim kaynaklarını da yöneten kişidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin stratejik önemini ve insan kaynakları politikalarının organizasyon yapılarını nasıl etkilediğini anlayabilmek için bu yönetim sürecinin tarihteki gelişim seyrine ve insan kaynakları işlevlerinin temelini oluşturacak yönetim ve personel yönetimi konusundaki yaklaşımlara değinmek gereklidir. Yönetim biliminin tarihteki gelişimi 1900'lü yıllardan başlayarak sırasıyla 'Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisi', 'Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi' ve 'Modern Yönetim Teorisi' ile açıklanmaktadır. Çalışmada bu teoriler kapsamında, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gelişim sürecinde adından en çok söz ettiren Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yaklaşımı üzerinde durulacak, bu üç teorinin diğer yaklaşımları da insan kaynakları yönetim felsefesine katkıları açısından değerlendirilecektir. 'İş-çalışan-yöneten arasındaki ilişkilerin bilimsel temellere oturtulması çabaları ile başlayan ve günümüz insan kaynakları anlayışına kadar gelen değişim süreci, bahsedilen teorilerin temellerini oluşturan bu yaklaşımlarla birbirini izleyen üç döneme ayrılarak incelenebilir.

1.1.Klasik Yönetim Dönemi Yaklaşımları ve Personel Yönetiminde Gelişmeler

Klasik Yönetim Teorisi kapsamında öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'ın yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management), öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Her üç yaklaşımın belirgin özelliği, organizasyon ve yönetimde insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. Bilimsel yönetimin temellerinin atıldığı bu dönemde adından en çok söz ettiren yaklaşım 1900'lü yılların başlarında gelişen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olmuştur. Diğer yaklaşımların bu çerçevede geliştiği ve bilimsel yönetimin bir anlamda devamı ve tamamlayıcısı oldukları görülür.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme yıllar sonra bilimsel yönetim sürecinin başlamasında etkili olmuştur. Bu akım, yönetim bilimine üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler kazandırmıştır. Daha önceki gelişmelerin yönetim ve personel yönetimi uygulamalarına etkileri olsa da bu etkilerin bilimsel ilkelerle değerlendirilmesi bu döneme rastlar. “Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü Taylor'ı bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) isimli kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır” (Koçel, 2005:198). Taylor, ustabaşılık günlerinde gördüğü işten kaytarmayı ve üretimin bu yolla kısıtlanmasını şiddetle eleştirmiştir. “Taylor'a göre iş ile yönetim iç içe geçmemeli, yönetim işi yaptıran olmalı ve iş yöntemlerini ve standartlarını belirleyerek üretimi arttırmak için çalışanları teşvik etmek rolünü üstlenmelidir” (Güney, 2007:10).

Taylor'ın felsefesi şu ilkelerle özetlenebilir:

- Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemler kullanılmalı ve geliştirilmelidir.

- Her iş, bu işi oluşturan alt görevlere ayrılmalıdır.
- Görevlerin en kısa sürede ve en az hareketle tamamlanabilmesi için bazı standartlar oluşturulmalıdır (Zaman ve hareket etüdüleri).
- İşe alım sürecinde bilimsel yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- İşçiler bilimsel yöntemlerle eğitilmeli ve böylece gelişimleri sağlanmalıdır.
- Yönetim ile işçilerin görevleri ayrılmalı, yönetim çalışanları denetlemeli, işi yapan değil yaptıran olmalıdır.
- Çalışanlar teşvik edici bir ücret sistemi ile finansal açıdan desteklenmeli, çalışanlar arasında işbirliği geliştirilmeli, maksimum verim alınmalıdır.

Taylor, işlerin yapılmasıyla ilgili olarak standartlaşmış iş süreleri ve iş hareketleri olması gerektiğini savunmuş ve bunlarla ilgili zaman ve hareket etüdüleri geliştirmiştir. İş standartları, teşvikli ücret sistemleri ve iş ekonomisi konusundaki çalışmaları ile fabrika üretimini rasyonel hale getirmiş, verimliliğin artırılmasına dayanan bilimsel yönetim anlayışının benimsenmesi yönetim biliminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Bu dönemde bir yandan ağır çalışma şartları hüküm sürmeye devam ederken diğer yandan işçilere kütüphane, sosyal tesis ve sağlık hizmetleri imkanları sunulmuş, işçilerin bu imkanlardan ne kadar yararlandırılacağı konusu ile ilgilenen refah sekreterleri olarak adlandırılan kişiler çalıştırılmıştır (Tüzün, 1996:10). Bu kişilerin o dönemdeki pozisyonlarının, bugünün modern insan kaynakları yöneticilerinin pozisyonuna eş düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Koçel'e göre (2005:200) bugün için de geçerliliği koruyan Taylor'ın ilkelerinin, yönetime ve iş-çalışan-yöneten ilişkilerine katkıları personel yönetimi anlayışının oluşmasına da katkı sağlamış olmaktadır.

Ancak bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi açısından pek çok yetersizlik gösterdiği görülür. Bu yetersizlikler, bilimsel yönetimin insan kaynakları faaliyetlerinin odak noktasını oluşturan insan unsuru yerine mühendislik üzerine yoğunlaşması, işgörenin sosyal ve psikolojik yönüne önem vermeyerek, sadece çalışma gücünü etkileyen değişkenlere eğilmesi, işin zihinsel yönünü yöneticilere devretmesi olarak sıralanabilir. Başta Amerika olmak üzere tüm dünyanın ilgisini üzerine çeken, uygulanıp uygulanmaması konusunda tartışmalara konu olan Taylor'ın ilkeleri hakkındaki eleştirilerin ortak noktası "insanın insan olarak bütünlüğünü ihmal

etmesidir. Hatta Lenin bir yazısında Taylorizm için ‘burjuva istismarının en akıllıca düzenlenmiş hunharlığı’ sözlerini sarfetmiştir” (Güney, 2007:11).

Eleştiriler insana bakış açısından doğmaktadır. Taylor’a göre standart iş zamanlarında yöneticiler tarafından çalışanlara yaptırılan işler önemli bir zihinsel çaba gerektirmediğinden çalışanlar sadece beden güçlerini kullanmalı, standartlaşmış işler için eğitilmeli, kararlara katılmamalı ve değerlendirmede bulunmamalıdır. Çalışanların sadece ekonomik kazançla motive olacağı düşüncesinden hareketle ‘parça başına ücret’ sistemi geliştirmiş, işlerde birinci sınıf yani eğitilmiş ve maksimum verimle çalışan insan çalıştırılmasını savunmuş, ‘ekonomik insan’ kavramını ortaya çıkarmıştır.

Taylor’ın öncülüğündeki bilimsel yaklaşımın gelişmesinde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarların da büyük katkısı olmuştur. Çalışanların yönetiminde bilimsel ve objektif olunması gerektiğini vurgulamışlar, işin en az hareket ile ve en kısa sürede yapılması ile ilgili çalışmaları ile Taylor’ın felsefesini desteklemişler, korkutma ve bezdirme gibi uygulamalardan kaçınılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Böylece bilimsel yönetim döneminden önceki bütün çalışanların eşit verimlilikte olduğu görüşü değişmekte, bilimsel yönetim ilkeleri ile verimliliğin arttırılabileceği vurgulanmaktadır.

Klasik Yönetim Teorisinin ikinci yaklaşımı, Henri Fayol öncülüğünde gelişen Yönetim Süreci Yaklaşımıdır. Fayol araştırmalarında organizasyonun tamamını ele almış ve organizasyondaki faaliyetleri “teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri), ticari faaliyetler (alım, satım vs.), finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma), muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması), güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması) ve yönetim faaliyetleri” (Koçel, 2005:201), olmak üzere 6 gruba ayırmıştır. Bu gruplandırma çalışmasını organizasyon içindeki departmanlaşmanın ilk adımı olarak görmek mümkündür. Organizasyon yapısının kurulmasına ilişkin geliştirdiği işbölümü ve uzmanlaşma, departmanlara ayırma, emir-komuta birliği, hiyerarşik yapı, kontrol alanı, yetki ve sorumluluk denkliği, amaç birliği, yetki devri ilkelerinin yönetim alanına ve özellikle de iş analizi ve görev tanımlarının oluşturulması, kariyer yönetimi gibi bugünkü insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıları büyüktür. Max Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı ise formal organizasyon içinde yasal yetkinin kullanımı, yetenek esasına göre terfi, disiplin, rasyonellik kavramları üzerinde durmuş, Max Weber bu konulardaki çalışmaları ile o

dönemde sözü edilmemiş olsa bile adil performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve bu faaliyetlerden beklenen sonuçlardan birisi olarak motivasyonun arttırılmasının önemi gibi günümüz insan kaynakları çalışma alanlarından bazılarının zeminini oluşturmuştur. Ancak o da sadece ideal organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğinden bahsederek insan unsurunun psikolojik yönüne önem vermemiştir.

Bilimsel Yönetim Döneminde dikkati çeken önemli bir tarihsel olay I. Dünya Savaşı (1914-1918)'dir. "İşgücünün önemli bir kısmının bu yıllarda silah altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün verimli kullanılmasının gerekliliği" (Bayraktaroğlu, 2006:3), çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik, bilimsel ilkelere dayanan yeni yönetim anlayışlarına ihtiyacın ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur. "İşgücü pazarının daralması ve endüstri psikolojisi alanında yaşanan gelişmeler I.Dünya savaşı'nın patlak vermesinin ardından eğitim ve test uygulamalarının ilk adımlarını atmıştır. Bu sadece ordu için geçerli olsa da personel alımında standardizasyonun sağlanmasında önemli bir adımdır" (İnsan Kaynakları, Erişim:01.09.2009). İlk olarak 1890'larda Amerika'da NCR Corporation'da ayrı bir personel ofisinin oluşturulması ile başladığı kabul edilen personel yönetimi departmanlaşma süreci, 1912'lerde modern anlamda ilk personel departmanlarının kurulması ile İKY departmanlarının da temelini atmış olmaktadır. Personel uzmanları bu yıllarda büyük üretim işletmelerinde, işe alma, personel seçimi, mesleki eğitim, sağlık ve güvenlik konuları gibi geleneksel işlevleri yürütmüşlerdir (Bayraktaroğlu, 2006:3). "Ancak faaliyetlerin esas odak noktası, bilimsel yönetim tekniklerinin geliştirilmesi olmuştur. Personel departmanı görevlileri zamanlarının büyük bir bölümünü zaman, hareket etüdüleri ve yorgunluk çalışmalarının yürütülmesi, iş analizlerinin yapılması, iş spesifikasyonlarının hazırlanması ve ücret teşvik programlarının yapılması için harcamışlardır. Aynı zamanda bu dönem boyunca, birçok personel departmanı, çalışanların gereksinimlerine hitap eden sosyal refah/paternalizm programlarını aktif olarak desteklemiştir. Tatiller, kişisel hijyen, iş eğitimi, dil eğitimleri, yemekhaneler, lojmanlar, çalışanlara krediler, sigorta planları ve eğlence programları gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir" (Gök, 2006:10).

İnsan kaynakları yönetimine katkıları inkar edilemeyecek bu gelişmelerin en çok eleştiri aldığı nokta, o dönemlerde işverenlerin çalışanlara bakış açısıdır. Bu politikalar, yöneticilerin 'çalışanlar için en iyi olanı biz biliriz' bakış açısı ile uygulandığı düşüncesi

ile 1930'lu yıllarda sorgulanmaya başlanmıştır. Yönetim alanında Klasik Yönetim Teorisi ile doğan bu gelişmeler, bir kapalı sistem olarak görülen 'mekanik organizasyon yapısı'nı ortaya çıkarmaktadır. Bu teoriye göre insan unsuru belirlenen ilkeler doğrultusunda hareket eden bir robot olarak görülmüştür. O güne kadar yapılan çalışmalar bu eleştirilen yönü ile değişime ihtiyaç olduğunu düşünen araştırmacıların Neo-Klasik Dönemdeki 'İnsan İlişkileri Yaklaşımı' olarak adlandırılan çalışmalarının ana konusunu oluşturmuştur.

1.2.Neo-Klasik Yönetim Dönemi; İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Yasal Düzenlemeler

İnsan kaynakları yönetimi tarihindeki en önemli gelişmelerden birisi personel yönetimi teori ve uygulamaları ile psikoloji biliminin birleştirilmesi olmuştur. Psikolojinin insan kaynaklarında yerini alması yani endüstri psikolojisinin doğması 1924-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric firmasında yaptığı Hawthorne araştırmaları ile gerçekleşmiştir. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile ilişkisi bilinen bu araştırmalar, Klasik Teoriyi reddetmeyen ancak onun çok önemli bir eksiğini tamamladığı kabul edilen Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisinin temelini oluşturmuştur. Neo-Klasik Yönetim Teorisi insanı 'ekonomik varlık' olarak değil 'sosyal ve psikolojik varlık' olarak görmektedir. Araştırmaların ana amacı, organizasyonun en önemli parçası olan insan unsurunu anlamak, onu tatmin etmek ve böylece onun yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmektir.

1924'te başlayan ancak sonuçları 1930'larda alınan Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'lı yıllara kadar süren insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Elton Mayo, F.J. Roethlisberger ve Dickson yönetimindeki araştırmacılar grubu çalışmalarının sonucu olarak örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyarken aynı zamanda yeni bir yönetim anlayışının da temelini atmış ve insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine katkı sağlamışlardır. Bilindiği gibi dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere yönelten araştırmacılar, çalışanın verimliliğinin sadece işin yapılış biçimi ve çalışanın yaptığı iş karşılığı aldığı ödüllerden değil aynı zamanda bazı sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini ileri sürmüşlerdir. Çalışanların

verimliliklerinin, grup ilişkileri, liderlik tarzları ve yönetimin desteği gibi iş şartlarından büyük ölçüde etkilendiği, çalışanların grup içerisinde ilişkiye yönelen bir unsur olduğu ve böyle bir oluşumun çalışan üzerinde işyerinin fiziksel şartlarından çok daha fazla etkili olduğu öne sürülmüş, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının dikkate alınmasının verimliliğin artmasına imkân sağladığı kabul edilmiştir. Araştırmalar, inceleme altında olduğu söylenen kişilerin davranışlarını değiştirecekleri düşüncesi ile eleştiri almıştır. Bu eleştirilere rağmen Hawthorne araştırmalarının insan kaynakları yönetiminin odak noktasını oluşturan insan unsurunun sosyal ve psikolojik yönünün dikkate alınması açısından bir dönüm noktası olduğu görülmektedir. Bu yönüyle günümüz insan kaynakları yönetim anlayışının insana bakış açısı ile uyumlaşmaktadır.

Hawthorne araştırmalarının yapıldığı yıllarda günümüzün lider yöneticileri tarafından uygulanan ve insan kaynakları uzmanları tarafından önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilen katılımcı yönetim anlayışının temelleri de atılmıştır. Yönetim bilimi tarihinde katılımcı yönetim ile ilgili ilk öneriler 1926 yılında Mary Parker Follett'tan gelmiştir. Yönetim biliminin 'Flornance Nightingale'i olarak bilinen Follett, "diğerlerinin üzerinde güç kullanmanın aksine diğerleriyle birlikte güç kullanmanın yararları üzerinde durmuştur. İnsanlara sadece emrederek veya zorlayarak iş yaptırmanın çok da kolay olmadığını öne süren Follett, yönetilen insanlar verimli ve etkili çalıştırılmak isteniyorsa yerine getirecekleri emirler konusunda gerekçelerin ortaya konulması ve hatta entelektüel anlamda onların ikna edilmesi gerektiğini savunmaktadır" (Çevik, Erişim:05.09.2009). Bu da ancak çalışanlara yeterli sorumluluk vererek yönetime katılmalarının sağlanması ve böylece yöneticilerin çalışanların işbirliğini kazanması ile mümkün olabilecektir.

"Abraham Maslow, Douglas McGregor, Herzberg, Chris Argyris, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard gibi birçok araştırmacı ve yazarın da insan ilişkileri hareketinin gelişmesine katkıları olmuştur (Koçel, 2005:226). Abraham Maslow ve Douglas McGregor'un yönetimde insan psikolojisini esas alan çalışmaları dikkat çekicidir. Maslow'un, insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirilebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini göstermiştir. İşverenler, güçlü ve üretken bir işgücü oluşturmak için, çalışanların güvenlik, kişisel dışavurum ve iletişim gibi isteklerinin doyurulması gerektiğini anlamışlardır. Bir diğer araştırmacı Douglas McGregor, "1960

tarihli 'The Human Side of Enterprise' isimli eserinde, biri otoriteye dayalı olarak kurulan (X), diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan (Y) olmak üzere iki basit yönetim şekli tanımlamış ve yaptığı araştırmalarda Y stiline daha başarılı olduğunu ve yöneticiler tarafından daha fazla kabul edildiğini ileri sürmüştür²". Maslow ve Mc Gregor'un görüşlerinin iş hayatını ve çalışma davranışını yönlendirmeye temel oluşturduğu söylenebilir.

Genel olarak Neo-Klasik Yönetim Dönemi olarak adlandırdığımız bu döneme personel yönetimi alanındaki gelişmeler açısından damgasını vuran diğer olaylar, 1929 Büyük Krizi (büyük buhran) ve 1939-1945 yılları arasında yaşanan II. Dünya savaşıdır. "Büyük buhranın ardından işsiz sayısı artmış, toplu sözleşmelerin devlet gözetimi altında yapılmasını sağlayan Ulusal İşçi İlişkileri Yasası 'Wagner Kanunu' ve asgari ücret ile azami çalışma saatlerini saptayan, çocukların çalışmasını yasaklayan Adil İşçi Standartları Yasası işverenlerin tepkilerine rağmen yürürlüğe girmiştir. Büyük buhranı takip eden II. Dünya savaşı ile birlikte yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için endüstri psikolojisinden yararlanılmıştır. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için çalışanın psikolojisine uygun işyeri ortamı ve koşulları oluşturulmaya çalışılmış, ilk defa 'ek kazançlar' kavramı ortaya çıkmıştır. Artık çalışanların maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaya başlanmıştır" (İnsan Kaynakları, Erişim:01.09.2009).

Wagner Kanunu'nun sendikacılığın gelişmesine büyük ölçüde katkıda bulunduğu söylenebilir. "Sendikalaşmayla birlikte ortaya çıkan resmi çalışma prosedürleri çalışanları gelişigüzel ve despotik yönetim uygulamalarına karşı bir ölçüde koruma altına almıştır. Bu durum birçok işvereni kendi personel programlarını geliştirmeye zorlamıştır" (Gök, 2006:11). Personel yöneticiliği anlayışının insan ilişkileri yaklaşımı çerçevesinde insana bakış açısının değişmesi ile işletmecilik ve

² **X Teorisi'ne göre:** İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten ve sorumluktan kaçır. Kendine yönetmeyi değil, yönetilmeyi yakıştırır. Onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek ya da cezalandırmak gerekir. İşten atılma korkusu duyduğundan kendini risklere karşı korumaya çalışır.

Y Teorisi'ne göre: İnsanlar dinlenmek, eğlenmek kadar çalışmak için de doğal bir istek duyarlar. Çalışmak bir tatmin kaynağı olabilir. Her insan kendisinin aynı zamanda yöneticisidir ve gerektiğinde inisiyatif kullanır. Çalıştığı kuruma sahip çıkar. Başarı için risk almak gerektiğini bilir, özgüven yeterince güçlü bir motivasyondur (Koçel, 2005:229; Güven, Erişim:05.09.2009).

yöneticilik alanında kendisine gelişmek üzere bir yer edindiği, yaşanan ekonomik ve siyasi olayların da bu gelişimi destekler sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

İnsan İlişkileri yaklaşımı hiç şüphesiz çalışma ortamlarının iyileşmesinde kilit rol oynamıştır. Bu yaklaşımın, çalışanları şirketin hedeflerine yönlendiren süreçleri, standartları ve iş kurallarını göz ardı etmesi ve iş-işgücü-işveren arasında kurulan iyi ilişkileri tek kriter olarak kabul etmesinin, 1960'lardan itibaren etkisini kaybetmesine yol açtığı söylenebilir.

1.3. Modern Yönetim Dönemi ve İnsan Kaynakları Yaklaşımı

İnsan İlişkileri Yaklaşımının 1960'lı yılların başında popülaritesini kaybetmeye başlaması ile bu yaklaşım yerini Modern Yönetim Dönemi'ne ve 20.yy'ın son çeyreğinde İnsan Kaynakları Yaklaşımına bırakmıştır.

Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımların organizasyonların sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine işletmelerde yönetim düşünce sistemlerinin değişmesi gerekliliği hissedilmeye başlanmıştır. Sistem Yaklaşımı (Systems Approach) ve Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach) Modern Yönetim Dönemi'nde işletmelere önerilen modern yaklaşımları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımları daha öncekilerden ayıran en önemli fark organizasyonun artık kapalı bir sistem olarak değil çevre şartlarından etkilenen ve sürekli değişen bir açık sistem olarak görülmesidir. Bu bakış açısı mekanik organizasyon yapısı bakış açısını dinamik bir yapıya dönüştürmüştür. Çevre şartlarının da dikkate alınması ve tüm birim görevlerinin ayrı ayrı, ancak birbirleriyle de ilişkili olarak yürütülmesi suretiyle her duruma göre farklı yönetim tarzlarının benimsenmesinin doğallığını ve gerekliliğini ortaya koymuştur.

Sistem Yaklaşımı organizasyonu belirli parçalardan (bölüm ya da alt sistemlerden) oluşan bir açık sistem olarak görmektedir. Yaklaşımına göre bu alt sistemler ayrı ayrı işlemekte ancak birbirlerine etki etmektedir. Çalışanlar, gruplar, makineler, görevler, formal emir komuta ilişkileri organizasyonun alt sistemleridir ve karşılıklı ilişki ve bağımlılık içerisindedirler. Bu alt sistemler arasındaki planlama, organize etme, yürütme, koordine ve kontrol etme görevini yönetici yerine getirmektedir. Bunu yaparken sistemlerin işleyişini, organizasyona katkılarını daha net değerlendirebilecek, çevre koşullarını dikkate alarak işleyişi daha etkin hale getirebilecek, organizasyonu

oluşturan alt sistemlere ilişkin sorunlara sağlıklı çözümler getirebilecek, bölümler arası bilgi akışı sağlayabilecek ve böylece en önemli alt sistem olan insanın verimini ve organizasyona katkısını arttıracak yönetim anlayışını gözetebilecektir. Sistem Yaklaşımının yönetim bilimine sağladığı en büyük kolaylık her organizasyona uygulanabilir olmasıdır.

Durumsallık Yaklaşımının, Klasik ve Neo Klasik Yaklaşımlarda olduğu gibi en iyi organizasyon yapısının nasıl olacağı sorusuna çözüm aramadığı, tam aksine organizasyonu bir sistem olarak görerek en iyi organizasyon yapısı ve en iyi yönetim modelinin olmadığını savunduğu görülür. O halde her yer ve koşulda geçerli bir ‘en iyi’ yoktur ve ‘en iyi’ içsel ve dışsal koşulların durumuna göre değişecektir. Bu durumda Durumsallık Yaklaşımı diğer teorilere ters düşmemekte, yaklaşıma göre farklı durum ve koşullarda Klasik ya da Neo-Klasik Yönetim Teorilerinin öne sürdüğü yönetim anlayışlarının uygulanması gerekmektedir.

Her iki yaklaşımın da yönetim bilimine ışık tutan organizasyon ve yönetim davranışları önerdiği ve iş-işçi-işveren ilişkilerine yeni bir boyut kazandırdığı görülmektedir. Durumsallık Yaklaşımı kapsamında organizasyon-çevre, organizasyon-teknoloji arasındaki ilişkiyi ve bağlılık düzeyini ortaya koymaya çalışan pek çok araştırma yapılmıştır. Woodward Araştırması, Aston Grubu Araştırmaları, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, Burns-Stalker Çalışması, Emery-Trist Çalışması bunlardan bazılarıdır.

Yönetimde insan unsurunun değerlendirilmesi ve bu unsurdan istifade edilmesine ilişkin değer yargılarının Neoklasik Yaklaşım döneminde değiştiği ve 1960’lı yıllardan itibaren modern yönetim yaklaşımları ile birlikte öneminin arttığını söylemek mümkündür. Bu yaklaşımlar insan kaynakları biriminin organizasyon içindeki yerinin daha net görülebilmesini sağlamıştır. İnsan kaynakları departmanı da sistem olarak kabul edilen organizasyonun bir alt sistemidir ve diğer tüm alt sistemlerle ilişki ve etkileşim halindedir. İnsan kaynakları yönetimince alınan kararlar diğer birimleri de ilgilendirmektedir. Organizasyon değişime açık bir bağımlı değişken ve organizasyonu etkileyen tüm faktörler de bağımsız değişkenler olarak ele alındığında;

*değişen durum ve koşullara uyan,

*tüm yönetim faaliyetleri arasında ilişki kuran ve etkilerini değerlendiren,

*bu değişim içerisinde insan unsurunu dinamik ve etkileşime açık bir alt sistem olarak gören,

*Çalışma ortamına ilişkin tüm şartları bütüncül bir bakış açısı ile görebilen,

*öngörüsü yüksek ve yönetme eylemini verimliliği ve motivasyonu arttıracak insan odaklı bir anlayışla gerçekleştirebilen yöneticiler;

insan kaynakları yönetim faaliyetinin de amacına uygun şekilde yerine getirilmesi için gereken fiziksel, sosyal ve psikolojik altyapıyı oluşturabileceklerdir.

Bu yenilikçi yaklaşımlar çerçevesinde gelişen tarihsel süreçte 1970'li yıllara geldiğinde, İKY'nin giderek daha fazla dikkat çektiği görülür. "Bu yıllarda ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yaklaşımı çalışanların, duyguları ile çalışan insanlar olarak ele alınmaları gerektiğini ve bunun hem çalışanlar hem de organizasyon için daha faydalı sonuçlar vereceğini ifade etmektedir" (Gök, 2006:13). Burada hem çalışanların ihtiyaçlarının hem de organizasyonun hedeflerinin aynı anda dikkate alınması gerektiği vurgulanır.

İnsan Kaynakları Yaklaşımının ilkeleri şu şekilde ifade edilmektedir (Gök, 2006:13):

- Çalışanlar etkili bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse, işletme için uzun dönemde fayda ve yüksek verimlilik sağlayacak yatırımlara dönüşürler.
- Çalışanların hem ekonomik hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden politikalar, programlar ve uygulamalar meydana getirilmelidir.
- İşletme içinde çalışanların becerilerinin geliştirildiği ve bu becerilerini maksimum seviyede kullanmaya teşvik edildikleri bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- İnsan kaynakları programları ve uygulamaları, hem organizasyonun hem de çalışanın gereksinimlerini dengelemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilmelidir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci, Önemli Tarihsel Olaylar ve Sonuçları

BİLİMSEL YÖNETİM ÖNCESİ DÖNEM (1758-1900)	1758 Sanayi Devrimi	Makineleşme, İstihdamın artması ve işçi sınıfının doğuşu, Kötü çalışma şartları ve işçilerin örgütlenme girişimleri, İşlerin alt bölümlere ayrılması, İşçi-işveren ilişkisinin, köle-efendisi ilişkisine benzetilmesi, standart çalışan verimi (çalışmayan işten çıkarılır). NCR Corporation'da ilk personel ofisinin kurulması Adam Smith, Ure ve Babbage
	1890 Önemli Araştırmacılar	
KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ VE PERSONEL YÖNETİMİNDE GELİŞMELER (1900-1930)	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Yönetimde bilimsel yaklaşımların kullanılması, İşlerin standartlaştırılması (hareket ve zaman etüdüleri), Teşvikli ücret sistemi, Standart olmayan ve arttırılabilir verimlilik Ekonomik insan, mekanik organizasyon Önemli olan "Çalışanı yönetmek" Modern anlamda ilk personel departmanlarının kurulmaya başlanması
	1914-1918 I.Dünya Savaşı Yönetim Süreci Yaklaşımı Bürokrasi Yaklaşımı Önemli Araştırmacılar	İşgücünün büyük kısmının savaş endüstrisinde çalıştırılması sonucu, geride kalanların verimliliğinin daha da önem kazanması, Orduda başlayan işe alımda eğitim ve test uygulamaları Yönetim fonksiyonlarının belirlenmesi, Departmanlara ayırma, İşbölümü ve uzmanlaşma Yasal yetkinin kullanımı, Disiplin, Rasyonellik F.W.Taylor, Henry Gant, Frank ve Lillian Gilbert, Harrington Emerson, Henri Fayol, Max Weber
NEO-KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ; İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI VE YASAL UYGULAMALAR (1930-1960)	İnsan İliş.Yakl. Hawthorne Araştırmaları (1924-1932)	Endüstri psikolojisinin doğması, Çalışanların organizasyonun en önemli unsuru haline gelmesi, Grup ilişkileri, liderlik ve yönetimin desteğinin verimlilik üzerindeki öneminin anlaşılması, Sosyal ve psikolojik insan, dinamik organizasyon Önemli olan "Çalışanı anlamak ve yönetmek"
	1929 Büyük Krizi 1939 II.Dünya Savaşı Diğer Araştırmalar (1926-1960) Önemli Araştırmacılar	Artan işsizlik, 1935 ABD Sosyal Güvenlik Yasası, İşçi sınıfının koşullarını iyileştirmeye dönük girişimler, Çalışanın psikolojisine uygun işyeri ortam ve koşullarının oluşturulmaya çalışılması, Ek kazançlar (yemek, yol, giyim, tatil masrafları) kavramının ortaya çıkışı, Sendikacılığın gelişmesi Katılımcı Yönetim Anlayışı; diğerleri üzerinde güç kullanmak yerine, diğerleri ile birlikte güç kullanmak, İnsan ihtiyaçları hiyerarşisi, X ve Y Kuramı Elton Mayo, F.J.Roetlishberger, Dickson, Mary Parker Follett, Abraham Maslow, Douglas McGregor, F.Herzberg, Chris Argyris, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard
MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMI (1960-1980)	Sistem Yaklaşımı Durumsallık Yaklaşımı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Önemli Araştırmalar	Organizasyonlar dış çevre şartlarından etkilenen, dinamik, birbirleriyle etkileşim halinde alt sistemleri olan açık sistemlerdir. Her yer ve koşulda geçerli bir en iyi yoktur. En iyi organizasyon yapısı ve yönetim modeli içsel ve dışsal koşulların durumuna göre değişir. Çalışanların ihtiyaçlarının organizasyonun ihtiyaçları kadar dikkate alınması, becerilerinin geliştirilmesi, Yasal yenilikler, Personel Bölümlerinin isimlerinin İnsan Kaynakları Departmanı olarak değiştirilmesi, İnsan odaklı yönetim anlayışlarının yaygınlaşması. Woodward Araştırması, Aston Grubu Araştırmaları, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, Emery-Trist Çalışmaları

Bu ilkeler çevresinde organizasyonun hedefleri ile çalışanların organizasyondan talepleri uyumlaştığında etkinlik artacak ve insan kaynakları yönetiminin var olma nedeni olan insanın tatmini sağlanarak, yüksek verim, aidiyet duygusu, gelişme isteği, örgütsel vatandaşlık gibi arzu edilen sonuçlara ulaşılabilecektir.

İnsan Kaynakları Yaklaşımı ile insan kaynakları yönetimi felsefesinin işveren ve yöneticiler açısından daha anlaşılır hale geldiğini söylemek mümkündür. 1960-1970’li yıllarda işçi-işveren ilişkileri ile ilgili çalışma hayatında çıkarılan yasalarla etkinliğini arttırmaya başlayan İKY daha önce muhasebe bölümünde yürütülen tüm özlük işlerini bünyesine almış ve işletmelerde insan faktörü ile ilgilenen tek bölüm haline gelmiştir.

Tablo 1’de Bilimsel Yönetim Öncesi dönemden 1970’li yılların İnsan Kaynakları Yaklaşımına kadar geçen tarihsel süreç, İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimine katkısı olduğu düşünülen olayları da içeren biçimde özetlenmiştir. Bu tarihsel süreç içindeki gelişmeler tek tek değerlendirildiklerinde insan kaynakları yönetiminin önemini, amaçlarını, fonksiyonlarını ortaya koyan bütünsel bir bakış açısına sahip olamadıkları görülse de, tüm gelişmeler bir arada değerlendirildiğinde, bugünün İKY felsefesinin temelini atılmasına büyük katkıları olduğu görülmektedir.

1960-1980 arası yapılan tüm çalışmalarda, insan kaynakları kavramı temel alınmış ve çalışan, organizasyonun bir parçası olarak kabul görmüştür. “Bu çalışmalarda vurgulanan asıl nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanıma sahip olmayan işgücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları ve insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin personel yönetimini geleneksel fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirmesi olduğudur” (Avar, 2006:26).

1980’li yıllar ise insan kaynaklarının gelişim süreci açısından bir dönüm noktasını temsil etmektedir. “İnsan Kaynakları Yaklaşımı bu yıllara ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ kavramı ile damgasını vurmuştur” (Gök, 2006:16). “Kapsamına işe alma, yükseltme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiş, 1980’lerden sonra küreselleşme ile yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için insana gösterilen yoğun ilgi, onu herhangi bir üretim faktörü olmaktan çıkarmış ve üretimin bir değeri haline getirmiştir” (Bayraktaroğlu, 2007:4). Sayıları hızla artan çokuluslu şirketler, personelin etkili ve verimli kullanılması konusunu önemsemişler ve bunun bir yolu olarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir.

1.4. Türkiye’de Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de personel ile ilgili bölümler, verimliliğin önem kazandığı 1970’li yıllarda kurulmaya başlanmıştır. Bu yıllarda insan kaynakları idari ve mali işler departmanlarının bir alt servisi olarak çalışmış, ancak insan unsuru ikinci planda kalmış ve üretimin odak noktası iş ve üretim süreçlerindeki etkinlik olmuştur. Çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980’lerden itibaren yaygınlaşmaya başlamış, “önce insan” unsurunun önem kazanması ile 1990’lı yıllarda hız kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi personel ve özlük işlerini de kapsayan ancak çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı olarak inceleneceği gibi çok daha kapsamlı, insan odaklı bir yönetim anlayışıdır. Doğru insanın bulunması, işe alınması ve elde tutulmasına ilişkin tüm insan kaynakları faaliyetlerinin bugün geldiği noktaya ulaşması hiç de kolay olmamıştır. Önceleri Personel Departmanı sonraları da İnsan Kaynakları Departmanı ismi ile anılan organizasyonel yapılanmaya 1970’li yıllarda rastlanmasına karşılık, özlük işlerinde esas alınan yasal zeminin oluşturulması girişimleri yani çalışma ilişkilerinin düzenlenmesine ilişkin yasal gelişim sürecinin başlangıcı daha eskilere dayanır. Personel yönetimi ve personel yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli kaynaklar olan İş Kanunu ve Sosyal Güvenlik Sistemine ilişkin yürürlüğe giren yasaları tarih sırasına göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güvercin, 2004:89-91; Yıldız, vd., 2009:548; Hançer, Erişim:11.09.2009; Demir, 2005):

- 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunu ile ilk kez sosyal sigortaların kuruluşu ve sosyal sigortalara ilişkin temel ilkeler öngörülmüştür. Ancak Cumhuriyet’in ilanından 1945 yılına gelinceye kadar bir sosyal güvenlik sistemi oluşturulamamıştır.
- Sosyal sigortalarla ilgili ilk yasa 27 Haziran 1945 tarih ve 4772 sayılı İş Kazaları, Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunu'dur.
- 16 Temmuz 1945 tarihinde 4749 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu çıkarılmıştır.
- 2 Haziran 1949 tarihinde 5417 sayılı İhtiyarlık Sigortası Kanunu çıkarılmıştır.
- 1949 yılında çıkarılan 5434 sayılı kanunla T.C. Emekli Sandığı kurulmuştur.

- 1950 yılında Hastalık ve Analık Sigortaları Kanunu çıkarılmıştır.
- 1957 yılında Maluliyet, İhtiyarlık ve Ölüm Sigortaları Kanunu kabul edilmiştir.
- 1961 Anayasası'nda sosyal güvenlik ve sağlık kavramları birer hak olarak tanımlanmış ve bu hakların sağlanmasının devletin görevi olduğu kabul edilmiştir. 5 Ocak 1961 tarihli 224 Sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Yasası bu alanda önemli bir adım olmuştur.
- Sosyal güvenlik alanında yoğun düzenlemelere gidilen bu dönemde primli sistem açısından önemli bir gelişme, 1964'te kabul edilip 1965'te yürürlüğe giren 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile gerçekleştirilmiştir. Bu yasayla dağınık haldeki mevzuat bir bütün haline getirilmiştir.
- Bu gelişmeyi, 1971 yılında kabul edilen ve esnaf, sanatkâr ve diğer bağımsız çalışanlara yönelik olan 1479 sayılı Bağ-Kur Kanunu izlemiştir.
- 1980'li yılların başından itibaren kamu kesiminde çalışan sivil ve askeri personele yönelik tazminat niteliğinde ödemeler yapılmaya başlanmıştır.
- 1983 yılında yürürlüğe giren 2925 sayılı “Tarımda Kendi Adına ve Hesabına Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kanunu” ve 2926 sayılı “Tarım İşçileri Sosyal Sigortalar Kanunu” tarım kesiminde çalışanlara da sosyal güvenlik sağlamayı hedeflemiştir.
- 5 Mayıs 1983 yılında yürürlükte olan 274 ve 275 sayılı kanunlar değişerek, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu kabul edilmiştir.
- İşsizlik Sigortasının oluşturulması konusu 25 Ağustos 1999 tarihli 4447 sayılı yasa ile hayata geçirilmiş, yasada işsizlik sigortasına ilişkin hükümlerin yürürlük tarihi 1 Haziran 2000 olarak belirlenmiştir.
- 1475 Sayılı eski İş Kanunu, 10 Haziran 2003 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırılmış yerine, 4857 Sayılı yeni İş Kanunu getirilmiştir. Çalışma hayatına köklü değişiklikler getiren yeni İş Kanunu, işçi, işveren, alt işveren, işyeri ve işletme kavramlarını yeniden düzenlemiş, bu kanunla iş sözleşmesi ve tarafların borçlarına, sözleşmenin sona ermesinin hüküm ve sonuçlarına özellikle kıdem tazminatına, çalışma ve dinlenme sürelerine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.

- 31.05.2006 tarihinde kabul edilen 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile personel ve özlük işlerine ilişkin pek çok uygulama değişikliğe uğramıştır.

Bu yasal düzenlemeler insan kaynakları departmanlarının personel ve özlük işleri adı altındaki görevleri itibariyle yerine getirmekle yükümlü oldukları özellikle işçi çalıştırılmasına, işçinin işyeri ile olan hukuki bağına ilişkin her türlü yasal uygulama sürecini tarif etmektedir. Yasaların çalışma ilişkilerini düzenleyici her hükmü personele ilişkin uygulamaları bağlayıcı nitelikte olduğundan bu tarihsel süreç içerisinde iş ile ilgili düzenlemeler, işçiye ve işverene tanınan haklar ve getirilen kısıtlamalar insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin şekillenmesinde mutlaka ve doğal olarak etkili olmuşlardır. İnsan kaynakları ve personel uzmanlarının, işe alım ve işten çıkarmaya ilişkin hükümler, işin ve işçinin korunması, devletin asgari ücret müdahalesi ile ücretlendirme, vergilendirme, tazminat ödemeleri, yıllık izinler, prim sistemi, emeklilik, eğitim, sendikal faaliyetler, işsizlik sigortası gibi pek çok konuda getirilen yasal düzenlemeler ışığında hareket etmek zorunluluğu vardır.

Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık %80'lik bölümü 1980'den sonra kurulduğu için, insan kaynakları yaklaşımı son on yılda önemli bir direnç görmeden yaygınlaşmıştır. Çalışanların sorunları ile ilgilenen departmanlar yeniden yapılandırılmaya başlanmış, departmanın adının değiştirilmediği bazı işletmelerde de yeni yaklaşımların uygulanmakta olduğu gözlemlenmiştir. 1999 yılında yapılan araştırmada çalışanlarla ilgili departmanlar içinde İnsan Kaynakları olarak adlandırılanların oranı %56 iken, bu oran 2000 yılındaki Arthur Andersen Danışmanlık Şirketinin '2001'e Doğru İnsan Kaynakları' araştırmasının sonucuna göre %65.4'e yükselmiştir. Bu oranın 2005 Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmasında %80'e yakın bir oranda seyretmesi İKY'nin Türkiye'de gelmiş olduğu nokta açısından sevindirici bir gelişmedir (Yıldız, vd., 2009: 548).

Günümüzde yeni kurulan şirketlerde kuruluş aşamasından itibaren insan kaynakları departmanı yapılandırılmaktadır. Toplam kalite anlayışından da vazgeçilmeyerek, personel yönetiminin işe alma, ücretlendirme vb. geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşmakta, stratejik planlama, değişim yönetimi, örgüt kültürü ve sermayesinin geliştirilmesi gibi değer yaratan insan kaynakları yönetimi önem

kazanmaktadır. Böylece artan rekabet ortamında “çalışanlarımız en değerli varlıklarımızdır” bakış açısı gelişmiş, İKY bu bakış açısının en önemli araçlarından biri haline gelmiştir. Kavram olarak insan kaynakları yönetimi de, bu yönetim görevinin yürütüldüğü departmanlar için artık; insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi görev ve sorumluluklarının bütünsel olarak değerlendirildiği, bu görev ve sorumlulukların varolan kaynaklar üzerinden yürütülmesinin yanı sıra potansiyel kaynakların da önemle araştırıldığı, proaktif, çok büyük öngörü, planlama, yürütme, koordine ve kontrol etme yeteneği barındıran bir yönetsel faaliyetler bütünüdür.

2. Kavram Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi; Tanımı ve Terminolojideki Gelişimi

Küreselleşme süreci ile dünya tek bir pazar haline gelmiş, bu süreçte işletme fonksiyonlarının da küresel faaliyetlere yönelik olarak değerlendirilmesi zorunlu olmuştur. Öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedeki en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel idareciliği de bu sürece uyum sağlayarak personel yönetimiyle başlayan evrim sürecine insan kaynakları yönetimi adı ile devam etmiş, yavaş yavaş fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlamış ve insan kavramının önemi gün geçtikçe artmıştır. Önceleri bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işçiye kadar çalışan bütün personel ‘insan kaynağı’ olarak kabul edilmiş³, bu değişim süreci ile birlikte çalışan işgücünün yanında, işletmenin dışında bulunan, potansiyel olarak istifade edilebilecek işgücünün de ‘insan kaynağı’ olarak değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, İngilizce ‘human resource management’, Almanca ‘personalverwaltung management’ ve Fransızca ‘gestion des ressources humaines’ karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İKY’ni genel olarak; bir organizasyonun hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanması olarak

³ Bolton da bir çalışmasında (1997:5), insan kaynakları kavramını bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapı olarak tanımlamıştır.

tanımlamak mümkündür. Halihazırda gelişmeye devam ettiği ve psikoloji, çalışma ekonomisi gibi farklı bilim dalları ile de ilişki içinde olduğu için İKY'nin literatürde farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- “İKY, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir” (Schuler, 1987:7).
- “İKY, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır” (Palmer and Winters, 1993:25).
- “İKY, organizasyon içerisinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar” (Harvey and Bowin, 1996: 32)
- “İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” (Yüksel, 1998:6).
- “İKY’ni, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür” (Kaynak, 1998:16).

Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Her bir tanımın birleştiği nokta İKY'nin insan odaklı faaliyetler bütünü olduğudur. İKY, bu bütünsel faaliyetleri içeren bir disiplin, bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile halen gelişmeye devam eden insan kaynakları kavramı, “ilk defa 1817 yılında, kendisi de ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir” (Tortop, vd., 2007:27). Bu kavram literatürde 1950’lerden itibaren kullanım alanı bulmuştur. 1940’lardan sonra “personel

yöneticisi” adını alan işletme yöneticiliği yerini insan kaynakları yöneticiliğine bırakmış, (Baysal, 1993:55) bu terim A.B.D. de 1970’lerin sonlarından itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2002:23). Bu dönemlerden itibaren personel yönetimi ismi yerine insan kaynakları yönetiminin sık sık kullanılmaya başlandığı görülür. Ancak 1980’lerden itibaren insan kaynakları yönetimi kavramı önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmış, sonraları insan unsurunu işletmenin en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının yaygınlaşması ile hem personel yönetiminin hem de o güne kadar ki endüstri ilişkileri yönetiminin modern biçimi olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın ülkemizde 1971 yılında kurulan ve bu alandaki en yaygın organizasyon olan “Personel Yönetimi Derneği”, üyeleri arasında birçok “İnsan Kaynakları” ünvanlı profesyonel bulundurmasına rağmen ismini değiştirme gereğini duymamıştır. Bunda her iki kavramın içerik olarak aynı temele dayandığı düşüncesi yatmaktadır.

İnsan kaynakları kavramına verilen önem nedeni ile kullanım alanının giderek yaygınlaşmakta olduğu ve her geçen gün daha fazla olmak üzere rekabet üstünlüğünün kaynağı haline geldiği görülmektedir. “Bunun sonucu olarak geleceğin yönetim anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceği söylenebilir. Böyle bir yönelim, geçmişteki ‘insan ilişkileri yaklaşımı’ olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşım özelliği taşımaktadır. İnsana verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilen bu anlayış kamu, özel ayırımı yapılmaksızın, ülke veya örgüt düzeyinde ‘insani hizmetlerin bütünlleştirilmesi’ biçiminde ifade edilmektedir” (Tortop, vd, 2007:11).

İşletme yönetiminde strateji kavramının ön plana çıkması ile “1990’lı yıllarda bilim adamları İKY terimine ‘strateji’ önekini eklemiş ve stratejik entegrasyon kavramı İKY literatüründe göze çarpmaya başlamıştır. Stratejik İKY, işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder” (Bayraktaroğlu, 2006:4). Strateji kavramının uzun dönemli amaçları gerçekleştirmeye dönük uygulamalara vurgu yapması yanında işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetleri de içine alması İKY açısından taşıdığı önemi gösterir.

Özellikle büyük ölçekli işletmelerde İKY faaliyetleri, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerden daha gelişmiştir (Aycan, 2006:167). “Organizasyonel büyüklük, İK politika ve uygulamaları üzerinde önemli derecede etkili olan bir organizasyonel özelliktir. Öncelikle bir işletmede İKY’den sorumlu bir birimin bulunup bulunmaması, organizasyonel büyüklük ile doğrudan ilişkilidir. İKY, organizasyonel büyümenin ve işlevsel farklılaşmanın bir sonucu olarak ele alınırsa, birkaç kişinin çalıştığı bir işletmede İKY’nin işlev ve uygulamalarını yürütmek için ayrı bir birimin bulunmaması doğal karşılanabilir. Nitekim Matlay’ın 1999 (s.285-292) yılında İngiltere’de gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre en fazla 50 çalışanı bulunan işletmelerde organizasyonel kontrol sadece bir kişi (işletme sahibi) tarafından sağlanmaktadır.

İKY’ye ilişkin önemli kararlar da işletme sahibi tarafından verilmekte, yanıtlayıcı işletmelerin sadece % 11’inde İK bölümü bulunmaktadır. Wagar’ın 1998 yılında Kanada’da 991 küçük (500’den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre de; 25’ten az çalışana sahip işletmelerde genellikle İK bölümü bulunmamaktadır. Benzer şekilde Henemen ve Berkley’in 1999 yılında 117 küçük (100’den az çalışana sahip) işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre bu işletmelerin sadece 15’inde İK bölümü bulunmaktadır” (Aydınlı, 2001:173).

KOBİ’lerde, özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi hali hazırda devam etmektedir. Bu nedenle İKY uygulamaları büyük işletmelerde ismini hakeder şekilde amaçlarına uygun olarak hayata geçirilmiş iken; bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçiş henüz sadece görüntüyle sınırlı kalabilmektedir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

Bir çalışan ile işletme arasında meydana gelebilecek tüm ilişkiler insan kaynakları yönetimi kapsamı içerisindedir. İşletmenin iç ve dış çevre koşulları analiz edilerek personel ihtiyacının tespiti, kurumun misyonuna, vizyonuna, kültürüne uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, oryantasyonu (kurum kültürüne alıştırılması), devamında performansının değerlendirilerek kurum beklentilerine uyumlaştırılması, adil bir ücretlendirme sisteminin kurulması, çalışanların kariyer yönetimi danışmanlığı,

motive edilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, iş güvenliği sürecinin ve endüstri ilişkilerinin çalışma disiplinine ve yasalara uygun olarak yürütülmesi faaliyetlerinin tamamı oldukça önemli ve bir o kadar da güç faaliyetlerdir. Bundan daha da güç olanı, seçilen ve örgütte çalışması sağlanan bu kişilerin örgütte tutulması ve zaman içinde örgüte olan katkılarının belirli standartlara ulaşmasının sağlanmasıdır.

Tüm bu görevleri yerine getiren insan kaynakları yönetimi bunların yanı sıra; çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun geliştirilmesine kadar daha birçok uygulamayı kapsamaktadır. İnsan odaklı bu yönetim anlayışına sahip işletmelerde işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgüttен memnun olmalarını sağlamak artık mal veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çalışanları örgüte bağlamanın yolu değişen düzene ayak uydurabilen insan kaynakları uygulamalarından geçmektedir.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Personel yönetimi; işçilerle işyeri, işyeri ile devlet arasında ve daha çok işçilerle ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir. Dolayısıyla İKY, işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması konusundaki eksiklikleri tamamlayıcı bir özellik gösterir. Bu özelliği ile insan kaynakları yönetimi personel yönetimi uygulamalarını asla reddetmemekte, kapsamını bir hayli genişleterek personel yönetimini kendi çatısı altına almaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Yukarıda da bahsedildiği gibi kendisine son derece kapsamlı bir çalışma alanı yaratmış, hem işçi hem de işveren için çok önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlemek mümkündür (Fındıkçı, 2002:18-21; Tortop, vd., 2007:18):

- İnsan kaynakları ihtiyacını planlar ve örgütler
- İnsan kaynaklarını kurum amaçlarının gerçekleştirilmesine yönlendirir

- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir
- Çalışanların kurumla ve devletle ilişkilerini düzenlemekle kalmayıp, muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunur.
- Hem kurum içinde hem kurum dışında çalışanların beklenti ve haklarının takipçisi olur.
- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planlama, performans değerlendirmesi, işe alım ve oryantasyon programları gibi insan merkezli işlevleri yerine getirir
- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezini uygular
- Kurumsal kültürü yerleştirmeye çalışır
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlamaya çalışır
- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlar
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçları birlikte irdeler
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyini yüksek tutarak örgütsel değişime hazır hale getirir
- İşgücünün etkin kullanımı ile işgücü maliyetlerini kontrol altına alır
- İşçi işveren ilişkilerindeki hukuki sorunları çözer
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izler ve gerektiğinde uygular
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler
- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı bilgi insanını hazırlamak için uygun eğitim ortamları hazırlar.

İKY departmanı insan kaynakları faaliyetlerinin yanında bu görev ve sorumlulukları da yerine getirir. Ayrıca bunları yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını sağlamalı, sağlıklı çalışma ilişkilerinin kurulabilmesi için işçi, işveren ve sendikalar arasında bir katalizör olabilmelidir. İKY sürecinin en son noktası elemanı koruma fonksiyonu olarak adlandırılabilir. Koruma etkinlikleri arasında personelin organizasyona karşı olan yükümlülüklerini ve bağlılığını devam ettirmek, dolayısıyla organizasyon içinde tutarak verimli şekilde çalışmalarını sağlamak için yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bunu yapabilmek için İKY'nin, çalışma ortamının güvenli ve

sağlıklı olmasını temin etmesi önerilir. İKY çalışanın özel hayatında karşılaşılabileceği problemleri iş ortamına yansıtmasını azaltacak ‘çalışan destek programları geliştirmeli’ ve ihtiyaç duyan personele destek olmalıdır.

2.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi kavramları zaman zaman eşanlamı telaffuz edilmelerine karşın, uygulamada aralarında önemli farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları değerlendirmeden önce personel yönetiminin uğraş alanlarına değinmek gerekir.

Personel Yönetiminin uğraş alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| -İşçi Seçimi | -Sivil savunma işleri |
| -Sicil dosyaları oluşturma | -Sosyal sigortalar ve iş kurumları ile ilişkiler |
| - Emeklilik kıdem ve ihbar tazminatı | -Yemek organizasyonu |
| -Ücret bordroları hazırlama | -İşçi sağlığı ve iş güvenliği |
| -Avans ve ikramiyeler | -Hizmet içi eğitimler |
| -Yıllık izinler | -Bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler |
| -Vizite kağıtları | -Personel devir hızını izleme |
| -Personel devamını izleme | -Servis organizasyonu |
| - Vardiya organizasyonu | |

Personel yönetiminin yukarıda sıralanan uğraş alanlarına bakıldığında tamamının personelin özlük işlerinden ibaret olduğu, faaliyetlerine bütünsel yaklaşma olanağı bulunmadığı, ayrı ayrı yerine getirilen bu görevlerin kayıt tutma faaliyetlerinden oluştuğu görülmektedir. İKY ve Personel Yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile yenilikçi yaklaşımı ile farklı uygulamaları bünyesine alabilen İKY, geleneksel Personel Yönetiminin görevlerini de içine alan ancak daha önce ifade edilen insan kaynakları görev ve sorumluluklarını da yerine getiren, organizasyonun tüm bölümleri ile ilişkisini stratejik amaçlar doğrultusunda sürdürebilen bir yönetim faaliyetleri bütünüdür.

Personel yönetimi, daha çok yönetici olmayanları hedefleyen ve yöneticilerin astları üzerinde gerçekleştirdiği bir yönetim faaliyetidir. İKY ise, sadece çalışanların gelişimine değil, yöneticilerin gelişimine de önem vermektedir. Personel yönetimi'nde emirler esas iken, İKY'nde yöneticiler sorunlara çözüm arayan kişiler olarak görülürler. Personel yönetiminde şirket yönetimi söz sahibi iken, İKY'nde yöneticiler ile çalışanların ortak kararı önem kazanmaktadır. Personel Yönetimi ağırlıklı olarak ya da bazı kurumlarda sadece özlük işlerini yürüttüğünden çalışma ilişkilerinde muhalif bir tavır sergileyebilirken, İKY daha işbirlikçi bir yapıya sahiptir. Personel Yönetimi tüm departmanları ayrı ayrı ele alırken, İKY şirketi bir bütün olarak görür ve şirket hedefleri için çalışanlardan tam anlamıyla yararlanmayı hedefler.

Tablo 2. Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

<u>Personel Yönetimi</u>	<u>İnsan Kaynakları Yönetimi</u>
İşe odaklı	İnsana odaklı
Operasyonel takip ve kayıt hizmeti	Danışmanlık hizmeti
Reaktif müdahale	Proaktif çözümler geliştirme
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan değişken maliyet	İnsan sosyal sermaye
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren ve işin sahibi insan
Kısa vadeli planlama	Stratejik planlama

Personel yönetimi uygulamalarında bürokrasi önemli bir yer tutmaktadır. Faaliyetlerini işbölümü ve prosedürlere dayalı bir yapı içerisinde gerçekleştirir ve çalışanlardan kurallara uymaları ve görevlerini yerine getirmeleri dışında fazla bir şey beklemez. İKY'nde ise takım çalışması, esneklik, değişime uyum sağlama yeteneği, yaratıcılık, bireysel katkı, bilgi yönetimi, iletişim, yetkinlik, yüksek motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlar ön plana çıkmakta, uygulamalarını kurumsal bir çerçevede standartlaştıran insan kaynakları departmanları gerektiğinde küresel gelişmelere ayak

uyduracak yeni ve alternatif politikalar üretebilmektedirler. Kendisine bir vizyon belirleyen İKY, her şeyden önce insana sadece bir iş gördürme aracı olarak bakmamakta, çalışanı işinin sahibi yapmayı (çalışanı güçlendirme-empowerment) hedeflemektedir. Ağırlıklı olarak işe ve insana bakış açısında yoğunlaşan bu farklılıklar Tablo 2’deki gibi kavramlaştırılabilir.

Değerlendirmeye yöneticiler açısından bakıldığında kavramsal becerilere ilişkin farklılıklara da rastlanmaktadır. Personel Yöneticisinden personel faaliyetlerine ilişkin periyodik kayıt tutma ve standart raporlama beklenirken, İnsan Kaynakları yöneticisinden beklenen liderlik, yüksek iletişim becerisi, yaratıcılık olmakta, tüm yöneticilerin ve tüm çalışanların geliştirilmesi ve desteklenmesi dikkate alınmaktadır. Her iki yönetim biçiminde içerikten çok konulara yaklaşım farklılıklarının olduğu görülmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi arasındaki farklılıklar daha kapsamlı olarak, yönetim anlayışı, çalışma disiplini ve çağın değişen koşullarına yanıt verme yeterliliği açısından değerlendirildiğinde Tablo 3’teki karşılaştırma ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3. Karşılaştırmalı Olarak Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Taktik ağırlıklı ve kısa dönemli. Sadece birtakım kayıt işlemlerini üstlenir.	Günün gereklerine daha iyi uyum sağlar. İşletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi için gayret gösterir (örn.eğitim ve kariyer planlaması)
Başkalarının tepkilerinden etkilenir. Düzenleyicidir.	Politika oluşturur ve etkin bir yönetim anlayışı çerçevesinde inisiyatif kullanır ve çözüm arar.
İşgücü kararları uygular ve karar alma sürecine katılamaz. İşçi-işveren ilişkileri gelişmemiştir.	Endüstriyel demokrasi kapsamında işgücüne yönetime katılma hakkı verilir. İşçi-işveren ilişkileri gelişmiştir.
Hiyerarşik organizasyon modelleri çerçevesinde klasik üretim anlayışı.	İşgücünün, kalite çemberlerinde ve gruplarda yer alma imkanı.
Klasik sendikalı işyerlerine uygun	Sendika faaliyetlerine izin verilmekle beraber bireysel iş münasebetlerine önem verilir.
Klasik ücret ödeme sistemleri	Çeşitli ücret ödeme sistemleri (örn.performansa dayalı ücret)
Statükocu anlayış hakim	Değişimden ve yeniliklerden yana tavır hakim
Klasik çalışma modelleri.	Esnek çalışma modelleri.
Tüm çalışanlar için eşit şartları öngörür.	Ferdi iş sözleşmelerine, ücret ve ödül sistemlerine önem verir.
Organizasyon diğer birimlerden bağımsızdır.	Organizasyon, tüm departmanlarla koordineli çalışır.
Yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı ve oldukça yavaştır.	Esnek ve örgütün ihtiyaçlarına endekslidir. Karar alma süreci hızlıdır.

Kaynak: SEYYAR, Ali ve ÖZ, Cihan S. (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, Sakarya, s.429.

Bu farklılıklar yanında İKY ve Personel Yönetimi arasında benzerlikler de söz konusudur. Örneğin “her ikisinde de çalışanların yeteneklerinin, bireyselliğe verilen önem doğrultusunda geliştirilerek, organizasyon başarısına en iyi katkıyı yapması vurgulanır. Her iki yönetim uygulaması, çalışanların uygun ve uyum sağlayabileceği işlere yerleştirilmesi amacını taşır ve her ikisi de insan onuruna uygun davranış talep eder” (Legge, 1989:152). Personel Yönetiminin iş analizi, personel değerlendirme ve iş değerlendirme gibi teknik faaliyetleri, farklılıklar gösterse de İKY tarafından da yerine getirilmektedir ve her ikisinde de örgütsel ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonunun günümüz küresel dünyasında yeni rolü artık, stratejik iş ortağı haline gelmek, vazgeçilmez fonksiyonel kaynak olmak, tüm çalışanların danışmanı haline gelmek ve etkili değişimin temsilcisi olmaktır. Günümüzde karşımıza çıkan İKY anlayışı, değişimin hızına yetişebilen küresel bir İKY anlayışıdır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimine göre insan, işletmenin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda olduğu en önemli kaynaklardan birisidir. Günümüzde işletmelerin diğer maddi kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun, doğru insan kaynağına sahip değillerse rekabet etmeleri güçleşecektir.

İşletmelerin temel amacı, uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almaktır. Karlılığı uzun vadede güvence altına almanın yolu rakipler tarafından taklit edilmesi güç olan temel yetkinliklerle rekabet avantajı yaratmaktan geçer. İnsan kaynağı dışındaki kaynaklarda elde edilen güç işletmeler için önemli avantajlar sağlasa da, küreselleşmenin getirdiği teknolojik ilerleme ile bu kaynakların ulaşılabilirliklerinin arttığı ve rekabet açısından önemlerinin azaldığı görülmektedir. Burada işletmeleri sıradanlaştırmaktan, güç ve rekabet kaybindan, küresel benzerlikten kurtaran ve farklılaştıran temel yetkinlik sahip olduğu insan kaynağı olmaktadır. Üreticilik güç ve rekabet avantajı getirmekte, üreticiliğin ortaya çıkabilmesi için de liderlik, organizasyon ve insan kaynaklarının yönetimi konuları artık rekabette en önemli faktörler haline gelmiştir.

İşletmeler için bu kadar önemli olan insanın yönetimi faaliyetinin etkili olabilmesi, insan kaynakları fonksiyonunun organizasyonun diğer fonksiyonları ile tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. “Organizasyonun insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. Organizasyonun bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler ve bütün organizasyona yayılır. Başka hiçbir fonksiyonun diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi insan kaynakları fonksiyonunki kadar büyük değildir” (Palmer and Winters, 1993:25). Bu etki sonucu insan kaynakları politikalarının diğer politikalarla bütünleştirilmesi gerekli olmakta ve insan kaynakları yönetiminin örgütün kültür yapısının oluşturulmasındaki katkısı artmaktadır.

Organizasyonun tüm bölümleri üzerinde etkili olacak İKY kararlarının hedefi, “ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların kapasitelerinden gerektiği gibi yararlanmak ve onların organizasyona olan etkili katkılarını arttırmaktır” (Seyyar ve Öz, 2007:165). Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi çalışma hayatının kalitesini arttırmayı ve çalışmayı işgören tatminini sağlayarak daha cazip hale getirmeyi hedeflemektedir. Tatmin düzeyi düşük bir işgücü işletmenin rekabet avantajı sağlamasında üzerine düşen görevi yerine getiremeyecektir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinde bir diğer amaç, insan kaynağının verimli kullanımını ve işgücü performansını, motivasyon ve teşvik programları sayesinde arttırmak olmalıdır.

Başarılı bir değişim sürecinin temelinde çalışanların diğer kaynakları yöneten bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmeye başlanması yatmaktadır. “Dolayısı ile bu amaçların gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı, insan kaynakları yönetimini insan ilişkilerine yöneltmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak kurumun geleceğe yönelik hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır” (Fındıkçı, 2002:13). Personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak işgörenlerin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp organizasyonun ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmeyi hedefler. Planlama, işe alım, performans değerlendirme gibi tüm faaliyetlerinin eksiksiz yerine getirilmesi bir insan kaynakları departmanının başarılı olduğunu göstermez. Eksiksiz ve küresel zorlamalara uygun olarak yerine getirilen tüm faaliyetlerde varılması arzu edilen noktalardan birisi çalışanlarda bağlılığın yani aidiyet duygusunun oluşturulmasıdır.

İKY'nin bağlılık konusu üzerinde durmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Ersöz, 2006:73):

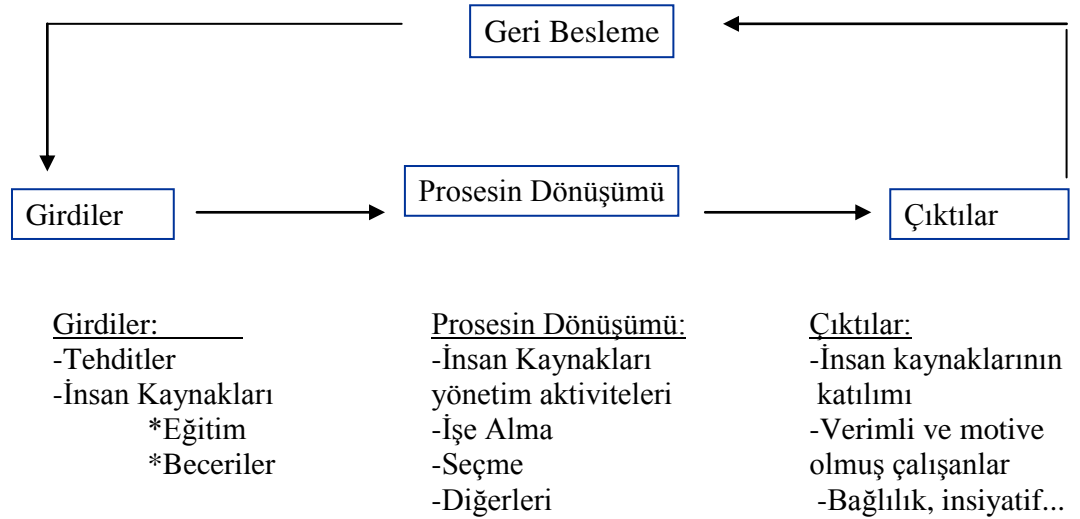
- İşletmeye bağlı olan çalışanların daha fazla motive oldukları ve sözleşmenin ötesine geçtikleri düşünülür. Böylece yüksek bir performans göstermeleri beklenir.
- İşletmeye bağlı çalışanların sorumluluk duygusu ile bağımsız karar verebilmesi ve kendi kendini denetlemesi beklenmektedir. Böylece, gözetim ve denetim elemanlarına gerek duyulmayacaktır.
- İşletmeye bağlanan çalışanların örgütte kalıcı olması, seçim, eğitim ve geliştirme konusunda yapılan yatırımların karşılığının alınmasını sağlayacaktır. Çünkü burada amaç; işletmenin hedef ve değerleriyle çalışanın kimliğinin özdeşleştirilmesi, çalışanın; işletmeye ait olma ve işletmenin yararı için çaba harcama isteğinin korunmasıdır.

Çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşturulmasına büyük önem veren insan kaynakları yönetimi gerektiğinde işgücü piyasasını da yönlendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yalnızca şirketin mevcut çalışanları üzerinde değil potansiyel çalışanları üzerinde de etkili olabilmesi gereklidir. Bu ciddi bir işgücü planlama faaliyeti gerektirir. Bu planlama faaliyetini destekleyen uygulamalara örnek olarak üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri ya da çalışanlar için programlanan küresel yapılanmaya uyumlarını kolaylaştıracak yabancı dil kursları gösterilebilir. Böyle bir insan kaynakları yönetimi anlayışı dinamik işgücü piyasasını yönlendirerek hem işgücü kalitesinin beklenen seviyelere çıkmasına dolaylı da olsa katkı sağlamış olacak, hem de kendi ihtiyacı olan kalifiye insan kaynağı gereksinimini kolaylıkla karşılamış olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını işletmelerin büyüklükleri, faaliyette buldukları sektörler, çağın gerekleri göz önüne alındığında çeşitlendirmek mümkündür. Görev tanımlarının tarif ettiği işe göre insan kaynağının araştırılması ve temini ile başlayan insan kaynakları yönetim fonksiyonu bunun planlanması sürecinde organizasyonun yapısı, sektörün sunduğu olanaklar ve tehditler ile küresel çağın gereklerini de dikkate almaktadır. “Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan işgücünün kişisel gelişimi, başlı başına bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, tüm işçilerin hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa

çıkımlarını sağlayacak kurumsal bir ortamın hazırlanmasını amaçlar. Dolayısıyla işçilerin performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilir” (Fındıkcı, 2002:15).

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Girdi-Çıktı Akışı



Kaynak: WERTHER, William B. and DAVIS, Jr.Keith (1996), **Human Resources and Personnel Management**, 5th Edition, McGraw-Hill, Series in Management, International Edition, s.20.

Sonuçta elde edilmek istenen, katılım sağlayabilen, inisiyatif kullanabilen, verimli ve motive olmuş çalışanlardır. Bu durum Şekil 1’de girdiler, prosesin dönüşümü, çıktılar ve sürecin doğru işleyip işlemediğini anlamayı sağlayacak geri besleme mekanizması olarak gösterilmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren insan kaynakları yönetim biriminin işletmeye pek çok fayda sağlayacağı açıktır. Bu sayede “işçilik maliyetleri, işgücü devir oranı, işe devamsızlık ve temaruzun⁴ (fictitiousillness), iş kazaları ve hatalı üretimin azalması, buna karşılık ürün kalitesinin, moral ve motivasyonun artması, işyeri atmosferinin iyileşmesi, çalışma barışının artması, işyeri tatmininin ve işletmenin rekabet gücünün artması beklenmektedir” (Seyyar ve Öz, 2007:165). Artık insan kaynakları birimleri işlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramları araştırmakta, bunların çalışma hayatına

⁴ Hasta olmadığı halde kendini hasta gösterme hali.

etkilerini incelemekte ve karşılaşılan sorunlara acil çözümler arama yoluna gitmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eksikliklerin, yanlışlıkların bulunduğu, İKY amaçlarının yeterince kavranmadığı bir firmada süreç en başından hatalı işlemeye başlayacaktır. Etkin iş analizi, planlama, seçme, yerleştirme uygulamaları kullanılmadığı için işin gereklerini karşılayamayacak personelin iş alınması muhtemeldir. Bu durum, hem çalışanların işlerinden hem de işverenin çalışanlarından memnun olmamasını, dolayısıyla işgücü devir oranının hızla artmasını beraberinde getirir. Çalışanlar aldıkları ücretlerden yakınırırlar ve endüstriyel ilişkiler bozulur. Kendisine uygun bir işte çalışmayan personelin performansı doğal olarak düşer ve sadece bu durum bile performans değerlendirme faaliyetlerinde hatalı değerlendirmeler yapmaya yeter. Etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulanmadığı için de çalışanların performansı düşer. Sonuç olarak, yaşadıkları tatminsizlik nedeni ile verimli çalışmayanlar işten çıkarılır. Gereksiz işe alma, işten çıkarma maliyetleri doğar ve zaman alıcı davalar ile uğraşılır. Bu işletmenin ne kadar etkili ve başarılı yöneticileri olursa olsun, hatalı yürütülen insan kaynakları faaliyetleri ile başarısızlık kaçınılmazdır. Mutsuz ve verimsiz işçilerle dolu, başarısız bir işletmenin rekabet gücünü arttırması ve gelişmesi de çok zordur. İnsan kaynakları faaliyetlerinin hiç yer almadığı firmalarda da durum bundan farklı olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde etkili istihdam politikaları, işgücü devir oranını optimuma indirecektir. Kurumsallaşmış organizasyonlarda etkili insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların daha iyi ve daha profesyonel çalışması için gereken ortam hazırlanmakta ve böylece çalışanların verimliliği, motivasyonu, işe bağlılığı ve inisiyatif kullanma becerisi artmaktadır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İKY'nin doğası ve rolü geçtiğimiz birkaç on yıl içinde çok değişmiş, hem teknolojik hem de kavramsal açıdan bu değişiklik diğer işletme fonksiyonlarında gözlenenenden daha büyük olmuştur. "İnsan kaynakları fonksiyonunun karmaşıklaşması, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve alınan kararları geçmişte olduğundan çok daha fazla etkilemeye başlamasına neden olmuştur. Çok gelişmiş bölümlere sahip

organizasyonlar insan kaynakları kavramının çalışanların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul etmişlerdir” (Palmer and Winters, 1993:7).

Literatürde genel olarak İKY'nin; planlama, kadrolama, ücretlendirme ve değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonlarından oluştuğu görülmektedir. Bu süreçler ayrıntılandığında planlamanın; insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve görev tanımlarından, kadrolamanın personel sağlama, seçme, yerleştirme ve oryantasyondan, ücretlendirme ve değerlemenin performans değerlendirme ve ücretlemeden, yetiştirme ve geliştirmenin eğitim ve kariyer yönetiminden, motivasyondan, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonunun da sendikal faaliyetler, iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi gibi konulardan oluştuğu görülmektedir.

Bu fonksiyonların, sektörleri farklı da olsa tüm işletmelerde aynı ya da benzer biçimde uygulandığı görülür. Organizasyonların belirsizlikle karşılaştıkları durumlarda, diğer işletmelerin yapı ve uygulamalarını doğru kabul ederek bunları taklit etmeleri ya da organizasyonların aynı veya benzer danışmanlık şirketlerinden hizmet almaları bunun nedenleri arasında gösterilebilir. Organizasyonların genellikle danışmanlık şirketlerinin tüm müşterileri için hazır şablonlar halinde sundukları süreç ve uygulamaları benimsemeleri veya benimsemeye çalışmaları, yapı ve uygulamalarda benzerliğe neden olmakta, söz konusu süreç ve uygulamaların o organizasyonun özelliklerine uygunluğunun danışmanlık şirketi veya ilgili organizasyon tarafından sorgulanmaması, çevrede “en iyi uygulamalar” olarak kabul edilen ve gerçekte belirli bazı organizasyonlar için başarılı sonuçlar sağlamış olan uygulamalardan beklenen faydanın sağlanamaması ile sonuçlanmaktadır.

Küreselleşme sürecinin insan kaynakları faaliyetleri üzerinde yarattığı değişikliklere geçmeden önce ülkeden ülkeye, sektörden sektöre hatta işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği gibi yukarıda sayılan nedenlerden ötürü büyük benzerlikler de barındıran, insan kaynakları faaliyetlerinin uygulanmasına zemin teşkil eden insan kaynakları fonksiyonları incelenecektir.

2.4.1. Planlama

Planlama genel olarak bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması süreci, insan kaynakları planlaması (İKP) ise insan kaynakları talebi ile arzı arasındaki farklılıkları en etkili şekilde ortadan kaldıran süreçtir. “İKP ile değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçları saptanır ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programlar oluşturulur” (Palmer and Winters, 1993:32). Etkili bir insan kaynakları planı hem kısa hem uzun dönemde organizasyonun başarısının temel taşıdır. Doğru olan bu planın diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce ve iş analizi ve görev tanımlarının oluşturulması süreci ile neredeyse paralel yapılması ve ondan sonra da devam etmesidir.

Her işletme iktisadi hedeflerine ulaşabilmek için işletmede tanımlanan tüm işleri fiilen gerçekleştirecek işgücüne ihtiyaç duyar. İşletmeler öncelikle her bir birim için gereken sayıda ve vasıftaki işgücü ihtiyacını tespit eder (norm kadro), sonra farklı iç ve dış kaynaklardan (işgücü piyasası) ihtiyaç duyduğu işgücü açığını kapatmaya çalışır. Planlama genel ve sonraki tüm süreçlere etki eden bir kavramdır. İşgücü ihtiyacının öngörülmesini, tespitini, bu ihtiyacın karşılanmasını, personel yetiştirilmesi ve geliştirilmesini ve personel çıkarılmasını da içermektedir. Hatta diğer tüm insan kaynakları fonksiyonları da planlanmakla beraber burada kastedilen kadrolama sürecine zemin oluşturacak insan kaynağının planlanması sürecidir. Ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün planlanabilmesi için öncelikle o işletmedeki tüm işlerin ayrıntılı analizine ihtiyaç vardır. İş analizi ile başlayan insan kaynakları faaliyetler zinciri insan kaynaklarının planlanması ile devam edecektir. Bu süreç genel olarak planlama olarak adlandırılmıştır.

Yönetimin organizasyon içinde eşitliği ve adaleti sağlamak için kullanabileceği üç araç ***iş analizi, görev tanımları ve iş nitelikleridir***. İş analizinde işler sistematik olarak incelenip tanımlanır ve içerikleri kaydedilir. Görev tanımlarında işlerin önemli öğeleri kısaca kaydedilir. İş niteliklerinde ise işlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesi için çalışanın sahip olması gereken beceriler tanımlanır. İş analizi işin kendisini inceler. Temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum sağlayacak bilgiler edinmek, işgörenler tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işleri ayrıntılı biçimde incelemektir. “Organizasyondaki işgücü ihtiyacını tahmin etmek, işlere eleman

seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. İşin yerine getirilmesi için neler gerektiği bilinmezse elemanın niteliklerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılabilir” (Palmer and Winters, 1993:43). Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi doğru iş analizi sonuçları ile mümkün olabilecektir.

İş analizi ve görev tanımlarından yola çıkılarak, bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken asgari nitelikler, fiziksel ve psikolojik özellikler, bilgi ve beceriler saptanır. İş analizinden sadece bu niteliklerin tespitinde değil istihdam edilecek personel sayısının tespitinde de faydalanılmaktadır. Bunların yanında işin gerektirdiği etkinlikler, kullanılan donanım ve araçlar ve yararlanılan her türlü malzeme, elemanın ünvanı, organizasyon içindeki konumu ve sorumlulukları da iş analizinden elde edilecek bilgilerdir.

Bu süreçte genellikle insan kaynakları departmanının bir veya daha fazla üyesi iş analisti olarak atanmakta ve işlerin sahip ve yöneticileri ile birlikte çalışmaktadır. Daha küçük organizasyonlarda çalışanlarla yakın ilişki içindeki yöneticiler de bu görevi üstlenebilir. Analistler önceden hazırlanmış iş analizi formlarından, önceki iş analizlerinden, iş sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerin gözlenmesinden ya da mülakat yolu ile öğrenilmesinden faydalanarak iş profilleri çıkarmaya çalışırlar. İş analizi soru formu oluşturmak, bütün işler için tutarlı bir biçimde bilgi toplanmasına yardımcı olur. Bu soru formu; görevleri, sorumlulukları, kişisel yetenekleri ve performans standartlarını ortaya çıkarır. Soru formu teknik işler, idari işler ve yönetim işleri için farklı hazırlanmalı benzer iş grupları için aynı soru formu kullanılmalıdır.

İş analizi bilgileri düzenlendikten ve iş analistleri görevlendirildikten sonra sıra her işi yapacak elemanın sahip olması gereken niteliklerin yazılmasına gelir ve görev tanımları oluşturulur. “Titizlikle hazırlanmayan iş nitelikleri uygun bir eğitime sahip olmayan elemanların işe alınmasına yol açabilir. Bu konuda dikkatsizlik gösterilmesi, organizasyona karşı ayrımcılık suçlaması ile dava açılmasına da neden olabilir. Ayrıca bu durumda iş doğru değerlendirilemeyebilir; bu da ücretlendirme, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme konularında adaletsiz kararlar alınmasına yol açar. İş nitelikleri organizasyonun kabul edilebilir gördüğü performans düzeyine ve nihai amaca

ulaşmak için ikame edilebilecek becerileri de göz önünde bulundurur” (Palmer and Winters, 1993:52). Görev tanımları bütün görevlerin ayrıntılı bir tarifi gibi yorumlanmamalı, işin yerine getirilmesi ile ilgili başka görevlerin de çalışana zaman içinde verilebileceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları planlanması; uygun sayı ve nitelikteki işçiyi, uygun yerde ve zamanda buldurma faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Bu önemli görev, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçleri için temel oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle iç ve dış çevre analizi yapılmalı, işletmede nicel olarak kaç çalışanın olduğu ve çalışanların yetenek, deneyim, eğitim, beceri, geçmişteki performansı, kimlik bilgileri gibi kişisel özellikleri tespit edilmeli ve her işgören için ayrı ayrı beceri envanteri çıkarılmalıdır. Mevcut iş analizi sonuçları ve görev tanımları halihazırda çalışmaya devam eden personelin işe uygunluğu hakkında bilgi verdiği gibi işe alınması düşünülen adaylara ya da işten çıkarılması düşünülen personele ilişkin kararlarda da veri teşkil edecektir. “İşgücü ihtiyacının tahminlenmesi sürecinde işçinin, emeklilik, terfi, işten ayrılma, yer değiştirme gibi hareketleri bir dereceye kadar öngörülebilir. Diğer taraftan işletmenin geleceğine ilişkin büyüme ve küçülme kararları, ayrılacak bütçe düzeyleri önceden tahmin edebilir. Bu öngörüler insan kaynaklarının nitelik ve nicelik bakımından planlamasına temel oluşturabilir. İşletme dışındaki değişkenler ise; işgücü arz ve talebi, eğitim düzeyi, sosyal ve kültürel yapı, teknoloji, genel ekonomik durum, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler ve benzeri çevresel değişkenlerdir. Bunlardaki değişimlerin insan kaynaklarıyla ilgili kararları ve uygulamaları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, çevresel faktörlerdeki değişimlerin de olabildiğince ayrıntılı tahmin edilmesi ve insan kaynakları planlamasına yansıtılması gerekmektedir” (Ay, 2007:134). Bu değişkenlere siyasi gelişmeler de eklendiğinde işletme dışındaki değişkenleri tahminlemek oldukça güç hale gelmektedir.

Bu güç tahminleme sürecinde işletme ileride ortaya çıkabilecek şartları dikkate alarak çeşitli yöntemler kullanır. Bunlar “kişilerin sezgilerine ve deneyimlerine bağlı olarak personel ihtiyacının belirlenmesine dayalı yöntemler ve sayısal-istatistik yöntemlerdir⁵” (Seyyar ve Öz, 2007:159). Bu yöntemler sayesinde olan ve olması gereken personel miktarı eşitlenerek fazla personel istihdamının önüne geçilmekte,

⁵ En çok bilinenler; uzmanların öngörüsü, Delphi Yöntemi, Nominal Grup Yöntemi, Regresyon Analizi, Simülasyon Modelleridir (Seyyar ve Öz, 2007:159).

personel giderleri tahmin edilebilmekte ve işgücü verimliliğinin arttırılmasına katkı sağlanmaktadır.

Planın rastgele ve dar görüşlü bir tutumla yapılması ciddi sorunlar doğurur. Şirketin bir bölümünde bazı elemanlar işten çıkarılırken aynı niteliklere sahip başka elemanların işe alınması gibi uygulama yanlışlıkları az rastlanan durumlar değildir. Organizasyona yeni elemanlar alınması düşünülürken bir taraftan bütçe ile ilgili faktörler de göz önünde tutulmalıdır. Burada insan kaynakları departmanı finansman departmanı ile işbirliği içinde olmalı, işe yeni elemanlar almanın ve onları eğitmenin maliyeti, yeni makineler ve demirbaş satın almanın ve buna benzer alımların maliyetinden önce düşünülmelidir. Ayrıca işten çıkarmalarda da toplumun organizasyona karşı tutumu çok önemlidir. “İşten çıkarmaların toplumun organizasyona bakış açısını olumsuz etkileyeceği bilinmelidir. Bu olumsuzluk, yerinde tahminler yaparak ve işten çıkarmak yerine elemanın eğitilmesi tercih edilerek önlenabilir. Teknolojik değişimler, hammadde kıtlığı ve elemanların eğitim düzeyi ile sahip oldukları beceri düzeyindeki değişimler de planlama sürecini etkileyen faktörlerdir” (Palmer and Winters, 1993:36). Tahminleme sürecinin son aşaması mevcut personel ile olması gereken personel miktarı ve niteliği arasındaki farkın nasıl ve hangi yöntemlerle giderilebileceğinin belirlenmesidir. Organizasyonun belli bir zaman (örneğin 1-5 yıl) içindeki eleman ihtiyacının tahmin edilmesi ve eldeki elemanların bu ihtiyacı karşılama kapasitelerinin analiz edilmesi, yöneticilerin işe eleman alma konusunda yerinde karar vermelerini sağlayacaktır.

2.4.2. Kadrolama

Artık günümüzde organizasyonların en önemli unsurunun insan olduğu ve insan faktörünün etkin bir biçimde yönetildiğinde organizasyonun veriminin arttığı herkesçe kabul görmektedir. Bu nedenle, işletmenin performansını yükseltecek olan insan faktörünün seçimi ve yerleştirilmesi işletme açısından çok büyük önem taşır.

İşletmelerde kadrolama sürecinin yürütülmesinden insan kaynakları yöneticileri sorumludur. İnsan kaynakları birimi bu süreçte istihdamla ilgili son kararı verecek uygulama yetkisine sahip birim yöneticilerine bir anlamda kurmaylık hizmeti sağlamaktadır. Kadrolama; seçme, yerleştirme ve oryantasyon sürecinin tamamını

kapsar. Bu süreçten önce işgören ihtiyacının sayı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmiş olması (insan kaynakları planlaması), gerekmektedir. Kadrolama süreci; bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunmasını, bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesini, işe yerleştirilmesini ve oryantasyonunu kapsar. İnsan kaynakları temini sürecinde değişik testlere göre ve özellikle genel yetenek düzeyine göre değerlendirilen adaylardan hangilerinin işe alınacağını nihai olarak seçilmesi ve resmen belirlenmesinden sonra adaya işe alma teklifi götürülür. Adayın teklifi kabul etmesi ile işe yerleştirme süreci başlar. Seçilen adayların işleri üstlenmesi ve işe başlaması ile işe yerleştirme gerçekleşmiş olur. Buradan sonra kişinin işe alıştırılması süreci yani oryantasyon evresi gelecektir.

Doğru bir insan kaynakları planlama sürecinin ardından tanımlanmış ve boş pozisyonlara personel temini için işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. Burada hangi kaynaklardan yararlanılmasının işletme için daha uygun olacağına ve seçilen kaynağa ulaşma yöntemlerine karar verecek olan insan kaynakları birimi ya da bu birimin bir alt sistemi olarak tanımlanabilen seçme-yerleştirme birimidir.

İç kaynaklardan personel temininde, “işletme içi iş duyuruları” ve “terfi-nakil” sistemi kullanılmaktadır. İşletme içi iş duyurularında; boşalan işlere ve aranan niteliklere ait bilgiler; duyuru, şirket panosu veya bülteni aracılığıyla personele iletilir. Duyuruda, açık işlerin tarif ve nitelikleri, başvuruların nereye, nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler de yer almaktadır. Daha sonra içeriden başvuran bu adaylardan nitelikleri uygun olanlar, dışarıdan başvuran adaylarla birlikte veya onlardan ayrı olarak değerlendirilerek söz konusu mevkilere “terfi” veya nakil” yoluyla atanırlar. İşletme içinden başvuran adayların geçmişte edindikleri işletmeye özgü bilgi ve deneyimleri, onların yeni bir göreve uyum sürecini kısaltabilecektir.

İşletme içi iş duyurusu yapılmadan da doğrudan terfi-nakil yoluna başvurulabilmektedir. *Terfi (yükseltme)*, giriş düzeyi dışındaki boşalan işlerin daha alt düzeyde çalışan personelle doldurulmasıdır. Pek çok organizasyon için mevcut elemanlar, daha üst düzeydeki işler için mükemmel bir kaynak olarak görülürler ve bu bakış açısına sahip işletmelerde istikrarlı bir içeriden terfi politikası uygulanır. Terfiler, çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli dikkate alınarak yapılmakta, terfi ile çalışanlar;

statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst bir mevkiye yükselmektedirler. İnsan kaynakları yöneticileri böyle elemanları saptamak için normal olarak beceri envanterlerine bakar ya da elemanların yöneticileri ile görüşürler. *Nakil (transfer)* ise, çalışanların aynı düzeydeki işler arasında yer değiştirmesidir ve genellikle birbirine yakın birimler arasında nakil yapılmaktadır.

İşletme açısından dış kaynaklar, işletmede çalışan mevcut personelin dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan kişiler ile bu kişilerin bulunabileceği yerlerdir. Personel adaylarının organizasyon dışında araştırılmasının çeşitli yöntemleri vardır. İlan verme (internet, gazete, el ilanları, radyo, tv vb.), işçi ve işçi bulma kurumlarına (kamu ve özel) başvurma, okul ve üniversitelerle ilişkiye geçme, bilgisi olabilecek insanlara sorma, stajyerlerle bağlantı kurma bu konuda en çok kullanılan yöntemlerdir.

Bir organizasyonun işe alınacak elemanları seçerken kullandığı yöntemler çoğunlukla organizasyonun büyüklüğünü ve örgüt kültürünü yansıtır. Organizasyon ne kadar küçükse kullandığı yöntemlerin o kadar açık olduğu, büyüklükleri arttıkça başvuran adaylar için daha az şeffaf hale geldiği görülmektedir. GfK⁶, Türkiye'nin 13.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporuna göre (12 Mayıs 2008); işletmelerin personel alımında kullandıkları kaynakların başında 2007 yılında %94 oranla, 2008 yılında da %91 oranla insan kaynakları sitelerine ilan vermek gelmektedir. İkinci sırayı şirket içi kaynaklar (2007;%57 ve 2008;%55), üçüncü sırayı gazete ilanları (2007;%66 ve 2008;%54) almaktadır.

Organizasyonun büyüklüğü ne olursa olsun işe alınacak elemanlar seçilirken hem işin hem de elemanların özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle seçme süreci asıl olarak bilgi toplamaya dayanır. Adaylar hakkındaki bilgiler genellikle mürakat eden kişi ile ilk iletişim aracı olan başvuru formlarından elde edilir. Bir elemanın yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmadan işte ne ölçüde başarılı olacağını tahmin etmek mümkün değildir. Başvurular arasından yüzyüze görüşmeye alınacak adaylar eleme yöntemi ile seçilir. Elemanlarla gruplar halinde ya da ikili görüşmeler yapılır. Ayrıca adaylar çeşitli testlere tabi tutulmakta ve referans araştırmaları da

⁶ GfK Grubu 1934 yılında Almanya'da kuruldu. Almanya'nın en büyük araştırma grubu olan GfK, dünyadaki ve Avrupa'daki araştırma grupları içinde 4. sırada yer almaktadır. 100'den fazla ülkede araştırma hizmeti sunan 150 firmadan oluşan geniş bir uluslararası ağa sahiptir. Yüzde 80'i Almanya dışında olmak üzere toplam 10.000 çalışana vardır.

(http://www.gfk.com/gfkturkiye/about_us/about_gfk_group/index.tr.html, Erişim:28.06.2010).

yapılmaktadır. Bazı organizasyonlarda bu çalışmaların tamamını kapsamlıca yürütmek için bir komitenin görevlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Pek çok organizasyon bir adayın ne kadar başarılı olacağını tahmin etmenin en güvenilir yolunun o adayla yüz yüze görüşmek olduğuna inanmaktadır. Ancak bir görüşmenin başarısı büyük ölçüde görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmedeki veriler başvuru formundan alınsa da görüşmecinin kişisel değerlendirmeleri ve ön yargılarının görüşme sonucuna etki etmesi muhtemeldir. Bu risklerin, görüşmenin birkaç adımda ve farklı görüşmeci/yöneticilerle yürütülmesi sureti ile azaltılması mümkündür. Bunun bir diğer yolu da dışarıdan bir işe alım uzmanı/danışmanına başvurulmasıdır.

Aşağıdaki durumlarda dışarıdan bir uzmanla anlaşmak sağlıklı bir işe alım süreci için daha yararlı olmaktadır (Finnigan, 1995:43):

- İşletme içinde işe alım konusunda uzman bir elemanın bulunmadığı ve böyle bir elemana sürekli sahip olmanın düşünülemeyeceği yerler, durumlar,
- İnsan kaynakları yöneticisinin zaman ve dikkatinin başka alanlarda yoğunlaştığı, diğer taraftan da işe yeni eleman almanın tam gün çalışmayı gerektirecek karmaşık bir yönünün bulunduğu yerler,
- Mevcut işinden memnun olan çok iyi bir elemanı firmaya çekebilmek için prestij amaçlı olarak,
- Şirketin güvenlik ve gizlilik nedeniyle adını açıklamak istemediği, ama aynı zamanda uygun adayların bir posta kutusu adresine yanıt vermeyeceğini düşündüğü durumlarda,
- Rahatlık, maliyet ve zaman tasarrufu amacıyla.

Görüşmeci açısından yapılan görüşmeler sonucunda adaylar hakkında ortalama bir fikre sahip olmuş olmak, işe en uygun adayın hangisi olabileceği hakkında bir yargıya varabilir olmak görüşmelerin başarısının değerlendirilmesinde kriterdir. Görüşmeci son kararı verecek kişi de olabilir. Ancak pek çok organizasyonda son kararı verecek kişi ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip yönetici düzeyindedir ve büyük organizasyonlarda insan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir, ilk görüşmeyi yapar, eğer kullanılıyorsa sınav ve testleri uygular ve referansları kontrol eder. İlk

görüşmecinin görüştüğü adaylar içinden seçtiği adaylarla ikinci görüşmeyi yapan kişiler işe alım kararını verecek yetkili yöneticilerdir.

Çoğunlukla performans kriterlerini ve seçimde uyulacak prosedürleri de insan kaynakları bölümü saptar. Aday işe alınmamışsa bunu kendisine bildirir. “İş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce insan kaynakları bölümü organizasyonun ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar” (Palmer and Winters, 1993:82). Bundan sonra insan kaynakları departmanına düşen görev, yeni personelin iş görebilmesi için gereken tüm iş gereçleri ile diğer koşulların ona sağlanmış olmasından emin olmaktır. İKY, yasal prosedürleri personel özlük işleri ayağı ile yerine getirmekte ve ardından iç müşterisi haline gelmiş olan yeni personeli işletmeye gerçek anlamda kazandıran oryantasyon programını hayata geçirmektedir.

Oryantasyon (İşe Alıştırma-Uyumlaştırma); yeni işe alınan elemanın organizasyonla, işiyle, üstleriyle ve çalışma arkadaşları ile tanıştırılması, örgüt kültürüne uygun bir çalışma tutumu benimsemesinin sağlanması ve bu sayede işgören-işletme uyumsuzluklarının minimuma indirilerek verimin artırılmasına uygun zeminin hazırlanması sürecidir. “Yeni işgöreni tecrübesizlik duygularından kurtarmak, özellikle yeni personelin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak amacıyla işe uyum programları kapsamında yapılan bütün hazırlıklar bu sürece dahildir” (Seyyar ve Öz, 2007:202). Çünkü işe yeni başlayan elemanların işe uyum göstermesi ve gerçek performanslarına ulaşmaları zaman almaktadır. Oryantasyon sürecinde amaç bu süreyi minimuma indirebilmektir. Süreçte film, video, el kitabı, gezi gibi işe alıştırma araçları kullanılabilir. Programın amaçlarından birisi de yeni elemanın işine ve organizasyona ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır.

Oryantasyon programının hazırlanması insan kaynakları bölümünün görevidir. Ancak etkili bir program için diğer yöneticiler ile işbirliği yapılması şarttır. İşe alım işlemlerinin yapılması, ücretler ve mesai saatleri ve diğer genel çalışma kurallarına ilişkin açıklamalar insan kaynakları uzmanınca yapılırken, işin gerektirdiği özel kurallar ve beklenen performans, elemanın çalışacağı bölüm yöneticisi tarafından açıklanmalıdır. Oryantasyon programının başarısının bir süre sonra elemanın

değerlendirilmesi ile ölçülmesi ve gerekiyorsa periyodik tekrarların yapılması gerekmektedir.

Seçme ve yerleştirme uygulamalarında tüm adaylara eşit ve adil davranılması önemlidir ve örgüte bağlılığa doğrudan olumlu etki eder. Özellikle geniş aday havuzu içinden eşit ve adil yöntemlerle seçildiğine inanan işgörenlerde bağlılık oluşumu yüksek olacaktır. Çünkü çok fazla sayıda aday içinden seçilen işgören kendini özel hissedecek ve kuruma karşı sorumluluk duyacaktır. Adil olmayan işe alım süreci, işe uygun olmayan adayların işe alınmaları gibi işgören seçiminde yapılacak diğer hatalar, işletmeyi olduğu kadar işgöreni de olumsuz yönde etkiler. “İşgörenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşıyamayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, devamında işi bırakma niyeti ortaya çıkabilecektir. Ayrıca işgörenin nitelikleri işin niteliğini aşıyorsa, işgörende iş tatminsizliği oluşacak, bu durumda da işi bırakma niyeti ortaya çıkabilecektir” (Deniz, 2006:12). İşin gereklerini yerine getiremeyen ya da nitelikleri işten üstün bir işgören, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu sorunların proaktif bir yaklaşımla faaliyetlerini gerçekleştiren İKY ile aşılması mümkündür. Ancak doğru işleyen süreçlerde bile bu durumlara rastlanabilmektedir. O halde bu noktada ciddiyle yürütülecek bir oryantasyon sürecinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

2.4.3. Ücretlendirme ve Değerleme

Çalışanlar yaptıkları iş ve gösterdikleri performans karşılığında iş değerlemesi yoluyla pozisyonları için tayin edilen ücreti hak ederler. Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar. İş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konular **ücret yönetiminin** kapsamındadır. Bu yönetim programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması en önemli ve en zor insan kaynakları faaliyetlerinden birisidir.

Çalışanlara emeklerinin karşılığında ödenen ücret aynı zamanda işveren için önemli bir maliyet unsuru olmakta, bir taraftan da insanların yaşam düzeylerine etki

ettiği için toplumların gelişmişlik düzeyleri ile ilgili verilere zemin oluşturmaktadır. İşgörenler için tek motivasyon kaynağı olmamasına karşılık en büyük beklentilerinden birini oluşturmaktadır. Miktarının yanı sıra adil olması ile de önem arzeder. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Ücretlendirmenin adil olmadığını düşünen işgörende iş tatminsizliği oluşacak ve yeni iş arayışları içine girecektir.

Ücretler bireyselleştikçe şirketlerde insan kaynakları yönetiminin etkinliği artmaktadır. “Bu nedenlerle insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu da bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir” (Fındıkcı, 2002:352). Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirlenir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve benzeri kriterler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (Şimşek, 2007:11).

Yönetimin organizasyon içinde eşitliği sağlamak için kullanabileceği üç araç bilindiği gibi iş analizi, görev tanımları ve iş nitelikleridir. Bu üç araç ***iş değerlendirme sisteminin*** belkemiğini oluşturur. “Bu sistem organizasyonda yapılan her işin görece değerinin ve buna göre her işe ödenecek ücretin belirlenmesine yarar. İş değerlemede işi yapanın performansı değil işin özellikleri değerlendirilir” (Palmer and Winters, 1993:90). “İş değerlendirme işletmede çalışanlara eşit ve uygun ödemenin yapılması için işlerin görece değerlerini belirleme metodudur. Yani, iş değerlendirme çoğunlukla işletme içinde eşit ücretleme kurulması aracıdır” (Denisi and Griffin, 2001:336). Verilen ücretle yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için işler sürekli olarak incelenmeli ve görev tanımları da yenilenmelidir. “Tornow, görev tanımı belirsiz olanlarla belirli görev tanımı çerçevesinde çalışanlar arasında yaptığı karşılaştırmada, belirsiz görev tanımının aynı ücret alınsa bile daha fazla adaletsizlik algısına neden olduğunu saptamıştır” (Çakır, 2006:108).

Ücretlendirme konusunda tartışmalı konulardan biri, ücretlere temel oluşturan derecelerin çalışanlara bildirilmesinin ne ölçüde doğru olduğudur. Ücretlendirme programını çalışanlarla paylaşmanın onların güvenini arttıracığı düşünülmektedir. Gizlilik politikasında ise çalışanlar arasında yanlış anlamalar doğmakta, bu durum organizasyona olan güveni sarsmakta ve çalışanların motivasyonunu düşürmektedir.

Türkiye’de çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde piyasa ücretlerinin dikkate alınmasının yanında ücretlendirmenin yasal boyutunun da belirleyici olduğu görülmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun eşit davranma ile ilgili 5. maddesi kişiler arasında cinsiyet, inanç gibi nedenlerle ayırım yapılmadan eşit işe eşit ücret verilmesini gerektirmektedir. Aksi takdirde işverenin bir tazminat ödemesi söz konusudur. Eşit işlere farklı ücretlendirmenin yapılabilmesi için, yetkinliklere ve performansa dayalı ücretlendirme yapılması gerekecektir. Bu ücretlendirmenin adaletli olduğuna inanç ancak bilimsel yöntemlerle yapılmış, iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarına dayandırılmış, yetkinliklerin iyi tanımlandığı bir ücretlendirme sistemi ile oluşturulabilecektir. Yasaların ücretlendirmeye sosyal sigorta ödenekleri, işsizlik sigortası, iş tazminatı, geçici işgörmezlik tazminatı gibi zorunlu ödemeler ile asgari ücret gibi müdahaleleri de söz konusudur. “Asgari ücret, işçinin geçimini belirli bir düzeye getirmek, işverenler arasında haksız rekabeti önlemek, eşit işe eşit ücret ilkesini gerçekleştirmek ve ücret yelpazesi içindeki anormal farkları önlemek gibi amaçları olan bir uygulamadır. Bu anlamda birçok ülkede uygulama alanı bulur. Türkiye’de bu ücretin belirlenmesinde işçi, işveren ve hükümetin temsilcilerinden oluşan Asgari Ücret Tespit Komisyonu yetkilidir. Komisyon en çok iki yılda bir asgari ücreti belirlemek durumundadır” (Koray, 2005:389). Uygulamada her yıl asgari ücrete ilişkin tespitin yapıldığı görülmektedir.

Yasalar gibi sendikalar da ücretlendirmeyi etkilemektedirler. Çalışanların sendikaya üye olduğu organizasyonlarda ücretler ve çoğu zaman da ikramiyeler toplu pazarlığa açıktır. Toplu pazarlık, işveren temsilcileri ile işçi sendikası temsilcilerinin yazılı bir anlaşmaya varmak üzere yürüttükleri müzakere sürecidir. Taraflar bu süreçte ücretler, çalışma koşulları gibi konularda bir uzlaşma sağlamaya çalışırlar. Sonuçta imzalanan toplu sözleşme her iki taraf için de belirlenen süre boyunca bağlayıcıdır.

İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yolu etkili bir performans yönetim sistemi kurmak ve uygulamaktır. Performans, işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik

ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir. İşletmenin nihai amaçlarına ulaşması çalışanların işyerinde gösterdikleri performansa bağlıdır. Bunun ölçümü kadar, ödüllendirilmesi de önemlidir ve bu da performans yönetim sisteminin bir parçasıdır.

Maddi kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle örgütsel bağlılığı arttırmakta ve işten ayrılmalar da azalmaktadır. "1999 yılında Amerika'da 750 şirketi kapsayan bir araştırmada; rekabet gücünü elinde tutan başarılı şirketlerde ücret ve performans yönetimi konusundaki ortak modelin; yüksek performans gösteren işgörenler için tutarlı ve anlamlı bir ücret farklılaştırmasına gidilmesi olduğu, performans yönetim sisteminin gösterilen çabaların ödüllendirilmesinde temel oluşturduğu görülmüştür" (Deniz, 2006:20). Eğer piyasadaki ücretlerden çok daha düşük ücret oluşturulur ise çalışanların motive olmaları beklenmemelidir. Burada performansa etki eden ücretlendirme sisteminde, çalışanların hak ettikleri ücreti aldıklarına inanmaları ön koşuldur.

Ücret yönetimi sistemine uygulanma sürecinde etki eden performans yönetimi, çalışanların hedeflenen başarı düzeyine ulaşması için hareket planını oluşturmak, bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendirmek, ölçmek, geri bildirimde bulunmak ve gerekli iyileştirmeleri yapmak üzere uygulanan faaliyetler bütünüdür. Performans yönetimi, diğer fonksiyonlarla ilişki halindedir. Stratejik anlamda önem taşımakta ve günümüzde örgütsel değişimin bir aracı olarak görülmektedir. Ana hedefi yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi olan etkili bir performans yönetiminin en önemli adımı da performans değerlemedir.

Performans değerlendirme; çalışanların, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçülmesini" içeren bir süreçtir. Burada kullanılacak ölçütler genellikle iş analizi sırasında saptanır. Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsar. Bu nedenle çalışanların daha iyi tanınmasında önemli bir araçtır.

Organizasyonda "insan"ı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. GFK Türkiye'nin 13. İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu sonuçlarına

göre (12 Mayıs 2008)⁷; performans değerlendirme, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da önem taşır. Yüksek performansla çalışanlar adil bir performans değerlendirme ile çalışmalarının karşılığını almak isterler. Ayrıca çalışanlar değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanırlar. Ancak adil olmayan, yüksek ve düşük performanslı çalışanları aynı şekilde değerlendiren bir değerlendirme sistemi moral bozukluğu ve çalışma isteksizliği yaratacaktır. “Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yönlendirme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Özellikle, daha çok çalışma ve yeteneklerin daha verimli biçimde kullanılması halinde çalışanların ekonomik ve psikolojik anlamda ödüllendirilmesi işe özendirmeyi sağlayacak, objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlemesi çalışmada yüksek moral ve örgüte güven duygusu yaratacaktır” (Deniz, 2006:16). Organizasyon yapısına uygun bir performans değerlendirme, çalışanların yüksek performanslarının devamını da hedefleyen ve bu sayede yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi sürecine katkı sağlayan performans yönetimi sürecinin işlerliğini sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alanlar şunlardır:

- Çalışanların terfi veya kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücretlendirmeye ilişkin yeni düzenlemeler,
- İşgücü ihtiyacının belirlenerek norm kadronun oluşturulması,,
- Personeli uyarma, kınama ve işten çıkarma kararları,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eksiklerin tamamlanmak üzere gereken tedbirlerin alınması,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları.

⁷ 2007 ve 2008 yılı araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır. Araştırmaya 2007 yılında farklı sektörlerden 377, 2008 yılında 348 insan kaynakları çalışanı katılmıştır.

Sonuçları pek çok insan kaynakları faaliyetinde kullanılan performans değerlendirme çalışması, olumlu sonuç alan işgörelere üstlerinin saygısını kazanma ve çalışma arkadaşlarının gözünde kendini gerçekleştirme fırsatı da vermekte ve motivasyonlarını bu şekilde de arttırmaktadır. Değerleme sonuçları çalışanlar açısından olumsuz da olabilmektedir. Bu durumda işgöreni cezalandırmak değil, eksik ya da hatalı yönlerinin farkına vararak gönüllü katılımı ile bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına yöneltmek, yapıcı eleştirilerde bulunarak kişisel ve örgütsel gelişimi destekleyici şekilde yaklaşmak amaçlanmalıdır. Bu destekleyici yaklaşımın çalışanın organizasyona olan bağlılığını arttırması da söz konusudur.

Yüksek performansın ücretle ödüllendirilmesi ilkesi, etkili bir ödeme programının temelini oluşturan yapı taşlarından birisidir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, diğer ücretlendirme sistemlerinde olmayan bir özellik olarak, çalışanların gelişimine ve organizasyon içerisindeki yerlerine önem verdiği için insan kaynakları konusunda en iyi biçimlenmiş ücretlendirme sistemidir. “Yönetim felsefesi ve olgusal açıdan çalışanların aldıkları ücretin organizasyona yaptıkları katkıyı mı organizasyon içindeki kıdemlerini mi yansıtmaya gerektiğine karar verilmelidir. Birçok organizasyon bunlardan birincisini uyguladığını iddia etse de, pek azı etkili bir performans değerlendirme sistemine ya da çalışanların gerçek performans ve katkılarını birbirinden ayırt etmek için zor ve cesaret isteyen kararlar verecek yöneticilere sahiptir” (Palmer and Winters, 1993:88). “Ücret ve performans yönetimi sistemlerinde nihai amacın, çalışanların motivasyonunu arttırmak olduğu söylenebilir. Performansın maddi ödülle karşılanması veya alınan ücret üzerine bir performans ücretinin eklenmesi çalışanın işletmeye o güne kadar yapmış olduğu katkının fark edildiğine ve bundan sonra yapacağı katkıların sürekliliğini sağlamasına ilişkin bir mesaj niteliği de taşımaktadır. Dolayısı ile performansa dayalı ücretlendirme sistemi bireysel eşitliğin sağlanmasında ve adil bir ücretlendirmede önemli etkileri olan bir uygulamadır” (Çakır, 2006:79). Bu süreçte organizasyon çalışandan yüksek performans sonuçları beklerken çalışan da organizasyondan, gösterdiği yüksek performansın ödüllendirilmesini bekleyecektir. Burada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler işgörenleri motive edebilmek için onların ihtiyaç ve isteklerini anlamak ve özendirici uygulamaları bu doğrultuda hayata geçirmek zorundadırlar.

2.4.4. Yetiştirme ve Geliştirme

Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamıştır. Çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığı anlaşılmış ve çalışanın eğitilmesi önem kazanmıştır. Bu nedenle günümüzde işletmeler, yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemekte, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler.

Günümüzün gelişen iletişim teknolojileri nedeniyle bilgiye ulaşmak artık çok daha kolay hale gelmiş ancak aynı nedenle bilgi ve becerinin kısa sürede eskimesi sorunu doğmuştur. Bir doktora mezununun hayatı boyunca öğrendiklerinin yarısını sonraki 7 yılında bilgi eskimesi nedeniyle kullanamaz hale geldiği söylenmektedir. Burada karşımıza yaşam boyu eğitim zorunluluğu çıkmaktadır. Küreselleşme ile birlikte eğitim, bilgiyi yorumlama becerisi düzeyine kaymakta ve tüm dünyada özellikle artan rekabet ekseninde ileri yaş gruplarına doğru uzamakta hatta yaşam boyu sürmektedir. “Organizasyonlardaki yaşam boyu eğitim anlayışı ise, uzun dönemli insan kaynakları yönetimi stratejisinin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak en önemli güç olan insan kaynaklarının belirlenecek vizyon, misyon, amaçlar, uzun dönemli planlar ve stratejiler doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi ciddi bir yönetim anlayışını ve çabasını gerektirir” (Ay, 2007:136). Çalışma hayatındaki mevzuat değişiklikleri, temel yeteneklerdeki eksiklik, düşük performans, müşteri istekleri, yeni ürünler, yüksek performans standartları, teknolojik gelişmeler ve paralelinde doğan yeni meslekler, bunların yansısı, “yeni işe giren personelin korkularını ve endişelerini azaltmak, çalışan devir oranını azaltmak, üst yöneticilerin astlarına ayırdıkları eğitim zamanından toplu eğitimler yoluyla tasarruf etmek” (Ivancevich and Glueck, 1989:523) gibi nedenler çalışanların sistemli olarak eğitilmesi ihtiyacını doğurmaktadır.

İşgören eğitimi, işgörenlerin ve onların oluşturdukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına

olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür. İşletmelerde bu amaçlarla yürütülen işgören eğitimi uygulamaları, kişi ile iş arasındaki uyumu sağlayan önemli bir uygulama olarak düşünülmeli, çalışanların yeniliklere uyum sağlaması, getirildikleri görevleri başarıyla yerine getirebilmek için gerekli bir unsur olarak göz önüne alınmalıdır. Ancak eğitim uygulamalarının, amacına ulaşabilmesi için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

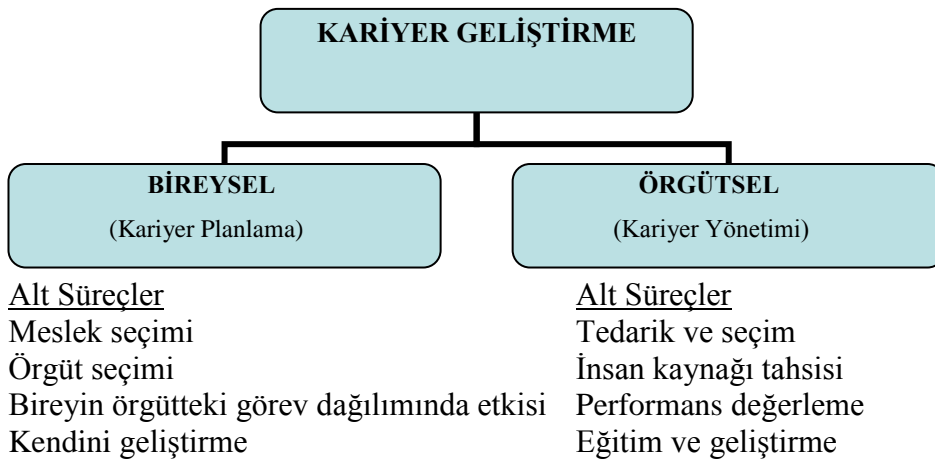
Bunun için zamanla bazı büyük işletmelerde eğitim bölümü kendi içinde gelişerek insan kaynakları bölümünden ayrılmıştır. “Önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin organizasyondaki yeri zamanla değişikliğe uğramış, bu değişiklik bir yandan insan kaynakları yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı’na bağlı olan ‘Eğitim Yöneticisi’ ve öte yandan da bağımsız bir ‘Eğitim Bölümü’ kimliğinde ortaya çıkmıştır” (Şimşek, 2007:23). Eğitimden sorumlu insan kaynakları görevlilerince doğru biçimde yürütülen bir eğitim programında ilk ve en önemli adım eğitimin planlanması, eğitim planlamasının ilk adımı ise eğitim ihtiyaç analizidir. Yönetici görüşleri, anketler ve çalışanları talepleri ile eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra, eğitime katılacakların sayısı, mesleki durumları, bilgi ve beceri düzeyi, pozisyonları, kişisel farklılıkları, eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman, sürekli mi, tekrar edilerek mi, aralıklı olarak mı verileceği, eğitim yöntemlerinin maliyeti, eğitimi verecek kurum ya da kişiler, eğitim yöntemlerini uygulayabilecek elemanların durumu, örgütün maddi olanakları ve eğitim bütçesi dikkate alınmalıdır.

Başarılı bir eğitim politikasının hazırlanmasında ve uygulanmasında üst yönetim katılımı ve insan kaynakları biriminin koordinasyonu gereklidir. “Eğitim politikasına üst yönetimin inancı ve desteği kesinlikle tam olmalıdır. Bunun yanı sıra eğitim politikası, eğitime ayrılacak kaynaklardan en fazla getiriye elde edebilmek için belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmalıdır. Sonuçlar anlaşılır, açık ve kısa bir biçimde yazılmalı ve organizasyon içinde duyurularak benimsenmesi sağlanmalıdır” (Ay, 2007:137). Herkes tarafından benimsenmiş hedeflere odaklanmış bir eğitim yönetimi sisteminin çalışanların performans ve motivasyonlarını arttırması ve işletmeye bağlılıklarını olumlu yönde geliştirmesi muhtemeldir.

Eğitim planlamasının *kariyer planlaması*yla da ilişkisi bulunmaktadır. Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri

kazanması, kariyer planlaması ise, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır. Kariyer planlamasında çalışanların kariyer basamaklarında hangi eğitimleri alarak yükselecekleri, belirli görevlere gelebilmek için hangi eğitimlerin ön koşul olacağı belirlenmelidir. Başarılı bir kariyer yönetimi ile kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilebilir veya tahmin edebilirler.

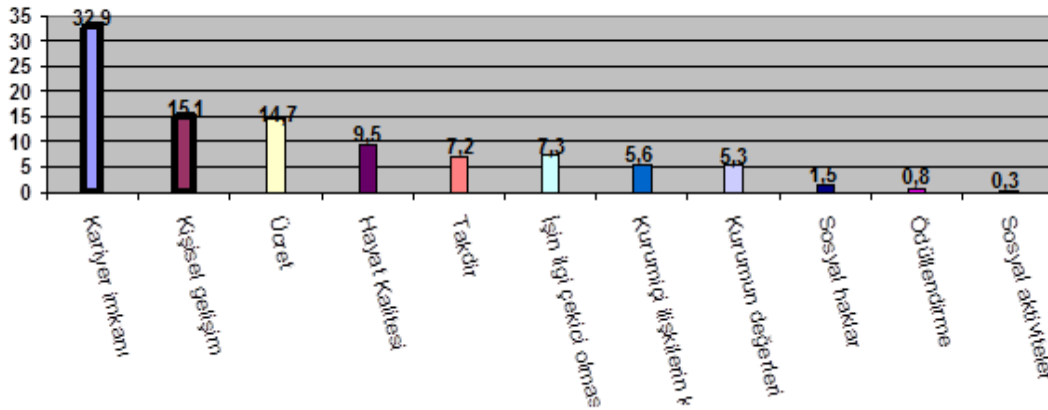
Şekil 2. Kariyer Geliştirme Süreci



Kariyer yönetimi “insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejilerin dizayn edilmesi ve uygulanmasının sağlanması sürecidir” (Şimşek, 2007:10). Kariyer planlama kariyer geliştirmenin bireysel ayağını, kariyer yönetimi de örgütsel ayağını oluşturur. Kariyer geliştirme sürecinin bahsedilen bu alt süreçleri Şekil 2’de gösterilmiştir. Planlama sürecinin bireyin meslek ve örgüt seçimi ile başladığı görülür. Bu kişinin olduğu kadar kurumun da sorumluluğundadır. Kurum çalışanın yeteneklerini analiz etmeli ona ilerleme yolu çizmelidir. Çalışan da ne yapmak istediğini bilmeli buna uygun hazırlıklar yapmalıdır. Örgütsel açıdan ise işletmenin, geleceğe dönük olarak nasıl bir kariyer planlaması hedeflediği, yükselme ya da yer değiştirme kararlarının hangi kriterlere göre alındığı, boşalacak kadroları önceden yedekleme veya doldurmaya dönük esasların neler olduğu incelenmelidir. Performans Değerleme süreci sonunda elde edilen bilgilerin kariyer yönetimi için de kullanılabilmesi unutulmamalıdır.

Kariyer yönetimi, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Etkili bir kariyer geliştirme programı sayesinde birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlarından yararlanabilmekte, bu durum çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Tayin veya terfi olanaklarının ya da görev değişikliği fırsatlarının öncelikle kurum çalışanlarına verilmesi ile çalışanlar, kuruma karşı daha fazla psikolojik bağlılık geliştireceklerdir.

Şekil 3. Çalışanların Kuruma Bağlanma Nedenleri



Kaynak: BALTAŞ, Acar (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, Birinci Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.63.

Başarılı bir eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi ile çalışanlara kendilerini geliştirme imkânı verilmesinin ve terfi/ilerleme olanağı sunulmasının, işletmelerde aidiyet duygusunun geliştirilmesi için en fazla başvurulan yöntem haline geleceği düşünülmektedir. Baltaş Grubu tarafından 2008 yılında yapılan Davranış Araştırması sonuçları bu görüşü doğrular niteliktedir. Araştırmada 1192 çalışana “Kendinizi kuruma yürekten bağlamış bir çalışan olmanız için kurum size ne sunmalı?” sorusu sorulmuştur. Şekil 3’te kariyer imkânı ve kişisel gelişimin çalışanların kuruma bağlanma nedenleri arasında ilk iki sırayı aldığı görülmektedir.

Bunlar gibi destekleyici bir çalışma ortamı, yetki ve sorumluluk sahibi olma, iş emniyeti, adil ve yeterli ücret, yenilik ve yaratıcılık ihtiyacının karşılanması, arkadaş-dostluk ilişkileri, yöneticilerle olan etkili iletişim gibi unsurların da çalışanların motivasyonunu arttırdığı bilinmektedir. Çalışanlara yönetime katılıma imkân sunulmakta, sosyal haklar dikkate alınmakta, sosyal aktiviteler düzenleme, takdir ve ödüllendirme yolları ile demotivasyona bağlı işten ayrılmaların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların günün önemli bir kısmını geçirdikleri iş ortamları ihtiyaçlarını karşılıyorsa, çalışanın hedefleri destekleniyorsa, iyi performans ödüllendiriliyorsa, adil ve eşit uygulamalar varsa, kendilerini verecekleri ilginç işler yapıyorlarsa, çok çalışma ve bağlılığın benimsendiği bir örgüt kültürü varsa motivasyonları yüksek olacaktır. Barem Research International'ın 12-13 Mart 2003 tarihli İnsan Kaynakları Fuarı 'İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği' konulu İnsan Kaynakları Konferansında insan kaynakları departmanı çalışanı olan 131 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması sonuçlarına göre çalışanların motivasyonlarını sağlamaya dönük aktiviteler arasında spor aktiviteleri %46 oranla birinci sırayı almıştır. Toplantı, yemek ve kutlamalar ikinci (%31), eğitim yolu ile motivasyon sağlama çalışmaları üçüncü (%30), ödüllendirme dördüncü (%25) sıradadır. Aynı araştırma kurumunun 2004 yılı araştırma raporunda toplantı, yemek ve kutlamalar %79 oranla birinci sırayı, %72 oranla eğitimler ikinci sırayı almıştır. Yönetimle iletişimi artırma (%47) ve ödüllendirme (%47) üçüncü sıradadır.

İşi yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek insan kaynakları yöneticisine çalışanları motive edecek politika ve programlar geliştirmekte çok yararlı görüşler kazandırır. Bunun sonucu ise organizasyonun veriminin yükselmesidir. İnsan kaynakları ile ilgili çağdaş uygulamaları incelemek, yöneticilerin bireyleri neyin motive ettiğini anlamasını ve böylece daha etkili bir yönetici haline gelmelerini sağlar. Verimi yükseltecek motivasyon yöntemleri geliştirebilmek için, yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını iyi bilmeleri, hangi yöntemlerin üretkenliği arttırdığını ve neden böyle olduğunu anlamaları gerekir.

2.4.5. Endüstri İlişkileri ve Koruma

Bilgi çağında bu bilgiye sahip işgücünün işletmelerden beklentileri de farklılaşmıştır. Küresel gelişmelerle dışa açılan ya da yabancı ortaklıklar kuran işletmeler farklı kültürlerden etkilenmiş, bilginin hızla taşınması ve organizasyonların yapılarını etkileyen farklı kültürler üretim sürecindeki öneminin farkına varılan insana verimli çalışma koşulları sunar hale getirmiştir. Eğitimli işgücü işverenlerden karar alma sürecine katılmayı, hakları için bireysel pazarlıklara oturmayı, kariyer yapmayı, itibar görmeyi beklemektedir. Bu süreçte işverenlerle aralarında bir katalizöre ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni bilgi çağı bu görevi insan kaynakları birimine vermiştir. İnsan kaynakları birimi kimi zaman hem işveren hem işçi, kimi zamansa ne işveren ne işçi gibi hareket etmekte, tarafların karşılıklı beklentileri arasında dengeleyici rolü üstlenmektedir.

“Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetimine nazaran daha çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi sadece işçi-işveren ilişkisini değil, işverenle sendikanın ve bunların devletle ilişkisini de ele almaktadır. Endüstri ilişkileri kolektif ilişkiler odaklıdır, işsizlik, gelir dağılımı, yoksulluk gibi konuları da kapsar” (Avar, 2006:41). İnsan Kaynakları Yönetimi ise çalışanların iş tatmininin ve verimliliklerinin artmasını sağlamak, üst yönetim ve şirket ile bağlarını kuvvetlendirmek, sorunlarını rasyonel bir şekilde çözüme kavuşturmak vb. görevler üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi hem çalışan hem de şirket için önemli farklılıklar yaratmıştır. Bu farklılık çalışan ve işveren ilişkisinde de görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiş, işçi sendikalarının günümüzde işlevlerinin azalmasının bir nedeni olarak da gösterilmeye başlanmıştır.

İKY, çalışma hayatında bir işgücü yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İstihdam ilişkilerini temsil eder ve bu ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Organizasyonel entegrasyonun gerçekleşmesinde işçi-yönetici ilişkiler zincirinin anahtarı konumundadır. “İnsan kaynakları yönetimi, pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından işçi-işveren ilişkisinin kişiselleştirilmiş bir yaklaşımı olarak görülmekte ve bu kişiselleştirilmiş ilişkiye özellikle sendikasız sektörlerde rastlanmaktadır. Bu durum işletmeleri insan kaynaklarıyla doğrudan, birebir ilgili duruma getirmiştir. Yani bir

şekilde (işçilerin dolaysız örgütlenmesi olan) sendikalarla ilişkiye gitmeden, “insanlar-çalışanlar”la temas kurmaktadırlar. Böylece, işçinin işletmeyle ilk temasından başlayarak çalışma koşulları da dahil olmak üzere gerekli olan tüm işlemler sendika dışında, toplu pazarlık dışında gerçekleşmektedir” (Ersöz, 2006:72). Bu yaklaşımda işçilerin sorunları ve şikâyetleri ile ilgilenmek üzere şirket konseyleri veya personel forumları gibi istişari ve temsili platformlar kurularak sendikasızlık kurumsallaştırılmaya çalışılmaktadır.

“Buna verilebilecek en tipik örnek, Avrupa’daki Mcdonalds restoranlarıdır. Sendikalara hoşgörü ile yaklaşmayan Mcdonalds’ın Avrupa’daki restoranlarında, “Mckatılım” (Mcparticipation) olarak da adlandırılan iletişime ve işçilerin katılımına belirli düzeyde imkân veren mekanizmalara dayalı bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşım, danışma, bilgi verme ve birlikte karar verme haklarını içermemektedir. Mckatılım yalnızca çalışanların çeşitli önerilerde bulunduğu ve şikâyetlerini belirli ölçüde dile getirdiği, takım brifinglerinin yapıldığı bir yaklaşımdır” (Yıldırım ve Uçkan, 2010:174).

Etkili bir ücret pazarlığı genellikle sendikaların güçlerini ortaya koydukları en önemli ve bazen de tek alan olarak görülürken, İKY çalışana ücret yanında diğer kazanım ve hakları da sağlamak için çalışmaktadır. Bu süreç, çalışanların sendikalara olan güvenlerini azaltmakta ve bu da sendikalaşma oranlarına yansımaktadır. Küreselleşme sürecinin işgücü niteliğinde meydana getirdiği değişimlerle kan kaybeden sendikaların karşısına, küresel değişimleri takip etmek ve uygulamak zorunda olan insan kaynakları uygulamaları çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ve sendikalar arasındaki en önemli benzerlik her ikisinin de çalışma ilişkilerini düzenleme istekleridir. “Ancak endüstri ilişkilerinde taraf olan sendika iken insan kaynakları yönetimi’nde taraf olan bireylerdir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde devlet taraf olarak ele alınmamaktadır” (Okur, 2002). Bu iki kavram arasındaki en önemli sorun esnekleşmeden kaynaklanır. Değişen rekabet şartları ve küreselleşme ile birlikte şirketler başarılı olmak için ‘esneklik’ politikalarını uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Sendikalar ise eşitliğe dayanmaları sonucunda standartlaşma üzerinde önemle durmakta, hak ve kazanımlarda söz konusu olanın kıdem olması gerektiğini ifade etmektedirler. Çünkü kıdem sistemini çalışanlara açıklamak çok daha kolaydır. Buna karşılık performans değerlendirme yöntemi karmaşık ve açıklanması

zor bir yöntemdir. Bu yüzden bu sistemin sendikalar tarafından benimsenmesi ve üyelerine açıklanması çok zordur. Ücretlerde, çalışma koşullarında, teknolojideki esnekliğe sendikalar olumlu bakmamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının ana amaçlarından birisi olan çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşturulması da sendikalar için kabul edilebilir bir durum değildir. Bu durum şirketleri zor durumda bırakmakta ve sendikalar yerine insan kaynakları yönetimine yönelmelerine neden olmaktadır.

Çokuluslu şirketler insan kaynakları tekniklerini sendikaların işletme içindeki geleneksel rolünü dışlamak ve yerine çalışanlarla doğrudan diyaloga girebilecekleri mekanizmaları pratiğe geçirmek amacı ile kullanabilmektedirler. Sendikasız işçi-işveren ilişkilerini oluşturmaya çalışan işletmelerde ortak bazı uygulamalara rastlanmaktadır. “Bunlar sendikayı işyeri düzeyinde oluşturacakları takım çalışmaları, kalite çemberleri, proje takımları gibi yeni işçi-yönetim iletişim mekanizmaları ile devre dışı bırakmak, çalışanları toplu eylemden uzaklaştırarak, grup dinamizmi içinde sorunların çözümüne teşvik etmek, çalışanların işletme stratejisi ve pazar hedeflerine daha iyi anlayarak işletme genel politikaları ile bütünleşmelerini sağlamak amacı ile yönetime katılmalarını sağlamak, ödüllendirmeye önem vermek (performansa dayalı ücret ödeme yöntemi sendikasız işletmelerde daha fazla uygulanmaktadır) şeklinde sıralanabilir” (Tokol, 2001).

Bu ortak uygulamalar devam etmekle birlikte, insan kaynakları yönetiminin sendikalara karşı tutumunda rastlanan bir diğer durum da sendikalarla uzlaşma yoluna gitmektir. “İnsan kaynakları yönetimi yeni üretim tekniklerinin uygulanmasında sendikalarla işbirliği yapabilir, üretimde verimi arttırmak için sendikaların görüşlerine önem verebilir, sendikal muhataplarla uzlaşma yoluna gidebilir, istihdam güvencesi ve yeni yapılacak yatırımlar konusunda işbirliği sağlama yoluna gidebilir” (Avar, 2006:43). Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı sağlamanın, bu ortamda verimliliğin ve kalitenin yükseltilmesi için gereken koşulları oluşturmanın her ikisinin de amacı olduğu düşünülürse işbirliklerini işçinin sağlığı ve güvenliğinin korunması fonksiyonuna taşımaları da istenen bir durumdur.

İşgücü verimliliği ile ilgili önemli kriterlerden birisi işçinin sağlığının korunmasıdır. Her çalışan sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışma hakkına sahiptir. Organizasyonlarda, çalışanların iş ortamında bedensel ve ruhsal sağlıklarının korunması amacıyla, insan kaynakları yönetimi kapsamında iş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili

çalışmalara yer verilmektedir. İşletmelerin ve işletmelerde öncelikle insan kaynakları biriminin iş sağlığı ve güvenliği konularını içeren koruma işlevi, güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarının doğuran nedenlerin saptanarak ortadan kaldırılması ve bunların sebep olduğu kayıp işgününün azaltılarak verimliliğin yükseltilmesini içerir.

İşçiden en üst düzeyde faydanın sağlanması ve verimliliğin artırılması için, ücretin çalışana düzenli olarak ödenmesi, gerekli ancak yeterli koşul değildir. Günümüzde birçok çalışan, işyeri kaynaklı tehlikelerden dolayı yaralanmakta, sakat kalmakta veya ölmektedir⁸. İnsan hayatının ve sağlığının korunması toplumdaki en yüksek değer olduğundan işletmelerin de bu konuda üzerine düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. “Dar anlamda iş sağlığı ve güvenliği işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikelere karşı korunmalarını ifade ederken, geniş anlamda iş sağlığı ve güvenliği ise, sadece işyerinden değil, işyeri dışından da olsa işçinin sağlık ve güvenliğini olumsuz etkileyebilecek risklere karşı önlem almayı ifade etmektedir” (Tüzüner vd, 2008:515-516).

Bu doğrultuda işletmeler, iş kazaları ve meslek hastalıklarının yarattığı maddi ve manevi zararları en aza indirmek için iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini daha kapsamlı ve sistematik olarak ele almak durumundadırlar. Bu nedenlerle işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği politikalarını oluşturmaları, işletme içinde risk analizi yapmaları, organizasyon yapısını gözden geçirmeleri, her düzeyde çalışanların ihtiyaçlarını saptamaları, işletmede iş sağlığı ve güvenliği planını oluşturmaları, bu plan doğrultusunda hedefler ve yöntemler belirlemeleri gerekmektedir.

İşverenlerin işyeri risklerine karşı önlem almak, çalışanları mesleki riskler ve alınması gereken önlemler konusunda bilgilendirmek, eğitim vermek, işyerinde meydana gelen iş kazasını ve meslek hastalığını en geç üç iş günü içinde yazı ile bölge müdürlüğüne bildirmek, işyerinde alınan önlemlere uyulup uyulmadığını denetlemek gibi yükümlülükleri vardır. İşverenlerin yükümlülüklerine karşı işçilerin de yükümlülükleri bulunmaktadır. Makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde taşıma

⁸ Her 3 yılda bir düzenlenen ve sonucusu 11-15 Eylül 2011 yılında İstanbul’da yapılan (sonuçları henüz açıklanmamıştır) 2008 yılı 18.Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi sonuçlarına göre ülkemizde her 6 dakikada bir iş kazası olmakta, her 6 saatte bir işçi hayatını kaybetmektedir. Her 2.5 saatte bir işçi iş göremez hale gelmektedir. Türkiye iş kazası açısından Avrupa’da ilk sırayı, dünyada ise 3.sırayı almakta, birinci ve ikinci sırada Güney Kore ve Brezilya bulunmaktadır (Kurt, 2008, Erişim: 29.10.2009).

ekipmanı ve diğer üretim araçlarını doğru şekilde kullanmak, kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmak ve kullanımdan sonra muhafaza edildiği yere koymak, işyerinde sağlık ve güvenlik için ciddi ve ani bir tehlike olduğunda işverene veya sağlık ve güvenlik işçi temsilcisine derhal bilgi vermek, işverenle veya sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi ile, risklerin önlenmesi için mevzuat uygulamaları doğrultusunda işbirliği yapmak gibi yükümlülükler de işçilere aittir.

Ne yazık ki işletmelerde iş güvenliğiyle ilgili çalışmalar genelde yasal ve kurumsal zorunluluklar ya da çok ciddi kazalar sonrasında ele alınmaktadır. Bu konudaki çalışmaları yürütmekle görevlendirilen kişiler ise, öncelikle sistem kurma, politika ve prosedürleri oluşturmayla işe başlamaktadır. İş güvenliği komitesinin belirlenmesi ve toplantıları, denetimler, kaza analizleri, ödüllendirmeler en çok rastlanan iş güvenliği uygulamalarıdır. Diğer taraftan bu uygulamaların çalışan davranışları üzerindeki etkisi beklenen düzeyde olamamaktadır. “Çünkü bu uygulamalar hayata geçirilirken çalışanlar bildirdikleri kaza ya da durumlar sonrasında çeşitli sıkıntılı durum ya da olumsuzluklar ile karşılaşabilmektedirler. İş güvenliği için yapılan ödüllendirmeler, güvenli davranışa değil “kazasız”lığa yönelik olmakta, yönetim ekibi, planlama ve karar almada iş güvenliğini ön planda tutmamakta ve güvensiz davranışları azaltmada en etkili yöntemin ceza olduğu düşünülmektedir” (Tüzüner vd, 2008:510).

Bahsedilen olumsuzlukların minimuma indirilebilmesinin sağlanması tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kurumsal kültür ve insan kaynakları biriminin sağladığı etkili iş-işçi ve işveren ilişkileri ve koruma politikaları ile mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri’nde Towers-Perrin danışmanlık firması tarafından yürütülen bir araştırma kültür, yönetim tarzı ve insan kaynakları yönetiminin iş sağlığı ve güvenliği sonuçları üzerindeki etkisini somut bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre (Dettman, 2007);

- Kurum kültürüne ilişkin tutumlar olumlu yönde arttıkça, iş kazaları ve devamsızlık oranları azalmaktadır.
- İş güvenliği konusunda en yüksek performansı gösteren şirketler; gözetim, takım çalışması, yetkilendirme, iş yükü dağılımı ve çalışanların esenliği konularında da diğer firmalara göre daha olumlu değerlere sahiptir.

- Otomotiv sektöründe cam üreten 1200 çalışanı olan bir şirkette, iş güvenliği sonuçlarıyla çalışanların gözetim, yetkilendirme ve takım çalışmasına yönelik tutumları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- OSHA- Gönüllü Koruma Programı'na katılanlar arasında 2007 yılında iş güvenliği konusunda en iyi sonucu elde edenler, 2004-2007 arasında kurum kültürüyle ilgili ölçümlerde en çok iyileşme göstermiş firmalardır.

Sanayiden sayılan, en az elli işçi çalıştıran, altı aydan fazla sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde her işveren iş sağlığı ve güvenliği kurulu (İSGK) kurmakla yükümlüdür. İSGK'nda; işveren vekili veya işveren, görevli mühendis veya teknik eleman, işyeri hekimi, varsa sivil savunma uzmanı, formen, ustabaşı, sendika temsilcisi ve insan kaynakları birimi görev alırlar. Bir işyerinde İSGK kurulduktan ve işlevleri tanımlandıktan sonra yapılacak en önemli iş, sağlık ve güvenlikle ilgili problemleri çözmeye başlamaktır. Nihai amaç iş kazalarının azaltılmasının sağlanmasıdır. Kurulun üye yapısına bakıldığında iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin sorumluluğun sadece insan kaynakları biriminde olmadığı görülmektedir. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması insan kaynakları biriminin en önemli görevleri arasında yer alsa da, bu sorumluluk İSG kurulundaki tüm taraflarca paylaşılmalıdır. Bu konuda ana sorumluluk öncelikle üst yönetime aittir.

İnsan kaynakları faaliyetleri küreselleşme gerçeği ile bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, iş analizi, insan kaynaklarının planlanması, kadrolama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi fonksiyonları küresel gelişmeler sonucunda hareket biçimlerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Çalışma hayatında bir dönüşüm yaşandığı ve bu dönüşümün insan kaynakları uygulamalarının önemini arttırdığı bir gerçektir.

5. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bazı Ülke Örnekleri

İşletmelerin küreselleşme sürecine girmesinde rol oynayan faktörleri 'teknolojik değişimler', 'artan uluslararası rekabet' ve 'çokuluslu şirket sayısının artması' olarak sıralamak mümkündür. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisi alanındaki gelişmeler, organizasyonların hiyerarşik yapılarını, yönetim süreçlerini ve insan kaynakları

uygulamalarını etkilemiştir. İnsani değerlerin önem kazanmasının, bütün değişmelerin insana bağımlı olduğu düşüncesinin, eğitim ve yaşam düzeyinin yükseltilmesinin organizasyon yapılandırmalarını köklü biçimde etkilediği görülmektedir.

Özellikle gelişmiş ülkeler küreselleşme sürecine uyum yeteneklerini insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da göstermekte ve bu konuya daha fazla ilgi duymaktadırlar. Gerek özel gerekse kamu sektöründe ulusal sınırları aşan işletmeler kapsamına aldıkları tüm ülke kuruluşları için ortak ve kabul edilebilir ilkeler belirlemekte ve uluslararası insan kaynakları yönetimini uygulamaya sokmaktadırlar.

Tablo 4. Üç İşgücü Kaynağının Avantajlarına Dönük Karşılaştırma

Ev Sahibi Ülke Vatandaşları	Ana Ülke Vatandaşları	Üçüncü Ülke Vatandaşları
Düşük maliyet	Örgüt bünyesinde var olan yetenek	Genel tecrübe
Ev sahibi ülke hükümetinin tercih ve isteği	Daha etkin kontrol	Uluslararası görünüm
Çevre ve kültür hakkında tam bilgi	Tecrübe ve devingenlik	Çok sayıda lisan bilme
Lisan imkanı ve kolaylığı	Örgüt yöneticilerine kazandırılan tecrübe	

Kaynak: Phatak, Arvind V. (1995), **International Dimensions of Management**, 4th Editions, South-Western Pub, Cincinnati.

Uluslararası insan kaynakları yönetimini (UİKY) yerel insan kaynakları yönetiminden ayıran bazı farklılıklar mevcuttur. Örneğin;

- UİKY için yönetici seçim kaynakları farklıdır. Ana ülke vatandaşları, ev sahibi ülke vatandaşları ve üçüncü ülke vatandaşları olmak üzere üç değişik kaynak mevcuttur. Üç işgücü kaynağından hangisinin işverene ne tür avantajlar sunacağı Tablo 4.'te gösterilmektedir.
- Yöneticilerde farklı kültürden çalışanları yönetebilecek ileri düzey liderlik vasıfları ile ileri düzeyde yabancı dil bilgisi aranmaktadır
- İşgücü temini ve seçimi uygulamalarında bölgesel ve kültürel farklılıklar dikkate alınmaktadır.

Bu farklılıkları bazı ülke örnekleri ile somutlaştırmak konunun anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır. Örneğin, "A.B.D.'deki küçük işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmada, küçük işletmelerin işgücü eksikliğini, ücretleri arttırma, daha fazla tatil günü, daha iyi sağlık sigortası kapsamı, esnek çalışma saatleri ya da gündüz bakım tesisleri

sunma gibi sosyal hakları çeşitlendirme yoluyla telafi etmeye çalıştıkları ifade edilmektedir” (Gök, 2006:115). “Fransa’da ise, kişinin kültürel alt yapısı ve ülkenin hangi bölgesinden olduğu önem arz etmektedir. İşgören seçiminde en çok internetten yararlanılmakta, seçim sürecinde mülakat ve grafoloji⁹ yöntemi kullanılmaktadır” (Gök, 2006:130).

Japonya’da çalışanlar genellikle okuldan yeni mezun olacak adaylar arasından seçilmekte ve sadakat esas alınmaktadır. Eleman seçiminde, adayların belirli bir teknik yeteneği üzerinde durmak yerine, potansiyel çalışanların genel özellikleri ve yeteneklerine odaklanılmakta ve işe alımlarda adaylara detaylı akademik sınavların uygulanmasının yanı sıra, adayların aileleri ve özel yaşamlarıyla ilgili derin araştırmalar yapılmaktadır (Mensik vd.,1999:903). Bu ülkelerdeki UİKY uygulamalarının bunları dikkate alarak şekillenmesi zorunluluğu vardır.

- İstihdam etme süresi, kıdem ve terfiye ilişkin uygulamalar da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Örneğin; “Japonya’da uzun süreli istihdam esas alınır. Kıdem ilkesi çok katı bir şekilde uygulanmakta, maaş yükselmeleri ve terfiler, kıdeme ve genel yeteneğe bağlı olarak yapılmaktadır” (Mensik vd., 1999:904; Tüz, 2004: 110). “Amerikan işletmelerinde ise, kıdem sistemine Japon işletmelerinde olduğu kadar önem verilmez. Kıdem sisteminin, çalışma ortamındaki rekabeti engellediği düşünülür. Çalışanlar, çalışma süresinden bağımsız olarak işlerinde uzmanlaşarak iç ve dış transferler vasıtasıyla terfi şansını yakalarlar. Yükselmelerde, kişisel yetenek ve firmaya sağlanan katkı esas alınır. Bunları ölçmek için de çalışanların performansları sık sık değerlendirilir (Tüz, 2004: 110).

- Ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarının performansları değerlendirilirken ve buna bağlı olarak kariyer planları yapılırken UİKY’nde kültürel uygulanabilirlik ön plana çıkmaktadır.

Örneğin “Japon yöneticiler eleştirilerini direkt bir işe veya şahsa bağlamaktan kaçınırlar. Güvensizlik ve hakaret olarak algılanabilen performans değerlendirmenin sonucu Japon yönetici tarafından astla genel olarak iş hakkında konuşularak ve işgörenin hatasını kendisinin anlaması beklenerek değerlendirilir” (Bayraktaroğlu,

⁹ Türkçe’ye Fransızcadan girmiş yazıbilim anlamına gelen bir bilimdir. B.Leonard tarafından yapılan bir çalışmaya göre; Fransa’daki işverenlerin %75-80’i iş başvurularını incelemek ve işe yerleştirmek için grafolojiye başvurmaktadır (Gök, 2006:130).

2006:236-243). Kariyer planlarında esas alınan kıdem olmaktadır. İsrail’de ise 360 derece performans değerlendirme en fazla tercih edilen tekniktir. Kariyer yönetiminde sorumluluk işgörenin kendisi ya da ilk amirinden daha çok insan kaynakları yönetimine aittir (Gök, 2006:122).

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetiminde olduğu gibi eğitim konusuna verilen önem ve eğitim yönetimi uygulamaları da faaliyette bulunulan ülkeye göre farklılık göstermektedir. UİKY’nde, eğitim faaliyetleri tasarlanırken kültürel boyutlar ve yasal yaptırımlar da göz önünde bulundurulur.

Örneğin, “Fransa’da iş kanunları, mesleki eğitim konusunda organizasyonların üzerinde önemli bir yaptırıma sahiptir. Organizasyonlar tarafından eğitim planlarına, geliştirilen eğitim politikalarına ve örgütsel uygulamalara, kültürel çevre ve iş kanunları yansımaktadır” (Gök, 2006:130).

- Faaliyette bulunulan ülke, insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme uygulamalarına etki etmektedir. Ana ülke vatandaşlarına ve ev sahibi ülke vatandaşlarına aynı ücretin verilmesi UİKY için önemlidir. Üçüncü ülke vatandaşları ise küreselleşme sürecinden önce ucuz işgücü olarak algılanmakta iken, küreselleşmenin hız kazanması ile üçüncü ülke vatandaşlarının istihdamının artması, milliyetsiz ve dünya vatandaşı olarak adlandırılan profesyonel yöneticilerin varlığının ortaya çıkması ile değişmiştir (Bayraktaroğlu, 2006:244).

“Japonya’da ‘Nenko Sistemi’ adı verilen ücret sistemi yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu sistem ömür boyu istihdama dayanan bir yaklaşımdır ve yeni mezun ve deneyimsiz çalışanlara düşük ücretlendirme yapılmasını öngörür. Bunlar geçici kadrolu elemanlardır. Ücret artışı, yaş ve kıdem artışı ile gerçekleşir (Gök, 2006:132) ve kıdemli çalışanlar için yüksek düzeydedir ancak Japonya’da gıda ve kira harcamalarının birçok Avrupa ülkesi ve Amerika’dan yüksek olması (Şimşek ve Öge, 2011:409) da yüksek ücretlerin bir nedeni olarak gösterilebilir. Japonya’da çekirdek kadroda olanlara geçici elemanlara göre daha iyi bir ücret, daha yüksek bir toplumsal statü ve güvence ile dikey yükselme olanakları sağlanırken (Sevim, 2006:18), Fransa’da bireysel ücretlendirme yoğun bir şekilde uygulanmakla birlikte, organizasyonlarda kolektif olarak kazanç paylaşımı önemli görülmektedir. Ayrıca ücretli çalışanlar için

hissedarlık ve hisse opsiyonu planları gibi uygulamalar da yükselişe geçmiştir ” (Gök, 2006:132).

Amerika’da ise değişken ücret sistemleri giderek artmaktadır. Temel ücrete dahil edilmeyen ikramiyeler, kazanç paylaşma planları, kar paylaşımı ve hisse senedi bazlı planlar sık rastlanan uygulamalardır (Gök, 2006:110). İsveç’te ücretler Amerika’ya göre düşük olsa da sağlık hizmetleri devlet tarafından ücretsiz karşılanmaktadır (Şimşek ve Öge,2011:409).

- İnsan kaynakları faaliyetlerinin ücret ödemeleri, vergilendirmeler, tatil ve izinler, işe alım prosedürleri, emeklilik ve ikramiyeler gibi yasalarca düzenlenmiş modülleri ev sahibi ülkenin yasal uygulamaları dikkate alınarak düzenlenmektedir. Örneğin “Japonya’da yıllık 15 gün veya daha az, Amerika’da ise yaklaşık 20 günlük tatil imkânı bulunmaktadır. Avrupa’da ise tatil uygulaması 40 güne kadar çıkabilmektedir” (Bayraktaroğlu, 2006:246)

İnsan kaynakları yönetimi disiplini, araştırmacılara tüm işletmelerde hayata geçirilebilecek ortak yaklaşımlara ilişkin pek çok bilgiyi sunsa da, bu teorik zeminin uygulanması sırasındaki davranışların işletmeden işletmeye, sektörden sektöre, bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye değişebildiği görülmektedir. UİKY, bu değişime neden olan unsurları dikkate alarak ortak bir yönetim anlayışı ve uygulaması geliştirmek zorundadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde insan kaynakları uygulamalarını değişime zorlayan küreselleşme süreci dinamiklerinin işgücü piyasasında yarattığı değişiklikler; bu dönüşüme zemin hazırlayan işin ve işgücünün niteliği, işgücü talebindeki değişim, hizmet sektöründeki büyüme ve esnek çalışma modellerine yönelik açısından değerlendirilecek, küresel işgücü piyasasının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri sonucu doğan yenilikçi yaklaşımlar incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞGÜCÜ PİYASASINDAKİ DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Son yılların üzerinde en çok araştırma yapılan ve tartışılan konularından birisi olan küreselleşme, tüm dünyada siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel alanda değişime neden olmuş, son yıllara damgasını vuran bu olgu teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte birçok bilim dalını etkisi altına almıştır. Toplumların insan gücü yapısının nitelik ve bileşiminde köklü değişiklikler yaşanmış, dolayısı ile küreselleşme süreci işgücünün yapısı ve özelliklerini değiştirmiş ve çalışma hayatında da bir dönüşüm başlatmıştır.

1. İşgücü Piyasası ve İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşümün Nedenleri; Küreselleşme Süreci ve Dinamikleri

Küreselleşme, çok genel bir ifade ile ekonomik, siyasal, sosyal olay ve olguların, ulusal sınırları aşarak, küresel ölçeğe taşınması olarak tanımlanabilir. Ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin önem kazandığı ve rekabetin arttığı bir dönemi ifade eder. Çokuluslu şirketlerin çoğaldığı bu dönemde sermayede ve altın yakalı ya da beyaz yakalı diye söz edilen, bilgiyi kullanabilen ve üretebilen emekte ulusal sınırlar ortadan kalkmıştır.

Küreselleşme sürecine hız kazandıran ana dinamikleri ‘teknolojik değişimler’, ‘artan uluslararası rekabet’ ve ‘çok uluslu şirket sayısının artması’ olarak sıralamak mümkündür. Günümüz üretim teknolojilerindeki hızlı değişim tüm dünyada işgücü talebinin biçimini değiştirmiş, yeni teknolojilerle artan rekabet bir yandan ucuz işgücü talebini doğururken, diğer yandan niteliksiz işgücü yerini bilgi ve beceri düzeyi yüksek nitelikli işgücüne bırakmıştır. Artan nitelikli işgücü talebi, işgücü piyasasına ve geleneksel çalışma biçimlerine daha esnek bir görünüm kazandırmış ve yeni çalışma türleri ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler işletmelerin yapı ve organizasyonlarını, sendikalar ve çalışma ilişkilerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemiş, işletmelerin işe uygun nitelikteki işgücünü sağlayan ve onu elde tutarak ondan en üst

düzyeyde faydalanmayı amaçlayan insan kaynakları faaliyetlerini de yeniden tanımlanma noktasına getirmiştir.

Toplum ve işgücü piyasaları üzerinde en önemli etkiyi yaratan faktörün teknolojik değişim olduğu söylenebilir. Dereli (2001), gerçekte küreselleşmenin asıl nedeninin teknolojik değişimin hız ve hacminde yaşanan artış, iletişim ve bilişim teknolojilerinde kaydedilen büyük ilerlemeler olduğundan bahsetmektedir. “Bazı gözlemcilerde göre mikro elektroniğin, elektronik bilgi işlem sistemlerinin ve dijital iletişimin patlaması, örneğin internet ve dünya çapında bir web sistemi çalışma hayatını gerçek bir dönüşüme uğratmaktadır” (Dereli, 2001). Teknolojik değişmelerin küresel ekonominin koşulları ile birleşerek iletişim biçimleri kadar, istihdam biçimlerini de etkilemesi işçi ve işverenler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir.

Bu düzenlemede en büyük rol insan kaynakları yönetiminin olmaktadır. Fabrikaya dayalı toplu üretimin yerini büyük oranda teknolojik üretimin aldığı görülen bu dönemde işgücü piyasası, yüksek nitelikli ve yüksek ücretli işler ile düşük nitelikli ve düşük ücretli işler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu işler arasında ücret farklılığı giderek açılmakta ve gelir dağılımı açısından eşitsizlik de artmaktadır. Bu ücret farklılıklarının işletmelerin ücretlendirme sistemleri ile adaletli bir yapıya dönüştürülmesi ve çalışanların yaptıkları işin karşılığını aldıklarına inanmalarını sağlamak insan kaynakları uzman ve yöneticilerine düşmekte, bunun sağlanamaması durumundaki olumsuz etkileri gidermek de yine insan kaynakları yönetiminin görevi olmaktadır.

Teknolojik gelişim beraberinde rekabet artışını getirmiştir. Artan küresel rekabet, her ülkenin işgücünü diğer ülkeler için mobil hale getirmektedir. “İşletmeler maliyetlerini düşürebilmek için üretimi işgücünün ucuz olduğu başka ülkelere kaydırmakta, yerli işçiler yerine yabancı işçileri ikame etmektedirler. Böylece işletmenin muhatap olduğu işgücü piyasasında yabancı işçi rekabeti ortaya çıkmakta ve işgücü talebi daha esnek hale gelmektedir. Bunun sonucunda yerli işgücü için bir tehdit oluşmakta ve işverenlerin pazarlık gücü artmaktadır” (Gündoğan, 2007:23-24). Bir taraftan istihdam yaratılıp yeni üretim sistemlerinde çalıştırılacak işgücünün eğitimi teşvik edilirken, diğer taraftan ana ülkede iş kaybına ve dolayısı ile çalışanların ücretlerinin düşmesine de neden olmaktadır.

Bu rekabetçi girişimler, rekabetten uzak gibi görünen işletmeleri bile değişime ortak olmaya zorlamaktadır. Teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve maliyet düşürme çabaları ile gelen yurt dışına açılma süreci şirketlerin çokuluslu hale gelmelerine neden olmaktadır. Daha önce ulusal sınırlar içindeki pazarlarda rakipleriyle rekabet eden işletmeler, uluslararası işletmelerin dünya pazarlarına girmesiyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Teknolojik olarak gelişmiş, rekabetçi ve çokuluslu şirketlerin sürekli gelişmeleri ve kalıcı olabilmeleri için kendi stratejileriyle aynı doğrultuda ilerleyen çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yerleştikleri ülkelerdeki işletmelerin yönetim anlayışlarına etki etmekte, ortak oldukları şirketlere kendi kültürlerini taşımakta, farklı istihdam biçimleri ve işgücünden faydalanma biçimleri ile insan kaynakları uygulamalarında görülen değişime formel ve informel bir zemin oluşturmaktadırlar. Farklı kültürden pek çok çalışanın uyum içinde yönetilmesi sorunu ile karşılaşan çokuluslu işletmeler için, küresel sürece ayak uyduran bir insan kaynakları yönetimi daha da önemli hale gelmektedir. Bir ülkenin insan kaynakları uygulamalarını olduğu gibi alıp yatırım yapılan ülkede uygulamak mümkün değildir. Bir ülkede başarıyla uygulanan bir insan kaynakları yönetim anlayışının bir başka ülkede aynı sonuçları vermesi her zaman mümkün olmayacaktır. “Farklı kültür ve milletten pek çok çalışanın bir araya geldiği küresel şirketlerde insan kaynakları uygulamaları da bölgesel ve kültürel farklılıklar doğrultusunda şekillenir” (Bayraktaroğlu, 2006:230). Küresel şirketler için insan kaynakları yönetiminde başarının anahtarı, farklı kültürleri birlikte yönetebilme veya ortak bir amaca kilitleyebilme becerisidir. Çokuluslu olmayan işletmeler de bu rekabet ortamında insan kaynakları faaliyetlerinin kapsamını sürece uygun şekilde genişletmek, uluslararası faaliyetlerinde başarıyı yakalayabilmek için küresel bir yönetim anlayışını benimsemek zorundadırlar.

Firmaların rekabet gücünü artırmada kilit rol oynayan verimlilik ve kalitenin, sadece teknolojiye dayanılarak geliştirilmesi mümkün görünmemektedir. “Firmalara rekabet avantajı sağlayabilecek tek faktör, insan emeğidir. Bu nedenle insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi faaliyeti; rekabet gücünü artıran, insan gücüne nitelik kazandıran, kendisini firmanın geleceğine ilişkin düşüncelerle donatan, motivasyon sağlayıcı, gerektiğinde ödüllendirici yol ve yöntemlerin bütünüdür. Bu yol ve yöntemler içinde, işgücünün eğitimi, bilgilendirilmesi, verimlilik artışı sağlayacak

tekniklerin geliştirilmesi, esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, çalışma barışının devamlılığının sağlanması sayılabilir” (Pirler, 2000). Modern teknolojilere sahip olursa bile işgücü ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir çalışma ortamı sağlanmadan, en önemlisi bu modern teknolojileri kullanabilen insan gücü olmadan hedeflerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır.

Küreselleşme sürecinde ülke ekonomilerinin dışa açılması çalışma hayatında yeni yönetim anlayışlarının örnek alınmasına neden olmuştur. Artan rekabet ulusal işletmelerde yönetim ve organizasyon alanında modern yönetim anlayışlarının yerleşmesi için uygun ortam yaratmıştır. Bu gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi birimi, küresel rekabetle baş edebilme çabası içine giren şirketlerin uygulamaya koydukları toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar (learning organizations), personeli güçlendirme (empowerment), küçülme (downsizing) ve kademe azaltma (delaying), işletmeler arası kıyaslama (benchmarking) gibi yeni yönetim tekniklerinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Sendikaların da yaşanan bu dönüşümden olumsuz etkilenmesi insan kaynaklarını daha fazla ön plana çıkarmış, işçi işveren arasındaki ilişkiyi düzenleme rolü büyük oranda insan kaynakları departmanına bırakılmıştır.

Küresel etkilerle doğan küresel işgücü piyasasının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerine geçmeden önce küresel dinamiklerin işgücü piyasasında yarattığı değişiklikleri daha ayrıntılı incelemek, bu yeni dönemde insan kaynakları yönetimini daha iyi anlayabilmek açısından faydalı olacaktır.

2. Küreselleşmenin İşgücü Piyasasında Yarattığı Değişiklikler

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni koşulların, istihdamın yapısını ve niteliğini büyük ölçüde değiştirdiği bilinmektedir. İşgücü piyasalarının küreselleşmesi, bu etmenlerin belirlediği süreç içerisinde farklı ulusal işgücü piyasalarının birbirini daha çok etkilemesi anlamına gelmekte, bir başka deyişle işgücü piyasalarının birbirlerine olan bağımlılığının arttığına işaret etmektedir.

Ülkelerin ekonomik yapılarını uluslararası ekonomik ilişkilere artan oranda açmaları ve entegre olma çabaları, uluslararası ticaretin artması ve üretim faktörlerinin artan mobilitesi herhangi bir ülkedeki işgücü piyasasını diğer ülkelerdeki işgücü

piyasalarına bağlamaktadır. “Bu süreçte işgücü piyasalarının küreselleşmesi, uluslararası hareketliliği serbest olan sermaye bakımından değişik ülkelerdeki işgücünün açık rekabete sokulduğu tek bir uluslararası işgücü piyasası işlevi üstlenir. Küresel işgücü piyasasının işleyişi yeni bir işbölümü ortaya çıkarır” (Şimşek, 2000). Bu yeni işbölümü taşınabilen işler için ürünün üretilmesindeki her aşamada görülür. Ulusal işgücü piyasasında yapılan iş sonucunda ortaya çıkan ürün tamamlanmış bir ürün değildir. Üretim sürecinin tamamlanması için, diğer ülkelerin işgücü piyasalarındaki işlerin tamamlanması gerekir.

Taşınamayan işler için (yoğun olarak inşaat, tarım gibi) ve merkez ülkede üretimin yoğunlaştığı işler (nitelikli işgücü gerektiren işler, hizmet sektörü gibi) için yasal ve yasal olmayan yollar ile göç hareketleri olmakta ve mobil bir işgücü ortaya çıkmaktadır. “Emek yoğun imalat faaliyetleri dünya ekonomisinin çevre bölgelerine kaydırılırken çokuluslu şirketlerin şebekelerinin "beyinleri" ürün ve üretim yönetimi, araştırma ve geliştirme, reklâm, pazarlama, finansman, dağıtım faaliyetleri merkez bölgelerde kalmıştır¹⁰” (Aktürk, 2001).

Dereli’ye göre (2001), ürün piyasalarının küreselleşmesi rekabet baskılarını arttırmış ve uluslararası düzeyde daha ileri bir işbölümüne yol açmıştır. Birçok işletme işgücünü küçülterek, geçici işçi ve taşeron kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği arttırmaya çalışmıştır. İşverenlerin uyguladıkları bu farklı istihdam stratejilerinin ana amacı girdi maliyetlerini azaltmaktır. “Küresel rekabetin kendilerini bu uygulamaları yapmaya zorladığını söyleyen işletme sahiplerinin ücret artışını, kıdem tazminatının birikmesini ve sendikal örgütlenmeyi önlemek amacıyla uyguladıkları stratejilerin başlıcaları şunlardır” (Can, 2008:106).

- Erkek işçilerde askerliğini yapmamış olanları askere gidene kadar birkaç yıllığına çalıştırma,

¹⁰ ABD’de Hint asıllıların sayısı bir milyondan fazladır. Pakistan 1980 ile 1989 yılları arasında bir milyon kişiye yurt dışında çalışma izni vermiştir. Hindistan, Çin, Güney Kore ve Filipinlerde bilimsel eğitim gördükten sonra ABD’ye giderek orada yerleşenlerin sayısı 145 bindir. 2000 yılının başlarında Almanya bilgisayar yazılım alanlarında çalıştırılmak amacıyla başta Hindistan olmak üzere yabancı ülkelere 20 bin kişilik bir insan gücü ithal etmiştir. 1998 yılında belirli alanlarda uzmanlık kazanmış 250 bin Afrikalı’nın ABD’de ve Avrupa ülkelerinde çalıştığı bilinmekle beraber, ABD ve Avrupa her yıl 70 bin nitelikli/profesyonel Afrikalıyı göçmen olarak almaya devam etmektedir. AB’nin 1995 yılındaki aktif nüfus/yaşlı nüfus dengesini koruyabilmesi için 2025 yılına kadar 135 milyon yabancıya ihtiyaç duyacağı tahmin ediliyor (Diğer rakamlar için; bkz. Aktürk, 2001).

- Kadın işçilerde bekâr olanları istihdam etmeye özen gösterme,
- Kısa süreli işçi çalıştırma,
- Düşük ücretle işçi çalıştırma,
- Taşeron firmalar üzerinden işçi temin etme yoluna giderek, işgücü maliyetini gerek ücretler gerekse sosyal haklar yönünden en aza çekme.

İşletme sahiplerinin maliyet azaltma önlemleri olarak gördükleri bu ayırıcı ve çoğu zaman haksız tutumlar, artan rekabet ortamında ayakta kalmanın ve rekabet edebilmenin yolu olarak da görülebilmektedir. İşverenlerin tutumları üzerinde değişim yaşandığı gibi işçi sınıfının yapısı üzerinde de aşağıda sayılan değişimler yaşanmıştır (Gerşil ve Aracı, 2007:159) :

- İşsizlik yapılaşarak, çalışanlar üzerinde önemli bir baskı unsuruna dönüşmektedir.
- İmalat sektörünün istihdam kapasitesi düşmektedir.
- Kayıt dışı (enformel) istihdam hızla yaygınlaşmaktadır.
- Hizmet sektörünün istihdam yaratmadaki payı artmakta ve işgücüne olan talep mavi yakalılardan beyaz yakalılara kaymaktadır.
- Kadın ve çocuk emeğinin emek piyasalarındaki payı artmaktadır.
- Tam gün çalışma giderek yerini part-time ve çağrı üzerine çalışmaya bırakmaktadır.
- Alt işveren uygulamaları ve seri üretime bağlı olarak çekirdek (merkez)-çevre işgücü şeklinde ikili bir emek piyasası oluşmaktadır¹¹.
- İş güvencesinden yararlanan çekirdek işçi sayısı hızla azalırken, çeperdeki işçi sayısı hızla artmakta ve iş bulabilme kaygısını sürekli duymaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yukarıda sayılan değişikliklerin meydana geliş hızı daha dikkat çekici olmuştur. Değişimleri gelişmiş ülkelerin gerisinden takip

¹¹ İşgücü piyasasının kendi içinde bütünlük gösteren alt piyasalara bölünmesine dayanan çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar, işgücü piyasasının, birbirinden farklı işlerin bulunduğu ve farklı işçi gruplarının çalıştırıldığı birincil ve ikincil işgücü piyasalarından oluştuğunu kabul etmektedir. İkili İşgücü Piyasası Kuramı, Eleme Kuramı, Kuyruk Hipotezi, İçsel İşgücü Piyasası Kuramı gibi kuramlarla açıklanan işgücü piyasası bölünmeleri hakkında daha ayrıntılı bilgi için; bkz. Ünal, 1991:754-765 ve Uyanık, 1999:1-5.

eden bu ülkeler aradaki açığı küreselleşme sürecinin kaçılmaz baskısı ile birden kapatmaya girişmişlerdir. Bu dönemde artan işsizlik ve kayıt dışı istihdam için alınan önlemlerin yetersiz kaldığı görülse de, gelişen teknolojiye ulaşma gayretleri, çalışma biçimleri hakkındaki yasa değişiklikleri ile işletmelerde buna uyumlu yeniden yapılanmalar, hizmet sektörüne ve vasıflı işgücü talebine yönelik konularındaki hareketlenme ‘küresel portreye uyan gelişmekte olan ülke profilleri’ ortaya çıkarmaya başlamıştır.

İşgücünün küreselleşmesi çok farklı etnik kökenden ve kültürden gelen insanların bir arada yaşamalarına yol açacaktır. Dolayısıyla işletmeler eğitime daha çok yatırım yapacak, eğitim sürecinde kültürel özelliklere de dikkat eder hale geleceklerdir. Bunun yanı sıra ödüllendirme, tatil gibi düzenlemeler kültürel özelliklere göre yeniden düzenlenecektir. Küreselleşmenin getirdiği değişiklikler, benzer olarak değişen ve gelişen ve artık tek pazar gibi hareket eden pazarların nabzını kavrayacak yönetsel tutumların önem kazanmasına, böylelikle yönetim stratejilerinin değişmesine neden olmuştur. İşgücü piyasasında yaşanan tüm bu değişimler ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır.

2.1. İşin Niteliğinde Meydana Gelen Değişimler, Yeni Meslekler ve Artan Bilgi İşçisi İhtiyacı

Son yıllarda özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin tetiklediği uluslararası boyuta taşınan rekabet, çalışma yaşamında da değişime yol açmış; yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkmıştır. Müşterilerini elinde tutmak ve potansiyel müşterileri kazanmak isteyen firmalar bu rekabetçi ortamda değişime ayak uydurmaktadırlar. Özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri ve çalışan modelleri her geçen gün tüm dünyada yaygınlaşmaktadır. Yeni çalışma şekilleriyle alışlagelmiş işyeri ve iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiş, yeni teknolojiler devreye girmiştir.

Esnek üretim sistemleri ve yeni teknolojiler, bazı işlerde niteliksiz işgücüne olan talebi azaltmakta, nitelikli işgücüne olan talebi ise yükseltmektedir. Çünkü ileri teknoloji kullanan esnek üretim sistemlerinin başarısı, işgücünün yüksek niteliklere ve çok çeşitli becerilere sahip olmasına bağlıdır. “Teknolojik değişimin ortaya çıkardığı

yeni istihdam alanları arasında, önemli miktarda ticari ve sosyal faaliyeti fiziksel alandan interaktif, dijital ve açık standartlara taşıyan, örneğin internet, interaktif televizyon sistemleri, vb. içeren "network (şebeke) devrimi" sayılabilir. Network devriminin bir yönü elektronik ticarettir ve eskiden iş tanımlarına göre yapılabilen işlerin gerektirdiği işgücünden daha az sayıda, fakat bilgisayar kullanımında ileri derecede vasıflı işgörenler gerektirir” (Dereli, 2001).

Diğer taraftan yeni teknolojiler bazı işlerde de vasıflı işgücünün yerine mikro elektronik kontrolü getirmiş, üretimde parçaları bütünleme işini kolaylaştırıp, uyumlu işlemlere dönüştürerek vasıflı işgücü gereksinimini sayıca azaltmıştır. “Operatör tarafından müdahale edilmesi gereken birçok sanayi işlemleri otomatik kontrol sistemi tarafından yerine getirilmektedir. Mikro elektroniğin programlanabilme özelliği kullanılarak vasıflı işçilerin çoğu için programlar oluşturulmakta ve geniş biçimde uygulanmaktadır. Mikro elektronik teknolojilerin güvenilirliklerinin fazla, bakımlarının kolay olması bakım onarım hizmetlerinde de vasıf düzeyini düşürmektedir” (Tokol, 2000). Büro işlemleri, muhasebecilik, bankacılık, bilgisayar operatörlüğü gibi işlerde vasıflı işler yeni teknolojiler tarafından yerine getirildiklerinden bu alanlarda nitelikli işgücüne gereksinim azalmış, ancak bu durum bu alanlarda ihtiyaç duyulan vasıfsız işçi gereksinimini aynı oranda arttırmamıştır. Dolayısı ile küreselleşme sürecinde işin niteliğinde meydana gelen değişimlerin bir anlamda vasıfsız işgücünün aleyhine olduğu söylenebilir.

Yeni teknolojilerle yeni mesleklerin ortaya çıkması işgücünün eğitilmesi sorununu gündeme getirmiştir. Hükümetler mesleki ve teknik eğitim programlarını yaygınlaştırarak hem istihdam öncesinde talep edilen işgücünün gereken vasıflarla donatılmasını sağlamakta, hem de yeni teknolojilerle bazı meslekler değerini yitirdiği için artan işsizlik sorununa çözüm aramaktadırlar. “Makro düzeyde mesleki ve teknik eğitim programlarının endüstri ve teknoloji dikkate alınarak içeriğinin belirlenmesi, endüstri ve teknoloji sürekli değiştiği için endüstri ile işbirliği yapılarak eğitim programlarının sürekli yenilenmesi ve bilim ve teknoloji ağırlıklı eğitim yapılması önem taşımaktadır. Mikro düzeyde ise işletme açısından yeni teknolojiler hem işçilerin hem yöneticilerin değişen teknolojiye uyum sağlamalarında sorun oluşturmaktadır. Zira işçilerin ve yöneticilerin sahip oldukları vasıfla teknolojik değişmeye uyum sağlayamamaları ve verimlerinin azalması işçilerin kendi iş ve mesleklerinde yeniden

eğitilmelerini zorunlu hale getirmektedir” (Ersöz, 2006:51). Dolayısı ile hem istihdam öncesi eğitim hem de çalışanlar için istihdam süresince eğitim zorunlu hale gelmiştir.

Eğitimin çok önemli olduğu yeni çalışma şekillerinden birisi de çağrı merkezleridir (call center). Sektör analistlerine göre 2009 yılı küresel krizinde sadece Türkiye’de değil tüm dünyada krizden etkilenmeyen ve işçi çıkarmayan tek sektördür. Özellikle işin yoğunluğu, monotonluğu ve aşırı bir denetime tabi oluşu telefon çağrı merkezlerinin eleştirilmesine neden olmakta, bu yoğunluk ve monotonluk bu çeşit işlerde çalışanları mutsuzluğa, tükenmeye (burnout) ve sonuçta devamsızlık ve işten ayrılmalara itmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için bazı merkezlerdeki işler işgören için daha ilginç hale getirilmeye çalışılmakta, çalışanlar özel eğitim programlarına alınmakta, müşterilerle ilişkilerde daha fazla özerklik verilmektedir.

Avrupa Birliği'nin 1998 yılındaki raporuna göre (European Commission, Building The Network Economy in Europe, 1998) 5 yıl içinde network ekonomisinin Avrupa Birliğinde birçok yeni iş yaratırken çok sayıda eski işin de yok olmasına neden olacağı, bu arada milyonlarca çalışanın da günlük yaşamının etkileneceği ifade edilmiştir. Rapordaki öngörülerin gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Buna karşın network ekonomisinin endüstri ilişkileri boyutu henüz yeterince incelenmemiştir. Oysa yeni enformasyon teknolojilerine tabi işgücü Avrupa işgücü piyasasının en hızlı büyüyen sektörüdür ve her yeni dört işten biri bu sektördedir. Bu alanda yeterli vasıfta işçi bulunmadığından işçi açığı dönemsel (geçici) hizmet sözleşmeleri ve esnek çalışma biçimleriyle kapatılmaya çalışılmakta, işverenler de bu amaçla geçici işçi sağlayan uluslararası istihdam kurumlarına başvurmaktadır (Dereli, 2001).

Yapılan bir doktora tezi araştırmasına göre Türkiye’de gelecek 10 yıl içinde bireylerce tercih edilebilecek meslekler aşağıdaki gibidir (Gölge, 2008:133):

- 1.sırada en fazla işaretlenen meslek: Bilgisayar programcılığı
- 2.sırada en fazla işaretlenen meslek: Genetik mühendisliği
- 3.sırada en fazla işaretlenen meslek: Bilgisayar sistem mühendisliği / analistliği
- 4.sırada en fazla işaretlenen meslek: AB ile ilişkiler uzmanlığı

Değişim sürecine giren çalışma hayatında yeni teknolojilerin programlanması ve yönetilmesi, insana verilen değer artması ile zihinsel faaliyetlerin de önemi artmış, bu durum karar alma ve yönetim mekanizmalarının daha etkin biçimde işlemesi

zorunluluğunu doğurmuştur. Küresel dünya yeni özelliklere sahip vasıflı işgücüne analiz, tasarım ve programlama ağırlıklı yeni iş imkânları sunmaktadır. Bu yeni özelliklere sahip vasıflı işgücü mavi ve beyaz yakalılardan sonra ortaya çıkan altın yakalı bilgi işçisidir.

Yeni yüzyılda zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan işgücü günümüzün aranan işgücü, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme (mobilité) özellikleri de günümüz işgücünün aranan özellikleri haline gelmiştir. Uluslararası iş piyasasında altın yakalı elemanları kendi firmalarına çekebilmek için büyük bir rekabet yaşanmaktadır. "Beyin avcıları" onların peşinden koşmaktadırlar. Pek çok firma gözde elemanlarını ellerinde tutabilmek için onlara büyük özerklik tanımakta, istedikleri yaşam stiline uyan koşulları oluşturmaya çalışarak kendilerini çekici kılmaya çalışmakta ve "Management By Pampering" de denilen "Pohpohlayarak Yönetim" biçimini uygulamaktadır (Tınar, 2005:65-66).

Teknolojik gelişmelerin işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu görülmekte, bu gelişmeler bilgi işçilerinin sayısının artmasına neden olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde şirket çalışanları şirkete gitmeden evlerinde oluşturdukları ofislerde işlerini yapmaktadırlar. Çünkü yeni teknolojiler ve ona bağlı esnek üretim sistemleri, esnek görevlere alışkın veya birçok alanda yetenekli çalışana ve görev tanımı açık uçlu işlere ihtiyaç duymakta, işletme yönetimleri çalışanlarından bireysel performansı yüksek başarılar istemektedir. İşin niteliklerindeki değişim ve yeni doğan mesleklerin yanında işletme yönetimlerinin bu değişim sürecinde taleplerini karşılayacak işgücünün ve bahsedilen yeni bilgi işçisinin nitelikleri de istihdamın yapısındaki değişimi görmek adına incelenmiştir.

2.2. İşgücünün Niteliğinde Meydana Gelen Değişimler

İşgücü piyasalarının küreselleşmesi yalnızca teknolojik gelişmelerle ve ortaya çıkan yeni mesleklerle açıklanamaz. İşgücü piyasalarında yaşanan değişim, işgücünün verimlilik ve vasıf düzeyleriyle, kendisini gelişen dünyaya hazırlama becerisi ve uluslararası örgütlenme sürecine uyum sağlayabilme esnekliğiyle de ilişkilidir.

Yeni ekonomide yenilik (innovation) en önemli değer olarak ortaya çıkmıştır. İnsanlar zorunlu olmadıkları halde işyerinde daha uzun süreler kalmakta, özellikle yaratıcı işçiler, daha çok proje temelinde çalışmakta, mesleki ve kişisel yaşamlarını projelere göre düzenlemektedirler. Kendini geliştirmek ve bağımsız olmak isteyen çalışan sayısı artmış, esnek çalışma modellerinden olan ve kendini geliştirmek isteyenlere ihtiyacı olan boş zamanı sunan part-time çalışma, bu nedenle bu tip işgücü için daha çekici hale gelmiştir. Bildiğimiz anlamda istihdam sona ermekte ve çalışılan şirkete olan bağlılık zayıflamaktadır. Yeni işler için gereken eğitim ve beceriler nispeten farklı olabileceğinden eğitim, özellikle sürekli eğitim, bilgi toplumunun en önemli temel dinamiklerinden birini oluşturmaktadır.

“Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün önemli bir kısmının “vasıfsız” veya “yanlış vasıflı” ve “yeniden eğitilmesi mümkün olmayan” gruplara dönüşmesine yol açmıştır” (Ekin, 1999:56). Bu gruplar için işsizlik çok önemli bir sorun haline gelmiştir. Vasıflı ve eğitilmesi mümkün olan çalışanlarsa becerilerini sürekli geliştirmek, çeşitlendirmek ve çalışma yaşamları boyunca birden fazla mesleği yapmaya hazır olmak zorundadırlar. Aksi takdirde çok iyi eğitim görmüş olan kişiler dahi yeni ekonomide işsiz kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği acımasız uluslararası rekabet ve gelişen teknoloji, bireyleri güçlü olmanın yanında donanımlı olmaya da zorlamaktadır. Kızılırmak (2005:113) yaptığı bir araştırmada, Türkiye özel imalat sanayinde teknolojik ilerleme ile nitelikli işgücü arasındaki ilişki düzeyini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda ekonometrik tahminler teknolojik ilerleme ile nitelikli işgücü arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Özel imalat sanayinde 1990’lı yılların başlarında üretim dışında çalışanların yoğun olarak istihdam edildiği sektörlerde verimlilik artışının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik ilerlemenin üretimde çalışanlardan çok üretim dışında çalışanların verimliliğini artırdığı, dolayısıyla nitelikli işgücünü tamamlayıcı nitelikte olduğu ortaya konmaktadır.

İşgücü günümüzde üretim sürecine aktif şekilde katılarak bilgi ve yeteneğini geliştirmeli, geleneksel uygulamaları aşarak kendini yenileyebilmelidir. İşin geleneksel çalışma düzeninde sadece bir geçim kaynağı değil, işgücünün kendisini ifade etme şekli olduğu ve yeni işgücü profili için kariyer geliştirme imkânlarının sunulmamasının iş değiştirme nedeni haline geldiği görülmektedir. Milliyet Kariyerim’in 2005 yılında

internet sitesinde (milliyet.com.tr) 2105 katılımcıyla düzenlediği, ayrıca 2005 yılı 10. İnsan Kaynakları Zirvesinde 427 şirketin insan kaynakları yöneticisine ve 86 insan kaynakları firmasına birebir yönelttiği ‘Çalıştığınız işi neden değiştirmek istersiniz?’ anket sorusuna ağırlıklı olarak (%35.09) ‘kariyerimi geliştirmek için’ yanıtı verilmiştir¹². “Büyük ölçüde evde çalışmaya dayanan sanal çalışma düzeninde ise işgücü artık kendisini profesyonel, bağımsız düşünen ve çok görevli olarak tanımlamakta, bu tanımlama onun geleneksel işçiden ayıran özelliğini ortaya koymaktadır. Bu birey için eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmüştür” (Aktürk, 2001). Burada küresel ekonominin gereği olarak ortaya çıkması zorunlu görülen vasıflı işgücünün oluşturulması için gerekli teknolojik ve eğitim yatırımlarına öncelik verilmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Özellikle hizmetler sektöründe istihdam edilen vasıflı işgücüne beklenen gelişim için gerekli eğitsel faaliyetlerin ve bunların maliyetlerinin nasıl karşılanacağı ise işverenler için önemli bir sorundur.

İşgücünün niteliğinin değişmesi işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir boyutu gündeme getirmiştir. Artan önemlerinin farkında olan bilgi işçileri kendi taleplerini işverene kabul ettirme çabası içine girmektedir. Üstün nitelikleri olan, altın yakalı işçiler, bilgisayar ile çalışma, part time çalışma vb. istihdam şekilleriyle giderek bireyselleşmektedirler. Bu işgücü niteliği itibarıyla, istihdam ilişkilerinde kendi ayakları üzerinde durabilen, kendi adlarına pazarlık yapabilen ve haklarını elde etmek için sendikaya gerek duymayan bireylerdir. Bu da bilgi işçilerinin toplu temsil edilme isteklerini köreltmekte, daha çok bireysel anlaşmalar yapılması yönünde istekli olmalarına neden olmaktadır. İşçiler bireyselleşme eğiliminin dayatması nedeniyle gerek çalışma koşullarının gerekse ücretlerin belirlenmesi konusunda bireysel sözleşmelerin daha avantajlı olduğunu düşünmekte, toplu pazarlığa bağlı kalamamaktadırlar. Bu da işçilerin sendikadan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında bilgi işçileri sayıca sınırlıdır ve maliyetlidir. Ülkelerine ve şirketlerine bağlılıkları düşüktür. Bu yüzden bilgi işçilerinin kendileri için en avantajlı ülkeyi ve şirketleri, küresel gelişmelere en ileri derecede uyum gösteren insan kaynakları yönetimi sistemine sahip işletmeleri tercih etmeleri muhtemeldir.

¹² İkinci sıradaki neden yüzde 25,58 ile 'Daha yüksek ücret', üçüncü sıradaki neden de yüzde 20,58 ile 'Kendi yapıma daha uygun bir iş' olarak ifade ediliyor. Daha uygun çalışma saatleri için iş değiştirmek isteyenlerin oranı ise yüzde 11,01 (23-24 Şubat 2005, Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, Management Center Türkiye, 10.İnsan Kaynakları Zirvesi Anket Sonuçları).

Drucker, beden işçiliğinin gerileyişinin sebebinin ne bir rekabet gücü meselesi, ne hükümet politikası, ne iş hayatının bir dönemi hatta ne de ithalat meselesi olduğunu, gerilemenin yapısal olduğunu ve geri dönüşünün olmadığını belirtmektedir (Drucker, 1996:153). Bilgi işçilerinin taleplerine uyan yönetim anlayışı, endüstri ilişkilerinin kuralcı ve standart yaklaşımı yerine insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin geliştirilmesinin işçiyle işveren arasında daha iyi ilişkilerin kurulmasına katkı sağlayacağı, işe devamsızlık, iş aksatma ve düşük motivasyonu azaltabileceği, bilgi işçisinin elde tutulmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.3.Endüstriyel İstihdamın Azalışı

Küreselleşme ile birlikte iktisadi yapının, endüstrileşmenin ve üretim süreçlerinin değişimine paralel olarak Türkiye’de ve dünyada istihdam sektörler arasında yer değiştirerek hizmet sektöründe yoğunlaşmaya başlamıştır. “Hizmet sektörü içinde enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve kullanılmasıyla ilgili olanlar, bununla bağlantılı olarak bankacılık, reklamcılık, tasarımcılık gibi sektörler gelişmiştir. Böylece ağır sanayi olarak bilinen klasik üretim alanlarının global ekonomi içindeki önemi azalırken bilgiye dayalı üretim alanları ortaya çıkmıştır” (Aktürk, 2001). Son dönemlerde hizmet sektöründe gelişmenin ekonomik öncüsü olarak, özellikle ticari haberleşme, ulaşım, finansman, sağlık hizmetleri, eğitim, turizm, sigortacılık gibi alanlar üzerinde durulmaktadır.

Ekonomik değerlerin kaynağının tarım, madencilik ve imalât gibi eski sektörlerden bilgi ve enformasyon teknolojisi gibi yeni alanlara kayması bilgi ve enformasyonun önemli bir maliyete yol açmadan paylaşılmasını, işlenmesini ve dünya çapında süratle nakledilmesini sağlayan yeni teknolojiler sayesinde mümkün olmuştur (Dereli, 2001). Teknolojik ilerleme küreselleşmenin etkilerinin hissedilmeye başladığı 1980 ve sonrasında hizmet sektörünün büyüme hızını arttıran etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Türkiye’nin başta hizmet sektörü olmak üzere tarım ve sanayi sektörleri 1980 ve 2004 yılları arasında büyüme (Artış-%-; Tarım 1,1’den 2’ye, Sanayi -3,3’den 9,4’e, Hizmet -3,7’den 10,2’ye) göstermiştir (Ekodialog, 2009). 2005 ve 2006 yıllarında hizmet sektörünün büyüme oranı % 8.1 ve % 6 ya düşse de (ÇSGB, 2007-2009

Operasyonel Program Taslağı) ilk 24 yıllık süreçte genel olarak en fazla büyüyen sektörün hizmet sektörü olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 1996-2011 Yılları Arasında Sektörlere Göre İstihdam Oranları (%)

YILLAR	Tarım	Sanayi	Hizmet	İnşaat
1996	45.8	21.7	32.5	-
1997	40.8	24.1	35.1	-
1998	40.5	23.6	35.8	-
1999	41.5	22.9	35.8	-
2000	34.9	24.6	40.5	-
2001	36.1	23.3	40.6	-
2002	32.8	23.9	43.3	-
2003	37.4	17.3	45.1	-
2004	34.0	23.0	43.0	-
2005	30.0	19.7	48.0	-
2006	27.3	19.7	47.3	5.7
2007	26.4	19.8	48.0	5.8
2008*	23.7	21	49.5	5.9
2009**	23,9	19.8	50,5	5.8
2010***	26,5	19,3	47,4	6,7
2011-Haziran***	26,5	18,9	47,2	7,5

Kaynaklar: TİSK, Yatırımlar ve İstihdam, Tisk Yayınları, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1841>, (Erişim: 09.10.2009); *TÜİK (2009), İşgücü İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8, Erişim:10.09.2009; **TÜİK (2010), İşgücü İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6268>, (Erişim:11.03.2010). http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8; ***TÜİK (2010-2011), İşgücü İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8, Erişim:13.10.2011.

Hizmet sektöründeki büyüme kendini istihdamda ortaya koymaktadır. Tablo 5’de Türkiye’de sanayi sektörünün 1996 yılından itibaren istihdamdaki payını bir miktar azalarak korurken, tarım sektörü istihdamının bir kısmının hizmet sektörüne

kaydığı ve istihdamdaki en büyük payı 2011 yılı verisine göre %47,2 ile hizmet sektörünün aldığı görülmektedir. Tablo 6’da ise 1996 yılı ile 2006 yılı arasında tarım sektöründen hizmet sektörüne geçiş rakamları gelişmiş, gelişmekte olan, az gelişmiş ülkeler ile dünya genelinde verilmiştir. Tabloya göre hizmet sektörünün gelişmekte olan Güneydoğu Asya ve Pasifik ülkeleri dışında dünya genelinde diğer sektörlerle göre en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Dünya İstihdamının Tarımdan İmalat ve Hizmet Sektörüne Kayışı (1996-2006)

	Tarım %		İmalat %		Hizmet %	
	1996	2006	1996	2006	1996	2006
Dünya	43,1	38,7	21,4	21,3	35,5	40,0
Gelişmiş Ülkeler ve AB	5,2	3,2	28,5	24,2	66,4	72,7
Gelişmekte Olan Ülkeler						
Güneydoğu Asya ve Pasifik	51,0	47,0	16,4	17,8	32,7	35,2
Latin Amerika	23,2	18,8	20,3	19,8	56,5	61,4
Az Gelişmiş Ülkeler	29,7	29,7	21,7	22,9	48,6	47,4

Kaynak: Türkiye Vakıflar Bankası (2007), “Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme”, **Hazine Başkanlığı Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü**, Eylül 2007, http://www.vakifbank.com.tr/dokumanlar/arastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf, (Erişim: 13.10.2011).

Türkiye’de ve pek çok dünya ülkesinde hizmet sektörünün bu hızlı gelişimi kendine has organizasyon ve işgücü tiplerini ve çalışma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi işçisi ihtiyacı hizmet sektörünün gelişmesine bağlı olarak artmakta, daha az hiyerarşik yapılanma tercih edilmekte, kararın tek kişide yoğunlaşması yerine yetki devri yaygınlaşmakta ve esnek çalışma biçimleri daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler danışmanlık hizmetlerine ve uzman niteliğindeki personele daha fazla ihtiyaç duymaya başlamışlar, böylece istihdamın yapısı giderek sanayi ağırlıklı olmaktan çıkıp hizmet ağırlıklı hale gelmiştir.

2.4. Esnek Çalışma Modellerine Geçiş

Esneklik, işgücü piyasasının küreselleşmesinin bir sonucudur ve gelişime ayak uydurabilme yeteneği olarak kabul edilir. Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları ve artan rekabet ortamında belirginleşen esnekleşme

arayışları bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma modelleri sayesinde çalışma süreleri ve şekilleri işletme eksenli olarak değişmiş; böylece en verimli ve etkin üretimin gerçekleştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve günümüz koşullarında büyük önem taşıyan kaliteli üretimin yapılması amaçlanmıştır.

Bu yeni çalışma biçimlerinde "iş" in işletme amaçları doğrultusunda yürütülmesi yine önemli olmakla birlikte yapıldığı mekân ve zaman değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda, farklı yer ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. “Esnek çalışma biçimleri örgütlerin küresel ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olmasını sağlarken, çalışanlar açısından da bazı yararlar ve sakıncalar taşımaktadır. Ülkemizde çalışanlar açısından en büyük sakınca, bu tür çalışma biçimlerine uygun olarak iş kanunlarında çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca da ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur. İşletmelerin uygulamaları sonucu ve istekleri dışında esnek çalışmak zorunda kalanların yaklaşımları olumsuz olurken, iş dışı yaşamlarındaki koşullar nedeniyle ve kendi istekleri ile bu tür çalışmayı tercih edenlerin yeni çalışma biçimlerine olan yaklaşımlarının olumlu olduğu söylenebilir. Yeni çalışma biçimleri buna gönüllü olan çalışanların özel yaşam-ış yaşamı dengesini kurmasına katkı sağladığından motivasyonu yükseltmekte, iş doyumunu ve sadakati arttırmakta, verimliliği arttırarak işgücü devir hızını düşürmektedir” (Çakır, 2001). Yani, esnek çalışan bireylerin yeni çalışma biçimleri ile çalışmaya istekli olup olmamaları ve her birinin taşıdığı bireysel özellikler çalışma biçimlerini etkileyerek, iş hakkındaki algılarını farklılaştırmaktadır.

Daha önce değinilen çekirdek işgücü için de bu kurallar değişik fakat olumlu olabilmektedir. “Bu işgücünün çalışma koşulları insan kaynakları yönetimi adı altında yürütülen çalışmalarla belirlenmekte, sürekli eğitim yatırımı yapılmakta, kalite çemberleri, toplam kalite uygulamaları, prim veya kar dağıtımı gibi uygulamalar gündeme gelmektedir. Ancak bu işgücü için de olumlu koşulların varlığı ve güvencesi, elde edilen haklardan çok işletmelerin karlılık ve gelişmelerine bağlı olmaktadır” (Koray, 2005:262). İş saatleri dışında kendisine daha fazla zaman ayırmak isteyen bu nitelikli işgücünün sayısının artması, esnekleşme uygulamalarının benimsenmesini

kolaylaştırmakta, altın yakalı işgücü için esnek çalışma talebi işverenle pazarlık konusu haline gelmektedir.

Bu görüşü destekleyen araştırma sonuçlarına rastlanmıştır. Olumlu ve olumsuz sonuçları ile esnek çalışma biçimlerini kabullenme ya da gönüllü olmanın büyük ölçüde bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, örgüt içindeki pozisyonu gibi değişkenlerin etkisi altında meydana geldiği ileri sürülmektedir. Ancak araştırma sonuçları yaş değişkeni için karmaşıktır. “Bir araştırmada, iş üzerinde esnekleşme yönünde yapılacak değişimlere yaşlı çalışanların ve düşük eğitim seviyesine sahip olanların, yeni yetenek ve bilgiler gerektireceği düşüncesi ile karşı çıktığı, gençlerin ve yüksek eğitimlilerin yeteneklerini geliştirme, özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmaya göre ise, yeni çalışma biçimlerinin aile ve iş dengesini kurmaya yardımcı olması nedeniyle kadınlar ve yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençler tarafından ise iş bulmayı daha da kolaylaştırdığı düşüncesi ile olumlu karşılandığı tespit edilmiştir” (Çakır, 2005:109).

Yeni teknolojilerle verimlilik artmakta ve iş sürelerinin kısaldığı görülmektedir. Verimliliği artırma amacı gibi işsizlik sorunu da kısa süreli çalışma biçimlerinin uygulanmasını cazip hale getirmektedir. “İşsizlik sorununa çözüm getireceği düşünülen kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, evde çalışma, tele çalışma, ödünç iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışma gibi esnek çalışma biçimleri gittikçe yaygınlaşmaya başlamış, belirli süreli hizmet akdi, geçici ve mevsimlik çalışma şekilleri hızla genişlemiştir” (Köse, 2003: 174). “Bazı yazarlar bu tür çalışma biçimlerini ifade etmek üzere atipik istihdam türleri deyimini kullanmaktadır” (Gündoğan, 2007:35). “Belli saatlerde çalışacak işçilerle, farklı vasıftaki işçilere gereksinim duyulması part-time veya belirli süreli hizmet sözleşmelerini gündeme getirmekte, bu konuda uzmanlaşmış bir firmadan işçileri ödünç alma uygulamalarını teşvik etmektedir.” (Tokol, 2000). Esnekleştirme sadece işin, işyerinin ve çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini değil ücretin esnekleştirilmesini de gündeme getirmiştir (Ekin, 1999:13). İş süreleri ve iş yapış biçimlerine göre ücretler de farklılaşmaktadır. Tüm bu esneklik türlerinin yanı sıra yönetimde esnekliğin sağlanması da önemli hale gelmiştir. “Çünkü yönetim kademelerine, piyasa değişikliklerine etki etmeyi ve işçi beklentilerini aşmayı sağlar. Gelecekte esnek istihdamın daha da artacağı göz önünde bulundurulursa, ortaya çıkacak

esnek işgücünü yönetmek insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir görev olacaktır. Bu konuda içsel ve dışsal esneklik olmak üzere iki tür esneklik söz konusudur. İçsel esneklik, motivasyon eksikliğini, işe devamsızlığı azaltmaya ve isteksizliği değiştirmeye yardım ederken; dışsal esneklik insan kaynakları politikaları hazırlama, esnek çalışanların yönetimini sağlama, makro ekonomik değişiklikleri hesaba katma, ekonomik dalgalanmalar sırasında işgücünü düzenleme ve performansı sağlamaya ilgilidir” (Şenkal, 2005:164).

Günümüzde işgücüne duyulan talep gittikçe azalmaktadır. “Yapılan tahminlere göre 2000’li yıllarda şimdiki işgücünün ancak beşte biri iş bulabilecektir. Esneklik dönemi diye adlandırılan bu dönemde çalışma süreleri ve şekillerinin esnekliğiyle işletmelerin maliyetlerinin azalması, talep değişimlerine karşı uyumlu davranabilmesi ve rekabet gücünün artması beklenmektedir. İşçiler, özellikle yüksek vasıfta olanlar ise esneklik ile zaman unsurunu kontrolleri altında tutabileceklerdir” (Aktürk, 2001). Bu yeni işgücü tipi insan kaynakları uygulamalarının çağa ayak uydurmak üzere değişim sürecine katılmasının tetikleyicilerindedir.

3. Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamaları; Yeni Kavramlar ve Önemi Artan Uygulamalar

İşletmelerde ortak bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve işletmelerin küresel gelişmeler sonucunda istihdamına ağırlık verdiği bilgi yoğun çalışan işgücünün yönetilmesi konusu insan kaynakları birimlerinin son yıllarda üzerinde en fazla çalıştığı konu haline gelmiştir. Çok farklı özellikleri olan bu işgücünün ortak bir misyona yönlendirilmesi ve motivasyonlarının sağlanması oldukça güçtür. Daha fazla bireysel çalışmayı tercih eden ve daha esnek bu yeni işgücünde aidiyet duygusu yaratmak ve örgüte güvenlerini sağlamak üzere insan kaynaklarındaki mevcut uygulamaların değişikliğe uğradığı, bazı uygulamaların eskiye göre daha fazla önem kazandığı ve bununla beraber insan kaynağı yönetimi anlayışına yeni kavramların katıldığı görülmektedir.

Günümüzde insan kaynakları birimlerinin odaklandıkları konulardan birisi organizasyon liderlerinin yetişmesi ve gelişmesi için çözümler üretmektir. İnsan kaynakları uygulamalarının yenilenme süreci olarak nitelendirilebileceğimiz bu süreçte

organizasyon yapıları ve yönetim süreçleri değişikliğe uğramakta, bilginin yönetime uygulanmasında web tabanlı çözümler üretilerek insan kaynakları bilgi sisteminden faydalanılmakta, insan kaynakları faaliyetinin stratejik insan kaynakları faaliyetlerine dönüşmesi sağlanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamanın değişime uyum sağlamakla mümkün olabileceği, bu değişimin insan odaklı yönetim ve üretim süreçlerine eğilmekten geçtiği gerçeği tüm dünyada artık kabul görmüş bulunmaktadır. “Dünyanın birçok ülkesinde faaliyet gösteren 25 çokuluslu şirket değişim konusunda işe alma, yeni uluslararası yönetim teknikleri geliştirme, insan kaynakları yönetiminde iletişim teknolojilerinden yararlanma, piyasadaki değişimlere uygun bir yapılanma içine girme gibi konularda önlemler alma yoluna gitmektedirler” (Şenkal, 2005:162). Değişen ve önemi artan bu ve benzeri uygulamaların işletmelerde giderek yaygın hale gelmesi muhtemeldir. Bu uygulamalardan bazıları çalışmanın bundan sonraki bölümünde ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

3.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yön Veren Bazı Yeni Kavramlar

Günümüzde İKY işletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı ile değişime öncülük eden ve çalışanların da bu değişim sürecine uyum sağlamasına gayret eden İKY, çalışanlar açısından bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Çalışanlar açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ya da değerlerin kaybolması, güç ve otoritenin tehlikeye girmesi gibi anlamlar taşıyabilmekte, çalışanları bu değişim sürecinin en önemli ortağı hatta merkezi haline getirmek görevi insan kaynakları çalışanlarına düşmektedir. Bu amaçla her geçen gün sayıları artan yeni yönetim kavramları ve yaklaşımları organizasyonların ilgi odağı haline gelmekte, yönetim literatürüne ve İKY amaçları arasına katılmaktadır. “İnsanların değişime direncin kaynakları olmaktan çıkarılıp değişimin merkezi haline getirilebilmesi için İKY'nin öncelik vermesi gereken konuların başında insan kaynakları uygulamalarına yön veren kavramlardan birisi olan ‘adanmayı sağlamak’ gelmektedir” (Baltaş, 2001:41).

İşletmeler daha az çalışanla daha fazla iş yapmak için her çalışanın sadece vücut ve beyin olarak değil, ruhen de işine adanmış olmasını sağlamak zorundadırlar (Ulrich, 1997:125). Son yıllarda Pozitif Psikoloji akımının etkisiyle gündeme gelen ‘İşe

Gönülden Adanma'ya (engagement) olan ilgi mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. İşle ilgili olumsuz (özellikle bitkinlik ve yabancılaşma) bir zihinsel süreç olan tükenmişlik üzerine uzun yıllar boyunca çalışmalar yapan araştırmacılar giderek bu durumun zıddı olan işe gönülden adanmaya ilgi duymaya başlamışlardır. İnsan kaynakları alanında yeni bir kavram olan İşe Gönülden Adanma; “enerji, adanma ve işe gömülme özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum” olarak tanımlanabilir. Schaufeli, Salanova, vd.'ne göre (2002:74)¹³ enerji, kişinin çalışma süresi boyunca yüksek düzeyde zihinsel dayanıklılık sergilemesi, işine efor harcamak için istekli olması ve zorluklar karşısında yılmamasıdır. Adanma, kişinin işiyle arasında güçlü bir bağ olması, işinden ilham alması ve işinin önemli olduğunu düşünmesi, işiyle gurur duymasındır. İşe gömülme ise, kişinin işine tamamen konsantre olması, zamanın nasıl geçtiğini farketmemesi ve işinden kopmakta zorlanmasıdır (Bal, 2009:36-46). İşe gönülden adanmış çalışanlar işlerinden keyif aldıkları için severek çalışırlar. Bu nedenlerle yüksek performans gösterecekler, yöneticilerinden olumlu yönde geri bildirim alacaklardır. Yüksek performansları karşılığında alacakları övgü, terfi, maaş zammı gibi ödüllerin de motivasyonlarını arttırması mümkün olacaktır.

Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında 2008 yılında hazırlanan bir doktora tezi çalışması Türkiye’de işe gönülden adanmanın öncel ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırmaya Türkiye Kalite Derneği tarafından Ulusal Kalite Ödülüne layık görülmüş veya bu ödüle başvurmuş farklı sektörlerden toplam 21 şirketten 1033 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonuçları, işe gönülden adanmanın çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan ve esenliğini arttıran (çalışanların olumlu duygular hissetme hali) bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre; özerklik, amir desteği, performans konusunda geri bildirim, ödüllendirme ve özyeterlilik ise işe gönülden adanmayı etkileyen öncellerdir (Bal, 2009:36-46).

İşe gönülden adanma “**Örgütsel Vatandaşlık**” kavramı ile karıştırılabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramı örgüte olan bağlılığı ve örgütsel

¹³ Bal, 2009:36-46 içinden; Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002), “**The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach**”, Journal of Happiness Studies-3, s.71-92.

uyumu sağlamaya dönük davranışları ifade ederken, işe gönülden adanma işe olan bağlılığı ve bundan ötürü örgütte kalmayı istemeyi ifade etmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin ana amaçlarından birisi çalışanların organizasyonda devamlılığını sağlamak olduğundan İK birimleri için işe gönülden adanma örgütsel vatandaşlık kadar önemli hale gelmiştir.

İşe gönülden adanma kadar önemli bir diğer kavram '**Yetenek Yönetimi**'dir. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) ve The Boston Consulting Group (BCG)' un dünyanın dört bir yanındaki 4.700 İK ve diğer departman yöneticileri ile gerçekleştirdiği bir web anketi sonuçları İK'nın gelecekteki en önemli mücadele alanlarından birisi olarak yetenek yönetimini göstermiştir (HRdergi, 2009a:30). Yetenek yönetimi organizasyonun tüm kademelerindeki yüksek potansiyele sahip tüm bireyleri tespit etmeyi, onları özel programlarla geliştirmeyi ve elde tutmayı içerir. Etkin liderliğin hem yetenek yönetimi hem de işe gönülden adanmada büyük önemi olduğunu söylemek mümkündür. Etkin liderlik fonksiyonu yetenek yönetimini gerçekleştirirken aynı zamanda yeni liderler yetiştirmektedir. Yetenek yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen **Yedekleme Planlaması**, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, üst-düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ve doldurulması gereken boşlukların saptanması, yetenekli kişiler içinden yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve adayların kariyer gelişiminin takibini içeren bir süreç olarak ele alınabilir (Bruce, 2001; 79). Bu uygulama bir yöneticinin işten ayrılması durumunda işin kesintiye uğramamasını, yeni birini bulma ve işe alma maliyetlerinden tasarruf edilmesini sağlayacağından şirketin risklere karşı aldığı bir önlem niteliğindedir. Yedekleme planlaması bir anlamda yetenek avcılığı yapmayı da gerektirecektir. İnsan kaynakları birimleri bu süreçte yüksek performans gösteren ve işi sürükleyen 'yıldız çalışanları belirlerler ve onların potansiyellerini ortaya koyabilmelerini sağlayan bir değerlendirme sistemi geliştirirler. ABD'de 1996-1998 yılları arasında yapılan bir araştırma yetenekleri içeriden yetiştirmenin dışarıdan almaktan daha avantajlı olduğunu, çünkü dışarıdan işe alınan yetenekli kişilerin uzun süre işletmede kalmadıklarını ortaya koymuştur¹⁴ (Nanda and Nohria, 2009:14).

Yetenek yönetimi, "**Farklılıkların Yönetimi**" zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bir örgütün tüm çalışanları farklı değerler ve farklı duygusal özellikler

¹⁴ Dış kaynaklardan temin edilen yetenekli çalışanların %36'sı 36 ay içinde, %29'u 24 ay içinde işten ayrılmaktadır.

taşımaktadır. “Hiçbir örgütsel yapı çalışanlarından kültürel dokularını terk etmelerini ya da kıyafetlerini vestiyere asar gibi işletme kapısı girişinde kültürel değerlerini bırakmalarını bekleyemez. Çalışanlar arasında var olan kuşak farklılıkları, etnik ve kültürel farklılıklar ile cinsiyet farklılıkları her zaman göz önünde bulundurulması gerekli olan bir konudur” (Odio and Kenti, 1996:270). Bu anlamda çalışanların örgüte yabancılaşmasını önlemek, çatışmaları azaltmak ve bu farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirebilmek için insan kaynakları yönetiminin esnek olması, çalışanları rahatlatması ve üst yönetimi bu konuda ikna edebilmesi beklenir. Farklılıkları yönetebilen organizasyonlar ulusal, kültürel ve etnik sınırları olmayan pazarlarda daha esnek ve uyumlu olma kabiliyetini kazanacaklardır.

Farklılıkların bir arada bulunmasının çalışma grupları üzerinde önemli yararları olduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. “1956 yılında yapılan bir araştırma, farklı değerlere, deneyimlere ve disiplinlere sahip olan meslektaşları ile çalışan ilaç sektöründeki bilim adamlarının daha iyi performans gösterdiğini, birbirine benzer özelliklere sahip olan kişilerden oluşan çalışma gruplarında performansın düştüğünü ortaya koymuştur. 1961 yılında yapılan bir araştırmaya göre; karma cinsiyetlerden kişilerin oluşturduğu gruplar sadece erkeklerden oluşan gruplara göre daha iyi kalite çözümleri üretebilmektedir. 2008 yılında yaratıcılıkla ilgili bir araştırmada ise, tamamen Amerikan kökenli 16 grup ile, Asya, Afrika, Latin ve Amerikan kökenlilerin aralarında bulunduğu 19 grup karşı karşıya getirilmiştir. Araştırmanın sonucunda farklı etnik kökenlerden gelen kişilerin oluşturduğu grupların daha etkili ve daha somut fikirler ürettiği ortaya çıkmıştır” (HRdergi, 2009b:27).

Organizasyondaki tüm insan kaynağından optimal seviyede yararlanılması, farklılıkların yönetiminin temelini oluşturur. “2007 yılında Society of Human Resource Management ve Fortune Dergisi tarafından 1000 şirketin farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamaları hakkında bir araştırma yapılmış ve şirketlerin farklılıklar ile ilgili girişimde bulunduğu alanların başında işe alım uygulamasının geldiği ortaya konmuştur” (HRdergi, 2009b:27). Aynı şirketlerin farklılıkların yönetiminden elde ettikleri katkılarla ilgili aşağıda sıralanan sonuçlar İKY amaçlarına hizmet eder niteliktedir.

- Kurumsal kültürde gelişme (%83),
- Çalışanların motivasyonunda artış (%79),

- Çalışanların organizasyonda kalma süresinde artış (%76),
- Şikayetlerde azalma (%68),
- Yaratıcılıkta artış (%59),
- Çalışanlar arasında çatışmaların azalması (%58),
- Müşterilerle ilişkilerin gelişmesi (%55),
- Verimliliğin artması (%52) (HRdergi, 2009b:27).

Günümüzde insan kaynakları literatürüne girmiş olan **“yetkinliklerle yönetim anlayışı”** organizasyonları daha farklı bir açıdan bakmaya zorlamaktadır. Yetkinlikler, iş analizleri sonunda tarif edilen iş süreçlerinin başarı ile yerine getirilebilmesi için işi yapan kişide bulunması istenen en temel özellikleri ifade eder. Kişisel yetkinlikler kişileri diğerlerinden, örgütsel yetkinlikler örgütleri diğerlerinden ayıran, taklit edilmesi zor olan üstün yönleridir. “Bir şirketin tanımlanmış ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, bu yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinde kullanılması günümüz iş dünyasında fark yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık işe alımlar yetkinlik bazlı yapılmakta, ‘yetkinlik bazlı mülakat teknikleri eğitimleri’ yöneticilerin ajandalarında yerini almaktadır. Çalışanların performansı, sahip olunan yetkinlikler ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler arasındaki farkın ölçülmesi yolu ile takip edilmekte, aradaki farkın kapatılmasına yönelik çalışanların gelişimleri planlanmakta ve kariyer planları bu doğrultuda yapılmaktadır” (Serbest, 2005:146).

Küresel değişim ve rekabetin öne çıkardığı bir diğer yönetim kavramı **“personeli güçlendirme” (empowerment)** kavramıdır. “Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkileri) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. İş fiilen yapan kişilerin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısı ile güçlendirme ile amaçlanan işi yapana işin sahibi haline getirmektir. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın işi daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır” (Koçel, 2005:414-415). Bu bakış açısı personeli güçlendirme kavramını yetki devrinden ayırmaktadır. Burada yetkinin zaten işi yapana ait olduğu kabul edilir. “Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve

yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk hissederler” (Genç, 2005:223). Küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir biçimde artması ile rekabette yeniliğin daha çok ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikleri yapanların da daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları İKY için personeli güçlendirmenin önemini arttırmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarını yeniden şekillendiren bu yeni kavramların doğru anlaşılması ve uygulanması halindeki beklenti, iş performansının yükseleceği yönündedir. Önemi artan ve insan kaynakları uygulamalarına (özellikle işe alım, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına) yön veren bir diğer kavram da **Duygusal Zeka** (EQ)’dır. Duygusal zekası yüksek olan çalışanların etkin liderlik davranışları gösterdiği, ekipleri ile iyi iletişim kurabildikleri, çatışma ortamını azaltıp güven ortamı oluşturabildikleri kabul edilmektedir. Aynı zamanda duygusal zekası yüksek şirketlerden de bahsetmek mümkündür. “Bu şirketler, çalışanlarından bekledikleri vefa ve bağlılığı, kendileri de çalışanlarına gösterirler. Bunun literatüre geçmiş örneklerinden biri, 1995 yılında ABD’de Madlen Mills fabrikasında yaşanmıştır. Yalıtımda kullanılan elyaf üreten bu fabrika yandığında, yeniden üretime başlayana kadar 3000 işçisine maaş ödemeye devam etmiştir. Söz konusu şirket uzun yıllar, çalışan başına verimliliği en yüksek ve iş terki en düşük kuruluşlardan biri olmuştur” (Baltaş, 2009:113). Bunun gibi yönetim literatürüne girmiş ve benimsenmiş **‘Benchmarking’, ‘Motivasyonel Yönetim’, ‘Organizasyonel Tasarım’, ‘Öğrenen Organizasyon’** gibi kavramlar insan kaynakları uzman ve yöneticilerinin olduğu kadar diğer tüm departman yöneticilerinin de dikkatini çekmekte, bu konular üzerine yapılan bilimsel çalışmalarının sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarındaki değişimin çağın gereklerine daha hızlı yanıt veren örgüt yapılarına yön verebilmesi için küresel bir gelişim hareketine dönüşmesi arzu edilmektedir. Bunun için uluslararası insan kaynakları standardı geliştirilmiştir. “**‘Investors in People (İnsana Yatırım Yapanlar Standardı)’** (IIP), bir organizasyonun performansının insan kaynağı yolu ile geliştirilmesini yöntem olarak benimseyen dünyadaki tek uluslararası insan kaynakları kalite standardıdır. 1990’ların başında İngiltere’de hükümetin, ticari birliklerin, kooperatiflerin, İngiliz Endüstri Konfederasyonu’nun işbirliğiyle ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan bu standart bir kuruluşun iş performansının ve rekabet gücünün çalışanlarının yönetimi ve

geliştirilmesi yoluyla artırılması üzerine tasarlanmış pratik bir süreç iyileştirme aracıdır.

IIP'in çerçevesi 3 ana bölümden oluşur" (Investors In People Türkiye, 07.03.2009);

- Planlama; kuruluşun performansını iyileştirmek için stratejilerin geliştirilmesi
- Uygulama; kuruluşun performansını iyileştirmek için harekete geçilmesi
- Değerlendirme; uygulamaların kuruluşun performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi

Türkiye'de IIP sertifikası alan ilk şirket JTI (Japan Tobacco International)'dır. Mc Donald's, HSBC, BMW, PricewaterhouseCoopers, BBC, AXA, TNT, Holiday Inn'in de aralarında bulunduğu birçok yüksek profilli şirket bu standart sayesinde dünya çapında tanınmış ve kârlarını arttırmışlardır. (Kariyer, Şubat 2009:14). Türkiye'de IIP Sertifikasına JTI'dan sonra sahip olan diğer firmalar; Garanti Bankası, Turkcell, Management Centre Türkiye, Azercell, Boehringer Ingelheim, Tofaş, Ceva Logistics, Thames Water Türkiye, Borusan Lojistik ve TNT Express'tir (Investors In People Türkiye, 07.01.2011). Araştırmalara göre IIP standardına ulaşan firmalarda çalışan insanlarda işine sevgi %94 seviyesindeyken, diğer şirketlerde %37'dir. Bunun yanı sıra, IIP uygulayan firmalarda işe güven %82, iş arkadaşlarıyla iyi geçinme %92, işe katkı hissi %57 iken IIP'yi uygulamayan firmalarda sırasıyla bu oranlar, %42, %37 ve %3 düzeyindedir (Barbera, 2004).

Değişen rekabet koşullarında çalışanların işletme başarısına katkıda bulunmaları önemlidir. Bu yüzden değişim karşısında yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamalı, bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarla katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Bu görevi üstlenen İKY çalışanları ile diğer tüm işletme yöneticileri küresel insan kaynakları anlayışını yakalayabilmek için bahsedilen yeni kavramlara ilişkin uygulamaları bünyelerine alarak değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar.

3.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin hızlı değişen koşullara uyumunu sağlamanın yolu olarak görülen yeni yönetim kavramlarından birisi de stratejik yönetimdir. Ülkemizde 1980'lerden sonra önem kazanan ve askeri alanın yanı sıra işletmelerde de sıkça kullanılmaya başlanan “stratejik yönetim kavramı, çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehditlerin incelenmesi gerektiğini vurgulayan bir kavramdır” (Wheelen and Hunger, 1992:18). Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Bir örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir (Byars, 1992:5).

Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemleri karşımıza çıkmaktadır. “Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır” (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 92). Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Armstrong, 2003:205).

1980'li yılların başından itibaren strateji kavramı insan kaynakları yönetimi kavramı ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır. “Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY), örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme,

yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. SİKY'nin en önemli özelliği genel işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejileri arasında bağlantı kurabilmesidir” (Bayraktaroğlu, 2006:295). İşletmenin İKY politikaları ve uygulamalarının, işletmenin rekabet çevresi ve stratejisiyle uyumlu olması gereklidir. Örgütsel etkinliğin sağlanmasının ön şartı, bu stratejiler arasında entegrasyon sağlanabilmesidir.

İnsan kaynakları unsurları stratejik planlama sürecinin bir parçası değilse işletme stratejilerinin uygulanması problemlidir. Bu stratejik bağı kurabilmek için örgütün kendisi için oluşturduğu hedeflere ulaşmasını sağlayacak önemli iş stratejilerini iyi anlamak ve bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejileri belirlemek gereklidir. Örneğin, iş stratejisi olarak “maliyetleri kısma” belirlendiğinde, insan kaynakları stratejisi olarak “işgücü giderlerini azaltma” ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla iş stratejileri, stratejik insan kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Smilansky, 2002:99). Her bir örgütsel stratejiye karşılık, onunla anlamlı biçimde eşlenen bir insan kaynakları stratejisi bulunmaktadır (Dessler, 2000:23). Buradan etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için insan kaynakları stratejisi ile örgütsel stratejinin tutarlı olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimine göre **iç işgücü pazarları** oluşturmak, çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşturmada etkilidir. İstihdam ilişkisinin içselleştirilmesini sağlayan İK uygulamalarının biraraya gelmesini ifade eden iç işgücü pazarlarının (internal labor markets) bir işletmede varlığını anlamak için aşağıdaki uygulamaların var olup olmadığına bakmak gerekir (Aydınlı, 2007:49-51):

- Ağırlıklı olarak “işletme içinden” temin ve seçim yapılması,
- İyi tanımlanmış kariyer basamaklarının yaygın kullanımı,
- İşletmeye özel biçimsel eğitimlerin verilmesi,
- Performansın “davranışlara” dayalı ölçülere göre değerlendirilmesi,
- Geri bildirimlerin “geliştirme” amaçlı olması,
- İş güvencesinin yüksek olması,
- İşten çıkarılanlara gelişmiş yararlar sunulması,
- Biçimsel işten çıkarma politikalarının bulunması,
- Şikâyet sistemlerinin bulunması,
- Çalışanların karar vermeye katılım derecelerinin yüksek olması,

- İşlerin ayrıntılı ve kesin biçimde tanımlanması.

Bir işletmede iç işgücü pazarının, diğer bir ifadeyle yukarıda sıralanan uygulamaların varlığı, o işletmedeki çalışanları içselleştirmekte ve onları dış işgücü pazarında çalışanlardan ayırmaktadır. “Söz konusu uygulamalarla içselleştirilen çalışanlar, işletme dışındaki çalışanlarla değil, iç pazarda yani o işletmedeki çalışanlarla rekabet halindedir. Dolayısıyla İK uygulamaları aracılığıyla içselleştirilen çalışanlar, dış işgücü pazarındaki değişikliklerden izole edilmekte, organizasyon dışındaki çalışanlardan farklılaştırılmakta ve bu farklılık da çalışanları, o organizasyondan ayrılmamaya yöneltmektedir. Çalışanları ayrılmamaya yönelten husus, o organizasyonda olmanın kendilerine sağladığı avantajları kaybetmek istememeleridir” (Aydınlı, 2007:51). İKY’nin çalışanlarda geliştirmeye önem verdiği aidiyet duygusunun oluşturulmasında SİKY’nin de önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Günümüzde işletmeler sürekli olarak aynı pazara hakim olmanın çabası içindedirler. Bu rekabet ortamında işletmelerin geleceklerini garanti altına almaları, bugünün yöneticilerinin çok yönlü bakış açısına, çok yönlü amaçlara ve bütünlük bir yapı içinde iyi koordine edilmiş bir stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip olmaları ile mümkündür. Çünkü bu yaklaşım, işletmelerin gelecekteki işleyişini, yapısını ve yetenekli yöneticilerini bugünden öngörmeyi mümkün kılar.

3.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) ve Bilginin Yönetime Uygulanması

Bilgi günümüzde en önemli sermaye olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet ortamında organizasyonların, bilginin ulaştırılmasını sağlayan ve kolaylaştıran sistemleri olmadan başarıya ulaşmaları mümkün görünmemektedir. Bu nedenle bilgi ve veri değerlendirme sistemleri olan insan kaynakları bilgi sistemleri (Human Resource Information Systems) organizasyonlar için son derece önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynaklarına ilişkin bilgilerin toplanması, depolanması, çeşitli bilimsel yöntemlerle ve birbirleriyle koordineli olarak işlenmesi, ihtiyaç duyulan noktalara gönderilmesi ve elde edilen sonuçların sonraki safhalara girdi olarak aktarılması yöntemi olarak tanımlanan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), bilgisayar tabanlı bir

sistem olup, diğer fonksiyonel bilgi sistemleri ile aynı temel yapıya sahiptir. “Bilgisayar destekli İKBS, insan kaynakları yönetim departmanının çalışan kayıtlarını ve üretimdeki raporlarını daha etkin bir şekilde korumasına, çalışanların beceri envanterlerinin tutulmasına, personel akışının kontrol edilmesine, örgütlerin stratejik ve taktik planlarını desteklemek için insan kaynakları planlarını geliştirmesine yardımcı olur” (Tutar, 2006:222). İKBS ile çalışanların kişisel kayıtlarının tutulması, ücret bordrolarının düzenlenmesi sağlanmakta, eğitimleri, iş başvuruları, görev tanımları, çalışılan saat vb. bilgilerin tamamı kayıt altına alınabilmektedir.

Tablo 7. İKBS'nin Desteklediği İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Stratejik Düzey Sistemleri	İşlemsel Sistemler
İnsan Kaynakları Planlaması	Personel Rapor Sistemi
İşgücü Tahmini Sistemleri	Aday İzleme
Demografik Analizler	Sosyal Menfaat Yönetimi
Terfi Planlama Sistemleri	Eğitim ve Yetenek Sistemleri
Performans Değerlendirme	Pozisyon İzleme
Taktik Sistemler	Bilgi Sistemleri
İşgücü Bütçeleme Sistemleri	Kariyer Yönetimi Sistemi
Pozisyon Kontrol Sistemleri	Eğitim Sistemleri
Ücret Ödeme ve İş Analizi Sistemleri	İnsan Kaynakları İş İstasyonları
Sözleşme Maliyeti ve İşgücü İlişkileri Sistemi	

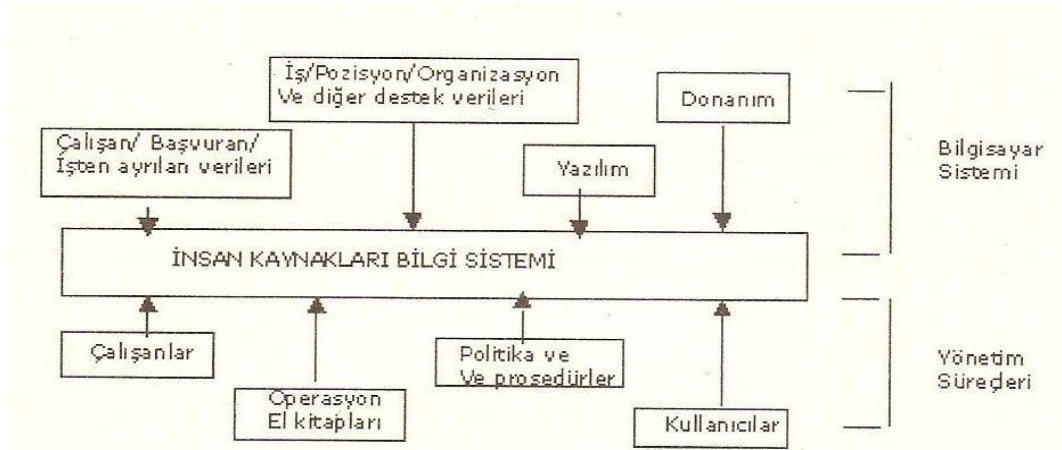
Kaynak: TUTAR, Hasan (2006), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.224.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), insan kaynakları verilerinin kayıt altına alınması, saklanması ve istenilen zamanlarda insan kaynakları faaliyetleri için kullanılabilmesi kolaylığını sağlamanın yanı sıra insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında da önemli bir kolaylaştırıcı araç niteliğindedir. İKBS, günümüzde sadece elle yapılmış olan verilerin yüklenmesi işlevi dışında iş yapma tarzlarını temelden değiştirecek, özellikleri bakımından zengin, geniş tabanlı bir yapıya

kavuşturulmuş, insan kaynakları işlevlerinin pek çoğu bilgisayara entegre edilerek çeşitli yazılımlarla kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 7’de bilişim sistemlerinin hangi insan kaynakları işlevlerine katkı sağladığı gösterilmektedir. Burada bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimine yaptıkları katkı düzeyi dikkate alınarak; stratejik, taktik, işlemsel ve bilgi bilişim sistemleri olarak sınıflandırılmıştır. Stratejik düzeydeki bilişim sistemleri, örgütün uzun dönem amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan işgücünün niteliğinin belirlenmesinde yardımcı olurlar. Taktik düzeydekiler ise yöneticiye işgücünün işe alınması, yerleştirilmesi ve ücretlendirilmesi faaliyetlerinin analiz edilmesi olanağını sağlarlar” (Tutar, 2006:223). Diğer bilişim sistemlerinin temel insan kaynakları faaliyetlerine destek veren bilgileri sağladıkları söylenebilir.

Şekil 4. İKBS’nin Bileşenleri



Kaynak: BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.279.

Bayraktaroğlu’na göre (2006:272) “bilgi çağında bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini arttırmak amacı ile kullanılan bu sistemlerin sadece bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır”. İKBS şekil 4’te de gösterildiği gibi; yazılım araçlarına ek olarak politika ve prosedürleri, karşılaştırmalı somut verileri, çalışanlara ve organizasyona ilişkin destek bilgileri ve formları da kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında İKBS’nin yönetim kararlarına etki eden bilgilerin aktarılmasında çok önemli bir araç olduğu ortaya çıkar. “İKBS, rutin dosyalama faaliyetleri dışında,

personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri de içermektedir. Çağdaş yöneticiler, somut bulguları, bilimsel verilere dayanmadıkça ve sonuçları nesnel olarak değerlendirmedikçe önemli kararlar verme riskini üstlenmezler” (Bayraktaroğlu, 2006:274). İKBS, sağladığı ‘bilginin yönetime aktarılması’ hizmeti ile yönetim kademesine karar verme kolaylığı ve hızı kazandırmakta, ayrıca sunduğu karşılaştırmalı verileri neticesinde karar verme ve değerlendirme becerilerini geliştirmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynaklarına yönelik tüm faaliyetlerde, alınacak kararlarda yön gösterici bir işlevi vardır. Bilgi sistemleri veri tabanlarında tutulan işçilerle ilgili özlük bilgileri, iş deneyimleri, eğitim bilgileri, ücret bilgileri, performans değerlendirme bilgileri, işe devamları, işteki tutumlarına ilişkin bilgiler, almış oldukları uyarı, ceza, ödül vb. bilgilerin sistematik olarak depolanması insan kaynaklarına yönelik alınacak kararlarda büyük önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra, “insan kaynakları yöneticileri, maaş ve sosyal hak değişmelerinin organizasyona yapacağı mali etkilerini ve sonuçlarını İKBS yardımı ile önceden analiz edebilmekte, iş kazalarına ilişkin ayrıntılı kayıtlar sayesinde gelecekte oluşabilecek kazaları önlemeye yardımcı olacak analizleri yapabilmekte, bu analizler sayesinde stratejik planlama sürecini geliştirebilmekte ve hukuksal düzenlemeleri sistem güncelleştirmeleri ile çok hızlı takip edebilmektedir” (Gök, 2006:92). Ayrıca bu verilerin doğruluk oranı el ile yapılan işlemlere oranla çok daha yüksek olmaktadır.

İKBS’nin oluşturulmasının maliyeti teknolojik yönü itibariyle yüksektir. Ancak kaliteli ve gelişmiş sonuçlara ve raporlara ulaşmayı, iş yükü hafiflemiş çalışanların stratejik insan kaynakları işlevlerine yoğunlaşmalarını ve dolayısı ile verimliliklerinin artışı sağlamakta, bunu yaparken ek personel kullanımı ve fazla mesaiyi ortadan kaldırdığından bazı maliyetleri de düşürdüğü görülmektedir.

3.4. Organizasyon Yapıları ve Yönetim Stratejilerindeki Değişimler ve İKY’nin Bu Süreçteki Rolü

Çalışmanın önceki bölümlerinde çalışma ilişkileri alanında hemen her ülkede ortaya çıkan bazı temel değişikliklerin, üretim teknolojisindeki ve istihdamın

yapısındaki değişikliklerle ilgili olduğundan bahsedilmişti. Bugün her ülkede, bir yandan hizmet sektörünün büyüdüğü, öte yandan hem imalat hem hizmet sektörünün yapısal değişim geçirdiği, organizasyonların stratejik ortaklıklarla güçlendiği, kimi zaman küçülme yoluna gittiği, daha ileri teknolojiler, daha nitelikli işgücü kullanıldığı, üretim tekniklerinin yanında yönetim stratejilerinin de değiştii görülmektedir. Değişime uyum sorununu aşabilmek için teknik örgütlenme yetersiz kalmakta ve sosyal örgütlenmeyle de birlikte köklü bir reorganizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu reorganizasyonu sağlamak üzere hayata geçen farklı yönetim stratejileri Taylorist yönetim anlayışını tümüyle kenara bırakmamakta, daha çok katılıklarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Organizasyon yapıları ve yönetim stratejilerindeki değişimler çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesinin, bu yapısal değişimlerin etki alanının mümkün olduğunca geniş tutulması, değişimin merkezi olan insan unsurunun bu değişime yeterince hazırlanabilmesi ve değişimin gerekçelerinin ikna edici bir insan kaynakları yönetim faaliyeti ile doğru aktarılabilmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Entelektüel sermayenin insani boyutu¹⁵ işletmelerin başarısı için hayati önem taşır. Beyinlerini işletme için yenilik yaratma yolunda kullanmayan işgörenler insan sermayesi olarak sayılmazlar. Dolayısıyla, insan sermayesinin ortaya çıkması için onu meydana getiren unsurlar olan; bireyin genetik mirası, eğitimi, deneyimi, hayat ve işi ile ilgili yetkinlikleri yanında çalışanlara değer yaratma yönünde imkân yaratılması ve motive edilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile insan sermayesinden maksimum verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkân sağlayacak sistemler oluşturmalı ve örgüt kültürü ve iklimi gibi yaklaşımlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır. Bunun için ise örgütün bir vizyon etrafında birleşmesini sağlayacak yöneticilere gereksinim duyulmaktadır (Şafaklı, 2006:82).

¹⁵ Entellektüel sermaye ilk olarak “insani” ve “yapısal” boyutları ile ele alınmış ve bu iki alt bileşenden oluştuğu üzerinde durulmuştur. Daha sonraki araştırmalarda entellektüel sermaye; “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “ilişkisel sermaye” olarak üç gruba ayrılmıştır (Daha ayrıntılı bilgi ve destekleyici diğer kaynaklar için bkz. Koç, 2009:3). Gerşil ve Yereli de (2005:19-20) entellektüel sermayeyi; “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “müşteri sermayesi” olarak üç gruba ayırmıştır. İlişkisel sermaye ve müşteri sermayesi kavramlarının içerik olarak aynı anlamı taşıdıklarını vurgulamak gerekir.

Organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının değişmesinin temelinde küreselleşme sürecini açıklamakta başvurulan iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması yatmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde organizasyon yapılarındaki ve yönetim stratejilerindeki değişim; insan kaynakları uygulamalarını temelden etkileyen stratejik birlik veya ortaklıklar ve küçülme stratejileri, bunların insan kaynakları uygulamalarına etkileri ile yönetim uygulamalarında yeniden yapılanma ve güven unsurunun önemi açısından ele alınmıştır.

3.4.1. Uluslararası Şirket Birleşmeleri veya Küçülmelerin Yapısal ve Kültürel Sonuçları

Küresel rekabetin artması ile birlikte, işletmelerin başka işletmelerle dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik birlikler oluşturma gayretleri de artmıştır. Günümüz işletmelerinin sahip oldukları bilgi ve diğer kaynaklar dünya çapında bir rekabet için yeterli olamamakta, bu nedenle rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, formel veya informel, yasal veya fiili bir çerçeve içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar.

Stratejik birlik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan (şirket evlilikleri gibi) dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. Örneğin bu birleşmelerden birisi olan joint venture, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmaları şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2005:427). “200’den fazla uzmanla yapılan bir uluslararası ankette, işletmelerin yaklaşık %70’inin son beş yıl içinde bir birleşme ya da işletme satışı ile karşılaştıkları belirtilmektedir” (Gök, 2006:111). İhtiyaç duyulan yetenekli çalışanları, eleman arama, eğitime ve işe uyumlaştırma gibi zahmetli insan kaynakları uygulamalarına başvurmadan organizasyon bünyesine alma, maliyet avantajı ve dolayısı ile rekabet avantajı elde etme, finansal kaynakları mobilize etme, riski dağıtma, uluslararası pazarlara girme gibi artıları beraberinde getiren birleşmeler bu faydalarının yanında kültürel birleşmelerden doğan etkileri de beraberinde getirmektedir.

Uluslararası şirket birleşmeleri, yönetim tarzı farklılıklarından ötürü kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş görüşlerin değiştirilmesi gereksinimini doğurur. “Örgütsel yaşamın kişilerarası ve kurumsal görünümünde, politika, strateji ve değerlerinde farklılaşma, diğer bir ifade ile örgütsel kültür değişimi gündeme gelir” (Gök, 2006:75). Örgüt kültürü yaşanan değişimlerden her noktada etkilenir ve kendini değiştirme ihtiyacı duyar. Firmaların iş yapış şekilleri, organizasyonel yapıları, yönetim tarzları, karar mekanizmaları, teşvikler, motivasyon, yetkilendirme ve sahiplik (aile şirketi, limited, vs.) gibi konular kültürel birleşme sürecini etkiler. Birleşen ulusal ve yabancı kültür, işletmelerin insan kaynağı temin, seçim, eğitim ve geliştirme uygulamaları üzerinde değişikliklere neden olur. Karar verme tarzı ve bunların iletişimdeki ve yönetime katılım süreçlerindeki uygulamaları, kariyer anlayışı, ast-üst ilişkisinden beklentiler, performans yönetimi ve motivasyon konusundaki uygulamalar, ücret sistemleri, ödüllendirme gibi diğer fonksiyonların hayata geçirilmesinde de farklı uygulamalara gidilmeye başlanır. Dolayısı ile şirket birleşmelerinin en çok insan kaynakları yönetimi stratejilerini etkilediği görülmekte, İKY, bu farklılıkları minimize edecek yönetim uygulamalarına yönelmekte, insan kaynaklarını da değişime direnci azaltmak ve verimliliği arttırmak amacı ile eğiterek çalışanları yeni yapıya uyumlu hale getirmeye gayret etmektedir.

Farklı ülke kültürleri içinde gelişen örgüt kültürlerine sahip şirketler arasında doğan kültürel uyumsuzluklar şirket birleşmelerini başarısız sonuçlara götürebilecektir. Vantage Partners’ın (global yönetim danışmanlık şirketi), Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü’nde (Caltech) yaptığı 235 şirketi kapsayan araştırmasının sonuçları, şirket birleşmelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedeninin birleşen kültürler arasında uygunluğun olmayışı olduğunu ortaya koymuştur (Willmore, 2009:52). Olumsuz sonuçları en aza indirebilmek için birleşme öncesi yeterli araştırmanın yapılmış olması ve ayrıca birleşme sonrasında kurumsal ve kişisel farklılıkları yönetebilen etkili bir insan kaynakları yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve ortak bir kurum kültürünün oluşturulması gereklidir.

Barem Research International’ın 24-26 Şubat 2004 yılında gerçekleştirilen 9. İnsan Kaynakları Zirvesi’nde yabancı ve yerli şirket birleşmelerinde şirket kültürü farklılıklarını İKY açısından değerlendiren 275 firma katılımcısı üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu, ‘ortak bir kurum kültürü oluşturulmalı’ yorumuna katılımın, %27

oranla birinci sırada tercih edilen yorum olduğunu koymuştur¹⁶. “Mercer’in 2008 yılı Eylül ayında gerçekleştirdiği Kültürel Birleşme Araştırması’nda; üst düzey yöneticilerin %84’ü, kültürel birleşmenin birleşme-satınalma işlemi sırasında negatif etkisi olduğunu söylemiştir. Aynı araştırmada ‘Organizasyonunuzda hangi gruplar kültürel birleşme çalışmalarına liderlik etme eğiliminde?’ sorusuna üst düzey yöneticilerin %76’sı ‘İnsan Kaynakları Birimi’ yanıtını vermiştir” (HRdergi, 2008:48-50). Kültürel birleşme çalışmalarına liderlik etmek ve ortak bir kurum kültürü oluşturabilmek için İK, her iki ülke veya kurum kültürlerinin sentezi olması gereken bu yeni kültürün oluşmasında çok önemli bir rol üstlenmeli, yönlendirici, dengeleyici ve uzlaştırıcı olmalı, ayrıca firmaların kaynaşmasına yardımcı olacak sosyal etkinlikleri de gözardı etmemelidir. Farklı kültürlerin mensupları arasında Buddy Building¹⁷ uygulamasına gitmek de kültürel uyumu sağlamayı hızlandıran bir uygulama olarak kabul edilebilir.

İşletmeler şirket evlilikleri ile genel anlamda büyüme yoluna gitmelerinin aksine organizasyon yapılarında küçülmeye de (downsizing) gidebilirler. “Küçülme genellikle organizasyonların zorluklarla ve krizlerle karşılaştıkları durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetlerini ve iş süreçlerini azaltmasıdır” (Koçel, 2005:429).

Daha az mevki ve çalışanı ifade etse de aslında bir yeniden yapılanmadır. “Karar alımını hızlandıran, en başta eleman çıkarımları nedeni ile maliyetleri düşüren, daha esnek, küresel değişimlere bu özellikleri ile daha çabuk adapte olabilecek bir yeniden ölçekleme sürecidir. Küreselleşme ile artan uluslararası rekabete dayanamayan ya da rekabet güçlerini bu yolla arttırmaya çalışan işletmeler küçülerek hayatta kalmak ya da küçülerek büyümek anlayışı ile küçülme yoluna giderler. “Küçülme olayı ile yakından ilgili bir diğer kavram kademe azaltma uygulamasıdır” (Koçel, 2005:431). Eleman çıkarma ya da kademe azaltma uygulamaları bir arada ya da ayrı ayrı kullanılsa da her iki durumda da organizasyonların yönetim yapılarında değişikliklere neden olmakta, büyümede görülen sonuçlarda olduğu gibi insan kaynakları uygulamaları burada en fazla etkilenen yönetim uygulamaları olmaktadır. “Personelin bir kısmının küçülme

¹⁶ Diğer sonuçlar; Eğitim önemli (%19), Uzun ve sorunlu bir süreç (%13) Fırsatlar içeren bir süreç (%8), Üst yönetim ile işbirliği (%7), Ön çalışma yapılmalı (%5), Diğer (%24).

¹⁷ Örgüt kültürüne uyumu kolaylaştırmak amacı ile örgütü tanıyan bir kişinin yeni örgüt üyesine yardımcı olmak üzere bir süreliğine onun partneri olarak görevlendirilmesi.

nedeniyle işten çıkarılması, istihdamına devam edilen personelde güven kaybı, endişe, stres, kızgınlık uyandırmakta, motive olamama, moral bozukluğu, örgüte bağlılık ve iş tatmin düzeylerinde azalma gözlenmekte, kişilerin üretkenlikleri ve örgüte destekleri etkilenmekte ve iş performansları düşmektedir (Survivor Syndrome)” (Gök, 2006:72). Bu olumsuzlukları giderecek uygulamalara yönelmek insan kaynakları birimine düşmekte, değerlendirme, ödüllendirme, personel geliştirme, ödeme sistemleri ve eğitim programlarının tasarlanması konularında küçülme sürecine uyumun sağlanması insan kaynakları yönetimlerinin işbirliğini gerektirmektedir. Organizasyon yapılarının küreselleşmenin direkt ya da dolaylı etkileri ile büyümesi, küçülmesi ve insan merkezli işletme uygulamalarının sayıca artması, uygulayıcıları, yönetim faaliyetlerine küresel gelişmeleri taşıyarak yönetim uygulamalarında yeniden yapılanmaya gitmeye zorlamaktadır.

3.4.2. Yönetim Uygulamalarında Yeniden Yapılanma

İşletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle organizasyon yapıları değişirken, daha esnek ve katılımcı yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmakta, bireysel girişim ve sorumluluk, uzmanlaşma, üst düzey eğitim ön planda olmaktadır. Bu gelişmeler işgücünün beceri ve yeteneğinin önemini arttırırken onu bir rekabet aracı haline de getirmektedir. Bu önemli rekabet aracını yönetenlerin sürekli gelişmeyi hedeflemesi ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratması zorunluluk haline gelmektedir.

Yeni yönetim teknikleri ile birlikte tüm çalışanlar bilgi üreten ve kullanan konumuna gelmektedirler. “Bu teknikler arasında; Değişim Mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi, Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Personeli Güçlendirme, Kıyaslama, Öğrenen Örgütler, Şebeke Örgütler, Sanal Örgütler, Seri Uyarılama, Balanced Scorecard, Ekip Organizasyonu, Yalın Yönetim ve Organizasyon, ve Yönetişim uygulamaları sayılabilir” (Koçel, 2005:349-463). İşletmelerin benimsediği yeni yönetim teknikleri değişim içinde olduklarını, süreçlerin değiştiğini, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Başarıyla uygulanan teknikler işletmelerin rekabet edebilme gücünü arttırmakta, işletmeleri değiştirmekte, bu değişimden endüstri ilişkilerinin temelini oluşturan işçi ve işveren de etkilenmektedir.

Adem-i merkeziyetçi yönetim anlayışı ile önemi artan takım çalışmaları da diğer yönetim teknikleri gibi, genel yönetim yapılarında ve insan kaynakları yönetimi

uygulamalarında yeniden düzenlemeleri gerekli kılar. Yönetim uygulamalarında yeniden yapılanma sürecinde “niteliksel işgücü planlarının geliştirilmesi; yeni personel seçim kriterlerinin belirlenmesi; öğrenme ve gelişme sürecinin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik eğitim programlarının tasarlanması; yatay kariyer planlama; esnek çalışma saatlerinin düzenlenmesi; çalışanların öz denetim, öz yönetim ve liderlik vasıflarının geliştirilmesine yönelik ücretleme, ödüllendirme ve motivasyon sistemlerinin oluşturulması gibi uygulamalar önemli hale gelir” (Gök, 2006:74).

Yönetim anlayışındaki değişimlere Açık Defter Yönetimi de (ADY) eklenebilir. ADY, bütün çalışanların işletmenin para kazanması üzerinde yoğunlaştığı, işletmelerin “patron bilir” anlayışından kurtularak işgörenlerini bilgilendirdiği ve yetki ile güçlendirdiği, açık ve demokratik bir katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta işletmenin ne durumda olduğu, varsa problemlerin nereden kaynaklandığı ve ne tür önlemlerin alınması gerektiği sadece yöneticilerin değil işletmedeki herkesin sorumluluğundadır. ADY, bir muhasebe ve finansman tekniğinden daha çok, işletme defterlerini bütün işgörelere açan ve işgörelerin işletmenin nasıl para kazandığını ve kendi çabalarının işletme başarısını nasıl etkilediğini anlamalarını kolaylaştıracak sürekli bir eğitim vermeyi ilke edinen bir felsefedir (Aydemir, 2006). “Yabancı literatürde yönetim muhasebesinin bir konusu olarak irdelenen açık defter yönetimi, hem muhasebe hem de yönetim disiplinlerinin kesiştiği bir noktada yer almakta; hatta ilgilendiği eğitim, ücret, motivasyon, personel güçlendirme, bilgi yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, örgütsel bağlılık gibi temel konular dolayısıyla daha çok bir yönetim aracı olarak ele alınma eğilimi sergilemektedir.

Teknolojide yaşanan devrim niteliğindeki ilerlemeler nedeniyle maddi olmayan varlıklar, yüksek teknolojiyle uyumlu yetenekler ve insan sermayesi birer servet yaratma kaynağı olarak görülmekte; ADY de insan sermayesinden optimum düzeyde faydalanmak için bir enstrüman olarak ele alınmaktadır. Henüz içeriği yeni yeni anlaşılmaya başlanan ADY (Açıkgöz ve Saban, 2008:151);

- Çalışanların finansal verileri okuyup yorumlayabilmesini gerekli kıldığı için eğitim faaliyetlerinin önemini vurgulayan,
- Özellikle çalışanların refahı ve örgüte bağlılığı gibi çıktıları önemseyen esnek insan kaynakları yönetimi modellerine paralel olarak insan sermayesini eğitilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak gören,

- Personel güçlendirmeyi benimseyerek çalışanların daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılmasını öngörerek, karşılaşılabilecek sorunların mümkün olan en alt kademelerde çözülmesini amaçlayan,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve örgüte bağlılığını sağlamak için parasal faktörlerin ve çeşitli finansal araçların önemi üzerinde dururken, otonomi, kendini gerçekleştirme, yetki, tanınma, takdir edilme gibi diğer motive edici faktörleri de yadsımayan,
- Çalışanların performansının değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesinde sergiledikleri finansal performansları dikkate alan,
- Eğitim, motivasyon, ödüllendirme, performans değerlendirme, bilgi yönetimi, örgüte bağlılık gibi genelde işletme yönetimini, özelde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünleyici bir nitelik taşıyan finansal performans odaklı bir yönetim enstrümanıdır.

Görüldüğü gibi ADY, diğer yönetim tekniklerini de içine alan bir yapı sergilemekte ve ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık yaratmak üzerinde durmaktadır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırdığı düşünülen işgörenin yönetime katılması anlayışı, “Tepetaklak Yönetim” denilen bir yönetim anlayışını da gündeme getirmiştir. “Burada kastedilen organizasyonların tepetaklak edilerek yönetilmesi ve bu şekilde daha başarılı olacaklarının beklenmesidir. Yönetim piramidindeki alt kademenin üste, üst kademeyi temsil ettiği düşünülen tepedeki ucun da alta gelmesi anlamındadır. Bu fiziksel anlamda bir ters dönmeyi değil ancak yönetim uygulamalarında yöneticilerin rol değişikliklerini vurgulamaktadır. Çalışanı kendi işinin karar vericisi, sahibi yapma (personeli güçlendirme), yetki devretme, motivasyon, takım çalışması uygulama araçlarını da kullanarak üst kademeye, güçlendirilmiş çalışanların daha başarılı olmaları için gerekli ortamı yaratmak, kaynakları bulmak ve bir vizyon oluşturmak görevini vermektedir” (Koçel, 2005:382).

Küreselleşme süreci ile gelen artan rekabet ortamında çalışanların verimini arttırmak ve örgüte bağlılıklarını sağlamak için yukarıda sayılan yönetim tekniklerinin birbirlerini destekleyici ve çoğu zaman iç içe geçmiş bir yapı sergileyerek beraber ele alınmaya çalışıldığı görülmektedir. Burada sorumluluğun yönetim kademeleri, takım liderleri ve insan kaynakları yönetimi arasında paylaşıldığı söylenebilir.

3.4.3. Güven Unsuru ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Güvenin Oluşturulmasındaki Önemi

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Örgütsel başarı için gerekli olduğu düşünülen güven ancak kısa vadede yaratılamamakta, uzun ve özverili çabalar gerektirmektedir. Güven kavramı kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı, savunmacı ve gerçekçi olup olmadıkları durumlarla ilgilidir.

“Sosyal sermaye mekanizmasının en önemli faktörü güven unsurudur. Çünkü güven beraberinde dürüstlüğü, işbirliğini ve bilgi paylaşımını da getirmekte, çalışma hayatında düzen sağlayarak sosyal karmaşıklığı azaltmakta, aidiyet duygusunu geliştirerek motivasyonu arttırmakta ve sonuçta hedeflenen performans artışına informel bir zemin oluşturmaktadır. Çalışma hayatında başarı ve performansı artırmanın yolu da üretimin en önemli parçası olan hatta üretim ve yönetim süreçlerinin merkezinde yer alan insanın performansının artırılmasından geçmektedir” (Gerşil ve Aracı, 2008:655). Bunun için işletmelerde insanın bir değişken maliyet değil sosyal sermaye olarak kabul edilmesi büyük önem taşır.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

İşgörenlerin firmalarına, yöneticilerine ve birbirlerine karşı duydukları güven düzeyi ve dolayısı ile genel güven düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırıldığı bir çalışmada; Bursa ili, Organize Sanayi Bölgesi, 353 özel sektör çalışanından alınan yanıtlar işgörenlerin çalıştıkları firmaya, yöneticilerine ve birbirlerine karşı duydukları güven ile performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur (Gerşil ve Aracı, 2008:656). Ayrıca çalışma ortamında oluşturulan güven unsurunun, “örgütsel vatandaşlık kavramının en çok ilişkili olduğu, örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet algılaması, lider desteği ve iş

tatmini kavramları” (Köse, vd, 2003:2) dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına da katkı sağladığı söylenebilir. Çünkü güven ortamının oluşmasında lider desteği etkili olmakta, bu yaklaşım örgütsel adalet algılamasını olumlu etkilemekte ve bu durum da örgüte duyulan bağlılık ve iş tatminini arttırmaktadır.

Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabulüdür. “Güvenin insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir. Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır” (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

İş dünyasında da buna ilişkin örneklere rastlamak mümkündür. Mercedes Benz firması bu konuda bir örnek teşkil edebilir. Firmanın zorlu dönemde satılmasına karşı çıkan ve büyük fedakarlık yaparak firmayı ekonomik krizden çıkaran Mercedes Benz çalışanlarının bu konuda gösterdikleri çaba, çalışma ilişkileri tarihinde iyi bilinmektedir (Varçın, 2004:61). Çalışanlar ve işletme arasında karşılıklı güven duygusunun ve çalışanlarda aidiyet duygusunun oluştuğu görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarındaki yetersiz ve adil olmayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, terfi sistemindeki aksaklıklar, çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatların olmaması, kariyer planlamasının yetersiz olması gibi durumlar çalışanların örgüte duydukları güveni olumsuz etkilemekte ve bu nedenlerle düşük verim ve motivasyon görülmektedir. Bu olumsuz sonuç küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan değerinin etkili kullanılamamasından ötürü bir gerilemeye neden olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarından biri, kurum içindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık tutum ve davranışını sergileyebilecek nitelikte olmasını sağlamaktır. “İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada; insan kaynakları yöneticilerinin iş güvenliği, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları, adil ve özendirici ücretlendirme ve kurum içi terfi uygulamalarının işgörenlerde kalıcılığı sağlamak adına önemli sonuçlar verdiği görülmüştür” (Deniz, 2006:47). Bu nedenlerle İKY birimi, işgörenlerde örgütsel

bağlılık tutum ve davranışı oluşturacak faktörleri analiz etmek ve devamında uygulamaya dönüştürmek zorundadır.

3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve SA 8000 Standardı

Değişen iş yapma anlayışı ve çalışma koşulları yeni fırsatlar ile birlikte, sorumlulukları ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Şirketlerin, dünya koşullarına dünya vatandaşı gibi bakabilmesi, paydaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olması ve şirket politikasını bu bakış açısı içinde geliştirmesi önem kazanmıştır. Günümüz rekabet ortamında şirketler için bunun en geçerli yolunun, dünyanın her yerinde değeri giderek artan bir ticari strateji haline gelen kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility), işletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmaları ve sosyal sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Sürdürülebilir gelişim ile yakın ilişkileri olan bu kavram, organizasyonun işlerini yürütürken sadece hissedarlarına değil çoklu paydaşlara karşı da sorumluluğu olduğunu savunmaktadır. “Dünya İş Konseyi kurumsal sosyal sorumluluğu; kurumların etik davranmaları konusunda sürekli bir taahhüt altına girmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Kurumların içinde yaşadıkları toplumun, çalışanların ve onların ailelerinin yaşam kalitesini yükseltirken, aynı zamanda ekonomik gelişmeye de katkıda bulunmalarını ifade eder” (Moore, 2009:46). Yeni istihdam alanları açılarak işsizliğin önlenmesi, geri kalmış bölgelerin kalkındırılması, işyerinde çalışanların hizmet içi eğitimle bilgi ve becerilerinin artırılması, konut edindirme hizmetleri işletmelerin sosyal sorumlulukları arasındadır (Küçük, 2005:84).

Bunun gibi, uyuşturucu ile mücadele, tarihi dokunun korunması, eğitime destek ve çevre temizliği kampanyaları da, hem toplumun her kesiminden destek görecektir, hem de uzun vadede bu kampanyaları yürüten şirketlerin prestijlerini olumlu yönde etkileyecek sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. Başta CocaCola İçecek, PepsiCo, Eczacıbaşı, Fritolay, Kellogg’s, Intel, MNG Kargo gibi pek çok büyük ölçekli yerli ve yabancı ortaklı şirketin sosyal sorumluluk projelerinde adı geçmekte, kendi bünyelerinde sosyal sorumluluk komiteleri çalıştırmakta ve bu doğrultuda çalışan diğer kurumlara üye olarak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını yürütmektedirler.

“Örneğin PepsiCo, çevre, toplumsal ilişkiler, hayır işleri gerektiren olaylara katkı, sağlık ve iyi hal ile HIV/AIDS gibi konularda vatandaşlık sorumluluklarını net biçimde ifade etmektedir. Kellogg’s, ürünlerinden gelen gelirlerin 20 milyon dolarını her yıl dünyadaki açlıkla savaşmak için bağışlamaktadır. Ben&Jerry’s Dondurma Şirketi (şu anda Unilever’in bir parçasıdır), 2005 yılında risk altındaki gençler ve ailelerine yardım eden bir organizasyon için Austin, Teksas’ta bir işletme açmış, burada topluluğun müşterileri için iş fırsatları sağlamış ve elde edilen kârı organizasyona aktarmıştır” (Moore, 2009:47). GFK Türkiye’nin 13. İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporuna göre (12 Mayıs 2008); ülkemizde 2007 ve 2008 yıllarında sosyal sorumluluğa ilişkin şirket faaliyetlerinde ilk sırayı eğitim almaktadır (2007;%28 ve 2008;%20). Diğer çalışmaların sırasıyla çevre, sağlık, toplumsal yaşam, kültür-sanat, spor, afet eğitim ve yardımları ve trafik alanında yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Ciddi şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili sosyal faaliyetlerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getirmektedirler. Global Fortune 250 listesine giren ve 19 değişik ülkede yerleşik şirketlerin neredeyse yarısı (%45) 2002 yılında insan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri sonuçları, finansal sonuçları yayınladıkları yıllık raporlar ile yayınlamaya başlamışlardır (Seyyar ve Öz, 2007:208). Hem sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesi hem de bu çalışmaların kamuoyu ile paylaşılması sürecinde en önemli görev ise insan kaynakları birimine düşmektedir. Bu görevin yerine getirilmesi, hem kurumun itibarının artması hem de çalışanların kurumlarına olan güvenlerinin ve aidiyet duygularının gelişmesi açısından önem taşımaktadır. Küreselleşme süreci ile niteliği değişen işgücünün ve yeni istihdam yapısında önem kazanan bilgi işçilerinin, finansal ve ticari yetkinliklere sahip olmalarının yanı sıra topluma karşı sosyal sorumluluk bilincini de taşıyan şirketlerde çalışmak konusunda daha istekli oldukları gözlenmektedir.

Toplumların sosyal sorumluluk projelerine ilişkin bilinç düzeyi küreselleşme ile birlikte gelişen mal ve hizmet piyasaları ve tüketicilerin değişen tüketim alışkanlıkları ile açıklanabilir. Günümüzde tüketiciler, ucuzluk ve kalite kriterlerinin yanında satın aldıkları ürünün hangi şartlarda üretilmekte olduğu, ürünün çevre dostu ve dönüştürülebilir malzemeden olup olmadığı konusunda hassasiyet göstermektedirler. “Araştırmalar, topluma ve insanlığa duyarlı davranan ve katkı sağlayan şirketlerin iş hacminde artış olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmalar, ‘fiyat ve kalitesinde belirgin bir fark

yoksa toplum için yararlı şeyler yapan şirketlerin ürünlerini alırım' diyenlerin sayısının son iki yılda %55'ten %65'e çıktığını göstermektedir (Baltaş:2010). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmalarına katılan ya da yürüten bazı şirketler bu hassasiyete yanıt verecek çalışmalarını, edindikleri SA 8000 (Social Accountability 8000) Standardı ile belgelendirirler.

SA 8000 Standardı, piyasa malını tüketiciye sunan işletmelerin, tüketicinin sosyal ve çevre duyarlılığını dikkate alarak, malın üretimi için hammadde temini aşamasından başlayarak üretim aşamasına kadar ilgilenmesi sonucunda geliştirilen bir yönetim ve denetim sistemidir. "Amerikan kaynaklı SA 8000, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini isteyen, hizmet ve üretim sistemlerinde insan haklarının gereği olan değerlere uygunluğunu ölçümleyen; sağlık ve güvenlik şartları, çalışanların yaşlarının çalışmaya uygunluğu, ırk, cinsiyet ve din gibi sosyal ayrımlara dayalı iş kollarında ve ücret politikalarında farklılık gözetilmeden sistemli olarak güvence altına alınmasını hedefleyen sosyal kalite standardıdır. İktisadi Öncelikler Konseyi-Akreditasyon Bölümü (Council on Economic Priorities-Accreditation Agency CEPAA) tarafından ABD'de geliştirilen SA 8000, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve BM-Çocuk Hakları Beyannameleri esas alınarak hazırlanmıştır" (Seyyar ve Öz, 2007:347).

SA 8000 kapsamına 9 ana konu girmektedir. Bunlar; çocuk işçiler, zoraki işçiler, sağlık ve iş güvenliği, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, ayrımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücret ve yönetim sistemleri olarak sıralanabilir. Bu konulara ilişkin ortaya konan şartlar evrensel boyutta geçerlidir ve uyulmaması halinde yaptırımlar söz konusudur. SA 8000 Standardını akredite eden şirket ve işletmeler, sözleşmede geçtiği şekliyle, ILO'nun 29 ve 105 numaralı mecburi ve tutsak işçiler ile ilgili, 87 numaralı teşkilatlanma (örgütlenme) hürriyeti ile ilgili, 100 ve 111 numaralı kadın ve erkek işçilerde eşit işe eşit ücret verilmesi, ayrımcılık ile ilgili 135 numaralı, işçilerin temsilcileri ile ilgili 138 ve tavsiyesi 146 numaralı asgari yaş ile ilgili, 155 ve tavsiyesi 164 numaralı işçi sağlığı ve iş güvenliği, 159 numaralı mesleki rehabilitasyon ve özürlü istihdamı ile ilgili, 177 numaralı evde çalışma ile ilgili sözleşme hükümlerinin yanında İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi' ile BM Çocuk Hakları Sözleşmesi'ne uymak mecburiyetindedirler (Seyyar ve Öz, 2007:347-348).

SA 8000 Standardını oluşturan ilkelerin insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili düzenlemeler içerdiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin organizasyonlarındaki sosyal sorumluluğu desteklemeleri ve bunu görev haline getirmeleri önemlidir. KSS girişimlerinin, hedeflerinin ifade edilmesi ve geliştirilmesinde liderlik rolünü paylaşabilirler. Bunun için öncelikle şirketlerindeki sosyal sorumluluğu tanımlamaları, KSS uygulamalarının etkisini ölçmek için ölçütler geliştirmeleri (ayda ya da yılda kaç adam/saat KSS etkinlikleri için ayrılıyor? gibi), KSS’u tanımlamak ve geliştirmek konusunda çalışanların katılımlarını sağlamaları, etkinlikleri doğru bir iletişim kanalı ile içeride çalışanlara dışarıda paydaşlara uygun biçimde anlatmaları, çabalarına destek için sivil toplum kuruluşlarını davet etmeleri ve diğer KSS sahibi şirketler ile olumlu ve proaktif ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir.

3.6. Motivasyonel Yönetimin Önem Kazanması

İnsan kaynakları yönetiminin temelde insan ihtiyaçlarını giderme isteği taşıdığı ve bu göz önüne alındığında bu disiplinin bir anlamda bireyi motive etme uğraşısını amaç edindiği söylenebilir. Çünkü çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Yetersiz motivasyon, kurumda ‘biz’ değil ‘ben’ değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır. Motivasyonun varlığı ise, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum ve bağlılığı, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. (Fındıkçı, 2002:375). Bağlılık, diğer ifade ile aidiyet duygusu tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin merkezinde olduğu için motivasyon faaliyetleri ile asıl varılmak istenen noktanın bu duyguyu yaratmak olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanlarda aidiyet duygusunu yaratmaya odaklanmış insan kaynakları yönetimleri, motivasyonu arttırmaya dönük alışılmışın dışındaki uygulamaları ile günümüz işletmeleri için motivasyonel yönetim olarak ifade edilebilecek bir yönetim tarzı oluşturmuşlardır. Motivasyonel yönetimde yönetimin en önemli sorumluluğu çalışanların memnuniyetini sağlamak ve ihtiyaçlarını gidermektir. Bu sayede işgücü devir oranının düşürülmesi beklenmektedir. Bunu sağlamaya çalışan bazı şirketlerin diğer şirketlerde çok sık rastlanmayan uygulamaları, motivasyon temelli yönetim tarzlarını ortaya koymaktadır. “Örneğin; Kuzey Karolina’da bulunan Wilton Conner

Paketleme Şirketi'nde tesise eklenen tam ekipmanlı bir çamaşırhane bulunmaktadır. Çalışanlar her sabah kirli çamaşırlarını yanlarında getirmekte, onlar çalışırken çamaşırları yıkanıp kurutulmakta ve pakatlendikten sonra işgününün sonunda eve götürülmeye hazır hale getirilmektedir. Şirketteki bakım uzmanları, tesiste işleri olmadığı zamanlarda çalışanların evlerindeki ufak tefek onarımları maliyetine yapmakta ve çalışanları bunları düşünme sıkıntısından kurtarmaktadırlar. Bir diğer örnek de yazılım şirketi Motek'in 'zorla tatil' uygulamasıdır. Her bir çalışanın çalıştıkları her hafta için tatil fonlarına 100 dolar yatırılmakta, 50 hafta sonunda sahip oldukları 5000 dolar ile 1 ay ücretsiz izne çıkarılmaktadırlar. Ancak bu fondan faydalanmanın tek şartı 5000 doların uçak bileti, otel ve diğer yolculuk harcamaları için kullanılmasıdır (HRdergi, 2009b:11).

Bu örneklerin sayısı giderek artmaktadır. "Google'da olduğu gibi bazı şirketler verimlilik ve güvenliği sağlamak üzere iş başında uyku sorununa eğilerek şekerleme odaları kurmaktadır. Bazı şirketlerde haftanın bazı günleri 20 dakikalık 'kurumsal teneffüs' uygulamaları yapılmakta, olumsuz hava koşullarında kadın çalışanların çocukları okullarından alınarak şirketin onlar için ayrılan salonlarında ağırlandırmakta, sık sağlık kontrolleri yapılmakta ve rahatlatıcı masaj uygulamaları işyeri terapistlerince çalışma ortamına taşınmaktadır. Müzikal içerikli takım oyunlarının yönetildiği, toplantıların fotoğraflanarak ve çalışanların şirketin başarısının kaynağı olduğuna vurgu yapan logo ve sloganlarla desteklenerek film haline getirilip toplantı sonlarında gösterildiği şirketler mevcuttur" (HRdergi, 2009b:12). Yine bunun gibi Brezilya'da faaliyet gösteren Semco, başka bir şirketi satın almak gibi önemli kararları bile tüm çalışanlarına danışmakta, çalışanlar istedikleri kıyafetle istedikleri saatlerde işyerine gelmekte ve ücretlerini kendileri belirleyerek tüm çalışanlara ilan etmektedir. Kişinin belirlediği ücret çok yüksekse, tüm şirketin onun kendisine fazla para ödediğini bildiği gerçeğiyle yaşamak zorunda kalacak ve bu nedenle üstün performans gösterme gayreti içine girecektir (Tamer, Erişim:30.11.2008). Türk şirketlerinin de çalışan verimini ve motivasyonunu arttırmak üzere çeşitli uygulamaları olduğu görülmektedir. Turkcell Global Bilgi'nin çalışanları için düzenlediği motivasyon partilerinde, çalışanlardan oluşan dans grupları çeşitli gösteriler düzenlemektedir. Türk Telekom'un, yurt genelinde düzenlediği 'Telekom Ailesi İrtibatı Koparmıyor' etkinliklerinde çalışanlarının motivasyonlarını artırmak amacıyla tiyatro oyunları sergilenmektedir. Eczacıbaşı'nın

Kültürel ve Sosyal Etkinlik Kulübü'nün yıl içerisinde düzenlediği konser, tiyatro ve gezi organizasyonları, geleneksel Kuruluş Pikniği ve yılsonu yemekleri Türkiye'deki bazı motivasyon uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir.

Bu uç örneklerin tamamında amacın çalışanlarda aidiyet duygusu yaratmak, 'çalışanlarımızı önemsiyoruz' mesajını vererek çalışanların verimliliklerini arttırmak olduğu söylenebilir. "Çalışanları motive etmek, standart, tek tip uygulamalarla gerçekleştirilecek bir olgu değildir. Motive edici faktörlerin büyük çoğunluğu, çalışanların kişilik ve kişisel özelliklerine göre farklı düzeylerde etkide bulunur" (Özden, 2008:163). Bu nedenle pek çok motivasyon uygulamasının bir arada yürütüldüğü ve tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bir kariyer yönetimi aracı olan koçluk uygulamasının bir motivasyon aracı olarak kullanılması da mümkündür. Koçluk, belirli bir grubu özel tekniklerle belirli bir hedefe hazırlama tekniğidir ve temel amacı çalışanların kurum içerisinde gelişmelerine destek sağlanmasıdır. Koçluğun yanı sıra ayın personelinin seçilmesi, personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve bu sayede memnuniyetsizliğe neden olan etkenlerin bulunarak ortadan kaldırılması yolu ile memnuniyet ve motivasyonun artırılması gibi uygulamalar da motivasyon odaklı yönetimde başvurulan uygulamalardır.

İnsan Kaynakları süreçlerinin en önemlilerinden biri olan motivasyon ülkemizde ne yazık ki uygulamada en fazla ihmal edilen süreçtir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile firmanın neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmaktadır. Her ne kadar İK birimi, firma personelinin motivasyonunu yüksek tutmak için birtakım yöntem ve araçlar geliştirebilecek ise de bunları etkin bir şekilde uygulayarak personelinin motive etme sorumluluğu yöneticidedir (Özden, 2008:90). Bu nedenle işletme birimlerindeki tüm yöneticilerin birer insan kaynakları yöneticisi gibi çalışması, İK önerilerine destek vermesi ve katılım göstermesi gerekliliği vardır.

3.7. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Bazı Yenilikler

İnsan kaynakları birimleri küreselleşme süreci ile birlikte üstlenmeye başladıkları bazı yeni roller nedeniyle, işletmelerde artık kendileri için belirlenen yolda yürüyen değil, işletmenin gideceği yolun belirlenmesinde etkili olan bir birim haline gelmeye başlamışlardır. İşletmelerin alacağı stratejik kararlarda, uzun vadeli plan ve programlarda insan kaynakları profesyonelleri de aktif rol almaktadırlar. Bu yeni sorumluluk alanları insan kaynakları bölümlerine daha akılcı karar alma ve kendilerinden beklenen stratejik görevleri daha proaktif olarak yürütme sorumluluğunu getirmiştir.

Küreselleşmenin getirdiği yenilikler, bu sorumluluğu yerine getirmek üzere insan kaynakları profesyonellerine pek çok fırsat sunmakta ve birim yöneticilerince bu amaçlara göre şekillendirilerek işletmelerin örgüt kültürlerine uyarlanmaktadır. Bu uyarılma sürecinde insan kaynakları uygulamaları arasına, sürecin işlerliğini arttıracak, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacak ve aynı zamanda da kurum itibarını güçlendirecek yenilikler katılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları üzerindeki küresel etkileri ve önemi artan uygulamaları daha iyi değerlendirebilmek amacı ile bu yeniliklerden bazılarının incelenmesi faydalı olacaktır.

3.7.1. Elektronik İnsan Kaynakları Sistemleri ve Web Tabanlı Uygulamalar

Küreselleşmenin temel kaynaklarından biri olan teknolojik devrim dünyaya iletişim teknolojisi ile beraber bilişim teknolojisini de getirmiştir. İnternet ve benzeri elektronik bilgi aktarımı ağlarının gelişmesi, bilgi erişimi olanaklarını çok değişik boyutlara getirmiş, dijital ekonominin bir sonucu olarak İK departmanı, işgörenlerin toplu bilgilerinin bulunduğu ve çeşitli sistemlerin geliştirildiği bir merkez haline gelmiştir. Artık işletmeler insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta, bazı insan kaynakları uygulamalarının da web üzerinden yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Elektronik insan kaynakları, bilişim teknolojileri sayesinde örgüt içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalının oluşturulması ile hız kazanmıştır. İnternet ve intranet

kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte online toplantılar, proje yönetimi ve web konferansı gibi uygulamalara geçilmiş, çalışanlar arasındaki iletişim oldukça kolay hale getirilmiştir. İşletmeler işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeden kariyer planlama ile ücretlendirmeye kadar pek çok İK faaliyetini online olarak yürütmeyi tercih etmektedirler. Böylece günlük iş süreçleri bölünmeden ve zaman ile mekâna bağımlı kalınmadan bu uygulamalar hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkânı elde edilmektedir. Ayrıca bürokrasinin azalması, kâğıtların ortadan kalkması ve maliyetlerin düşürülmesinde de büyük faydalar sağlanmıştır.

Web tabanlı olarak sunulan insan kaynakları uygulamaları arasında tüm dünyada ve Türkiye’de en yaygın kullanılanların başında işe alım gelmektedir. İnternet üzerinden işe alım sistemleri ile işletmeler, zaman ve işgücü kaybını en aza indirip açık pozisyonları hemen duyurarak doğru adaylara en kısa ve en kolay yoldan ulaşabilmektedirler (Serbest, 2005:142). 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlamıştır. Organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorgulamakta ve farklı işe alma yöntemleri aramaktadırlar. Tedarik ve seçme sürecinin internet ortamına taşınması ile önseziye ağırlık veren geleneksel uygulamalar yerini daha bilimsel bir modele bırakmıştır (Ardaneh, 2004:52). GFK Türkiye’nin 13.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu’ndaki sonuçlar (2008), personel alımında kullanılan kaynaklar arasında internetteki insan kaynakları sayfalarına ilan vermenin; 2007 yılında %94 (377 şirket için), 2008 yılında %91 (348 şirket için) en yüksek oranlarla tercih edildiğini göstermektedir.

Web tabanlı eğitim uygulamaları, insan kaynağının sahip olduğu potansiyel ile organizasyonun dönüşümüne imkân sağladığı için öğrenen organizasyon olma yolunda işletmelerin önünü açmakta ve çalışanların gelişmesine izin veren bir ortam yaratılmaktadır. Bu uygulamalarından olan ‘uzaktan eğitim’, eğitimin zaman ve mekândan bağımsız olarak ve farklı dağıtım kanalları kullanılarak verilmesini; ‘e-öğrenme’, eğitimin içeriğinin internet, intranet, extranet, uydu yayını, televizyon, video, CDRom, vb. yolu ile elektronik ortama aktarılmasını sağlamakta; ‘on-line eğitim’ ile katılımcı ile eğitmen belirli bir süre içinde aynı anda internete bağlanabilmektedir (Ardaneh, 2004:58). E-öğrenmenin Türkiye’deki ilk uygulaması, 1999 yılında başlatılan

Turkcell Sanal Sınıf programıdır. Aynı yıl içinde Garanti Bankası, Doğu Grubu, 2000 yılında İş Bankası e-öğrenme projeleri başlatmışlardır (Baltaş, 2009:241).

Elektronik sistemlerden ve internet teknolojilerinden sık yararlanan konulardan birisi de insan kaynakları planlamasıdır. Etkili bir planlama için bilişim teknolojisi ile iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları sistemli bir şekilde kayıtlanabilmekte ve takip edilebilmektedir.

Performans değerlendirme fonksiyonu da bilişim desteği ile yaşayan bir süreç haline gelmektedir. Değerlendirme sistemi elektronik ortama uyarlanarak belirli bir görev tanımı çerçevesinde işgörenin görevini hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenebilmesi için yöneticilere özel şifrelerle girebilecekleri ve kendilerine rapor eden kişiler ile ilgili her türlü veriyi inceleyebilecekleri alt başlıklar sunulmaktadır. Önemli başlıklardan birisi olan değerlendirme formları elektronik ortamda yıllarca saklanabilmekte, daha somut, ölçülebilir ve objektif sonuçlara ulaşılabilir. Hepsinden önemlisi performans değerlendirme faaliyeti yılda bir kez değil, sürekli takip edilebilir şekilde pek çok kez yapılabilir.

Kariyer planlama fonksiyonu ile ilgili olarak internet sayesinde organizasyonun tüm işgücünün nicelik ve nitelikleri ile ilgili olarak veritabanları yaratılabilmektedir. Bu veri tabanlarına işgörenlerin tüm yetkinlikleri, almış oldukları eğitimler, kariyer hedefleri, performans değerlendirme sonuçları işlenebilmektedir. Seçme ve yerleştirme sürecinde özgeçmişlerin filtrelenebilme özelliği organizasyonun sahip olduğu işgücüne uyarlanabilmekte, böylece organizasyon içinde bir pozisyon açıldığında iç kaynak da internet hızı ile değerlendirilebilmektedir (Öge, 2004:115).

Elektronik sistemler iç iletişimin sağlanmasında, veri alma ve veri iletme birimleri arasında iletişimde önemli bir role sahiptir. Günlük iş yoğunluğunun arasında, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun tüm insan kaynakları ile birebir ilgilenmesi mümkün değildir. Bu noktada insan kaynakları politikaları, organizasyon prosedürleri ve duyurular elektronik ortamda toplanabilmektedir. İzin talepleri ve takibi de internette yararlanarak, elektronik ortamda gerçekleştirilebilmekte, izin talepleri onay için yöneticinin ekranına düşmektedir. Elektronik insan kaynakları sistemleri ve web tabanlı uygulamaların insan kaynakları faaliyetlerine kolaylık getirdiği, süreçleri

kısalttığı, işgücü maliyetlerini azalttığı ve faaliyet sonuçlarının doğruluk oranını yükselttiği söylenebilir.

3.7.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Günümüzde işletmelerin değişen çevresel ve teknolojik koşullara adapte olabilmek için esnek birimler haline gelmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme sürecine uyum yeteneği kazandıracak bu esnekliği sağlamak için “işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetkinlik ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yetkinliklerin (core competencies) kullanılmadığı işleri ise örgüt dışındaki başka işletmelerden sağlama eğilimi içinde olmaları, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamasını gündeme getirmiştir” (Koçel, 2005:279). “Dış kaynaklardan yararlanma, bir hizmet alanının ve onun hedeflerinin sorumluluğunun bir dış tedarikçiye transfer edilmesi sürecidir ve dış tedarikçiyle kontrata dayalı uzun dönemli bir ilişkiyi içerir” (Mondy vd., 1999:11).

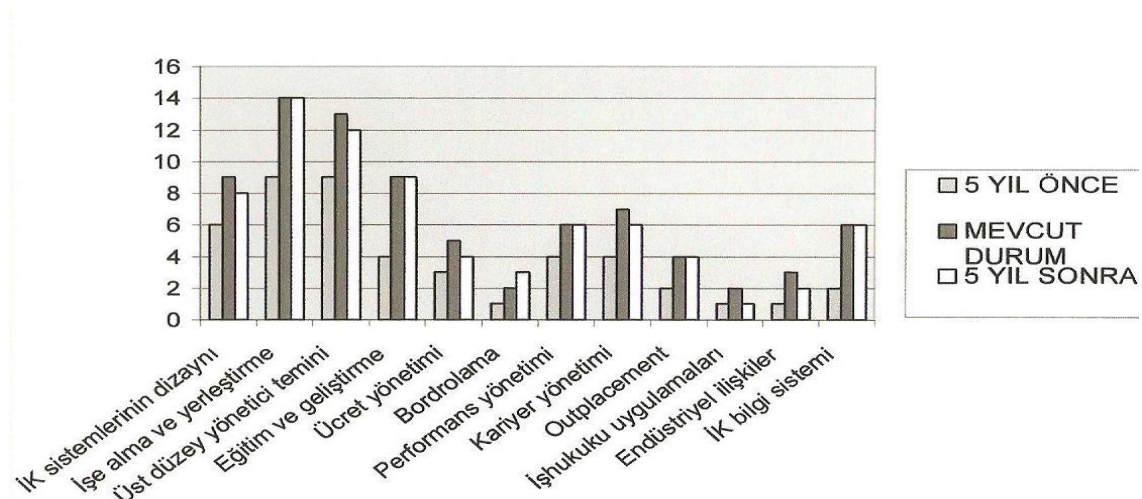
Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına özel sektör işletmelerinde olduğu kadar 1990’lı yıllardan bu yana kamu sektörü işletmelerinde de rastlanmaktadır. “A.B.D.’de İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (The Society for Human Resources Management) ve Ulusal İşler Bürosu’nun (The Bureau of National Affairs) 1996 yılında 1000 büyük kamu kuruluşu üzerinde yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan kuruluşların daha önce hiç dış kaynak kullanımına başvurmamış olan 1/5’inin kendi iç kaynakları ile yerine getirdikleri insan kaynakları faaliyetlerinden araştırmanın yapıldığı dönemde en az bir veya daha fazlasını dış kaynaklardan temin etmeye başladıkları, ayrıca tüm kuruluşların toplam faaliyetlerinin %85’den fazlasının dış kaynaklardan temin edildiği tespit edilmiştir” (Aydınlı, 2001:2). Bu uygulama ile işletmeler maliyetlerini düşürmekte, esnekleşmekte ve yeni pazar arayışlarına girebilmektedirler.

Tüm işletme faaliyetlerinde olduğu gibi, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmesi ile birlikte insan kaynakları faaliyetleri içinde de dış kaynaklardan yararlanılanların sayısı gittikçe artmaya başlamıştır. Örneğin birçok işletme yıllardan beri personel taşımacılığı, yemek, temizlik v.b. gibi idari işlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Son yıllarda ise, bu faaliyetlere ek olarak insan

kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip fonksiyonlarında da dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Bu dış kaynaklar: işgören temin ve seçimi, eğitim, ücret yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, bordrolama, vergilendirme ve örgüt geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında hizmet sunmaktadır.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin (258 işletme) %72'si eğitim ve geliştirmede, %30'u personel temin ve seçiminde, %14'ü ücret-maaş yönetiminde ve %3'ü işten ayrılanlara destek vermede işletme dışından destek almaktadır. Aynı araştırmada, bu işletmelerde son 3 yılda işletme dışından alınan desteğin %50 oranında arttığı tespit edilmiştir (Aydınlı, 2001:2). İnsan Kaynakları Yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentilerine yönelik olarak Türkiye'deki dış kaynak hizmeti veren 50 danışmanlık firması ve bu hizmeti alan 50 özel sektör işletmesi üzerinde 2006 yılında yapılan bir araştırmanın, dış kaynaklardan yararlanılan İK hizmetlerinin geçmişi, bugünü ve geleceğine ilişkin sonuçları Şekil 5.'te gösterilmiştir.

Şekil 5. Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Hizmetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği



Kaynak: KARADENİZ, Selma (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm> (Erişim: 09.01.2009).

Araştırmaya göre en çok dış kaynak hizmeti alan İK fonksiyonu işe alma- yerleştirmedir. En çok dış kaynak kullanılan ikinci alan üst düzey yönetici temini, üçüncü alan ise eğitim ve geliştirmedir. Sonuçlara göre 5 yıl sonra da dış kaynak kullanımının yine aynı alanlarda yaygın olacağı tahmin edilmektedir (Karadeniz, 2006:168)

İnsan kaynakları yönetimlerinin dış kaynaklardan yararlanma kararlarında, stratejik insan kaynakları yaklaşımı, talep belirsizliği, ücret seviyeleri, terfi olanakları, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının pozitif insan kaynakları sonuçları, işgücü boyutu, müşteri ilişkileri ve özel durumlarla ilgili insan kaynakları uygulamaları gibi pek çok faktörün etkili olduğu söylenebilir (Gök, 2006:113). İnsan kaynakları alanında outsourcing alan şirketlerin ihtiyaçlarını ise şöyle sıralamak mümkündür (Fırat, 2001:198):

- Hızlı bir büyüme trendi gösteren ve öz yeteneklerinin kullanıldığı işlere daha fazla kaynak ayırmak,
- Destek hizmetlerinin maliyetlerini azaltmak,
- Şirket felsefesinin değişmesi ile birlikte insan kaynakları fonksiyonlarının revize edilmesi.

Bu uygulamalar işletmeleri örgütsel küçülmeye sevketmekte, küçülmüş organizasyon yapıları da örgütlerdeki insan kaynağı sayısını azaltmaktadır. Bu durum insan kaynakları birimine olan ihtiyacı ortadan kaldırmamakla beraber, tam aksine İKY'nin, idari süreçleri elimine ederek asıl misyonuna daha fazla konsantre olabilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları biriminin; küçülme uygulamaları sırasında doğabilecek çalışan verimliliğinin düşmesi, moral bozukluğunun artması, işletmeye olan bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçların etkilerini ortadan kaldıracak ya da minimize edecek bir iletişim sürecinin yönetilmesi, örgüt kültürünün korunması ve işgücünün verimliliğini arttıracak bir motivasyonel yönetim anlayışının geliştirilmesi gibi sorumluluklarına daha fazla zaman ayırması mümkün olabilmektedir.

3.7.3. İşten Ayrılmada Destek Programı (Outplacement) ve Diğer Destekleme Programları

Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde iş yapma maliyetlerini düşürmek, işletmeler için ayakta kalmanın ön koşulu haline gelmiştir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin tüm birimlerinde hayata geçirilen tasarruf uygulamaları arasında çalışan sayısını azaltmak da bulunmaktadır. Zorlayıcı koşulların yanı sıra işletmelerin bilinçli küçülme politikalarının da eleman azaltma uygulamalarını gündeme getirmesi söz konusudur.

Performanslardaki gerileme, çalışan sayısını azaltma, birleşme ve satın almalar, firma kapanışları ve yeniden yapılanma gibi çeşitli nedenlerle işten çıkarılan bireylerde şok, endişe, umutsuzluk, kızgınlık, hayal kırıklığı yaşanmakta ve bu geçiş döneminde bireyler bir destek hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda bu ihtiyacın bazı işletmelerce işten çıkarmalar sonrasında İşten Ayrılmada Destek Hizmeti-İADE-(outplacement ya da yeniden yerleştirme danışmanlığı) olarak bilinen bir tür kariyer danışmanlığı ile karşılandığı görülmektedir. “1970’lerde ABD’de başlayan ve giderek yaygınlaşan İADE Hizmeti, ücreti işveren tarafından karşılanan ve işten çıkartılan bireylere mümkün olan en kısa sürede yeni bir işveren bulma ve kariyerlerinde yeni bir yön çizme aşamasında sağlanan bire bir veya grup olarak düzenlenen destek hizmetleridir” (Baltaş, 2009:35).

Baltaş’a göre (2009:35) İADE Hizmeti son dönemlerde en hızlı gelişen İK işlevlerinden biridir. Bu aktif yardım programında amaç sadece işten çıkartılan bireylere direkt olarak iş bulmak değildir. Program ayrıca bireylerin yaşadığı umutsuzluk duygusunu azaltmak, morallerini yükseltmek, donanımlarını güçlendirmek, işgücü piyasasına daha hızlı bir şekilde entegre olmalarını sağlamak ve bağlantılarını artırarak iş bulmalarını kolaylaştırmak amacını da taşımaktadır. İşletmeler yasalar ile düzenlenmemiş olmasına rağmen çalışanları adına bu desteği danışmanlık firmalarından satın alarak işten çıkarttıkları çalışanlarının kendileri için değerli oldukları mesajını vermektedir. Bu uygulama ile çalışanlar gönüllü ya da mecburi olarak organizasyondan ayrıldığında eski çalışanlar olmak yerine organizasyonun bir parçası olarak görülmeye devam edilirler. Geride kalanlar için de olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. İş arkadaşlarının olumlu destek aldığını görenlerde endişeler azalmakta, verimlilik

artmakta ve aidiyet gelişmektedir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde düşünüldüğünde işletmelerin kamuoyu önündeki olumlu imajını korumaya da yardım etmektedir.

“Outplacement hizmetleri ülkeden ülkeye ve hatta danışmandan danışmana farklılıklar göstermektedir. Örneğin Amerika’da işe alınan yöneticilerin neredeyse yüzde 80’ine daha işe başlarken outplacement hizmeti bir hak olarak sunulmaktadır. Bu oran İngiltere’de de oldukça yüksektir. İK yöneticileri ile yapılan bir araştırmada İngiltere’de outplacement servisi sağlanan çalışanların % 70’inin bu hizmet sayesinde iş bulduğu tespit edilmiştir. Amerika’da 2000’li yılların başından bu yana ortalama 1,8 milyar dolarlık bir outplacement pazarı olduğu tahmin edilmektedir. Diğer Avrupa ülkelerinde ise outplacement hizmeti uygulamalarının nisbi olarak daha düşük olduğu görülür. Örneğin Almanya’da bu oran %10 – 15 civarındadır. Kıdemli bir çalışan için outplacement hizmetinin maliyeti çalışanın yıllık brüt maaşının %15–20 seviyelerine kadar çıkabilmektedir” (HRdergi, 2009c:27).

Sunulan outplacement hizmeti bireylerin yalnız olmadıklarını hissetmelerini ve yeni durumlarını daha kolay kabullenmelerini sağlamaktadır. İşten çıkartılanlar bu yardımı alacakları danışmanlık firmalarına yönlendirilirler ve alacakları destek hakkında bilgilendirilirler. Bu çerçevede sunulan hizmetler işletmeden işletmeye ve bu desteği alacak kişilere göre farklılaşmaktadır. Ancak uygulamanın genellikle aşağıda sıralanan konuları kapsadığı görülür (Baltaş, 2009:36):

- Psikolojik destek,
- Becerilerin geliştirilmesi,
- Kariyer danışmanlığı,
- İş ilanlarına başvuru yapmak,
- Mali danışmanlık,
- Kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve sosyal itibar
- Etkili özgeçmiş hazırlama teknikleri,
- Etkili başvurma teknikleri,
- Doğru yöntemlerle iş arama,
- Mülakat yöntemleri,
- İşgücü pazarının analiz edilmesi,
- İş görüşmesi ve ücret pazarlığı aşamasında dikkat edilecek konular.

Gelişmiş ülkelerde outplacement hizmeti dışında Çalışanları Destekleme Programı (Employee Assistance Program-EAP) adı altında pek çok destek programının yürütüldüğü görülmektedir. EAP, evlilik, finansman, çocuk ve yaşlıların bakımı, aile problemleri, emekli işgörenlerin kişisel sağlık bakımları, stresi azaltmak ve kariyer gibi konularda çalışanlara destek ve öneriler sunmasının yanında ek olarak alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, AIDS ve HIV virüsü taşıma gibi özel konular ile deprem, sel, kasırga ve diğer tabii afet yardımları konusunda yine çalışanlara yardımcı ve destek olmaktadır. Örneğin pek çok şirkete EAP hizmeti sağlayan bir şirket olan Presbyterian EAP 1989 yılındaki Hugo Kasırgası sonrası çalışanlar ile ailelerine yardım amacıyla afet sonrası destek ekibi oluşturmuştur (French, 1998:566-567).

İnsan kaynakları yönetimi işten çıkarma sürecinin yönetilmesinde ve sonrasında yukarıda sayılan hizmetlerin sağlanmasında merkezi bir role sahiptir. İnsan kaynakları biriminin işe son verme kararını çalışana bildirme üslubundan çalışan haklarını yerine getirmesine, eski çalışanın geçiş döneminde desteklenmesine kadar çeşitli kurumsal davranışlar işletmelerin toplum önünde itibar kazanmasına ya da kaybetmesine neden olur. Genellikle çalışanları işten çıkarmaktan kaçınan insan kaynakları yönetimi, bu durum kaçınılmaz ise objektif seçim, doğru danışmanlık ve etkili iletişim konularındaki uygulamalarıyla sürecin etkinlikle yönetilmesine büyük katkılar sağlamaktadır. “Araştırmalar, işe yeni alınanların %30’unun mevcut ve eski çalışanlar tarafından referans gösterildiğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir verimlilik ve büyüme için en iyi yetenekleri bulmak isteyen organizasyonlar bu nedenlerle eski çalışanları ile olan ilişkileri maliyet avantajı yaratan bir strateji olarak görmek zorundadırlar” (HRdergi, 2009c:20). Organizasyonda bu bakış açısının yaratılabilmesi için İKY’nin tepe yönetimi ikna etmesi ön koşuldur. Hatta dışarıdan sağlanamayan outplacement hizmetinin işletme içinde İKY birimi tarafından psikolojik danışmanlık hizmeti olarak sunulması da söz konusudur.

Türkiye’de yaşanan 2001 krizinden sonra işletmeler kaçınılmaz olarak işten çıkarma yoluna gitmişlerdir. Yurt dışında yaygınlıkla uygulanan İADE programı Türkiye’de ilk defa bu dönemde gündeme gelmiştir. Ancak Türkiye’de işten çıkarttıkları çalışanlarına bu desteği sağlayan işletmelerin çoğunu yabancı veya çokuluslu işletmelerin oluşturduğu görülmektedir (Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2002:263). 2008 krizinden sonra da bu durum çok fazla değişmemiştir. Türkiye’de

genel olarak birçok İK yöneticisinin işten çıkartılan şirket çalışanlarını başka pozisyonlara yerleştirmek için bireysel çaba sarf ettikleri ve kendi networkleri aracılığı ile destek vermeye çalıştıkları görülmektedir (HRdergi, 2009c:27).

Bugün işten çıkarılan ya da işten ayrılan çalışanlara daha sonra, örneğin krizden sonra, tekrar önemli pozisyonlarda ihtiyaç duyulabilmektedir. Ancak İADE hizmeti yüksek maliyetlere yol açtığından genellikle uygulamanın tepe yönetici pozisyonundaki eski çalışanlara uygulandığı görülmektedir. Programın tüm organizasyonda kullanılabilmesi için şirketin değişim yönetimi stratejisinin gerçekten önemli bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Gelecekte söz konusu hizmetin tüm üst ve orta düzey yöneticiler ile tüm mavi yakalı çalışanların işe alım sözleşmelerinde mutlaka yer alacağı, bu nedenlerle de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonlarından birine dönüşeceği tahmin edilmektedir.

3.7.4. Performans Sistemlerinde Yenilikler; 360 Derece Performans Değerlendirme ve HR Scorecard Modeli

Performans değerlendirme sistemleri örgüt yapısında verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında yönetimlerin kolaylıkla ulaştıkları ve uygulama imkânına sahip oldukları yönetsel araçlar arasındadır. Bu sistemler, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Organizasyonda "insan"ı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sistemlerinin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesi söz konusu iken, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Günümüzün modern anlamdaki çalışan değerlendirme sistemi olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, esnek ve geniş kapsamlı bir modeldir. “Geleneksel değerlendirmede politiklik, arkadaşlık, taraflılık değerlendirme içerisine girebilmektedir” (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003:42). 360 derece performans değerlendirme sistemi, tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan bu gibi aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlemeye katarak azaltmayı amaçlamaktadır.

Sistemde bilgiler çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda toplanmakta ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenmektedir. Sürecin tamamı web tabanlı olarak yürütülmekte ve tüm çalışanların dünyanın neresinden olursa olsun katılabilmesi olanağı sunulmaktadır. Performans değerlendirme sistemindeki bu gelişim, insan kaynakları faaliyetlerinin teknolojik gelişmelerden ne düzeyde etkilendiği ve yararlandığının önemli kanıtlarından birisidir.

İnsan kaynaklarının performanslarının doğru kriterler ile pek çok tarafça değerlendirilmesi kadar, işletmeye katkılarının doğru biçimde ölçülmesi de önemlidir. İnsan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarının işletme faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunu tam olarak ortaya koyamaması İK biriminin sahip olması gereken stratejik rolü yerine getirmesini engellemektedir. “Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen araçlardan birisi de Becker ve arkadaşlarının geliştirdiği HR Scorecard (HRSC) modelidir. HRSC modeli, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koymak amacı ile kullanılmaktadır” (Sevinç ve Yıldırım, 2005:150). “Organizasyonun başarısını ölçerken finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmayı öngören Balanced Scorecard (BSC) uygulamasından yola çıkılarak geliştirilmiş bu model” (Bayraktaroğlu, 2006:126), işletmenin genelini içine alan BSC’den farklı olarak doğrudan insan kaynakları uygulamalarına yönelmiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanında önem kazanmıştır.

İnsan kaynaklarının tepe yönetimin gözünde değer kazanabilmesi, işletmenin performansına olan katkısını açık bir şekilde ortaya koyabilmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda genel olarak Scorecard uygulaması bu amaca hizmet edebilecek önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. HRSC, beş temel sorunun yanıtlanmasına odaklanmaktadır (Sevinç ve Yıldırım, 2005:153):

- İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir İKY sistemi oluşturmak ve yerleştirmek için gerekli yetkinliklere sahip mi?

- Uygun İK uygulamaları oluşturulmuş ve yerleştirilmiş mi? (örneğin; firma geçerli işe alım yöntemleri kullanıyor mu?)
- İKY uygulamaları kendi içinde tutarlı mı ve işletmenin ihtiyaçları ile uyumlu mu?
- Çalışanlar stratejinin hızlı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacak davranışlar sergiliyor mu?
- İKY uygulamaları, işletmenin sonuçlarına etkide bulunma amacına hizmet edecek tarzda etkin maliyet anlayışı çerçevesinde gerçekleşiyor mu?

Uygulamada bu soruların yanıtları takip edilmekte, işletme stratejisinin uygulanmasına hizmet eden insan kaynakları yapısına ait çıktılara ulaşılmaya çalışılmaktadır. “Burada İK sonuçlarının işletme performansı ile ilişkisi doğrudan değil, aralarında nedensellik bağı kurularak aranmaktadır. Örneğin; çalışan devir oranının düşük olması ile Ar-Ge departmanındaki iş yapma süresinin kısalması arasında ilişki olduğunun saptanması dolaylı yoldan işletme performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasında nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koyacaktır (Sevinç ve Yıldırım, 2005:160). HRSC’den beklenen faydanın sağlanabilmesi için öncelikle stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerinin yerine getirilmesi ön koşuldur. İnsan kaynakları yöneticilerinin de İK faaliyetlerine eleştirel bir gözle bakabilmesi ve süreci geliştirecek ölçme ve değerlendirme alanında yetkin olması da gerekmektedir.

İşletmeler küresel rekabet ortamında ayakta kalmak için sürekli üstün performansa ulaşabilmenin yollarını aramaktadırlar. “Harvard Business Review dergisinde yayınlanan ‘Sürekli üstün performans için: 4+2 formülü’ başlıklı makale, 8 yönetim uygulamasından 4 tanesini (Strateji, Yürütüm/Uygulama, Kültür ve Yapı) olmazsa olmaz ve diğer 4 tanesinden seçtiği ikisini de (Yetenek, Yenilik, Liderlik ve Birleşme / Ortaklık) ikincil olarak uygulayan şirketlerin sürekli üstün performansı yakaladıklarını ispat eden 5 yıl süren bir araştırmayı özetlemektedir. Araştırmada mutlaka sağlanması gereken uygulamalar sorulduğunda kültür (% 71) ve strateji’ye (% 65) öncelik verildiği görülmüştür” (Barem Research International, 24-26 Şubat 2004, 9. İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu).

Sürekli üstün performansa ulaşabilmek için bazı işletmeler kendi içinde, “organizasyonun sadece İK değil farklı tüm fonksiyonel alanlarından gelen, spesifik amaçlara odaklanmış, görünen sorunlara çözüm üretmek ve bölümler arasındaki koordinasyonu geliştirmekle yükümlü çalışanlardan performans takımları oluşturmaktadır. Takım kavramı, organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca merkezi yönetimin azalmasını sağlamakta, yetki ve sorumluluk bir arada devredilebilmekte ve yakın kontrolün gerekliliği ortadan kalkmaktadır” (HRdergi, 2009d:45). İnsan kaynaklarında yüksek performans elde edebilmek, performans takımlarının potansiyeline de bağlıdır. Söz konusu performans düzeyine, şirketlerin sürekli ve bir proje etrafında kuracakları ya da ortak problemlerin çözüm sürecinde oluşturacakları performans takımları ile ulaşabilecekleri söylenebilir.

4. Yasal Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Türkiye’de özel kesim işletmelerindeki işçi ve işverenlerin özellikle bireysel çalışma ilişkilerini düzenlemeye yönelik iş hukuku düzenlemelerinin 4857 sayılı İş Kanunu’nun yürürlüğe girmesine kadar insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamalarını fazla etkileyecek bir içeriğe sahip olmadığı görülmektedir. Ancak 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu ile bu durum belli ölçülerde değişmiş, yasa İKY uygulamaları açısından belli etki ve sonuçlar doğurma potansiyeline sahip hale gelmiştir.

4857 sayılı Kanun, insan kaynakları planlaması ve seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlemeden işten çıkarmaya kadar belli başlı tüm İKY işlevlerini açıkça veya dolaylı olarak etkileme özelliğine sahiptir. Değişen yasaların insan kaynakları uygulamalarına etkilerini değerlendirmeden önce 4857 sayılı Kanun ile getirilen bazı değişiklikleri ele almak gerekir:

- 4773 sayılı İş Güvencesi Yasası Olarak anılan Kanundaki düzenlemeler 10 Haziran 2003’te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu’na kapsamı değiştirilerek alınmıştır. Kanundaki on veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri kapsamı, otuz veya daha fazla işçi çalıştırılan işyerleri olarak değiştirilmiştir. Bu hüküm, işverenin yaptığı feshin geçerli olabilmesi için, belirli durumların gerçekleşmiş

olmasını ve bazı şekil şartlarının yerine getirilmesini gerektirmektedir. Kanun, işçinin yetersizliğinden, davranışından, işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenlerin fesih için geçerli sebep sayıldığını belirtmektedir. Fesih, belirtilen nedenlere dayanarak yapılmazsa, işçi kanunda belirtilen sürede iş mahkemesine veya özel hakeme başvurarak itiraz edebilir ve işe iadesini isteyebilir” (Ay, 2007:118)

- 4857 sayılı İş Kanunu 1475 sayılı Kanundan farklı olarak esneklikle ilgili hükümler içermektedir. Kısmi süreli (part-time çalışma, çağrı üzerine çalışma, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma, telafi çalışması, denkleştirme, ödünç iş ilişkisi, işyerinin veya bir bölümünün devri gibi konularda düzenlemeler yapılmıştır (Demir, 2005:143-154).
- Kanun’un 5.maddesinde ifade edilen eşit davranma ilkesine göre, tam süreli çalışan işçi ile kısmi süreli çalışan işçiye, belirli süreli ve belirsiz süreli çalışan işçiye farklı işlem yapılamayacağı hükme bağlanmıştır.
- Kanun’da 15.madde ile düzenlenmiş bulunan önceki sürelerin bir aya uzatılması şeklinde bir değişiklik göze çarpmaktadır. Deneme süresinin 1 ay arttırılarak en çok iki ay olabileceği ve toplu iş sözleşmesi ile dört aya kadar uzatılabileceği öngörülmektedir (Acar, vd., 2005:16).
- Yeni Kanun ile yıllık ücretli izin süreleri (ikişer gün), doğum izni süreleri (ikişer hafta) ve ölüm izni süreleri (bir gün) uzatılmıştır (46, 53 ve 74.maddeler).
- 4857 sayılı Kanun’la ücret konusuna getirilen değişiklikler ‘Ücret Garanti Fonu’ (işverenin ödeme gücüne düştüğü hallerde işçilerin son üç aylık alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında oluşturulan fon) ve işgörenin iş görme borcunu ifadan kaçınabilmesine (ücreti ödeme gününden itibaren 20 gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen bir işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir) ilişkindir (madde 33 ve 34). Ayrıca 1475 sayılı Kanun’da yer almayan Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği konularına açıklık getirilmiştir (madde 65).
- İş ve İşçi bulmak konusuna aracılık etmek yasal olarak sadece devlet tarafından yerine getirilen bir iş olmaktan çıkmış, özel istihdam bürolarının faaliyetleri yasal zemine kavuşturulmuştur (madde 90).

4857 sayılı Kanun'la getirilen yeni düzenlemelerin İKY işlevleri açısından önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu etkileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Acar, vd., 2005:20-26; Demir, 2005; Ay, 2007:120):

- Kanunun en görünür etkisi işten çıkarmalar konusunda ortaya çıkmaktadır. 19.maddeye göre işten çıkarma kararının işçiye yazılı olarak ve gerekçeleri ile tebliğ edilmesi gerekmektedir. Fesihle ilgili mevzuatta belirtilen sürelerle uyulmalı ve fesih yazısının bir sureti mutlaka işgörenin özlük dosyasında gerektiğinde feshin geçerliliğini ispat etmek üzere muhafaza edilmelidir.
- İş güvenliği ve eşit davranma ile ilgili tanımların yapılması ve güncel tutulması, İK sistem ve uygulamalarında bu tanımlara atıfta bulunulması, işgörelere tanımların verilmesi İK kararlarının geçerliliğini sağlama ve kanıtlama açısından önemlidir. İş tanımları feshin geçerliliğini diğer bir deyişle işgörenin yetersizliğini ispatta kullanılacak bir dökümandır.
- İş güvencesi ile işgören çıkarma zorlaştırıldığından işgücü ihtiyacının belirlenmesi (İK planlaması) ve işgören seçilmesi konusuna daha fazla önem verilmelidir. İş başvuru formu, test, sınav, mülakata ilişkin belgeler özlük dosyasında muhafaza edilmelidir. Düşük performans fesih için geçerli neden kabul edildiğinden bu belgeler olası uyuşmazlıklarda ispat belgesi olarak kullanılabilir.
- Özlük sicil dosyaları eksiksiz düzenlenmeli, içinde performans değerlendirme formları da muhafaza edilmelidir. Performans değerlendirme düzenlemeleri ile ilgili belgeler olası iş güvencesi ve ayrımcılık ihtilaflarında özellikle işgörenin yetersizliğini ispat açısından önemlidir.
- Performans Değerlendirme sürecinin de titizlikle yürütülmesi gerekmektedir. Değerleme faktörleri, iş tanımları ve görev tanımları ile uyumlu olmalıdır. Bunun için ana iş gruplarına göre farklı değerlendirme faktörleri kullanılması uygun olacaktır.
- İş güvencesi ve eşit davranma ilkesi, eğitim planlaması ve değerlendirilmesi ile kariyer hareketlerinin nesnel ölçülere göre yapıldığının gösterilmesini de gerektirmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu gibi İş Güvencesi Yasası da insan kaynakları faaliyetleri açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Barem Research International'ın 8.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu'nda (12-13 Mart 2003); 131 katılımcıya sorulan İş Güvenliği Yasasının olumlu etkilerini değerlendirmeye yönelik soruya verilen yanıtlar, en olumlu etkinin %27 oranla 'İK fonksiyonları ve işgücü planlamasının daha disiplinli ve organize yürütülecek olması' konusunda yaşanacağını göstermektedir (Aynı kurumumun 2004 yılı araştırma sonuçlarında bu oranın %54'e yükseldiği görülmektedir). %19 oranla 'çalışanlar için iş güvencesi getirilmesi' ve yine aynı oranla 'performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi zorunluluğunun gelmesi' ikinci olumlu sonuç olarak ortaya konmuştur (2004 yılı sonuçlarına göre bu oran %25'e yükselmiştir). Olumsuz sonuçların değerlendirilmesine ilişkin yanıtlar ise; işverene çok fazla yük, sorumluluk ve maliyet getirdiği, kötü niyetli davranışlara davetiye çıkardığı, yargının yetersizliği ve süreçlerin uzunluğunun olumsuz sonuçları doğurduğu yönündedir.

İş Kanunu ve İş Güvencesi Yasasının öngördüğü çalışma düzeninde, işletmelerin insan kaynakları yönetimi politika, sistem ve uygulamalarında yasal düzenlemelere uyma gerekliliği sonucu, insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının iş hukukuna ilişkin bilgi ihtiyaçlarının arttığını söylemek mümkündür. Çünkü düzenlemeler, işletmelerin işgören seçimi, terfi ve nakil uygulamaları, işten çıkarma, ücretleme gibi konulara ilişkin uygulamalarında dikkate alınması gereken ve ihlali halinde ciddi yaptırımlar öngören hükümler içermektedir.

Küresel işgücü piyasasının tüm dünyada yarattığı etkileşimler sonucu zamanla uygulama yönünden değişikliğe uğrayan ya da önemi artan bazı insan kaynakları fonksiyonları ile bu değişime neden olan durum, kavram ya da yaklaşımlar matriks bir yapı içerisinde Tablo 8'de gösterilmiştir. Tabloda küreselleşme süreci ile birlikte ortaya çıkan her yeni kavram, durum ya da yaklaşımın tüm insan kaynakları fonksiyonları üzerinde etkili olmadığı, ancak konunun önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi bazılarını doğrudan etkilediği görülmektedir.

Bu etkileşimlerin insan kaynakları uygulamalarını standartların dışına taşıdığı, sonuçlarının daha memnun ve verimli insan kaynağı oluşturma amacına daha fazla hizmet ettiği ve işletmeleri teknolojiyi kullanarak zamanla ve maliyetle yarışan insan odaklı organizasyonlar haline getirdiği görülmektedir. Yönetim faaliyetlerini daha etkin

kılacak bu yeni yapı, yeni dönem insan kaynağı yönetim anlayışının da temellerini atmış olmaktadır. Bilgiyi her alanda kullanabilen ve bu bilgiyi organizasyonlar için bir değere dönüştürebilen insan kaynağının tüm sektörler için önemli bir güç haline gelmiş olması, bu anlayışın en önemli hareket noktasıdır.

Tablo 8. İK Alanında Ortaya Çıkan Bazı Yeni Kavram ve Uygulamaların Doğrudan Etkilediği İK Fonksiyonları

İK Fonksiyonları	Planlama		Kadrolama		Ücretlendirme ve Değerleme		Yetiştirme ve Geliştirme		Endüstri İlişkileri ve Koruma	
	İş Analizi	İK Planlaması	Seçme Yerleş-tirme	Oryan tasyon	Performans Değerlen dirme	Ücret- lendirme	Eğitim Yönetimi	Kariyer Yönetimi/ Motivasyon	Endüstri İlişkileri	İSG
İK Uygulamalarına Yön Veren Bazı Yeni Kavramlar										
Yetenek Yönetimi / Yedekleme Planlaması		•	•	•	•	•	•	•		
Farklılıkların Yönetimi				•	•	•	•	•		
Yetkinliklerle Yönetim	•	•	•	•	•	•	•	•		
Personeli Güçlendirme	•	•			•	•	•	•		
Duygusal Zeka	•		•		•	•	•	•		
Önemi Artan İK Uygulamaları										
Stratejik İK Yönetimi	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
İK Bilgi Sistemi ve Web Tabanlı Uygulamalar	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

İK Fonksiyonları	Planlama		Kadrolama		Ücretlendirme ve Değerleme		Yetiştirme ve Geliştirme		Endüstri İlişkileri ve Koruma	
	İş Analizi	İK Planlaması	Seçme Yerleş-tirme	Oryan tasyon	Performans Değerlen dirme	Ücret- lendirme	Eğitim Yönetimi	Kariyer Yönetimi/ Motivasyon	Endüstri İlişkileri	İSG
Önemi Artan İK Uygulamaları										
Yapısal Değişim/ Birleşme ve Küçülmeler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kurumsal Sosyal Sorumluluk- SA 8000 Standardı		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Motivasyonel Yönetim				•	•	•	•	•		
Outsourcing	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Outplacement		•	•	•	•		•	•	•	
360 Derece Performans Değerlendirme/HR Scorecard	•	•			•	•	•	•		
Yasal Düzenlemeler	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

- İK Alanında ortaya çıkan bazı yeni kavramlar ile bazı uygulamaların doğrudan etkilediği İK fonksiyonlar

5. Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi

Kriz dönemlerinde insan kaynakları uygulamaları şirketler için daha önemli hale gelmekte, İK Birimine büyük görevler düşmektedir. Ne yazık ki bu görev ve rollerin büyük kısmı 'kişilerin işten çıkarılma yöntemleri' ile ilgilidir. Kriz dönemlerinde en sakıncalı uygulama, maliyetleri düşürmek üzere işçi çıkarmak olsa da önce bu yola başvurulmakta, çalışanlara işten çıkarıldığının nasıl söyleneceği, nasıl söylenmesi gerektiği gibi konular, üzerinde en fazla düşünülen konular haline gelmektedir.

2008 yılı Kasım ayında patlak veren kriz ABD'de kurumsal küçülmeler ve yeniden yapılanmalar nedeniyle yaklaşık 1,5 milyon kişinin işini kaybetmesine neden olmuştur. AT&T, 2008 sonu ve 2009 boyunca ABD'de 12 bin kişinin işten çıkarılacağını duyurmuş, DuPont 2008 sonunda 2 bin 500 kişiyi işten çıkarmış ve 4 bin sözleşmeyi sonlandırmış, Viacom ABD'deki işgücün yüzde 7'sinin (yaklaşık 850 kişi) işine son vermiştir. Aynı zamanda düşen petrol fiyatları İran, Venezüella ve Rusya gibi ülkeleri de etkilemiş, dünyanın en büyük demir filizi üreticisi ve işvereni olan Brezilya'daki Vale şirketi, 2008'in sonunda işgücünün yüzde 2,1'ini işten çıkarmıştır (HRdergi, 2009a:15-27). Ülkemizde de etkileri giderek artan oranda görülen 2008 krizi, işletmelerin birçoğunu küçülmeye zorlamıştır.

Yaşanan küresel krizlerde en önemli yönetsel beceri krizi öngörebilmek ve hazırlıklı olabilmektir. Krizi öngörmenin güçlüğü nedeniyle krizler işletmeleri hazırlıksız yakalamakta, krizin etkilerini en aza indirmek üzere yönelinen işten çıkarma uygulamaları, insan kaynaklarının oluşturulmasında büyük payının olduğu örgüt kültürünü bir anda yerle bir edebilmektedir. İşten çıkarmalar sayesinde tasarruf edildiği düşünülen miktarla, moralsizlik ve motivasyon düşüklüğüyle kaybolacak verimlilik miktarının karşılaştırması yapılmamakta, düşünmeden hayata geçirilen bu politikalar kurum kültürünü zedelemekte, geride kalan çalışanlar arasında güvensizlik ortamı yaratmakta ve hatta potansiyel işgücü üzerinde de olumsuz algılamalara neden olmaktadır. "Motivasyonu düşen çalışanlar, zamanlarının çoğunu dedikoduyla, kuruma ve yöneticilerine karşı kaygı yüklü konuşmalar yaparak geçirirler (kültürel entropi)" (Baltaş, 2009:18). İşlerine devam eden bu çalışanlarda oluşan güvensizlik duygusu aidiyet duygularını da zayıflatmaktadır.

Barem Research International'ın 9.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu'na göre (24-26 Şubat 2004); kriz sırasında alınan önlemlerin başında %32 oranla çalışan maliyetlerinin düşürülmesi ve sosyal aktivitelerin azaltılması gelmektedir. %31 oranla eleman azaltılmış, %29 oranla da eğitimler azaltılmıştır. %24'ü değişiklik olmadığını, %14'ü ise insan kaynakları faaliyetlerinin outsource edildiğini ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmek üzere eleman azaltma, 2008 krizinde de büyük oranla başvurulan bir uygulama olmuştur. Oysa ki bu uygulamaya son çare olarak başvurmak ve işten çıkarma sırasında çalışanın psikolojisine zarar vermeyecek, sonraki iş hayatını sürdürmesine engel teşkil etmeyecek uygulamalara yönelmek gerekmektedir.

Kriz dönemleri, insan kaynakları birimini işten çıkarmalardaki politikalarını akılcı biçimde yönetmeye zorlamakta, işten çıkarmalara gidilmemesi için öncelikle maliyet düşürücü uygulamalar önerilmektedir. Bunun için tüm birim harcamaları ile ücret ve yan ödemelerin de yakından takip edilmesi gerekir. “Bunun çözüm olmadığı durumlarda işten çıkarmalara başvurulmakta, genel olarak uygulamada daha az verimli kişilerin işten çıkarılması yoluna gidildiği görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işe devam eden çalışanlarda güven tazeleyici yaklaşımlara yönelmek, daha az verimli olan kişiler işten çıkarıldıktan sonra işleri doğru biçimde bölüştürebilmektir. Artan iş yükü nedeniyle motivasyonu düşen çalışanların, başka yerlerde fırsat arayabileceği unutulmamalıdır. Araştırmalar, insanların eşit derece verimli olmadığını göstermektedir. En iyi performans gösteren çalışanlar, ortalama çalışanların 20 katı daha verimli olabilir. Bu da, çok verimli bir çalışanı kaybetmenin; 20 ortalama çalışanı kaybetmekle eşit olduğu anlamına gelir” (HRdergi, 2009a:15-27).

Yaşanan krizlerle birlikte insan kaynakları işe alım kriterlerinin değiştiği görülmektedir. Barem Research International'ın 8.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu'na göre (12-13 Mart 2003); yaşanan ekonomik kriz sonrasında eleman seçiminde önem kazanan kriterlerin başında 131 katılımcı içinde %24 oranla maliyet gelmektedir. %22 ile yetkinlik/risk alabilme ikinci sırada, %20 oranla kişisel özellikler üçüncü sıradadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin çalışanda oluşturulmasına önem verdiği ve işe alım sırasında adayda kişilik özelliklerini sorgulamak suretiyle araştırdığı bağlılık ve sadakat konusu da, kriz sonrasında eleman alımında dikkat edilen kriterler arasında %8 oranla 8.sıraya düşmüştür.

Kriz dönemlerinde insan kaynaklarına düşen görevlerden birisi de bu zorlu zamanlarda samimi ve açık iletişim kurmaktır. İnsan kaynakları biriminin bu dönemlerde gelen “şu kadar sayıda personeli işten çıkaralım” talimatlarını sorgulamadan hayata geçirmesi başta sayılan olumsuzluklara neden olması anlamına gelir. İK birimi tüm önerilerini tepe yönetim ile tartışabilmeli, hem işletmenin hem de çalışanların menfaatlerinin gözetildiği çözümler üretebilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmada, çalışmanın önceki bölümlerinde konu ile ilgili olarak verilen bilgiler ışığında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 65 hizmet/üretim özel sektör işletmesinin öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanış biçimleri incelenmiş, küreselleşme sürecinin neden olduğu değişimlerden etkilenme düzeyleri belirlenmeye ve mevcut uygulamalardan hareketle günümüzdeki insan kaynakları anlayışının çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konu ile ilgili olarak bugüne dek yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak küreselleşmenin sonuçları üzerinde genel bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Bu çalışmada amaç, bu genel çerçeve ile ortaya konan bu sonuçlardan da faydalanarak, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini ve küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin bu yönelime etkilerini ortaya koyabilmek ve böylece daha spesifik sonuçlara ulaşabilmektir. İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişiminin açıklanmasında işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişime ilişkin bulgular kullanılmıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinde teorik olarak incelenen bu değişim süreci ve etkilerinin kapsamlı bir uygulama ile desteklenmesinin, teoride varılan yargıların ne derece geçerli olduğunun görülmesi açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu gereklilikten hareketle bu çalışmada, insan kaynaklarında bugün gelinen nokta özel sektör işletmelerinde yapılan bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırma; konunun araştırmasını yapan akademisyenlere ve uygulayıcılara, günümüzdeki insan kaynağı yönetimi anlayışının özellikleri hakkında fikir vermesi ve bu alandaki diğer çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın varsayımları birincil ve ikincil öneme sahip varsayımlar olarak şu şekilde ortaya konabilir:

Birincil öneme sahip varsayımlar;

- Küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojileri değişime uğramakta,
- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan sermaye şirketleri içinden seçilen anonim şirketlerin, yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları alanına ilişkin yeni kavram ve uygulamalara yönelme düzeyleri artmakta,
- Ve örneklem grubundaki işletmelerin insan kaynakları alanında yeni ortaya çıkan ya da önemi artan kavram ve uygulamalara yüksek ve çok yüksek düzede yönelimleri bu küresel değişimden etkilenmektedir.

İkincil öneme sahip varsayım olarak, işletmelerin sendikal örgütlenme ve yüksek öğrenimli personel (üniversite ya da lisansüstü) çalıştırma durumları ile ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar;

- İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini (işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim) farklılaştırmaktadır.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılan araştırmanın alanla ilgili diğer çalışmalara, insan kaynakları alanında gelinen nokta ve gelişmelerle ilgili fikir vererek katkı sağlayacağı ve anonim şirketler bazında bir Kayseri örneği olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırmada işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişimi (işgücü talepleri ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerinin küreselleşme sürecinden etkilenme düzeyi) bağımsız değişken, yeni ve önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca

işletmelerin sendikal örgütlenme ve yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumları, ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar da diğer bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırma, sayılan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Söz konusu tanımlarla birlikte geleceğe dönük birtakım tahminler de bulunulması mümkündür. Bu haliyle araştırmanın türü, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlandığı “durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma türü” ne uygun düşmektedir (Yükselen, 2000:50).

3. ANAKİTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma sahası olarak Türkiye'nin en büyük ilk 500 şirketinden 9'unu, ikinci 500 şirketinden 16'sını¹⁸ bünyesinde barındıran (ISO, 2010) Kayseri Organize Sanayi Bölgesi (KOSB) seçilmiştir. KOSB'nde faaliyette bulunan toplam 713 işletmeden, sermaye yapılarına göre anonim şirket statüsünde olan toplam 180 şirket (KOSB, Erişim: 05.11.2010-İşletme sayısına ilişkin veriler KOSB'nce 10.02.2011 tarihinde güncellenmiş olup toplam sayı 819 olarak belirtilmiştir) araştırmanın ana kitlesini oluşturmuştur¹⁹. Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Genel Sekreterlik Birimi ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ile yüz yüze ve telefon yolu ile yapılan görüşmeler ve şirketlerle posta, e-mail ve telefon yolu ile yapılan görüşmeler sonucunda, bu firmalardan 11 tanesinin araştırmanın yapıldığı tarihte faaliyette bulunmadığı ya da tadilat nedeni ile kapalı olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bunlardan iletişim bilgilerini değiştirmeleri nedeni ile ulaşılamayanların hala faaliyette olup olmadıkları konusunda kesin bir bilgiye

¹⁸ Sıra numaraları ile Türkiye'de en büyük ilk 500'e giren KOSB şirketleri: HES Hacılar Elektrik (69), Boytaş Mobilya (82), Kayseri Şeker Fabrikası (95), Merkez Çelik (134), İstikbal Mobilya (196), Boyteks Tekstil (275), Has Çelik ve Halat (317), Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik (413), Boyçelik Metal (288). İkinci 500'e giren Kayseri şirketleri: ERBOSAN Erciyas Boru (1), Form Sünger ve Yatak (44), YATAŞ (55), Karsu Tekstil (56), Özkoyuncu Madencilik Metalurji San. (71), Kilim Mobilya (104), Çinkom (268), Milkay Teknik Tekstil (276), Başyazıcıoğlu Tekstil (327), Coreal Alüminyum Kablo (336), Beşler Tekstil (418), Gürkan Ofis Mobilyaları (412), Serko (479), Kayseri Elektrik Üretim San. (498), His Tekstil (497), Ceha Büro Mobilyaları (500). (Kaynak:ISO, 2010).

¹⁹ 10.02.2011 KOSB'nce yapılan güncellemede bu rakam değişmemiştir. 180 anonim şirketin sektörlere göre dağılımı şöyledir: Mobilya;46, Tekstil;31, Metal Ürünler;26, Gıda; 17, Ev Gereçleri;11, İnşaat ve Yapı Malzemeleri;9, Ambalaj 7, Makine;7, Diğer;6, Elektrik-Elektronik;5, Orman Ürünleri;3, Boya ve Kimya;3, Kağıt;3, Lojistik ve Nakliye;3, Matbaa ve Reklam;1, Cam;1, Maden;1 (KOSB, Erişim:10.02.2011).

ulaşılamamıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan ve organizasyonel büyüklük açısından farklı ölçek gruplarında yer alan diğer 169 anonim şirketin tamamının araştırma kapsamına alınması ile tam sayı örnekleme yapılması hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin varsa İK'dan sorumlu çeşitli kademe ve ünvanlardaki yöneticilerine, yoksa İK Departmanı dışında bir başka departman yöneticisine şirket yönetim kademelerinin izni ve desteği ile mesai saatleri içinde ulaşılmıştır. 169 şirket içinde hizmet veya üretim sektöründe faaliyette bulunma koşulu aranmamıştır.

Araştırmanın kısıtlı süresi içerisinde araştırma konularını içeren anket soruları 169 anonim şirkete önce posta yolu ile ulaştırılmıştır. Yalnızca 28 şirketin geri dönmesi üzerine anket soruları yanıt vermeyen şirketlerin her birine e-mail yolu ile ulaştırılmıştır. Bu esnada cevaplama oranını yükselteceği düşünülerek iletişim telefon yolu ile de desteklenmiş, bu yöntemlerle 37 şirketin daha anketi yanıtlaması sağlanmıştır. Anketi yanıtlayan 65 şirketin dışında kalan şirketlerin bir kısmı çeşitli gerekçelerle ankete katılmayacaklarını bildirmiş, bir kısmı ise hiçbir bildirimde bulunmamıştır.

Tablo 9. $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, s.50.

Başvurulan 169 şirketin tamamının yanıtlayıcı grupta yer almaması nedeniyle oluşan daha küçük örnek grubunun anakitleyi temsile yeter sayıda olması önemlidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a göre yeter sayıdaki örnek büyüklükleri çeşitli istatistiksel formüller yardımı ile saptanabilmektedir (2004;50). Aynı kaynak araştırmacılara kolaylık olması bakımından $\alpha=0.05$ ve ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı anakitle büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklüklerini bu formüller yardımı ile hesaplayarak tablo halinde sunmuştur (Tablo 9).

Tablo 9'da homojen bir yapıda olmayan 100 katılımcılı anakitle için $\pm \% 10$ örnekleme hatası ile, $\% 95$ güven aralığında (sonucun öngörülen hata aralığına düşmeme olasılığı), gerekli örneklem büyüklüğü $n = 49$, 500 katılımcılı anakitlede 81 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada aynı güven aralığı ve örnekleme hatası ile büyüklüğü 169 olan anakitleden doğan 65 katılımcılı örneklem grubunun tabloda bu aralıkta yer almasından ötürü anakitleyi temsil yeteneğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Bunun test edilmesi amacıyla 'araştırmalar için güven seviyesi ve kabul edilebilir hataya göre önceden örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılmış ve kabul edilebilir hata $\pm \% 10$ ve anakitle büyüklüğü 169 iken $\%95$ güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 62 olarak bulunmuştur (Örneklem Büyüklüğü, Erişim:10.09.2010). Bundan başka; Arlı ve Nazik (2001:77) bir çalışmada, tanımlayıcı araştırmalarda minimum $\%10$, küçük evrenlerde minimum $\%20$ oranında örnekleme ihtiyaç duyulduğunu, korelasyon çalışmalarında da en az $\%30$ örneklemin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu araştırmadaki örneklem sayısının anakitle sayısına oranı $\%38$ 'dir. Bu bilgilere göre araştırmanın örneklem sayısı sonuçların güvenilirliği açısından yeterli sayıdadır.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın ana kitlesini Türkiye'deki anonim şirketlerin oluşturması ve her bölgeden belli sayıda anonim şirketin örnek grubuna alınması gerçeğe daha yakın sonuçlar verebilecek ve örnek grubunun daha büyük olması, sonuçların ülke genelinde değerlendirilebilmesini daha mümkün kılacaktır. Bu tespit daha kapsamlı başka araştırmaların yapılabileceği konusunda bir öneri niteliğindedir. Mevcut araştırmada

yalnızca Kayseri ilindeki 65 şirketin araştırma kapsamına dahil olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini sermaye şirketlerinden anonim şirketler oluşturmuştur. Bunun nedeni kuruluş ve işleyiş esaslarının diğer şirket türlerine göre insan kaynakları yapılanmasının daha hızlı gerçekleştirilmesi için gerekli zemini sağlayabilecek olmasıdır. Anonim şirketlerin diğer sermaye şirketlerine kıyasla daha büyük miktarda sermaye ile kurulmaları (en az 50.000 TL), bir 'en fazla ortak sayısı' sınırlamasına tabi tutulmamaları ve işçilerin doğrudan doğruya şirkete finansal yönden katılımına imkan sağlanması (TTK, m.272, m.277, m.281, hukuki bir nitelik taşımasının yanı sıra bir motivasyonel yönetim unsurudur) gibi nedenlerin bu yapılanmanın oluşturulmasını kolaylaştırıcı nedenler olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın önceki bölümlerinde işletmelerin ölçeklerine göre çalışan sayılarının artması ile personel özlük işleri faaliyetlerini insan kaynakları faaliyetlerine dönüştürdüklerinden, genellikle sermaye yapıları güçlü ve çalışan sayısı fazla olan büyük şirketlerde insan kaynakları departmanlarının oluşturulması sürecine daha erken girildiğinden bahsedilmiştir. Şahıs şirketleri ya da sermaye şirketlerinden limited şirketler küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için öngörülmuş şirket türü olduğundan, araştırma sahası olarak büyük ölçekli işletmeler için öngörülen anonim şirket türünün seçilmesi; bu işletmelerde insan kaynakları departmanlarının varlığı ve faaliyetlerinin hayata geçirilmiş olacağı beklentisi ve araştırma sonuçlarının daha kullanılabilir olması açısından doğru görünmektedir. Ayrıca bu sınırlamada KOSB'de araştırmanın yapıldığı dönemdeki 713 kuruluşun tamamının zaman ve maliyet açısından araştırma kapsamına alınmasının mümkün olmaması da etkilidir.

Araştırmamızda ankete katılanların anket formunda yer alan soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğudur.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örnekleme grubundaki işletmelerin, küreselleşme sürecindeki değişim (işgücü talebi, işletme uygulamaları ve kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim)

düzenini belirleyebilmek ve bu değışimin işletmelerin küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için bir araştırma modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunun için modelin çatısını oluşturan konuların araştırılmasını kolaylaştırmak üzere 8 araştırma sorusu tespit edilmiştir. Araştırma sorularının analizinde işletmelerin sendikal örgütlenme, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumları ile ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar, ayrıca alınan yanıtların ortalamalarından işletmelerin yüksek ya da çok yüksek düzeyde yöneldikleri anlaşılan insan kaynakları uygulamaları dikkate alınarak 21 hipotez oluşturulmuştur. Soru ve hipotezler ankete katılan işletmelere yöneltilen sorulara verilen cevaplar analiz edilerek istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

5.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırmada cevap aranan sorular ve kabul edirlilikleri istatistiksel yöntemlerle test edilecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Soru 1: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim (işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değışim) düzeyi nedir?

Soru 2: İşletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyi nedir?

Soru 3: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir mi?

H₁ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir.

Soru 4: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, yüksek öğrenimli (üniversite ya da lisansüstü) personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir mi?

H₂ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir.

Soru 5: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir mi?

H₃ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değışim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir

Soru 6: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir mi?

H₄ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir.

Soru 7: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ölçek büyüklüklerine (çalışan sayıları esas alınarak) göre farklılık gösterir mi?

H₅ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ölçek büyüklüklerine göre farklılık gösterir.

Soru 8: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini etkiler mi?²⁰

H₆ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₇ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₈ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₉ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₀ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₁ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₂ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

²⁰ Yönelimin yüksek ve çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilen insan kaynakları uygulamalarının küreselleşme sürecindeki değişimden ne düzeyde etkilendiği araştırılmış, bu sayede, varılan sonuçların küresel değişimin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini daha yüksek bir geçerlilikle yansıtacağı varsayılmıştır.

H₁₃ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₄ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₅ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₆ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₇ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₈ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₁₉ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₂₀ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

H₂₁ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Toplanan Verilerin İstatistiksel Analizi

Bu araştırmada anket yolu ile veri toplama yöntemi kullanılmıştır (Ek 1). Anket soruları ve ifadeler kuramsal çerçevede savunulan konulara dayanılarak oluşturulan soru havuzu içerisinde eleme yapılarak hazırlanmıştır. Ankete katılan işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin ilk 10 soru dışında ikinci ve üçüncü bölümdeki ifadeler 5’li likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmış, bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesme noktaları

belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. İfadelerdeki seçenekler en olumsuzdan en olumluya doğru en olumsuz seçenek değeri “1” ve en olumlu seçenek değeri “5” olacak şekilde aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Anketin birinci bölümündeki işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ve bazı uygulamalarına ilişkin 10 soruya verilen cevapların tahlil edilmesi ile katılımcı şirketlerin profilleri hakkında bir fikir edinilmeye çalışılmıştır. Birinci bölümdeki 5.soruda işletmelerin çalışan sayılarına göre hangi ölçek grubuna dahil oldukları araştırılmış, literatürde çalışan sayılarına göre oluşturulmuş ölçek gruplarına ilişkin birbirinden çok farklı gruplamalara rastlanması üzerine, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin çalışan sayı aralıklarının tespitinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun ek 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” de yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımlarından faydalanılması²¹ uygun görülmüştür. Bu sorulara verilen cevaplar ayrıca, küreselleşme sürecinde işgücü talebi, işletme uygulamaları ve kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi ile ilişkilendirilmede veri olarak kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerinin çalışmanın kuramsal çerçevesinde bahsedilen küreselleşme sürecinin dinamiklerinin etkisi ile değişime uğrayıp uğramadıklarını ya da

²¹ Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler, Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler (http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc, Erişim: 08.07.2010).

ne düzeyde değişime uğradıklarını anlamak amacı ile bir ölçek geliştirilmeye çalışılmış, yapılan çalışma sonucunda toplam 10 ifadeden oluşan bir başlangıç ölçeği ortaya konmuştur. Başlangıç ölçeğinin, küresel değişimlerin işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına etkilerini ölçüp ölçmediğini belirlemek için, başka bir çalışmada daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması ve bu sayede ölçek olarak kabul edilmesi mümkündür. Çalışmanın devamında bu başlangıç ölçeğinden; *Küresel Etki Ölçeği* olarak bahsedilecektir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına yön veren bazı yeni kavramlara ve önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına ne düzeyde yer verdikleri 29 ifade ile tespit edilmeye çalışılmıştır.²² Anketin birinci bölümündeki 10 adet çoktan seçmeli, ikinci ve üçüncü bölümdeki 39 adet 5'li likert ölçek tipindeki toplam 50 soru ve ifadeye verilen cevapların frekans analizleri ve ağırlıklı ortalamalarından yararlanılarak daha önce tespit edilmiş olan soru ve hipotezler test edilmiştir. İlk ve son bölümlerdeki bazı soru ve ifadelerin düzenlenmesinde 2007 yılında kurumsal teori açısından insan kaynakları yönetiminde farklılık ve benzerlikleri ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmış, yayınlanmamış bir doktora tezinin araştırma anketinden (Aydınlı, 2007:344-348) faydalanılmış, ikinci bölümdeki ifadeler çalışmada aktarılan kuramsal bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows 16.0 programından yararlanılmış, sayı, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar, hipotezler test edilirken ise Mann-Whitney U Sınama Tekniği, Kruskal Wallis Varyans Sınama Tekniği ve Regresyon Sınama Tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Küresel Etki Ölçeğinin genel güvenilirlik analizi incelendiğinde $\alpha = 0,575$ değerle düşük düzeyde güvenilir ($\alpha = 0,600-0,800$ arası güvenilir, $\alpha = 0,800-1,000$ arası yüksek güvenilir iken) bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin 1.ifadesinin ölçeğin iç tutarlılığını

²² Bu soru grubunun oluşturulmasına zemin hazırlayan yeni kavramlar ve önemi artan uygulamalar çalışmanın teori kısmında ayrıntılı olarak analiz edilmiş ve Tablo 8'de matris bir yapı içerisinde gösterilmiştir.

düşürdüğü görülmüştür²³. Bu nedenle bu ifade Küresel Etki Ölçeğinden çıkarılmış ve güvenilirlik analizi tekrar edilmiş, bunun sonucunda ölçek $\alpha=0,652$ değerle güvenilir bulunmuştur.

Küresel Etki Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktör (boyut) elde edilmiştir²⁴. Faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 10'da incelenmiştir. Buna göre; üç faktör arasında 'teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi' faktörü yüksek güvenilirlik sonucunu vermiş, diğer faktörler de güvenilir bulunmuştur.

Tablo 10. Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Maddeler (ifadeler)	Faktör yükü	Varyans oranı	Güvenirlik katsayısı
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	B_6	,889	33,158	0,831
	B_4	,867		
	B_5	,842		
	B_9	,642		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	B_7	,766	18,884	0,669
	B_8	,761		
	B_10	,460		
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	B_3	,889	15,469	0,632
	B_2	,753		
		Toplam varyans	67,511	

Tablo 11. KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,513
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	255,005
	df	45
	Sig.	,000

Faktör analizinin uygunluğunun araştırıldığı KMO ve Barlett-küresellik testi sonuçları Tablo 11'de incelenmiştir. KMO değerinin 0,513²⁵ olduğu ve Barlett küresellik testinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

²³ Küresel Etki Ölçeği, İfade 1: Part time çalışan, evde çalışan, çağrı üzerine çalışan gibi esnek çalışma biçimlerini uygulama oranı artmıştır (Ek 1).

²⁴ Küresel Etki Ölçeği olarak adlandırılan ölçek 10 değişkenden (ifade) oluşmaktadır ve örnek büyüklüğü değişken sayısının 6,5 katıdır. "Bazı araştırmacılar sağlıklı bir faktör analizi için örnek büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı olması gerektiğini ifade etmektedirler" (Altunışık vd, 2011:268).

²⁵ Zayıf düzeyde ancak kabul edilir bir orandır. Değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez. 0,50-59 zayıf, 0,60-69 orta, 0,70-79 iyi, 0,80-89 çok iyi, 0,90 ve üzeri mükemmeldir (Sharma, 1996:116).

Anket sorularında “işgören” ifadesi katılımcıların algısını kolaylaştırmak için “çalışan” olarak kullanılmıştır. Çalışmanın devamında bu iki kavram birbirinin yerine kullanılacaktır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamına dahil olan 65 anonim şirketin İnsan Kaynakları/Personel Departmanlarının çeşitli pozisyonlarında çalışan katılımcılara posta ve e-mail yolu ile yöneltilen anket soru ve ifadelerine verilen yanıtlardan ulaşılan bulgular sonuçların anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla altı ana başlıkta sunulmuştur. Sıralamada ilk olarak örneklem grubundaki işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve önceden tespit edilmiş ilk 7 soru ve 5 hipotezin sonraki bölümlerde test edilmesinde bu bulgulardan yararlanılması sağlanmıştır.

6.1.Örneklem Grubundaki İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin birinci bölümündeki 10 adet çoktan seçmeli soruya verilen cevapların frekans analizleri ve ağırlıklı ortalamalarından yararlanılarak örneklem gurubundaki işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

6.1.1. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

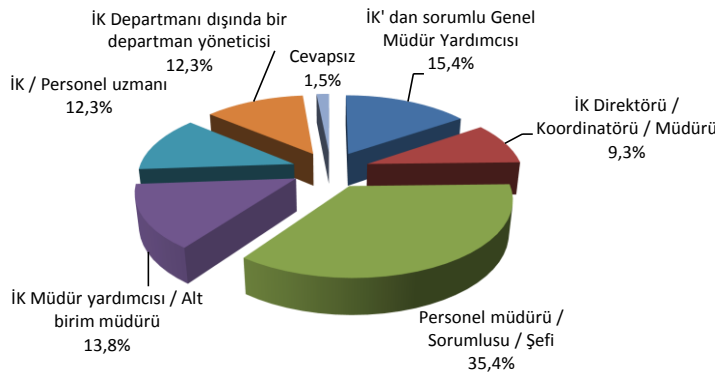
Tablo 12’de ankete yanıt veren insan kaynakları departmanı çalışanlarının pozisyonlarına göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre; araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin 23’ü (% 35,4) personel müdürü/sorumlusu/şefi, 10’u (% 15,4) İK’ dan sorumlu genel müdür yardımcısı, 9’u (% 13,8) İK müdür yardımcısı/alt birim müdürü, 8’i (% 12,3) İK/personel uzmanı, 8’i (% 12,3) İK departmanı dışında bir departman yöneticisi ve 6’sı (% 9,3) İK direktörü/koordinatörü/müdürüdür. Aynı sonuçlar bir şekil yardımı ile de (Şekil 6) ortaya konmuştur.

Tablo 12. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İK' dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	10	15,4
İK Direktörü / Koordinatörü / Müdürü	6	9,3
Personel müdürü / Sorumlusu / Şefi	23	35,4
İK Müdür yardımcısı / Alt birim müdürü	9	13,8
İK / Personel uzmanı	8	12,3
İK Departmanı dışında bir departman yöneticisi	8	12,3
Cevapsız	1	1,5
Toplam	65	100,0

Çalışmanın bundan önceki bölümlerinde Türkiye’de personel yöneticiliğinden insan kaynakları yöneticiliğine geçiş süreci 1970’li yıllardan günümüze dek gelen süreç içerisinde anlatılmış ve personel müdürü, sorumlusu, şefi gibi ünvanların giderek insan kaynakları başlığı ile şekillendirilerek değiştiği, ancak bu değişimin kimi zaman departman ve pozisyon ismi değişikliğinden ibaret kalarak uygulamada birçok İK faaliyetinin hayata geçirilemediği, kimi zamansa eski ve gelişmiş tüm faaliyetlerin personel başlığı altında sürdürülmeye devam edildiğine değinilmişti. Tablo 12’deki sonuçlara göre bu araştırmadaki yanıtlayıcılar büyük oranda Personel Departmanı çalışanıdır. Bu da, araştırmanın yapıldığı bölgedeki anonim şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinin, mevcut dönemde yine en fazla personel faaliyetleri adı altında yürütüldüğü sonucunu ortaya koymaktadır.

Şekil 6. Ankete Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı



6.1.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelere faaliyette buldukları sektörler sorulmuş, alınan yanıtlar Tablo 13 ve Şekil 7’de gösterilmiştir.

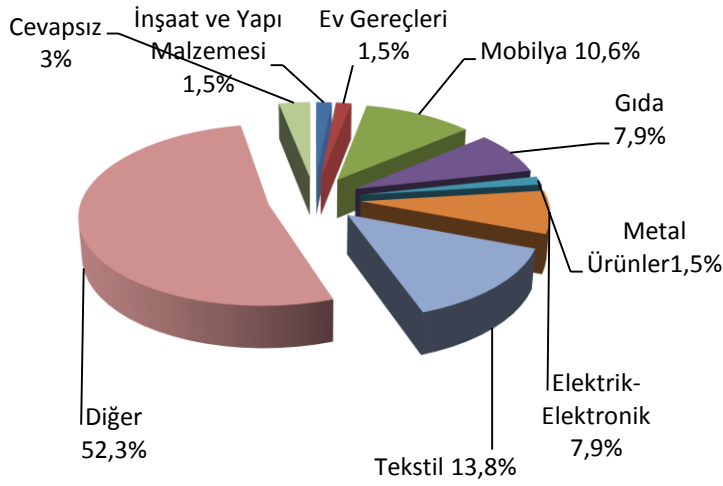
Tablo 13’e göre araştırmaya katılan işletmelerin % 1,5’i inşaat yapı ve malzemeleri, % 1,5’i ev gereçleri, % 10,6’sı mobilya, % 7,9’u gıda, % 1,5’i metal ürünleri % 7,9’u elektrik-elektronik, % 13,8’i tekstil (‘diğer’ şikkında yer alan dokuma ve giyim yanıtları da tekstil sektörü kapsamında değerlendirmeye alınmıştır), % 52,3’ü ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Faaliyette bulunulan sektörlerin tespit edilebilmesi için soru şıklarının inşaat ev yapı malzemeleri, ev gereçleri, mobilya, gıda, metal ürünler, elektrik-elektronik ve tekstil sektörlerinden oluşmasının (Ek 1) ve bu sektörler dışında kalan sektörlerin ‘diğer’ başlığı altında değerlendirilmesinin nedeni, adı geçen sektörlerin Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki anonim şirketlerin araştırma yapılan dönemdeki sektörel dağılımında, sektör üyesi işletme sayıları açısından en yüksek yüzdelerle sahip olmalarıdır²⁶.

Tablo 13. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İnşaat ve Yapı Malz.	1	1,5
Ev Gereçleri	1	1,5
Mobilya	7	10,6
Gıda	5	7,9
Metal Ürünler	1	1,5
Elektrik-Elektronik	5	7,9
Tekstil	9	13,8
Diğer	34	52,3
Cevapsız	2	3,0
Toplam	65	100,0

²⁶ Bkz.s.137, dipnot 19.

Şekil 7. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı



6.1.3. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı

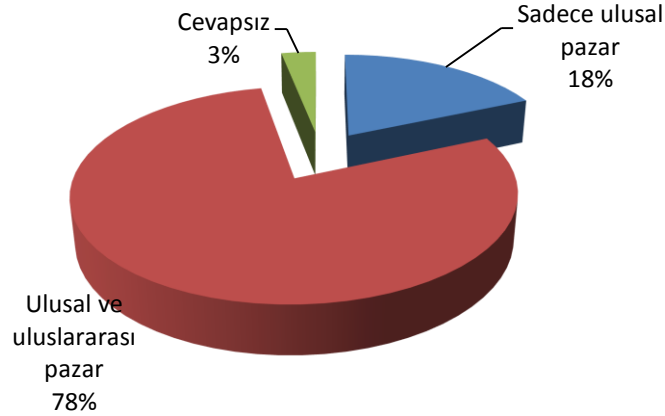
Araştırma yapılan işletmelere faaliyette buldukları pazarlar sorulmuş, ‘sadece ulusal pazar’, ‘ulusal ve uluslararası pazar’ ve ‘sadece uluslararası pazar’ gruplarından hangisine dahil oldukları araştırılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlardan örnek grubunda sadece uluslararası pazarda faaliyet gösteren hiçbir işletmenin yer almadığı anlaşılmıştır. Yanıtların yüzde değerleri Tablo 14’te ve Şekil 8’de gösterilmiştir.

Tablo 14. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Sadece ulusal pazar	12	19,0
Ulusal ve uluslararası pazar	51	78,0
Cevapsız	2	3,0
Toplam	65	100,0

Tablo 14’e göre araştırmaya katılan işletmelerin % 19,0’u ‘sadece ulusal pazar’da, % 78,0’i ise ‘hem ulusal ve hem de uluslararası pazar’da faaliyet göstermektedirler. ‘Sadece uluslararası pazar’da faaliyet gösteren işletme bulunamamıştır. Ortaya konan yüzdeler araştırmanın ikinci bölümünde bahsedilen, işletmelerin küreselleşmenin de etkisi ile rekabet avantajı elde etmek üzere daha fazla dışa açılma gerekliliği hissetmeleri yönündeki değerlendirmeyi destekler niteliktedir.

Şekil 8. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Pazarlara Göre Dağılımı



6.1.4. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Araştırma yapılan işletmelere çalışan sayıları sorulmuş ve “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik²⁷ de yer alan çeşitli ölçeklerdeki işletme tanımlarından hareketle işletmelerin üç ölçek grubundan hangisine dahil olduklarına ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bulgular Tablo 15’te ve Şekil 9’da gösterilmiştir.

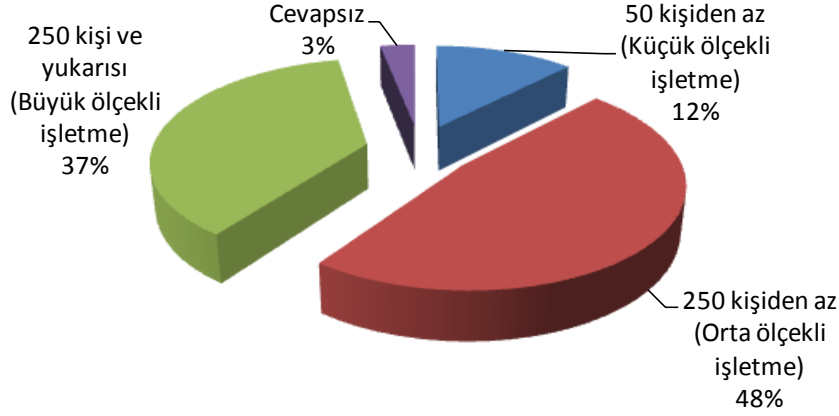
Tablo 15. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
50 kişiden az (Küçük ölçekli işletme)	8	12,0
250 kişiden az (Orta ölçekli işletme)	31	48,0
250 kişi ve yukarısı (Büyük ölçekli işletme)	24	37,0
Cevapsız	2	3,0
Toplam	65	100,0

Tablo 15’e göre araştırmaya katılan işletmelerin %12’si 50 kişiden az (küçük ölçekli işletme), %48’i 250 kişiden az (orta ölçekli işletme), %37’si 250 kişi ve daha fazla (büyük ölçekli işletme) çalışana sahiptir. İşletmelerin toplam %60’ının küçük ve orta ölçekli işletme sınıfında yer aldığı görülmektedir.

²⁷ Bkz.s.144, dipnot 21.

Şekil 9. İşletmelerin Ölçek Büyüklüklerine Göre Dağılımı



6.1.5. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelere sermaye yapıları sorulmuş, %100 yerli sermaye, yerli yabancı ortaklığı ve %100 yabancı sermaye gruplarından hangisine dahil oldukları araştırılmıştır. Örnek grubunda %100 yabancı sermayeye sahip işletme yer almamaktadır. Yanıtların yüzde değerleri Tablo 16’da ve Şekil 10’da gösterilmiştir.

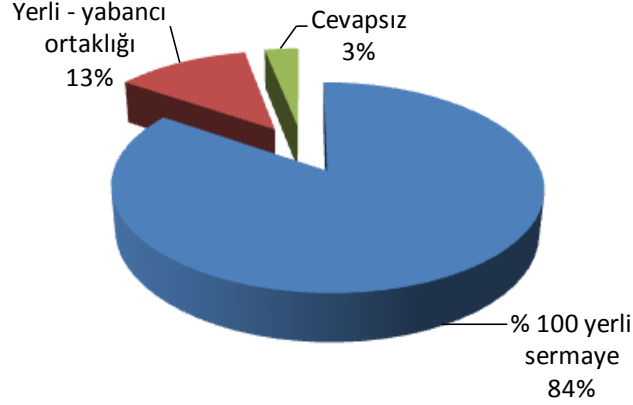
Tablo 16. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
% 100 yerli sermaye	55	84,0
Yerli - yabancı ortaklığı	8	13,0
Cevapsız	2	3,0
Toplam	65	100,0

Tablo 16’ya göre araştırmaya katılan işletmelerin %84’ünün %100 yerli sermayeye, %13’ünün yerli-yabancı ortaklığına sahip işletmeler oldukları görülmüştür. %100 yabancı sermayeye sahip işletme bulunamamıştır. Örnek grubundaki işletmelerin uluslararası pazarda yüksek oranda faaliyet göstermeleri (Tablo 14) ancak bunu yaparken yerli sermaye yapılarını büyük oranda korumaya devam etmeleri, ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olmasından ve bundan ötürü yabancı ortaklığına karşı korumacı bir politika ile yaklaşılmasından kaynaklanabileceği gibi (Araştırmaya katılan işletmelerin %60’ı küçük ve orta ölçekli işletme grubunda yer almaktadır-Tablo 15) bölgeye özgü, sosyo-ekonomik ve kültürel nedenlerden de kaynaklanabilir. Yerli sermaye yoğunluğunun kesin nedeni

bilinmemekle beraber, araştırılması çalışmanın bütünlüğünün bozulmaması ve amacından uzaklaşmaması açısından başka bir çalışma için önerilebilir.

Şekil 10. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı



6.1.6. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı

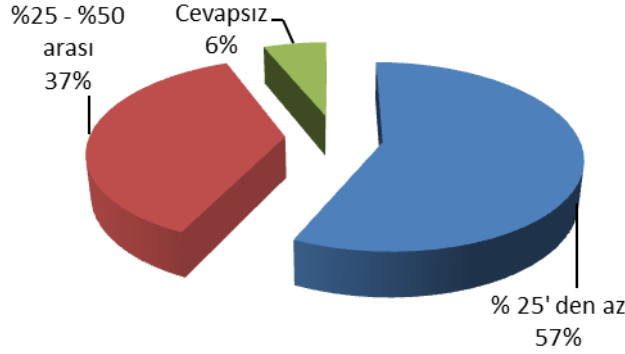
Araştırmaya katılan işletmelere yüksek öğrenimli personel (üniversite ya da lisansüstü) çalışan sayıları sorulmuştur. Alınan yanıtlar yüzdeleri ile Tablo 17’de ve Şekil 11’de gösterilmiştir.

Tablo 17’ye göre araştırmaya katılan işletmelerin % 57’sinde yüksek öğrenimli çalışan oranı % 25’ den az, % 37’sinde ise %25 - %50 arasındadır. Bu sonuçlara göre işletmelerde yüksek öğrenimli çalışan oranı %50’yi aşmamaktadır.

Tablo 17. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
% 25' den az	37	57,0
%25-%50 arasında	24	37,0
Cevapsız	4	6,0
Toplam	65	100,0

Şekil 11. İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı



6.1.7. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılımı

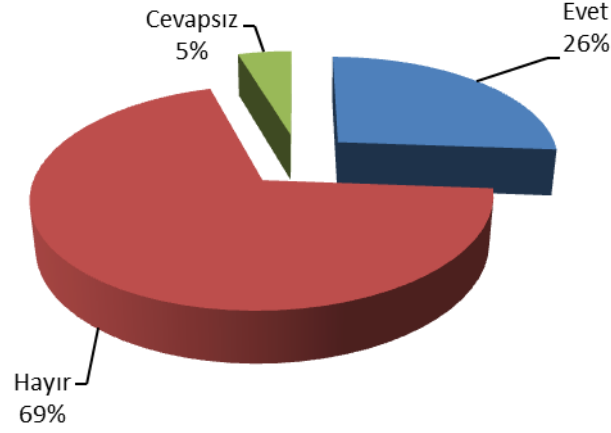
Araştırmaya katılan işletmelerin ne kadarında toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olduğu araştırılmış, sonuçlar Tablo 18 ve Şekil 12’de incelenmiştir.

Tablo 18. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	17	26,0
Hayır	45	69,0
Cevapsız	3	5,0
Toplam	65	100,0

Tablo 18’e göre araştırmaya katılan işletmelerin %26’sında toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendika mevcuttur. % 69’unda ise toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar çalışmanın birinci bölümünde değinilen küresel gelişmelerin sendikalara güç kaybettiği yönündeki değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

Şekil 12. İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Dağılımı



6.1.8. Diğer Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tanımlayıcı sorulardan; işletmelerin bir işveren sendikasına üyeliği, IIP Sertifikasına ve SA 8000 Standardı Belgesine sahip olma durumuna ilişkin sorulara verilen yanıtlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Diğer Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılım

İşletmelerin;	Frekans	Yüzde (%)
Bir işveren sendikasına üye olma durumu		
*Hayır	63	97,0
*Cevapsız	2	3,0
IIP (Investors In People) Sertifikasına sahip olma		
*Hayır	64	98,5
*Cevapsız	1	1,5
SA 8000 (Sosyal Sorumluluk 8000) Standardı Belgesine sahip olma durumu		
*Hayır	64	98,5
*Cevapsız	1	1,5

Tablo 19’a göre araştırmaya katılan işletmelerin hiçbiri bir işveren sendikasına üye değildir. İşletmelerinin IIP (Investors In People) sertifikasına ve SA 8000 (Sosyal Sorumluluk 8000) Standardı Belgesine sahip olma durumlarına bakıldığında yanıt verenlerin tamamının sahip olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırma kapsamında oluşturulan soruların cevaplarına ve doğrulukları istatistiksel yöntemlerle test edilecek olan hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilecektir.

6.2. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyine İlişkin Bulgular

Örneklem grubundaki işletmelere uygulanan anketin ikinci bölümü daha önce de bahsedildiği üzere ‘Küresel Etki Ölçeği’ olarak adlandırılmıştı. Bu bölümde yer alan ifadeler örneklem grubundaki işletmelerin küreselleşme sürecindeki (işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki) değişim düzeyini araştırmaktadır. Sonuçlar, Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için Tablo 20 ve Şekil 13’te gösterilmiştir.

Soru 1: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim (işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim) düzeyi nedir?

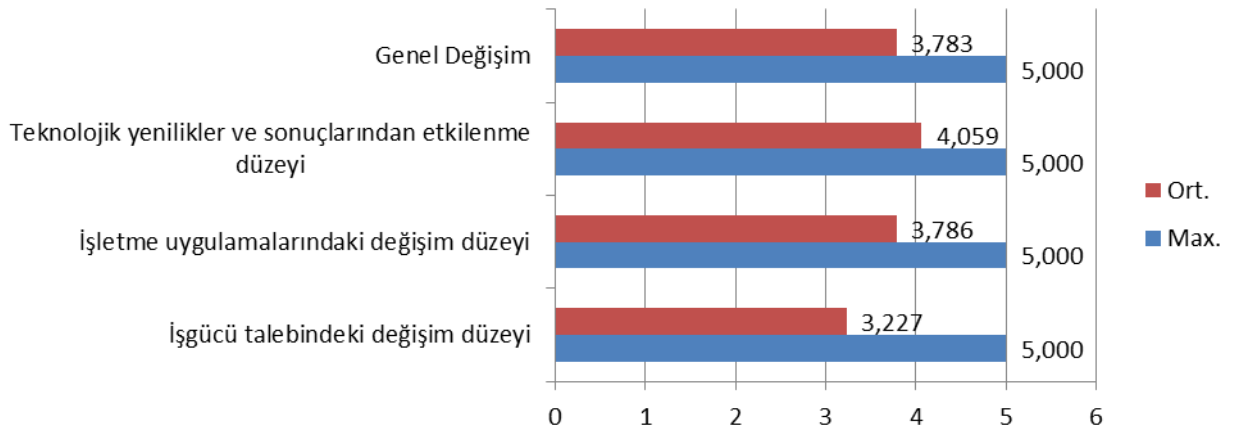
Tablo 20. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyi Puanlarının Ortalamaları (Küresel Etki Ölçeği Ortalamaları)

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	64	1,000	5,000	3,2266	1,0036
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	64	1,000	5,000	3,7865	0,7637
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	64	2,000	5,000	4,0586	0,8437
Genel Değişim	64	1,000	5,000	3,7830	0,5591

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişimini açıklayan işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi puanlarının Tablo 20’deki aritmetik ortalamaları incelenmiş, minimum değer 1,000, maksimum değer 5,000 olmak üzere, 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Alt boyutların ortalama değerlerine göre küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojileri değişime uğramıştır. Buna göre işletmelerin

işgücü talebindeki değişim düzeyi orta düzeyde iken (3,2266), işletme uygulamaları (3,7865) ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi (4,0586) yüksek düzeyde bulunmuştur. Genel değişim düzeyinin ise (3,7830) yüksek olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara SPSS for Windows 16.0, istatistiki tanımlamalar yardımı ile ulaşılmıştır.

Şekil 13. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyi Puanlarının Ortalamaları (Küresel Etki Ölçeği Ortalamaları)



6.3. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyine İlişkin Bulgular

Örneklem grubundaki işletmelere uygulanan anketin üçüncü bölümünde yer alan ifadeler örneklem grubundaki işletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyini araştırmaktadır. Sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Soru 2: İşletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyi nedir?

Araştırmaya katılan işletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyi puanlarının Tablo 21’deki aritmetik ortalamaları incelenmiş, minimum değer 1,000, maksimum değer 5,000 olmak üzere,

1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. İfadelere verilen yanıtların ortalama değerlerine göre mevcut dönemde işletmeler yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelmiştir. Bu ortalamalara İstatistiksel Paket Programı istatistiki tanımlamalar yardımı ile ulaşılmış, araştırmanın sonraki bölümünde yüksek ve çok yüksek düzeyde yönelimi ortaya koyan ifadeler ile küreselleşme sürecindeki değişim arasında ilişki aranacağından yüksek ve çok yüksek düzeydeki yönelimi ortaya koyan ifadeler Tablo 21’de özellikle belirtilmiştir.

Tablo 21. İşletmelerin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyi (Her Bir İfadeye Katılım Düzeyi) Puanlarının Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Değişim Seviyesi
Küreselleşme sürecinin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerini değiştirmesi ile birlikte işletmemizde mevcut dönemde;		
İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur	3,72	Yüksek
Sistematik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır	3,58	Yüksek
İş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur	4,03	Yüksek
İnsan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır	3,78	Yüksek
İnsan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır	3,60	Yüksek
İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde İK temin ve danışmanlık şirketlerinden destek alınmaktadır	2,68	Orta
İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır	3,88	Yüksek
İşe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır	3,81	Yüksek
İşgücü (çalışan) yedekleme planlaması yapılmaktadır	3,33	Orta
İşle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur.	3,43	Yüksek
Çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir	3,94	Yüksek
Eğitime ilişkin faaliyetler, alanında uzmanlaşmış eğitim sorumluları tarafından yürütülmektedir	3,37	Orta
Çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir	4,02	Yüksek

Adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur	3,80	Yüksek
Piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır	3,78	Yüksek
Performansa dayalı ücretlendirme (prim, kâr paylaşımı gibi) uygulamasına başvurulmaktadır	3,30	Orta
Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır	3,95	Yüksek
Yazılı prosedürü olan bir terfi sistemimiz var	2,64	Orta
Bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmuştur	2,83	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır	3,73	Yüksek
İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır	3,52	Yüksek
Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için ödül/öneri sistemi kurulmuştur	3,33	Orta
Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir	4,20	Çok yüksek
Çalışanların işletmeye finansal yönden katılımlarına (pay sahipliği) imkan verilmiştir	1,67	Çok düşük
Düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmaktadır	3,05	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarında kısmen ya da tamamen dışarıdan temin (outsourcing) yoluna başvurulmaktadır	2,89	Orta
İşten çıkarılan çalışanlara destek olmak, iş bulmalarını kolaylaştırmak üzere çeşitli destek programları yürütülmektedir	2,61	Orta
Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesine önem verilmektedir	3,23	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına katkısı ölçülüp değerlendirilmektedir	3,11	Orta

Burada ulaşılan bulgulara göre mevcut dönemde işletmeler; motive edici uygulamalar arasında gösterilen çalışanlara pay sahipliği verilerek aidiyet duygularının geliştirilmesi uygulaması dışında, yeni ortaya çıkan insan kaynakları uygulamalarını kapsamlarına almış görünmektedirler. Diğer insan kaynakları uygulamalarına küreselleşme sürecinin etkileri ile daha fazla önem verildiği ortaya çıkmıştır.

6.4. Küresel Etki Ölçeği Boyutlarının İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Farklılaşması

İşletmelerin yeni teknoloji kullanma, sendikal örgütlenme, yüksek öğrenimli (üniversite ya da lisansüstü) personel çalıştırma düzeyleri ile ölçek büyüklükleri (çalışan sayıları esas alınmıştır), sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarların, örneklem

grubundaki işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır. Bu doğrultuda soru 3, 4, 5, 6 ve 7 oluşturulmuş ve Hipotez 1, 2, 3, 4 ve 5 istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

6.4.1. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Sendikal Örgütlenme Durumlarına Göre Farklılaşması

Soru 3 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotez 1’de işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerinin, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Sendikal örgütlenmenin etkileri Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 23’te gösterilmiştir.

Soru 3: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir mi?

H_1 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 23. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, İşletmelerde Toplu İş Sözleşmesi Yapmaya Yetkili Bir Sendikanın Olma Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	Evet	17	3,294	0,730	379,000	0,955
	Hayır	45	3,178	1,077		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	Evet	17	3,922	0,507	345,000	0,547
	Hayır	45	3,733	0,855		
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	Evet	17	4,029	0,819	367,500	0,811
	Hayır	45	4,061	0,865		

Araştırmaya katılan işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ortalamasının, işletmelerde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=379,000; p=0,955>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ortalamasının işletmelerde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=345,000; p=0,547>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ortalamasının işletmelerde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=367,500; p=0,811>0,05).

Bu sonuçlara göre, işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık göstermemektedir. H₁, Küresel Etki Ölçeğinin üç alt boyutu için de reddedilmiştir.

6.4.2. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Durumlarına Göre Farklılaşması

Soru 4 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotez 2’de işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerinin, yüksek öğrenimli personel (üniversite ya da lisansüstü) çalıştırma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Yüksek öğrenimli personel çalıştırma değişkeninin etkileri Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 24’te gösterilmiştir.

Soru 4: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel (üniversite ya da lisans üstü) çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir mi?
H₂ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 24. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, İşletmelerdeki Üniversite veya Lisansüstü Mezunu Çalışan Yüzdelerine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	% 25' den az	37	3,257	0,895	418,500	0,700
	%25 - %50 arası	24	3,104	1,103		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	% 25' den az	37	3,739	0,821	406,000	0,568
	%25 - %50 arası	24	3,833	0,722		
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	% 25' den az	37	4,135	0,774	406,000	0,570
	%25 - %50 arası	24	3,958	0,955		

Araştırmaya katılan işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ortalamasının işletmedeki üniversite veya lisansüstü mezunu çalışanların yüzde oranları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=418,500; p=0,700>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ortalamasının işletmedeki üniversite veya lisansüstü mezunu çalışanların yüzde oranları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=406,000; p=0,568>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ortalamasının işletmedeki üniversite veya lisansüstü mezunu çalışanların yüzde oranları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=406,000; p=0,570>0,05).

Bu sonuçlara göre, işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık göstermemektedir. H₂, Küresel Etki Ölçeğinin üç alt boyutu için de reddedilmiştir.

6.4.3. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşması

Soru 5 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotez 3'te işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerinin, sermaye yapılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Sermaye yapısı değişkeninin etkileri Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 25'te gösterilmiştir.

Soru 5: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir mi?

H_3 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir.

Tablo 25'e göre; araştırmaya katılan işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ortalamasının, sermaye yapılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=156,000$; $p=0,199>0,05$).

Tablo 25. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Sermaye Yapılarına Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	% 100 yerli sermaye	54	3,250	1,054	156,000	0,199
	Yerli - yabancı ortaklığı	8	2,875	0,582		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	% 100 yerli sermaye	54	3,833	0,798	142,000	0,113
	Yerli - yabancı ortaklığı	8	3,542	0,562		
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	% 100 yerli sermaye	54	3,563	0,637	112,500	0,028
	Yerli - yabancı ortaklığı	8	4,153	0,845		

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim ortalamasının, sermaye yapılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=142,000$; $p=0,113>0,05$).

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ortalamasının, sermaye yapılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney $U=112,50$; $p=0,028<0,05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, yerli - yabancı ortaklığına sahip işletmelerin Küresel Etki Ölçeği alt boyutu olan teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanları, % 100 yerli sermaye yapısına sahip işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir.

Bu sonuçlara göre işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, %100 yerli sermayeli şirket olmalarına ve yerli yabancı sermaye ortaklığı olmalarına göre farklılık gösterir. H_3 , teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme alt boyutu açısından kabul edilmiştir.

6.4.4. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Faaliyette Buldukları Pazara Göre Farklılaşması

Soru 6 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotez 4'te işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerinin, faaliyette buldukları pazara göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Pazar değişkeninin etkileri Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 26'da gösterilmiştir.

Soru 6: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir mi?

H_4 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ortalamasının, faaliyette buldukları pazar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=198,500; p=0,054>0,05).

Tablo 26. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Faaliyette Buldukları Pazara Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	Sadece ulusal pazar	12	3,708	0,396	198,500	0,054
	Ulusal ve uluslararası pazar	51	3,078	1,046		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	Sadece ulusal pazar	12	3,472	0,881	209,000	0,084
	Ulusal ve uluslararası pazar	51	3,856	0,731		
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	Sadece ulusal pazar	12	4,042	0,647	275,000	0,582
	Ulusal ve uluslararası pazar	51	4,074	0,893		

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ortalamasının faaliyette buldukları pazar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=209,000; p=0,084>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ortalamasının, faaliyette buldukları pazar değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=275,000; p=0,582>0,05).

Bu sonuçlara göre işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sadece ulusal pazarda ve hem ulusal hem uluslararası pazarda faaliyet gösteriyor olmalarına göre farklılık göstermemektedir. H₄, Küresel Etki Ölçeğinin üç alt boyutu için de reddedilmiştir.

6.4.5. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Ölçek Büyüklüklerine Göre Farklılaşması

Soru 7 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotez 5'te işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerinin, ölçek büyüklüklerine göre (çalışan sayıları esas alınmıştır) farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis H-Testi ve Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Ölçek büyüklüğü değişkeninin etkileri Küresel Etki Ölçeğinin her alt boyutu için ayrı ayrı araştırılmış ve sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir.

Soru 7: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ölçek büyüklüklerine (çalışan sayıları esas alınarak) göre farklılık gösterir mi?
 H_5 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyleri, ölçek büyüklüklerine göre farklılık gösterir.

Tablo 27. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Ölçek Büyüklüklerine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	50 kişiden az (Küçük ölçekli)	8	3,250	0,886	0,036	0,982
	250 kişiden az (Orta ölçekli)	31	3,177	1,061		
	250 kişi ve yukarısı (Büyük ölçekli)	24	3,208	0,955		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	50 kişiden az (Küçük ölçekli)	8	3,542	1,112	1,542	0,463
	250 kişiden az (Orta ölçekli)	31	3,699	0,747		
	250 kişi ve yukarısı (Büyük ölçekli)	24	3,972	0,651		
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	50 kişiden az (Küçük ölçekli)	8	3,719	0,542	10,468	0,005
	250 kişiden az (Orta ölçekli)	31	3,847	0,923		
	250 kişi ve yukarısı (Büyük ölçekli)	24	4,469	0,677		

Araştırmaya katılan işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ortalamasının, ölçek büyüklükleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,036; p=0,982>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ortalamasının, ölçek büyüklükleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,542; p=0,463>0,05).

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ortalamasının, ölçek büyüklükleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,468; p=0,005<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; büyük ölçekli (250 kişi ve daha fazla çalışanı olan) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanları, küçük ölçekli (50 kişiden az çalışanı olan) ve orta ölçekli (50-249 çalışanı olan) işletmelerin etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir. H₅, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

6.5. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeylerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Soru 8 ve bu soru doğrultusunda oluşturulan hipotezlerde (H₆₋₂₁) işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyinin, (küreselleşme sürecindeki değişim düzeyleri) yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerine etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi değişkeninin (her alt boyut için ayrı ayrı), işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına yönelimlerini ölçen ifadelerle yüksek ve çok yüksek düzeyde katılım düzeyleri üzerindeki etkisi ayrı ayrı test edilmiş ve sonuçlar Tablo 28-43'de gösterilmiştir.

Soru 8: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini etkiler mi?

H₆ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=7,315; p=0,000<0,05).

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,231 oranında açıklamaktadır (R²=0,231). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyi 0,591 birim artmaktadır (β=0,591; t=3,558; p=0,000<0,05).

Tablo 28. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İKY Politika ve Uygulamaları, İşletmenin Rekabet Çevresi ve İşletme Stratejisi ile Uyumludur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C1)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur	Sabit	0,743	0787	0,434	7,315	0,000	0,231
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,205	-1,511	0,136			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,336	1,840	0,071			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,591	3,558	0,001			

İşgücü talebi ile işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-1,511$; $p=0,136>0,05$ ve $t=1,840$; $p=0,071>0,05$). **H₆**, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H₇ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=4,227$; $p=0,009<0,05$).

Tablo 29. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Sistemik Olarak İK Planlama Çalışmaları Yapılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C2)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Sistemik Olarak İK Planlama Çalışmaları Yapılmaktadır	Sabit	1,824	1,848	0,070	4,227	0,009	0,133
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,220	-1,546	0,127			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,077	0,405	0,687			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,543	3,123	0,003			

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,133 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,133$). Bağımsız

değişken 1 birim arttığında ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyi 0,543 birim artmaktadır ($\beta=0,543$; $t=3,123$; $p=0,003<0,05$).

İşgücü talebi ile işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise “İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur” ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-1,546$; $p=0,127>0,05$ ve $t=0,405$; $p=0,687>0,05$). H_7 , Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H_8 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 30. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İş Analizi Çalışması Yapılmış ve Görev Tanımları Oluşturulmuştur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C3)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İş Analizi Çalışması Yapılmış ve Görev Tanımları Oluşturulmuştur	Sabit	2,070	2,312	0,024	5,445	0,002	0,175
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,235	-1,823	0,073			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,510	2,942	0,005			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,199	1,260	0,213			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=5,445$; $p=0,002<0,05$).

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,175 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,175$). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyi 0,510 birim artmaktadır ($\beta=0,510$; $t=2,942$; $p=0,005<0,05$).

İşgücü talebindeki değişim ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyleri ise ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-1,823$; $p=0,073>0,05$ ve $t=1,260$; $p=0,213>0,05$). H_8 , Küresel Etki Ölçeğinin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H_9 : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 31. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynağı Temininde İnternet Aracılığıyla Hizmet Veren Sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) Yararlanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C4)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İnsan Kaynağı Temininde İnternet Aracılığıyla Hizmet Veren Sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) Yararlanılmaktadır	Sabit	0,617	0,507	0,614	4,251	0,009	0,178
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	0,409	2,341	0,023			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,674	2,872	0,006			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	-0,176	-0,824	0,413			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=4,251$; $p=0,009<0,05$).

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işgücü talebindeki ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım

düzeşini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,178 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,178$). İşgücü talebindeki değişim 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,409, işletme uygulamalarındaki değişim 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,674 birim artmaktadır ($\beta=0,409$; $t=2,341$; $p=0,023<0,05$ ve $\beta=0,674$; $t=2,872$; $p=0,006<0,05$).

Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ise ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,824$; $p=0,413>0,05$). H_9 , Küresel Etki Ölçeğinin işgücü talebindeki ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutları için kabul edilmiştir.

H_{10} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($F=1,611$; $p=0,196>0,05$).

Tablo 32. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin ‘İnsan Kaynağı Temin Sürecinde Kişilik/Yetenek/Duygusal Zeka Testlerinden Faydalanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C5)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İnsan Kaynağı Temin Sürecinde Kişilik/yetenek /duygusal zeka Testlerinden Faydalanılmaktadır	Sabit	1,732	1,848	0,070	1,611	0,196	0,028
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	0,015	0,114	0,910			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,212	1,168	0,248			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,249	1,508	0,137			

Buna göre işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ($t=-0,114$; $p=0,910>0,05$), işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ($t=1,168$; $p=0,248>0,05$) ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ($t=1,508$; $p=0,137>0,05$), ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H₁₀**, Küresel Etki Ölçeğinin tüm boyutları için reddedilmiştir.

H₁₁ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=3,309$; $p=0,026<0,05$).

Tablo 33. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynağı Temin ve Seçim Sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından Destek Alınmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C7)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İnsan Kaynağı Temin ve Seçim Sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından Destek Alınmaktadır	Sabit	2,238	2,596	0,012	3,309	0,026	0,099
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,005	-0,037	0,971			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	-0,070	-0,418	0,677			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,472	3,110	0,003			

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından

destek alınmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,099 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,099$). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,472 birim artmaktadır ($\beta=0,472$; $t=3,110$; $p=0,003<0,05$).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise 'insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu'ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,037$; $p=0,971>0,05$ ve $t=-0,418$; $p=0,677>0,05$). H_{11} , Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H_{12} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 34. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, 'İşe Yeni Başlayan Her Çalışan Standart Bir İşe Alıştırma (oryantasyon) Programına Tabi Tutulmaktadır' İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C8)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İşe Yeni Başlayan Her Çalışan Standart Bir İşe Alıştırma (oryantasyon) Programına Tabi Tutulmaktadır	Sabit	0,291	0,358	0,722	9,539	0,000	0,289
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	0,039	0,335	0,739			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,164	1,040	0,302			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,683	4,768	0,000			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, 'işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($F=9,539$; $p=0,000<0,05$).

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, 'işe

yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırmaya (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,289 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,289$). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,683 birim artmaktadır ($\beta=0,683$; $t=4,768$; $p=0,000<0,05$).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise 'işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırmaya (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=0,335$; $p=0,739>0,05$ ve $t=1,040$; $p=0,302>0,05$). H_{12} , Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H_{13} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 35. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, 'İşle İlgili Seçim Yapma Hakkı Yöneticiye Değil İş Yapanın Daha İyi Yapması İçin Gerekli Ortamı Yaratır ve Gerekli Kaynakları Bulur' İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken(C11)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İşle İlgili Seçim Yapma Hakkı Yöneticiye Değil İş Yapanın Daha İyi Yapması İçin Gerekli Ortamı Yaratır ve Gerekli Kaynakları Bulur	Sabit	2,743	2,530	0,014	2,425	0,074	0,064
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,070	-0,448	0,656			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	-0,283	-1,350	0,182			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,495	2,593	0,012			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, 'işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur' ifadesine

katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir (F=2,425; p=0,074>0,05).

Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H₁₃**, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmamasından ötürü Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.

H₁₄ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=4,652; p=0,005<0,05).

Tablo 36. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Eğitim İhtiyaçları Analiz Edilmektedir’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C12)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışanların Eğitim İhtiyaçları Analiz Edilmektedir	Sabit	1,954	2,884	0,005	4,652	0,005	0,148
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,011	-0,115	0,909			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,109	0,830	0,410			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,396	3,322	0,002			

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini

istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,148 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,148$). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,396 birim artmaktadır ($\beta=0,396$; $t=3,322$; $p=0,002<0,05$).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,115$; $p=0,909>0,05$ ve $t=0,830$; $p=0,410>0,05$). **H₁₄**, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H₁₅ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 37. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Performansları Düzenli Olarak Değerlendirilmektedir’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C14)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışanların Performansları Düzenli Olarak Değerlendirilmektedir	Sabit	3,018	3,174	0,002	1,155	0,334	0,007
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-	-	0,379			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,121	0,886	0,390			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,159	0,866	0,242			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ($F=1,155$; $p=0,334>0,05$).

Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak

etkilememektedir. H_{15} , regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.

H_{16} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ($F=0,672$; $p=0,573>0,05$).

Tablo 38. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Adil Ücretlendirme İçin Ücret Yönetimi Sistemi Kurulmuştur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C15)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Adil Ücretlendirme İçin Ücret Yönetimi Sistemi Kurulmuştur	Sabit	4,499	4,683	0,000	0,672	0,573	-0,016
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,195	-1,412	0,163			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	-0,024	-0,129	0,898			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,009	0,051	0,960			

Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. H_{16} , regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.

H_{17} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi ve ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyi arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir (F=1,242; p=0,302>0,05).

Tablo 39. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Piyasa Ücret Araştırmaları Yapılmakta veya Yapılan Araştırmaların Sonuçlarından Yararlanılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C16)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Piyasa Ücret Araştırmaları Yapılmakta veya Yapılan Araştırmaların Sonuçlarından Yararlanılmaktadır	Sabit	4,177	3,844	0,000	1,242	0,302	0,011
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,229	-1,462	0,149			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,211	-1,462	0,149			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	-0,112	-0,587	0,559			

Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H₁₇**, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.

H₁₈ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=3,839; p=0,014<0,05).

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,119 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,119$). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,378 birim artmaktadır ($\beta=0,378$; $t=2,893$; $p=0,005<0,05$).

Tablo 40. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Uygun Ortam Sağlanmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C18)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin Uygun Ortam Sağlanmaktadır	Sabit	1,848	2,488	0,016	3,839	0,014	0,119
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	0,111	1,033	0,306			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,056	0,392	0,697			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,378	2,893	0,005			

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,033$; $p=0,306>0,05$ ve $t=0,392$; $p=0,697>0,05$). H_{18} , Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H_{19} : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Tablo 41. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İnsan Kaynakları Uygulamalarında Çalışanların Yetkinlikleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C21)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İnsan Kaynakları Uygulamalarında Çalışanların Yetkinlikleri Göz Önünde Bulundurulmaktadır	Sabit	2,019	1,983	0,052	1,588	0,202	0,027
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,067	-0,454	0,652			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,214	1,089	0,281			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,276	1,538	0,129			

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir (F=1,588; p=0,202>0,05).

Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H₁₉**, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.

H₂₀ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=7,870; p=0,000<0,05).

Tablo 42. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Daha Gelişmiş Çalışmalar Yapılmaktadır’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C22)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusunda Yasada Öngörülenden Daha Gelişmiş Çalışmalar Yapılmaktadır	Sabit	0,888	0,913	0,365	7,870	0,000	0,247
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	0,157	1,123	0,266			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	-0,269	-1,428	0,158			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,773	4,515	0,000			

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,247 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,247$). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,773 birim artmaktadır ($\beta=0,773$; $t=4,515$; $p=0,000<0,05$).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,123$; $p=0,266>0,05$ ve $t=-1,428$; $p=0,158>0,05$). **H₂₀**, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

H₂₁ : İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Araştırmaya katılan işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyine etkisini test

etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (F=6,534; p=0,001<0,05).

Tablo 43. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘Çalışanlarda Aidiyet Duygusu Oluşturmak ve Motivasyonlarını Arttırmak İçin Güven Duygusunun Oluşturulmasına Önem Verilmiştir’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C24)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışanlarda Aidiyet Duygusu Oluşturmak ve Motivasyonlarını Arttırmak İçin Güven Duygusunun Oluşturulmasına Önem Verilmiştir	Sabit	1,466	2,079	0,042	6,534	0,001	0,209
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,012	-0,119	0,906			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,479	3,509	0,001			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	0,218	1,758	0,084			

Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,209 oranında açıklamaktadır (R²=0,209). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyi 0,479 birim artmaktadır ($\beta=0,479$; $t=3,509$; $p=0,001<0,05$).

İşgücü talebindeki değişim ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyleri ise ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,119$; $p=0,906>0,05$ ve $t=1,758$; $p=0,084>0,05$). **H₂₁**, Küresel Etki Ölçeğinin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın kuramsal yapısını destekleyen araştırma KOSB'ndeki 65 anonim şirket üzerinde yapılmıştır. Bu şirketlerin küreselleşme sürecinin işgücü piyasasında yarattığı değişim nedeni ile işgücü talebi, işletme uygulamaları ve kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeylerini belirlemeyi ve bu değişimlerin işletmelerin küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerine etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, çalışmanın önceki bölümlerinde incelenen küresel değişim süreci ve etkilerine ilişkin kapsamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuçlar, anlaşılabilirliği sağlamak için, işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler açısından küreselleşme sürecinde uğradığı değişim, günümüzde insan kaynakları uygulamalarına yönelimleri ve küresel etkilerin bu yönelimlere etkisini içeren üç bölümde aktarılmıştır.

1. DEĞİŞİM ÖLÇEĞİNİN YAPISI VE ORTALAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE KÜRESELLEŞME SÜRECİNDEKİ DEĞİŞİM

Günümüz insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgulara geçmeden önce bulguların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla küreselleşme sürecindeki değişimi açıklayan Küresel Etki Ölçeğinin yapısı ve ortalamaları hakkında bilgi verilecektir. Araştırmaya katılan 65 anonim şirkete yöneltilen anket sorularının ikinci bölümünü oluşturan 10 ifade ile (bir ifade iç tutarlılığı düşürdüğü için elenmiştir) bir başlangıç ölçeği oluşturulmuş ve Küresel Etki Ölçeği olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonucunda Küresel Etki Ölçeği için üç alt boyut tespit edilmiş ve böylece araştırma amacına hizmet eden 8 araştırma sorusu ve 21 hipotezin her alt boyuta göre ayrı ayrı test edilmesi sürecinde bulguların özetlenmesi kolaylaştırılmıştır. Alt boyutlar, sonuçların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak açısından kapsadıkları sorulara göre Tablo 44'te gruplandırılarak gösterilmiş ve her ifadeye verilen yanıtların ortalama değerleri eklenmiştir. Tablodaki faktör boyutlarını veren faktör analizi ve diğer istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows 16.0 programından yararlanılmıştır.

Tablo 44'teki verilere göre küresel gelişmeler doğrultusunda işletmelerde teknolojik gelişmeler yüksek düzeyde takip edilmekte, yeni teknolojileri kullanım oranı artmakta, bu doğrultuda yeni meslekler ortaya çıkmakta ve bu teknolojileri kullanabilen nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç da artmaktadır. İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyi de çok yüksek oranda artmıştır. İşletmeler başta dış kaynak kullanımı (outsourcing) olmak üzere maliyet düşürücü uygulamalara yönelmekte, organizasyon yapılarını kademe azaltma uygulamaları ile değiştirmekte, beyaz yakalı ve kadın çalışan sayıları giderek artmaktadır. Tabloya göre kadın çalışan sayısının beyaz yakalı çalışan sayısından daha hızlı arttığı görülmektedir.

Tablo 44. Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Alt Faktörleri Oluşturan Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaları

Boyutlar	Maddeler (İfadeler)	Ortalama	Değişim Seviyesi
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	Yeni teknolojileri kullanabilen nitelikli çalışan ihtiyacı artmıştır	4,17	Yüksek
	Yeni teknolojileri kullanım oranı artmıştır	4,05	Yüksek
	Teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeni işler/yeni meslekler ortaya çıkmıştır	3,81	Yüksek
	İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyi artmıştır	4,20	Çok yüksek
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	Üretim/hizmet sürecinde maliyet düşürücü uygulamalar artmıştır	4,48	Çok yüksek
	Organizasyon yapısında kademe azaltma, küçülme, hiyerarşik yapıyı değiştirme gibi uygulamalar artmıştır	3,66	Yüksek
	Dış kaynak kullanımı (outsourcing- işletme içindeki bazı işlerin başka özel şirketlere yaptırılması) artmıştır	3,22	Orta
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	Beyaz yakalı çalışan sayısı artmıştır	3,08	Orta
	Kadın çalışan sayısı artmıştır	3,37	Yüksek

Tablodaki veriler küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin hangi noktalarda daha yoğun olduğunu ayrı ayrı göstermektedir. Yapılan araştırma, Küresel Etki Ölçeği bazında genel olarak işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimin boyutlarını da ortaya koymaktadır. Araştırma modelinin çatısını oluşturan konuların araştırılmasını kolaylaştırmak üzere tespit edilen 7 araştırma sorusu ve 5 hipotezin (H₁₋₅) analizinde, işletmelerin sendikal örgütlenme, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumları ile

ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar da dikkate alınmıştır. Bu sonuçlara göre:

- Küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojileri 3.7830 ortalama ile yüksek düzeyde değişime uğramakta, bu ortalamaya en yüksek katkıyı sağlayan değişim, 4,0586 ortalama ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinde görülmektedir.
- İşletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- İşletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- İşletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, %100 yerli sermayeli şirket olmalarına ve yerli yabancı sermaye ortaklığı olmalarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre; yerli-yabancı ortaklığına sahip işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanları, %100 yerli sermaye yapısına sahip işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir.
- İşletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi, sadece ulusal pazarda ve hem ulusal hem uluslararası pazarda faaliyet gösteriyor olmalarına göre farklılık göstermemektedir.
- İşletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, küçük ölçekli, orta ölçekli ya da büyük ölçekli olmalarına göre farklılık gösterir. Buna göre; büyük ölçekli (250 kişi ve daha fazla çalışanı olan) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanları, küçük ölçekli (50 kişiden az çalışanı olan) ve orta ölçekli (50-249 çalışanı olan) işletmelerin etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir.

Sonuçlara göre işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyi olarak ifade edilen işletmelerin

küreselleşmesi süreci, büyük ölçekli olmaları ve yerli-yabancı sermaye ortaklığına sahip olmalarından etkilenecek farklılaşmakta ve hız kazanmaktadır. Ancak beklentilerin aksine işletmelerin işgücü yapısı, işletme uygulamaları ve kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerinin, toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikasının olmasına, yüksek öğrenimli personel çalıştırmasına veya faaliyet gösterdikleri pazara göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların nedenlerinin araştırılması bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte, bu nedenler hakkında bazı tahminlerde bulunmak mümkündür:

- ✓ İşletmelerin işgücü yapısı, işletme uygulamaları ve kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerinin, işletmede toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikasının olma durumuna göre farklılaşmaması, ya işçi sendikası-işveren uzlaşmasının üst düzeyde sağlanmış olmasıyla ya da ülkemizde işçi sendikaların mücadelelerinde çeşitli nedenlerle zayıf kalmalarıyla ilişkilendirilebilir (Gerşil ve Aracı, 2007).
- ✓ Daha önceki bulgularda yüksek öğrenimli personel çalıştırma yüzdelerinin düşük çıkması (çalışanlarının %25'inden azının yüksek öğrenimli olduğunu söyleyenlerin oranı %57'dir), işgücü ve işletme uygulamaları ile kullanılan teknoloji yapısının yüksek öğrenimli çalışanların eğitim durumuna adapte edilmesi zorunluluğunu hafiflettiğinden, bu uygulamaların yüksek öğrenimli personel çalıştırma yüzdelerine göre farklılaşmaması sonucu da normal görünmektedir.
- ✓ Sadece ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelerin oranı araştırmaya katılan işletmeler içinde %19'dur. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin küreselleşme sürecinin etkileri ile işgücü yapısı, işletme uygulamaları ve kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerinin yüksek düzeyde değişime uğradığı görülmüştür. Diğer beklenti uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin değişim yüzdesinin sadece ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerden farklılaşması hatta daha yüksek olması yönünde geliştirilmiştir. Ancak sonuçlar bunun aksini göstermektedir. Ulusal pazarlarda faaliyette bulunanlar, küreselleşme sürecinden uluslararası pazarlar da faaliyette bulunanlar kadar etkilenmektedir. Bu durum, literatürde bahsi geçen, küreselleşme olgusunun artık tüm dünyayı küçük bir köy haline getirdiği görüşünü destekler niteliktedir.

Küresel değişimi ortaya koyan bulguların yanısıra diğer ifadelerle alınan yanıtlardan ulaşılan bulgular ‘Günümüzde İnsan Kaynakları Uygulamaları’ ve ‘Küresel Değişim ve Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelimdeki Artışa Etkisi’ başlıkları altında özetlenmiştir.

2. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Ankete katılan işletmelere, likert tipi 29 ifade ile yeni ortaya çıkan ya da önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Alınan yanıtların ortalamaları daha önceki bölümde bir tablo ile verilmiş (Tablo 21) ve işletmelerin mevcut dönemde yeni ortaya çıkan ya da önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına orta, yüksek ve çok yüksek düzeyde yöneldikleri (minimum değer 1,000, maksimum değer 5,000 olmak üzere, 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olacak şekilde) görülmüştür.

Bu sonuçlara göre mevcut dönemde işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, düzeylerine göre aşağıdaki şekilde değişime uğramıştır:

- *İşletmelerde çok düşük düzeyde;*

Çalışanların işletmeye finansal yönden katılımlarına (pay sahipliği) imkan verilmektedir.

- *İşletmelerde orta düzeyde;*

-İnsan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmuştur.

-Yazılı prosedürü olan bir terfi sistemi vardır.

-Eğitime ilişkin faaliyetler, alanında uzmanlaşmış eğitim sorumluları tarafından yürütülmektedir.

-İşten çıkarılan çalışanlara destek olmak, iş bulmalarını kolaylaştırmak üzere çeşitli destek programları yürütülmektedir (outplacement).

İşgücü (çalışan) yedekleme planlaması yapılmaktadır.

-Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesine önem verilmektedir.

-İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına katkısı ölçülüp değerlendirilmektedir (HR Scorecard).

-Düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmaktadır.

-İnsan kaynakları uygulamalarında kısmen ya da tamamen dışarıdan temin (outsourcing) yoluna başvurulmaktadır.

-İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde İK temin ve danışmanlık şirketlerinden destek alınmaktadır.

-Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için ödül/öneri sistemi kurulmuştur.

- *İşletmelerde yüksek düzeyde;*

-İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır.

-Çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir.

-İşle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur (empowerment).

-Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır (empowerment).

-İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır.

-İnsan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır.

-İş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur.

-Piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır.

-Adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur.

-Çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir.

-İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur.

-Sistematik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır.

-İşe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır.

-İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu'ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır.

-İnsan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek/duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır.

- *İşletmelerde çok yüksek düzeyde;*
- Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmektedir.

Mevcut dönemde işletmeler; motive edici uygulamalar arasında gösterilen çalışanlara pay sahipliği verilerek aidiyet duygularının geliştirilmesi uygulaması dışında, yeni ortaya çıkan insan kaynakları uygulamalarını kapsamlarına almış görünmektedirler. Diğer insan kaynakları uygulamalarına da küreselleşme sürecinin etkileri ile daha fazla önem verildiği ortaya çıkmıştır.

3. KÜRESEL DEĞİŞİM VE BAZI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİMDEKİ ARTIŞA ETKİSİ

1970’li yıllardan itibaren insan kaynakları uygulamalarında büyük bir değişim yaşanmış, bu çalışmada yaşanan bu değişimin temel nedeni olarak küreselleşme gösterilmiştir. Çalışma hayatını derinden etkileyen küreselleşme sürecinin teknolojik değişimlerin katkısıyla işletmelerin yönetim sistemleri ve üretim süreçlerinde pek çok değişikliğe yol açtığı görülmektedir.

Bahsedilen değişimin dinamikleri olarak gösterilen, küreselleşme sürecine hız kazandırarak işgücünün arz ve talebinde değişim yaratan ve birbiriyle olan etkileşimleriyle öne çıkan teknolojik değişim, uluslararası rekabet ve çokuluslu şirketler, işgücü piyasasındaki değişimi hızlandırarak insan kaynakları uygulamaları üzerinde de değişikliklere neden olmuşlardır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının küresel işgücü piyasasının zorlamaları ile bazı uygulamalarını değiştirmesi ya da farklı uygulamaları bünyesine alması, mevcut dönemde daha farklı bir insan kaynakları yönetim anlayışını gündeme getirmiştir.

KOSB’nde yapılan araştırma için oluşturulan bir araştırma sorusu²⁸ ve 16 hipotezin (H₆₋₂₁) test edilmesiyle, bahsedilen bu değişim ortaya konmaya çalışılmıştır. Küreselleşme sürecindeki değişimi ortaya koyan Küresel Etki Ölçeğinin üç alt boyutu ile işletmelerin bazı insan kaynakları uygulamalarını içeren ifadelerle yüksek ve çok

²⁸ **Soru 8:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini etkiler mi?

yüksek düzeydeki katılımları arasında bir ilişki olup olmadığı, bir diğer ifade ile işletmelerdeki bazı insan kaynakları uygulamalarının yaşanan küresel değişimden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Hipotezlerin test edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre;

- (H₆) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₇) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₈) işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₉) işletmelerin işgücü talebindeki ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₁₀) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.
- (H₁₁) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₁₂) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₁₃) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

- (H₁₄) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₁₅) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.
- (H₁₆) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.
- (H₁₇) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.
- (H₁₈) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₁₉) işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi , ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.
- (H₂₀) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.
- (H₂₁) işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemektedir.

Bu sonuçlara göre işletmelerde günümüzde yüksek ya da çok yüksek düzeyde mevcut olduğu anlaşılan bazı insan kaynakları uygulamalarının küreselleşme sürecinde yaşanan değişimden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu uygulamalardan yalnızca 6’sının artış ya da azalışı küresel değişimle açıklanamamakta ve bu nedenle H₁₀, H₁₃, H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₉ ‘un reddedildiği görülmektedir. Küresel değişimden etkilenen insan kaynakları

uygulamalarının ağırlıkla, Küresel Etki Ölçeğinin; teknolojik yeniliklerin sonuçlarını ölçen alt boyutundan etkilendiği görülmüştür. İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutlarının etki gücünün, bahsedilen teknoloji boyutuna oranla düşük olması, çalışmanın kuramsal zemininde de vurgulandığı gibi küreselleşme sürecinde işletmeleri en hızlı değişime uğratan dinamiğin teknolojik yenilikler olması ile açıklanabilir.

Bu sonuçlar mevcut dönemde insan kaynakları uygulamalarının, küreselleşme sürecinin işletmelerin işgücü yapısı ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinde yarattığı değişimden büyük oranda etkilendiğini ve bu etkiler nedeni ile değişime uğradığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, araştırmanın kuramsal yapısında bahsedilen küresel gelişmeler ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini destekler niteliktedir. Araştırmanın daha önce bahsedilen kısıtları nedeniyle yerli ya da yabancı sermayeli işletmeler örneklem grubuna birlikte dahil edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları üzerindeki küresel etkinin, araştırma sahasının %100 yerli sermayeli işletmeler olduğu başka bir çalışmada ayrıca incelenmesi, bahsedilen etkinin düzeyini daha spesifik sonuçlarla ortaya koyabilecektir.

İnsan kaynakları fonksiyonunun günümüz küresel dünyasındaki yeni rolü artık 'stratejik iş ortağı'dır. Vazgeçilmez bir fonksiyonel kaynak, tüm çalışanların danışmanı ve etkili değişimin temsilcisi konumundadır. Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi araştırma örneklemini çerçevesinde günümüzde karşımıza çıkan İKY anlayışının, tüm dünyada yaşanan değişimin hızına yetişebilen küresel bir İKY anlayışı olma yolunda ilerlediği görülmektedir.

BİBLİYOGRAFYA

Basılı Kaynaklar

- ACAR, A.Cevat, YILDIRIM, Osman ve AYDINLI, Fulya (2005), “4857 sayılı İş Kanunu’nda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:34, Sayı:2, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, vd. (2011), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Geliştirilmiş 6.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- ARLI, Mine ve NAZİK, Hamil (2001), **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ARMSTRONG, Michael (2003), “**A Handbook of Human Resource Management Practice**”, 9th Edition, Published by Kogan Page, London.
- ARTHUR ANDERSEN Ltd. (1999) **2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. İstanbul.
- AYCAN, Zeynep (2006), “Managing Human Resources in the Middle East”, **Human Resource Management in Turkey**, içinde, Budhwar P. S. ve Mellahi K. (Edt.), Routledge Published, London.
- BAL, E. Atilla (2009), “İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye’de Durum”, **HRdergi**, Sayı:3, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar (2001), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Yayınları, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, Birinci Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARBERA, Luciano (2004), “**İnsana Yatırıma Global Standart**”, Capital, Nisan sayısı, İstanbul.
- BAREM RESEARCH INTERNATIONAL, **12-13 Mart 2003, 8. İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu**, Zirve; Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.
- BAREM RESEARCH INTERNATIONAL, **24-26 Şubat 2004, 9. İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu**, Zirve; Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Genişletilmiş

- İkinci Baskı Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, 2.Basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BİRDAL, İlker ve AYDEMİR, Nilgün (1992), **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BOLTON Trevor (1997), **Human Resources Management**, Black Well Publishers, Massachusetts.
- BRUCE, Anne (2001), **Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at all Levels**, ASTD Publication, U.S.A.
- BUTLER, John, E., FERRIS, Gerald, R. and NAPPIER, Nancy, K. (1991), **Strategy and Human Resources Management**, Cincinnati, OH: South Western Publishing Co., U.S
- BYARS, Lloyd (1992), **Concepts of Strategic Management**, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.
- COŞKUN, Recai ve BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002); “Kriz Dönemlerinde İKY Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular”; **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yayını**, 23-25 Mayıs, İstanbul.
- ÇAKIR, Özlem (2005), “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe ilişkin Tutumlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Genişletilmiş 2.Baskı, *Editör: Aşkın Keser*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇAKIR, Özlem (2006), **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- ÇSGB, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, **Operasyonel Program Taslağı**, 2007 2009.
- DENİSİ, Angelo S. and GRIFFIN, Ricky W. (2001), **Human Resource Management**, USA: Houghton Mifflin Company.
- DEMİR, Fevzi (2005), **İş Hukuku ve Uygulaması**, 4.Baskı, İzmir.
- DEMİRCAN, Nigar ve CEYLAN, Adnan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Manisa.
- DESSLER, Gary (2000), **Human Resource Management**, 8th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.

- DRUCKER, Peter F. (1996), **Yönetim Uygulaması**, İnkilap Kitapevi, Yönetim Dizisi, Çeviren:E.Sabri YARMALI, İstanbul.
- EKİN, Nusret (1999), “Esneklik Çağı”, **Mercek Dergisi**, Temmuz sayısı, İstanbul.
- FIELD, John (2006), **Sosyal Sermaye**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul
- FINDIKÇI, İlhami (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İzmir.
- FINNIGAN, John (1995), **Doğru İşe Doğru Eleman**, Bireysel Yatırım Dizisi:1, Rota Yayınları, İstanbul.
- FRENCH, Wendell L. (1998), **Human Resources Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
- GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GFK Türkiye, **16-17 Nisan 2008,13.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu**, Zirve; Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul.
- GERŞİL, Gülşen ve ARACI, Mehtap (2007), “Küreselleşme Sürecinde Türk İşçi Sendikacılığı ve Yaşanan Örgütlenme Sorunu”, **Yönetim ve Ekonomi, C.B.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, Manisa.
- GERŞİL, Gülşen ve ARACI, Mehtap (2008), “Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenin Performansı Üzerine Etkileri”, **1.Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 6-8-Kasım, Sakarya.
- GÖK, Sibel (2006), **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Bası, Beta Basım A.Ş., Kırklareli.
- GÜNDOĞAN, Naci (2007), “Yoksulluğun Değişen Yüzü, Çalışan Yoksullar”, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları**, No:197, Eskişehir.
- GÜNEY, Salih (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜVERCİN, Cemal H. (2004), “Sosyal Güvenlik Kavramı ve Türkiye’de Sosyal Güvenliğin Tarihçesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt:57, Sayı:2, Ankara.

- HARRIS, David M. and DESIMORE, Randy L. (1994), **Human Resource Development**, The Dryden Pres Harcourt Broce College Publishers, USA, Florida.
- HARVEY, Don and BOWIN, B. Robert (1996), **Human Resource Managemenet: An Experiential Approach**, Prentice- Hall, Inc. Ed. New Jersey, USA.
- HRDERGİ (2008), “İK Kültürel Birleşmeyi Bir İş Süreci Gibi Sunmalı mı?”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Aralık 2008, s.2, İstanbul.
- HRDERGİ (2009a), “2009 Yılında İK Yönetiminde Neler Yaşanacak?”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak 2009, s.3, İstanbul.
- HRDERGİ (2009b), “Farklılıkları Yönetirken Tuzaklara Dikkat Edin”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ekim 2009, s.11, İstanbul
- HRDERGİ (2009c), “Outplacement Yeniden Tanımlanıyor”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Şubat 2009, s.4, İstanbul.
- HRDERGİ (2009d), “Performans Takımı”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Mart 2009, s.5, İstanbul.
- HOCAOĞLU, Durmuş (2003), “Küreselleşme, Küresel Köy, Küresel Yağma ve Küresel Yoksulluk”, **Yoksulluk Sempozyumu, Deniz Feneri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği**, 31 Mayıs-1 Haziran 2003, Temmuz 2003, Cilt:1, s.268 295, İstanbul.
- IVANCEVICH, John M. ve GLUECK William G. (1989), **Foundations of Personnel Human Resource Management**, Fourth Edition, Boston: Bpi/Irwin.
- KALAYCI, Şeref-Editör (2006), **SPSS Uygulamalı, Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara.
- KARİYER (2009), Aylık İnsan Kaynakları ve İş Dünyası Dergisi, Şubat 2009, sayı:65, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray (1998), **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve ÇAPRAZ, Burak (2003), “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı:2, İstanbul.
- KIZILIRMAK, A.Burça (2005). “Türkiye Özel İmalat Sanayinde Nitelikli İşgücü İstihdamı ve Toplam Faktör Verimliliği: 1988-1998”, **İktisat-İşletme Finans**

- Dergisi**, Sayı: 20, No:229, İstanbul.
- KOÇ, Hakan (2009), Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”, **Kamu-İş Yayımları**, C.10, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 10.Bası,İstanbul.
- KORAY, Meryem (2005), **Sosyal Politika**, 2.Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- KÖSE, Sevinç (2003), **Türkiye’de Ekonomik ve Sosyal Sorunların Endüstri İşkilerine Yansıması ve Çözüm Önerileri**, Emek Matbaası, Manisa.
- KÖSE, Sevinç, KARTAL, Burak ve KAYALI, Nilgün (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran, Kayseri.
- KREITNER, Robert (1995), **Management**, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- KURT, Resul (2008), “Ölüm Kor Olup Yüreklerle Düştü”, **Çalışma Hayatı**, Star Gazetesi, 06.02.2008. (Ayrıca, <http://www.tumgazeteler.com/?a=2524589> ve http://www.dunyabulteni.net/news_detail.php?id=89351, Erişim: 29.10.2009)
- KÜÇÜK, Orhan (2005), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- LEGGE, Karen (1989), “Human Resource Management: A Critical Analysis”, **New Perspective on Human Resource Management**, ed. John Storey, London: Routledge.
- MANAGEMENT CENTRE TÜRKİYE, **23-24 Şubat 2005, 10.İnsan Kaynakları Zirvesi Araştırma Raporu**, Zirve;Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İst.
- MATLAY, Harry (1999), “**Employee Relations in Small Firms**”, Employee Relations, Vol.21, Iss.3.
- MENSİK, S., GRAINGER. R.J., CHATTERJE, S.R. (1999) “**Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches**”, Curtin University of Technology, Australia.
- MINNER, John B. and MINNER, Mary Green (1985), **Personel and Industrial Relations**, 4th Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
- MONDY, Wayne, R., NOE, Robert, M. and PREMEAUX, Shane, R. (1999), “**Human**

- Resource Management**", 7.Edition, PrenticeHall, New Jersey, USA.
- MOORE, Ken (2009), "İnsan Kaynakları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **HRdergi**, Sayı:6, İstanbul.
- NANDA, Ashish and NOHRIA, Nitin (2009), "Yetenekleri İçeriden Yetiştirmek mi Yoksa Dışarıdan Almak mı?", **HRdergi**, Sayı:10, İstanbul.
- NAKİP, Mahir (2005), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş-SPSS Destekli**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ODİO Caesar and KENTİ Miami,(1996), "Farklılıkları Yönetmek" (Der:Robert H. Rosen), **İnsan Yönetimi**, MESS Yayınları, İstanbul.
- OKUR, M.Emin (2002), "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama", **Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası**, İstanbul.
- ÖĞE, Serdar (2004), "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, **3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir.
- ÖZDEN, Mehmet, C. (2008), **İ.K. Şapkalı Yönetici**, Akis Kitap, İstanbul.
- PALMER, Margaret and WINTERS, Kenneth T. (1993), **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- PHATAK, Arvind V. (1995), **International Dimensions of Management**, 4th Editions, South-Western Pub, Cincinnati, 1995.
- PIEPER, Rüdiger (1990), **Human Resource Management: An International Comparison**, *Editor:Pieper Rüdiger* , Walter de Gruyter&Co, Germany.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Birinci Baskı, Bursa.
- SCHULER, Randall S. (1987), **Personel and Human Resource Management**, Third Edition, St.Paul: West Publishing Company.
- SELAMOĞLU, Ahmet (1995), **İşçi Sendikalarının Gücündeki Değişim**, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- SERBEST, Menekşe Polatcan (2005), **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- SEVİNÇ, Levent ve YILDIRIM, Osman (2005), "Stratejik İnsan Kaynakları

- Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı: 5, No:2, 2004 ve No:1, 2005, İzmir.
- SEYYAR, Ali ve ÖZ Cihan S. (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, Sakarya.
- SHARMA, Subhash (1996), **Applied Multivariate Techniques**, Jhonn Wiley & Sons 2. Baskı, New York.
- SMİLANSKY, Jonathan (2002), **Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler**, (Çev: D. Atakan), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- ŞENKAL, Abdülkadir (2005), “Yeni Binyılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Genişletilmiş 2.Baskı, Editör: *Aşkın Keser*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif ve ÖĞE, Serdar (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş 4.Baskı, Eğitim Akademi, Konya.
- TINAR, M.Yaşar (2005), “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Genişletilmiş 2.Baskı, Editör: *Aşkın Keser*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TORTOP, Nuri, ÖZER, Akif, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, EREN, Altay, ARGON, Türkan (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2006), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜZ, Melek (2004), **İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı**, Aktüel Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- TÜZÜNER, Lale, ÖZASLAN, Burcu, Ö. ve DİZMAN, Hatice (2008), “Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **1.Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 6-8-Kasım, Sakarya.
- ULRICH, Dave (1997), **Human Resource Champions**, Harvard Business School Pres, Boston.
- UYANIK, Yücel (1999), “Dualist (İkili) İşgücü Piyasası Teorisi”, **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, Ankara.
- ÜNAL, Işıl (1991), (1991) “İşgücü Piyasalarında Eğitimsel Niteliklerin Rolü”, **Ankara**

- Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1-2, Ankara.
- VARÇIN, Recep (2004), **İstihdam ve İşgücü Piyasası Politikaları**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- WHEELEN, Thomas L., and HUNGER J. David (1992), **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley, New York, NY.
- WERTHER, William B. and DAVIS, Jr.Keith (1996), **Human Resources and Personel Management**, 5th Edition, McGraw-Hill, Series in Management, International Edition.
- WILLMORE, Stephanie (2009), “Şirket veya Birim Birleşmelerinde İlişki Yönetimi”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Eylül 2009, s.10, İstanbul.
- YERELİ, Ayşe, N. ve GERŞİL, Gülşen (2005), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, Manisa.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, Gültekin, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, BALABAN, Özlem ve ÖZDEMİR, Yasemin (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Fonksiyonlar ve Faaliyetler Bazında Değerlendirilmesi: Marmara Bölgesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **1.Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. ÇalışmaEkonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 6-8 Kasım, Sakarya.
- YÜKSEL, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSELEN, Cemal (2000), **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

- AÇIKGÖZ, Banu-SABAN, Metin (2008), “Yeni Bir Yönetim Aracı: Defterleri Açmak”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:10, Sayı:4, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=345&cilt=10&sayi=4&yil=2008>, (Erişim:15.02.2009).
- AKTÜRK, Songül (2001), “İşgücünün Küreselleşmesi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve**

- İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:3, Sayı:2, Sıra:4 / No:65,
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>,
(Erişim:01.09.09).
- ARDANEH, Hande (2004), “İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>,
(Erişim:08.01.2009).
- AVAR, Gülru (2006), “İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açılıarı”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,
<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:09.01.2009).
- AY, Şebnem (2007), “İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,
<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:09.11.2008).
- AYDEMİR, Muzaffer (2006), “Açık Defter Yönetimi Yeni Bir Yönetim Modası mıdır?” , <http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/688-acik-defter-yonetimi-open-book-management-yeni-bir-yonetim-modasi-midir.html>, (Erişim: 24.12.2011).
- AYDINLI, Fulya (2001), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi
<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim: 09.11.2008).
- AYDINLI, Fulya (2007), “Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim: 09.11.2008).
- BALTAŞ, Acar (2010), <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/>, (Erişim: 20.03.2010)
- CAN, Yücel (2008), “İplik Fabrikalarında Uygulanan İstihdam Politikalarının İşçilerin Çalışma Koşullarına ve Yaşam Tarzlarına Etkileri: Niğde Örneği”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:10, Sayı:4,
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=343&cilt=10&sayi=4&yil=2008>, (Erişim:15.02.2009).
- ÇAKIR, Özlem (2001), “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:3,

- Sayı:1, Sıra:3 / No:95, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=95&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (Erişim:01.09.09).
- ÇEVİK, Hüseyin, “Örgüt Teorileri ve Polis Teşkilatı”,
http://209.85.129.132/search?q=cache:HzHR3_6s4AYJ:www.icisleri.gov.tr,
(Erişim: 05.09.2009)
- DENİZ, Yasemin (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi
<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:24.12.2008).
- DERELİ, Toker (2001), Teknolojik Değişmeler-Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri Cilt:3, Sayı:2, Sıra:1 / No:62, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=62&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim:01.09.09).
- DETTMAN, J. (2007) “Cultural Impact Of Safe Work Environments”, **Material Handling Management**, Kasım, <http://www.mhmonline.com>,
(Erişim:30.11.2008).
- EKODIALOG, Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi,
http://www.ekodialog.com/istatistik/buy_hizlari.html, (Erişim:10.09.2009).
- ERSÖZ, Hüseyin, Önlem (2006), “Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi,
<http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:24.12.2008).
- FIRAT, Zerrin (2001), “İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı ve Özel İstihdam Büroları”, **İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E Dergi**, Cilt:3, Sayı:1, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=100&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (Erişim:01.09.09)
- GFK Türkiye, http://www.gfk.com/gfkturkiye/about_us/about_gfk_group/index.tr.html,
(Erişim:28.06.2010).
- GÖLGE, Esra (2008), “Türkiye’de Yeni Meslek Alanları Açısından İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim: 08.01.2009).
- GÖVEN, Bülent, “Aylaklığa Övgü ya da Y Teorisi Üzerine”,
http://www.solicetec.com/tr/articles_goven_08.asp, (Erişim:05.09.2009).

HAMMURABİKANUNLARI,

http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/magnacarta/hamurabi.htm,

(Erişim: 01.09.2009).

HANÇER, Bekir, Sosyal Güvenlik Reformu Çerçevesinde İş Kazası ve Meslek Hastalığı Prim Oranının Belirlenmesi ve Meydana Gelen Değişikliklerde Yapılacak İşlemler, http://www.alomaliye.com/agustos_06/bekir_hancer_prim_oran.htm, (Erişim:11.09.2009).

INVERSTORS IN PEOPLE TÜRKİYE, <http://www.iipturkiye.com/stand.asp>, (Erişim:07.03.2009).

INVERSTORS IN PEOPLE TÜRKİYE, http://www.iipturkiye.com/Basari_hikayeleri/Turkiyeden.aspx, (Erişim:07.01.2011).

ISO (2010), http://www.iso.org.tr/tr/web/StatikSayfalar/Besyuz_Buyuk.aspx, (Erişim:07.10.2011).

İNSAN KAYNAKLARI, <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=148240>, (Erişim:01.09.2009)

KARADENİZ, Selma (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:09.01.2009).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005), http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/kobi_tanimi_yonetmelik.doc, (Erişim: 08.07.2010).

KOSB (KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ),

<http://www.kayseriosb.org/pxp/sektorel-firma-listesi.php>, (Erişim:05.11.2010, 10.02.2011).

KOSB (KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ),

<http://www.kayseriosb.org/pxp/hakkimizda.php>, (Erişim:06.02.2011).

ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ (2010), “Araştırmalar için Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden Örneklem Büyüklüğü Hesaplama”, <http://www.sosbil.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls>, (Erişim:10.09.2010)

PİRLER, Bülent (2000), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Endüstri İlişkilerinin Rolü” **İşveren Dergisi**, Temmuz 2000, <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000>, (Erişim:24.10.2002).

- SEVİM, Esra (2006), “Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Firma Yavru Firma Etkileşimi-Otomotiv Sektörü Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:08.01.2009).
- ŞAFAKLI, Okan Veli (2006), “Entellektüel Sermayenin İnsani Boyutu Üzerine KKTC Şube Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:8, Sayı:1, <http://www.isguc.org/?p=article&id=254&vol=8&num=1&year=2006>, (Erişim:09.01.2009).
- ŞİMŞEK, Birgül (2000), “İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:2, Sayı:1, <http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arcview&ex=85&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=>, (Erişim:10.05.2008).
- ŞİMŞEK, Zahide (2007), “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:09.01.2009).
- TAMER, Meral, “**Doğal İşyeri**”, <http://www.milliyet.com.tr/1998/07/29/yazar/tamer.html>, (Erişim:30.11.2008).
- TİSK, **Yatırımlar ve İstihdam, Tisk Yayınları**, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=1841>, (Erişim:09.10.2009).
- TOKOL, Ayşen (2000), “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:2, Sayı:1, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=80&cilt=2&sayi=1&yil=2000>, (Erişim:01.09.2009).
- TOKOL, Ayşen (2001), “Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerine Etkileri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, Cilt:3, Sayı:2, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=63&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, (Erişim:01.09.2009).
- TÜİK (2009), İşgücü İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8, (Erişim:10.09.2009).
- TÜİK (2010), İşgücü İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6268>, (Erişim:11.03.2010).

- TÜİK (2010), Eğitim İstatistikleri, Bitirilen Eğitim Düzeyi, Cinsiyet ve Yaş Grubuna Göre Nüfus,
http://report.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2=&ENVID=adnksdb2Env&report=wa_turkiye_cinsiyet_yasgrp_egitim_top.RDF&p_xkod=egitim_kod&p_yil=2010&p_dil=1&desformat=html (Erişim; 31.03.2011).
- TÜİK (2010-2011), İşgücü İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8, (Erişim:13.10.2011).
- TÜRKİYE İŞ KURUMU, <http://statik.iskur.gov.tr/tr/O2S2/iller/01T%c3%bcm%20Liste.pdf>,(Erişim:28.02.2009).
- Türkiye Vakıflar Bankası (2007), Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme, Hazine Başkanlığı Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü, Eylül 2007,
http://www.vakifbank.com.tr/dokumanlar/earastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf, (Erişim: 13.10.2011).
- TÜZÜN, Arif Can, (1996), Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yönelim Gösterme Gereği ve Bir Örnek Olay Çalışması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, <http://tez2.yok.gov.tr/tez.htm>, (Erişim:08.01.2009).
- YILDIRIM, Engin ve UÇKAN, Banu (2010), İşverenlerin Sendikasıızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği, **Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi**, 11.Kongre /Özel Sayı/2010/2 (25), <http://www.calismatoplum.org/>, (Erişim: 26.06.2010).

EK 1: ANKET FORMU

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi,

İşletme Anabilim dalı doktora tez çalışması için hazırlanan bu anket formu;

- Küreselleşme sürecinin neden olduğu işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet üretim teknolojilerindeki değişim ve bu değişimin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemeye,
- ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren anonim şirketlerin yeni dönem insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyini ortaya koymaya yöneliktir.

**Anketi; varsa İK'dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı / İK Direktörü/Koordinatörü/Müdürü / Personel Müdürü/Sorumlusu/Şefi / İK Müdür Yardımcısı/Alt Birim Müdürü / İK/Personel Uzmanı, yoksa İK Departmanı dışında bir departman yöneticisi cevaplayabilir. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

**Kullanılan kısaltmalar: İK/İKY : İnsan Kaynakları / İnsan Kaynakları Yönetimi

Değerli vaktinizi ayırıp anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

1.Bölüm (A): Yanıtlayıcı İşletmenin Genel Özelliklerine İlişkin Sorular

Firma Adı/Ünvanı (Cevaplar gizli tutulacaktır):

1. Yanıtlayan İnsan Kaynakları Yetkilisinin Pozisyonu:

- İK'dan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
 İK Direktörü/Koordinatörü/Müdürü
 Personel Müdürü/Sorumlusu/Şefi
 İK Müdür Yardımcısı/Alt Birim Müdürü
 İK/Personel Uzmanı
 İK Departmanı dışında bir departman yöneticisi

2. İşletmeniz aşağıdaki sınıflamalardan hangisine uymaktadır?

- % 100 yerli sermayeli % 100 yabancı sermayeli
 Yerli-yabancı ortaklığı

3.İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:

- Mobilya Gıda İnşaat ve Yapı Malzemeleri
 Tekstil Ev Gereçleri Ambalaj/Makina
 Metal Ürünler Elektrik-Elektronik Diğer, belirtiniz.....

4.İşletmenizin faaliyette bulunduğu pazar:

() Sadece ulusal pazar () Sadece uluslararası pazar () Ulusal ve uluslararası pazar

5. İşletmenizde çalışan sayısı:

() 50 kişiden az (küçük ölçekli işletme) () 250 kişiden az (orta ölçekli işletme)

() 250 kişi ve yukarısı (büyük ölçekli işletme)

6.İşletmenizde üniversite mezunu veya lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışan oranı:

() %25'den az () %25-%50 arası () %51-%75 arası () %76'dan fazla

7. İşletmenizde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili sendika var mı?

Evet () Hayır ()

8. İşletmeniz bir işveren sendikasına üye mi? Evet () Hayır ()

9. İşletmeniz IIP (Investors In People) sertifikasına sahip mi? Evet () Hayır ()

10. İşletmeniz SA 8000 (Sosyal Sorumluluk 8000) standardı belgesine sahip mi?

Evet () Hayır ()

2.Bölüm (B): Küreselleşme Sürecinde İşgücü Talebi ve İşletme Uygulamaları ile Kullanılan Hizmet/Üretim Teknolojilerindeki Değişimi ve Bazı Sonuçlarını Ölçmeye Yönelik İfadeler

Dünyadaki teknolojik değişim, artan rekabet, çok uluslu işletme sayısının artması vb. küresel değişimlerin etkisi ile işletmemizde son yıllarda;	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Part time çalışan, evde çalışan, çağrı üzerine çalışan gibi esnek çalışma biçimlerini uygulama oranı artmıştır	()	()	()	()	()
2. Kadın çalışan sayısı artmıştır	()	()	()	()	()
3. Beyaz yakalı çalışan sayısı artmıştır	()	()	()	()	()
4. Yeni teknolojileri kullanım oranı artmıştır	()	()	()	()	()
5. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeni işler/yeni meslekler ortaya çıkmıştır	()	()	()	()	()
6. Yeni teknolojileri kullanabilen nitelikli çalışan ihtiyacı artmıştır	()	()	()	()	()
7. Üretim/hizmet sürecinde maliyet düşürücü uygulamalar artmıştır	()	()	()	()	()
8. Organizasyon yapısında kademe azaltma, küçülme, hiyerarşik yapıyı değiştirme gibi uygulamalar artmıştır	()	()	()	()	()
9. İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyi artmıştır	()	()	()	()	()
10. Dış kaynak kullanımı (outsourcing-işletme içindeki bazı işlerin başka özel şirketlere yaptırılması) artmıştır	()	()	()	()	()

3.Bölüm (C): Küreselleşme Süreci ile Birlikte Yeni Ortaya Çıkan veya Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyini Ölçmeye Yönelik İfadeler

Küreselleşme sürecinin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerini değiştirmesi ile birlikte işletmemizde mevcut dönemde;	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur	()	()	()	()	()
2. Sistematik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır	()	()	()	()	()
3. İş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur	()	()	()	()	()
4. İnsan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır	()	()	()	()	()
5. İnsan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır	()	()	()	()	()
6. İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde İK temin ve danışmanlık şirketlerinden destek alınmaktadır	()	()	()	()	()
7. İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu'ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır	()	()	()	()	()
8. İşe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır	()	()	()	()	()
9. İşgücü (çalışan) yedekleme planlaması yapılmaktadır	()	()	()	()	()
10. İşle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur.	()	()	()	()	()
11. Çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir	()	()	()	()	()
12. Eğitime ilişkin faaliyetler, alanında uzmanlaşmış eğitim sorumluları tarafından yürütülmektedir	()	()	()	()	()
13. Çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir	()	()	()	()	()
14. Adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur	()	()	()	()	()
15. Piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır	()	()	()	()	()

16. Performansa dayalı ücretlendirme (prim, kâr paylaşımı gibi) uygulamasına başvurulmaktadır	()	()	()	()	()
17. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır	()	()	()	()	()
18. Yazılı prosedürü olan bir terfi sistemimiz var	()	()	()	()	()
19. Bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmuştur	()	()	()	()	()
20. İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır	()	()	()	()	()
21. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır	()	()	()	()	()
22. Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için ödül/öneri sistemi kurulmuştur	()	()	()	()	()
23. Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir	()	()	()	()	()
24. Çalışanların işletmeye finansal yönden katılımlarına (pay sahipliği) imkan verilmiştir	()	()	()	()	()
25. Düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmaktadır	()	()	()	()	()
26. İnsan kaynakları uygulamalarında kısmen ya da tamamen dışarıdan temin (outsourcing) yoluna başvurulmaktadır	()	()	()	()	()
27. İşten çıkarılan çalışanlara destek olmak, iş bulmalarını kolaylaştırmak üzere çeşitli destek programları yürütülmektedir	()	()	()	()	()
28. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesine önem verilmektedir	()	()	()	()	()
29. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına katkısı ölçülüp değerlendirilmektedir	()	()	()	()	()