

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YENİ JENERASYONA GÖRE
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
TÜRKİYE FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Enes Hamit ATAYETER

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YENİ JENERASYONA GÖRE
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
TÜRKİYE FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Enes Hamit ATAYETER

Öğrenci No:

165545826

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Gülay Selvi HANIŞOĞLU

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Yeni Jenerasyona Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye Finans Sektörü Uygulamaları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.11.09.2019

Enes Hamit ATAYETER



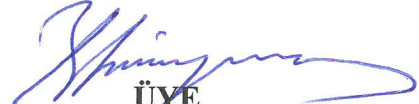
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


11.09.2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165545826 numaralı *Enes Hamit ATAYETER'in* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Yeni Jenerasyona Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye Finans Sektörü Uygulamaları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *ayçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Gülay Selvi HANIŞOĞLU
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Hakan YILDIRIM
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Enes Hamit ATAYETER
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gülay Selvi HANIŞOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi / 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeni Jenerasyon, Finans Sektörü.

ÖZ

İŞLETMELERDE YENİ JENERASYONA GÖRE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TÜRKİYE FİNANS SEKTÖRÜ UYGULAMALARI

Araştırma yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak planlanmıştır. Bu araştırmanın amacı yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesidir. Araştırmada literatür taraması kapsamında stratejik insan kaynakları yönetimi ve kuşaklar hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın uygulama aşamasında ise saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de Finans sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 397 katılımcıya ulaşılmıştır. Anketler Google Drive uygulaması kapsamında dağıtılmış ve veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları kişisel özelliklere yönelik sorulardan, insan kaynakları uygulamalarına yönelik genel sorulardan, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği” den oluşmaktadır. Araştırma sonucunda Y kuşağı çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik algılarının X kuşağı çalışanlarına göre daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Enes Hamit ATAYETER
Thesis Advisor : Assist. Prof. Dr. Gülay Selvi HANIŞOĞLU
Thesis Type and Date : Master's Thesis / 2019
Study Field : Business Administration
Key Words : Strategic Human Resources Management, New Generation,
Finance Sector.

ABSTRACT

ENTERPRISES IN THE NEW GENERATION BY STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TURKISH FINANCE SECTOR APPLICATIONS

The research is planned as descriptive and descriptive in order to determine strategic human resources management practices according to the new generation. The aim of this research is to examine strategic human resource management practices according to the new generation. Within the scope of the literature review, information on strategic human resources management and generations was given. In the application stage of the study, the findings obtained within the scope of the field research were evaluated. The universe of the study consisted of working in the financial sector in Turkey. In the study, 397 participants were reached by using the sampling method. The surveys were distributed under the Google Drive application and data was collected. The questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire forms consist of çęi Strategic Human Resources Management Scale ard and ina Strategic Human Resources Management Scale yönelik. As a result of the study, it has been determined that the perceptions of Y generation employees towards strategic human resource management are more negative than X generation employees.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Amaçlar	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	9
1.3.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi.....	11
1.3.2. Eşitlik İlkesi	12
1.3.3. Kariyer İlkesi.....	14
1.3.4. Güvence İlkesi.....	14
1.3.5. Açıklık ve Gizlilik İlkesi.....	15
1.3.6. Yansızlık İlkesi	16
1.3.7. Halef Yetiştirme İlkesi	17
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	18
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişim Süreci	20
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları	22
1.6.1. Evrenselci Yaklaşım	23
1.6.2. Durumsalci Yaklaşım.....	25
1.6.3. Biçimlendirme Yaklaşımı	27
1.6.4. Bağlamsal Yaklaşım	28
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	31
1.7.1. İşgücü Planlaması	31
1.7.2. Eğitim ve Geliştirme	32

1.7.3. Performans Değerlendirme	32
1.7.4. Ödüllendirme	33
1.7.5. Elde Tutma.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı.....	34
2.2. Kuşak Sınıflandırmaları	36
2.2.1. Baby Boomers (Bebek Patlaması) (1945-1965)	39
2.2.2. X Kuşağı (1965-1979)	41
2.2.3. Y Kuşağı (1980-2000)	43
2.2.4. Z Kuşağı (2000-....).....	47
2.3. Çalışma hayatında kuşaklar.....	48
2.3.1. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağının Çalışma Hayatı	49
2.3.2. X Kuşağının Çalışma Hayatı.....	51
2.3.3. Y Kuşağının Çalışma Hayatı.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİNANS SEKTÖRÜNDE X VE Y KUŞAĞINA YÖNELİK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI KARŞILAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı	54
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.3.1. Araştırmanın Modeli	54
3.3.2. Hipotezler.....	55
3.3.3. Veri Toplama Aracı	55
3.3.4. Veri Analizi.....	56
3.4. Bulgular.....	56
3.4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	57
3.4.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	61
3.4.3. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular.....	62
3.4.4. İlişki Testlerine Yönelik Bulgular.....	63

SONUÇ	80
KAYNAKÇA	84
EKLER	91
ÖZGEÇMİŞ	94



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi	6
Tablo 2. İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin Etkileşimi.....	8
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	21
Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	30
Tablo 5. Kuşak Sınıflandırmalarının Temel Özellikleri	48
Tablo 6. Kuşak Durumuna Yönelik Bulgular	57
Tablo 7. Cinsiyete Yönelik Bulgular	57
Tablo 8. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular.....	58
Tablo 9. Medeni Duruma Yönelik Bulgular	58
Tablo 10. Finans Sektöründe Çalışma Yılına Yönelik Bulgular.....	59
Tablo 11. Aynı Kurumda Çalışma Yılına Yönelik Bulgular	59
Tablo 12. İnsan Kaynaklarından Genel Memnuniyet Durumuna Yönelik Bulgular	60
Tablo 13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumuna Yönelik Bulgular	60
Tablo 14. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) Faktör Analizi Sonuçları...	61
Tablo 15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 16. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 17. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 18. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) Tanımlayıcı İstatistikler	63
Tablo 19. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kuşak İlişkisi	64
Tablo 20. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Cinsiyet İlişkisi	64
Tablo 21. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Durumu İlişkisi	65
Tablo 22. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Medeni Durum İlişkisi	65
Tablo 23. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Finans Sektöründe Çalışma Yılı İlişkisi	66

Tablo 24. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Aynı Kurumda Çalışma Yılı İlişkisi	67
Tablo 25. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarından Memnuniyet İlişkisi	68
Tablo 26. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumu İlişkisi	69
Tablo 27. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 28. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kuşak İlişkisi	70
Tablo 29. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Cinsiyet İlişkisi ..	71
Tablo 30. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Eğitim Durumu İlişkisi	72
Tablo 31. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Medeni Durum İlişkisi	73
Tablo 32. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Finans Sektöründe Çalışma Yılı İlişkisi	74
Tablo 33. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Aynı Kurumda Çalışma Yılı İlişkisi	75
Tablo 34. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynaklarından Memnuniyet İlişkisi	76
Tablo 35. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumu İlişkisi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Büyük Firmalarda İnsan Kaynaklarının Organizasyon Kapsamındaki Konumu	7
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	11
Şekil 3. Eşitlik İlkesi.....	13
Şekil 4. Evrenselci Yaklaşım Göre Kurum Performansı ile İKU Arasındaki İlişki ..	24
Şekil 5. Durumsalçı Yaklaşım Göre Kurum Performansı ile İKY Arasındaki İlişki	26
Şekil 6. Biçimlendirme Yaklaşımında Çoklu Faktörler Kalıbı	28
Şekil 7. Bağlamsal Yaklaşım Göre İKY Stratejilerine Etki Eden Etmenler.....	29
Şekil 8. Kuşak Sınıflandırması	39
Şekil 9. Y Kuşağının Temel Özellikleri	46
Şekil 10. Araştırmanın Modeli	55

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin başarısında ve verimliliğinde önemlidir. Günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısında insan kaynağının doğru ve etkin şekilde yönetimi önem kazanmaktadır. Özellikle Finans sektörü gibi hizmet sektöründe insan kaynağı en önemli girdilerden birini temsil etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında çalışanların doğru şekilde yönlendirilmeleri ve organize edilmeleri mümkün olabilmektedir. Bununla beraber günümüzde Y kuşağının çalışma yaşamına girmesiyle beraber insan kaynakları yönetimi uygulamaları da farklılık göstermeye başlamıştır. İş ortamında Y ve X kuşağının bir arada çalışmaya başlaması, yönetim uygulamalarını önemli bir hale getirmektedir. Y ve X kuşağında yönelik olarak yürütülen insan kaynakları uygulamaları, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Bu araştırmanın amacı yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesidir. Araştırma kapsamında Finans sektörü çalışanlarına uygulanan anket formu aracılığıyla Finans sektöründeki çalışanların algıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi hakkında genel bilgilere yer verilerek stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kuşaklara yönelik literatür taraması yapılmıştır. Kuşak kavramları açıklanmış, X ve Y kuşağının çalışma hayatındaki rolü ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde saha araştırması kapsamında uygulanan gereç ve yöntem bilgisine yer verilmiştir. Araştırmanın amacı açıklanarak araştırmanın kısıtları, yöntemi, modeli, hipotezlere, veri toplama aracına ve veri analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise Finans sektöründe uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Amaçlar

Temel olarak insan kaynakları; eğitim, motivasyonu, gelişimi sağlama ve kurumsal yapıdaki organizasyonu kayıt almadan sorumlu bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin sürekliliğini temin eden ve en etkili iş gücünü belirleyen faaliyetlerin tümüdür (Güler, 2006:18).

İnsan kaynaklarının hizmet sunduğu alan oldukça geniştir. Bu açıdan bir organizasyonun en üst noktasından en alt noktasına kadar olan her kişiye hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte işletme sınırları dışında olan kurum için faydalı olabilecek iş gücünü de temsil edebilme gücünü elinde bulundurmaktadır (Tunçer, 2012:5). Bu durum insan kaynaklarının bir yönetim süreci olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Literatürde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak tanımlamaların yapılması sırasında farklı üç yaklaşımın ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Bunlar (Güler, 2006:18):

1. İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin yeni ismi olarak algılayanlar.
2. Personel yönetimi süreçlerinden tamamen farklı teorilerle kuvvetlendirilerek sosyal bilimler kapsamında ele alınmasının gerektiğini düşünenler.
3. Stratejik insan kaynakları yönetimi

En basit bir biçimde açıklanması gerekirse insan kaynakları, işletme içinde rekabetin yerine geçmesi istenen, işletme sürekliliğinin temin edilmesi, ihtiyaç duyulan yetenekli, bilgili, bağlı ve hedeflere yönelik motivasyonu olan personellere sahip olunması ile personellerin işletmede kalıcılığının sağlanması adına gerekli olan tüm faaliyetlerin yönetilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin üzerine oturtulduğu iki temel dayanak bulunmaktadır. Bunlar (Öğüt vd., 2004:279):

- İş yaşamındaki kaliteyi yükseltmek
- Verimliliği artırmak

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelere birçok faydası bulunmaktadır. Bunların başında insan kaynakları yönetiminin çalışanlara sağladığı geliştirme ve eğitim uygulamalarıyla bu çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Söz konusu gelişimle birlikte çalışanların verimlilikleri artmakta ve böylece işletmenin verimliliği artmaktadır. Kalifiye ve yetenekli çalışanlara sahip olan işletmeler kendini kuvvetli hissetmekle birlikte bu durum işletmenin çıktılarının da gelişmesini sağlamaktadır (Becker ve Huselid, 2006:900). Çalışanların belli bir düzen içinde oldukları kurumların, başarıların arttığını ifade etmek mümkündür. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi kurum içinde çalışanlarla ilgili bir düzen tesis etmeyi sağlayarak hem çalışanlar hem de kurum için verimliliğin sağlanmasını mümkün kılmaktadır.

İnsan kaynaklarının işletmelere sağladığı önemli bir diğer fayda, işletme maliyetlerinin düşürülmesini sağlamasıdır. Bu yönüyle gelişmiş ve iyi bir işletme olabilmek adına insan kaynakları yönetimini oluşturmak işletmenin kendi adına yapacağı en önemli yatırım adımlarından biri olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ile sürekli olarak gelişim sağlayan bir işletmenin temelleri atılmış olur. Bu doğrultuda insan kaynaklarının işletmelere sağladıkları yararların şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Öğüt vd., 2004:280):

- İşe devamsızlıklarda azalmanın olmasını sağlar.
- İşgücü devir hızında azalmanın olmasını temin eder.
- İşletmede iş kazaların sebep olduğu kayıpların azalmasını mümkün kılar.
- Çıktıların kalitesinin yükselmesini temin eder.
- Çıktılarda rastlanan hataların yüzdesinin düşmesini sağlar.
- Çıktıların kalitesini yükseltir.
- Çalışanların motivasyonunun artmasını temin eder.

- Patron veya işveren ile çalışanlar arasındaki ilişkisel bariyerlerin azalmasını temin eder ve böylelikle taraflara arasındaki ilişkiler güçlenir.

Bir işletmede iş gücü devir oranı fazlaysa, meslek hastalıkları başlamakta, iş kaza oranları yükselmekte, kalitede düşüşler yaşanmakta, toplu sözleşmelerde sorun çıkmakta ve çıktılarda hatalar fazlalaşmaktadır. Bunlar doğrultusunda çalışanlar işi sürdürmeyi istememektedir. Tüm bu olguların olağan bir sonucu olarak işletmenin verimliliği düşmekte ve maliyetler yükselmektedir. Ancak insan kaynaklarının olduğu işletmelerde bu durumlar hemen gözlemlenerek bunlara yönelik çözüm yolları hemen araştırılmaya başlanmaktadır. İnsan kaynakları işletmenin çıkarlarını önemsemekle birlikte çalışanların çıkarlarını da düşünmektedir. Temelde etkileşim içinde olan bu çıkarlar ortak bir noktanın bulunmasını ve bunun geliştirilmesi de temin etmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1998:454). Çıkar çatışmalarının yaşandığı bir kurumda başarı sağlanabilmesi oldukça güçtür. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi kurumda dengeleyici bir nitelik sergilemektedir. Çalışanlar ve kurum arasındaki dengenin bozulması verimsizlik artışına sebep olacağından dolayı hem çalışanların haklarının hem de işletmelerinin haklarının korunabilmesi açısından oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yöneticileri bazı durumlarda bir danışman görevi de üstlenmektedir. Söz konusu bu durumun temelinde ise insan kaynakları yöneticilerin tüm işletmenin içindeki verimliliğe önem vermesi bulunmaktadır. Bu açıdan onların çalışanların ihtiyaçlarının temin edilmesinden, işletme çıktılarının verimli olmasına kadar tüm öğeleri ön planda tutarak çalışmaları gerekmektedir. Bununla birlikte en alt seviyedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar herkesle iyi bir arkadaş olabile potansiyelleri bulunmaktadır.

Her biriminin bazı üzerinde durduğu konular olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin kurumda üstlendiği bazı görev alanları vardır. Bu görev alanları faaliyetlerin belirlenmesi, iş akışlarının tespit edilmesi açısından önemli olmaktadır. Bu yönüyle Tablo 1’de insan kaynakları yönetiminin genel çerçevesine yer verilmiştir.

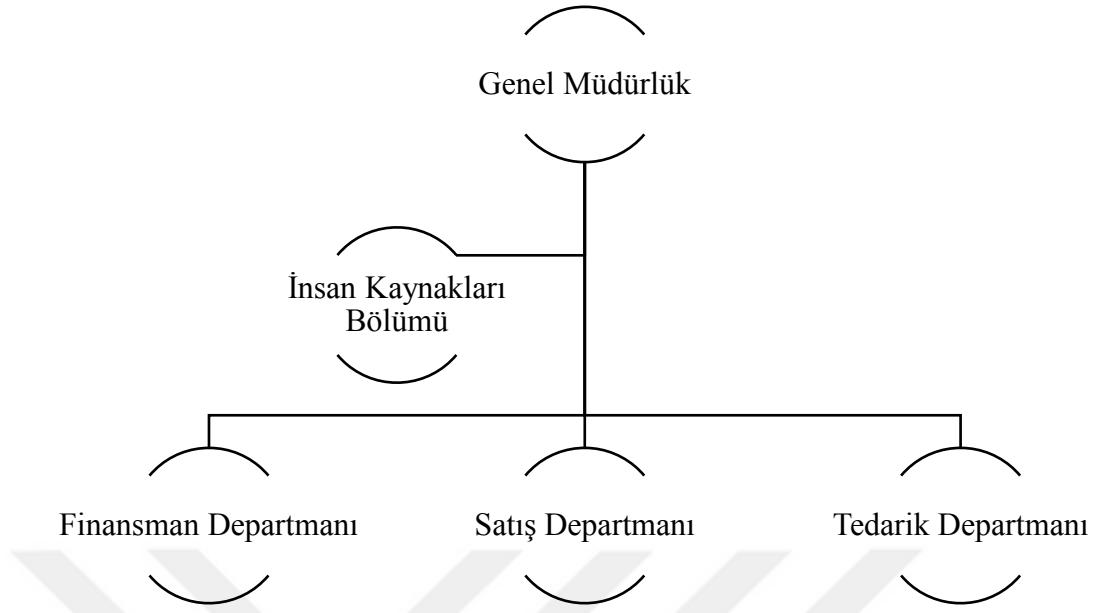
Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi

Rekabet Koşulları	İnsan Kaynakları	İşletme Çalışanı
Globalleşme	İşe Alım	Yaş Dağılımı
Teknoloji	Planlama	Geçmiş Tecrübe
Değişim Yönetimi	Eğitim/Geliştirme	Eğitim Seviyesi
Esneklik	İş Tasarımı	Cinsiyet Sorunu
Maliyet Kontrolü	Değerlendirme	İş Tutumları
Beşeri Sermaye	İletişim	Gizlilik Sorunları
	Haklar	Aile
	Tazminat	
	İşveren/Çalışan İlişkisi	

Kaynak: Bratton ve Gold, 2012:11'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

İnsan kaynakları istihdamın ne biçimde gerçekleştirileceğini, diğer tüm kaynakların ne biçimde temin edileceğini ve bunlara ne biçimde yön vereceği ile ilgili olarak bir yapı meydana getirmektedir. Söz konusu faaliyetler kapsamında bulunanların hepsi, çalışanların istek ve ihtiyaçların karşılanması ile işletmenin kısa, orta ve uzun vadede amaçlarına erişmesine göre ayarlanmak durumundadır.

Kurumlarda insan kaynaklarının ayrı bir birim olarak organize olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları biriminin ayrı bir birim olarak organize olmasında diğer birimlerdeki çalışanların işe giriş, iş süreçleri ve diğer faaliyetlerini yürütmesi ya da işletmenin üst yöneticileriyle etkileşim içinde olması etkili olabilmektedir. Şekil 1'de insan kaynakları yönetiminin bir bağlantı çeşide yer verilmiştir (Tuncer, 2012: 5).



Şekil 1. Büyük Firmalarda İnsan Kaynaklarının Organizasyon Kapsamındaki Konumu

İşletmeler açısından kaynak yönetimi oldukça önemlidir. İşletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmesi, rekabet güçlerini koruyabilmesi, esneklik sağlayabilmesi, genişleyebilmesi gibi pek çok kurumsal amaç ve hedef kapsamında kaynak yönetimin önemi büyüktür. Bunlar birçok yönden de aynı zamanda insan kaynaklarının görev çerçevesini çizmektedir. İnsan kaynakları tarafından belirlenen bir hedef, aynı zamanda insan kaynaklarına bir görev sunmaktadır. Bununla birlikte kullanılan ve başarı temin edilen her faaliyetse değişik birçok amaca hizmet verebilmektedir. Tablo 2’de insan kaynakları yönetiminin amaçları ile faaliyetlerinin etkileşimi bulunmaktadır.

Tablo 2. İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin Etkileşimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Yardımcı Olduğu Faaliyetler
Sosyal Amaçlar	Kanuni uyum Toplumsal ödemeler Yönetim ile Sendika İlişkileri
Kurumsal Amaçlar	İnsan kaynaklarının planlanması İş etkileşimleri Eğitim ile Geliştirme Seçim Yerleştirme Değerleme
Fonksiyonel Amaçlar	Değerleme Yerleştirme
Bireysel Amaçlar	Eğitim ve geliştirme Yerleştirme Değerleme Ücretlendirme

Kaynak: Armstrong ve Taylor, 2014:8-9'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları işletme adına birçok faaliyeti sürdürmektedir. Sürdürülen bu faaliyetler üzerinden pek çok fayda sağlanmaktadır. İş verimliliği ile çalışanlarının motivasyonlarının yüksekliği arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları da söz konusu ilişki için faaliyet göstermektedir. Bir işletmenin rekabeti devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi adına belli bir esneklik kazanmış olması ve verimliliğini artırması gerekmektedir. Devamlı gelişim kaydeden çevre ön plana alındığında, işletmenin değişime adapte olması ve esneklik kazanması önemlidir (Armstrong ve Taylor, 2014:4). Çalışanlara esneklik kazandırılması, farklı nitelikleri olan çalışanların işe alınması, vasıflı çalışanların kaybedilmesinin engellenmesi insan kaynakları yönetiminin uygulayacağı politikalarla yakından ilgili olmaktadır. Çalışanlara motivasyon sağlanması, onların verimliliklerinin artırılmasının sağlayarak, verimliliklerinin de yükselmesini sağlayacaktır. Çalışan mutluluğunun aynı zamanda kurum mutluluğuna dönüşebilme potansiyelinin olması insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır.

İşletmelerin temel amaçlarına erişebilmesi adına insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin tüm iç dinamiklerini etkilemektedir. Bu yönüyle çalışanları motive edici şartlar ortaya çıkararak çalışanların işte kalma sürelerine etki etmektedir. Bu sayede vasıflı çalışanların elden kaçırılması önlenmektedir. Çalışanların verimliliklerinin artması ürünlerdeki hataların azalması ile ürünlerdeki kalitenin artmasını sağlamaktadır. Bu sayede yapısal açıdan birbirlerine etki eden durumlar ortaya çıkmaktadır (Tunçer, 2012:5). İşletmelerin insan kaynakları maddi kaynakların ötesindedir. Maddi kaynaklarının en etkin kullanılmasının çalışanlara bağlı olduğu düşünüldüğünde, çalışanlardan en iyi biçimde yararlanılması gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kurumda yalnızca insanla ilgilenen bir birimin olmasının ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmış olmaktadır.

Çalışanlar mutluluklarını ve hoşnutluklarını faaliyetlerine yansıtırlar. Bu açıdan çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı ve iş tatmininin yaratılmasında insan kaynaklarını yönetimine önemli görevler düşmektedir. Çalışanların beklentileri de çalışana göre farklılık sergileyebilmektedir. Bu açıdan çalışanların takibinin yapılmasında, çalışanların eğitilmesinde, onların istek ve beklentilerinin karşılanmasında insan kaynakları yönetimi oldukça önemli görevler üstlenmektedir.

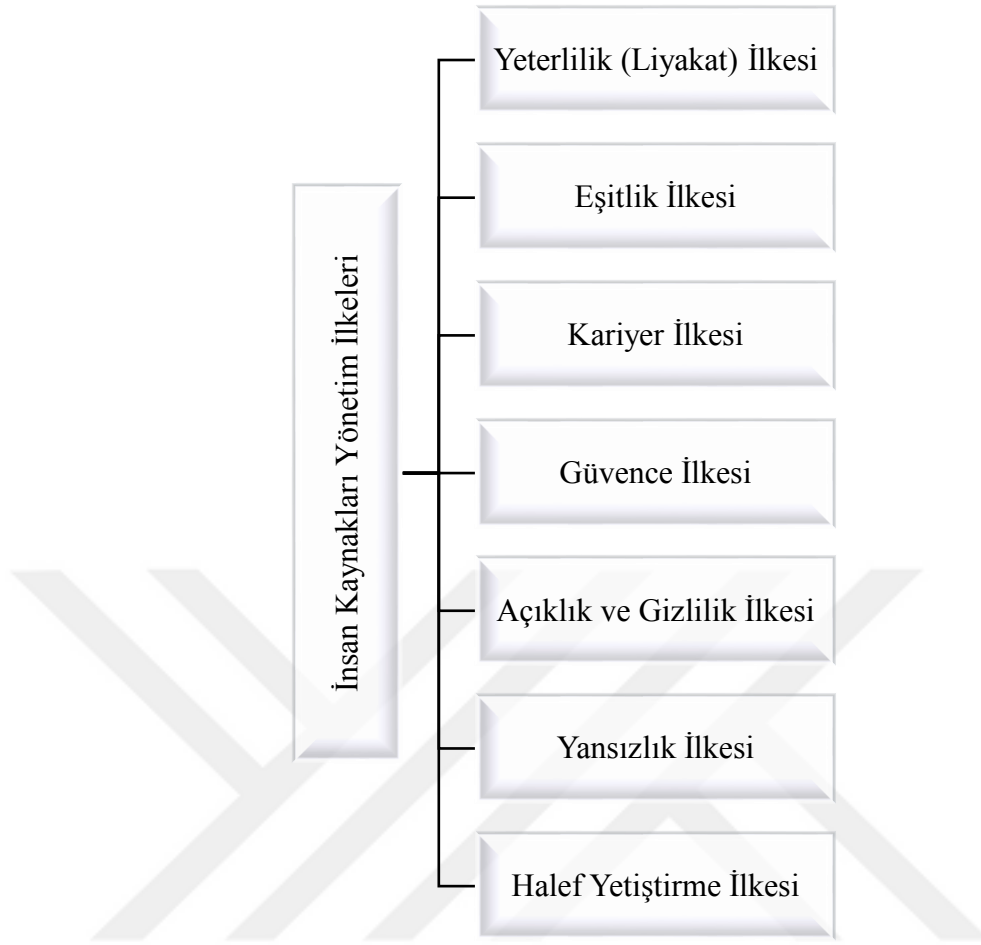
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Geçmişte yapılan çalışmalar kapsamında yönetim ile ilgili ilkelerin geliştirilebileceği veya geliştirilmesi gerektiği ile ilgili olarak bir ortak görüş bulunmadığı gözlemlenmektedir. Fakat ilerleyen süreçte bazı ilkelerin değişebilecekleri ve geliştirilebileceği gündeme gelmiştir. Bu bağlamda Taylor tarafından ortaya konan görüşlerin etkisinin fazla olduğunu ifade etmek mümkündür. Taylor tarafından ifade edilen görüşler sonrasında söz konusu ilkelerin geliştirilebileceği ile ilgili görüş ön plana çıkmaya başlamıştır (Bratton ve Gold, 2012:104).

Yönetim açısından var oldukları ispatlanan ve çoğunlukla kullanımı arzu edilen ilkelere bağlı kalındığında iyi neticeler sağlanabileceği ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında bu sebepten dolayı bazı ilkeler

kabullenilmiş ve uygulamaya konulanlar içinde yer almaya başlamıştır. İlkelerden her biri bir uygulama sonrasında bir başarı sağlaması üzerine literatüre dahil edilmiştir. Yapısal açıdan sosyal bir yönleri de bulunmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin içinde bulunduğu toplumla uyum göstermesi halinde ilkeler etki gösterecektir. Toplumsal parçalar zamanla toplanarak ilkeleri oluşturmakta ve onlara biçimde vermektedir (Öğüt vd., 2004:279).

İlkeler işletme içinde bütünlüğün yakalanması ile sürekliliğin sağlanmasını mümkün hale getirmektedir. Bununla birlikte her işletme kapsamında farklı ilkelerin seçildiği göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Tercihler, toplumsal veriler ve zamansal veriler doğrultusunda değişim göstermektedir. Bu süreç kapsamında ise firmalar kendilerine en uygun ilkeleri tercih edilmektedir. İşletmelerde ortak ilkelerden bazıları ifade edilecektir. İşletmeler kendi içlerinde ve dışlarında var olan bazı dinamikler sebebiyle farklı ilkeler benimsemiş olmalarına rağmen temel olarak insan kaynakları yönetiminde bazı ortak ilkeleri kullanmaktadır. Bu ilkeler şekil 2’de ele alınmaktadır. (Armstrong ve Taylor, 2014:5).



Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Kaynak: Mutlu, 2016: 24'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

1.3.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Sözlükte yeterlik kavramı, elverişli, uygun olan ve yetebilen gibi anlamlara gelmektedir. İnsan kaynakları açısından ise verimli ve etkili bir şekilde çalışan kimseler ile bu kimselerin meydana getirdiği yapıdır. En basit şekliyle ifade etmek gerekirse, bir işin başarılı olabilmesi açısından en makul bireyin tercih edilmesidir. Yeterliliğin ifade edilmesi açısından şunların ön planda olması gerekmektedir (Mutlu, 2016: 24):

- Şeffaf yarışma şartlarını ortaya koyma
- Yeterli duyurma
- Her bireye katılma hakkı sağlama

- Talep edilen niteliklerin gerçekçi olması
- Ayrımcılığa neden olmaması
- Yeteneği ortaya koyan bir uygulama olması
- Neticeler sağlandığında geri dönüşlerin olması

Verimli ve etkin şartların kurulmasını sağlayan ilkeler kapsamında olan yeterlilik ilkesi, yalnızca kuruma ilk dahil olunan süreci kapsamamaktadır. İlerleyen dönemde aynı başarı, yetenek ve bilgi düzeyinde olan bireylerin eşit ücret almalarını da kapsamaktadır. Sıralanan öğeler üzerinde insanlara yapılan ayrımcılığın kaldırılması önemli olacaktır (Mutlu, 2016: 25):

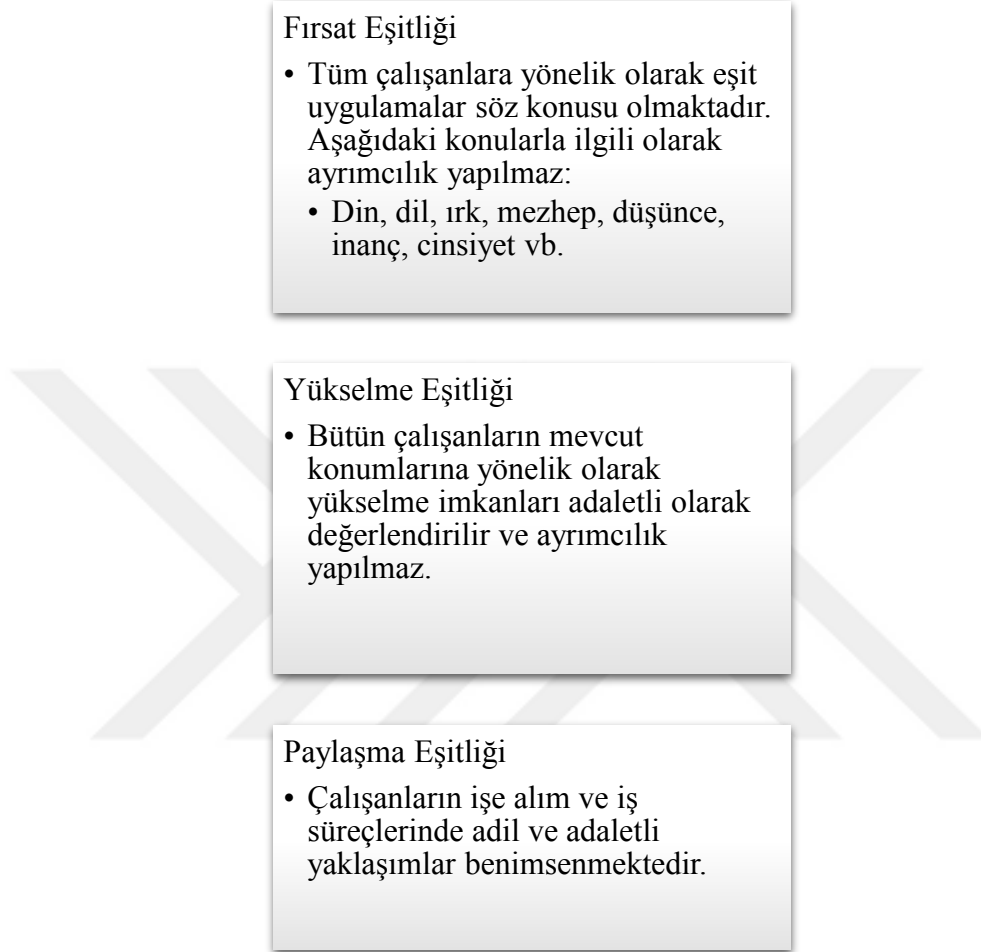
- Dil
- Din
- Medeni Hal
- Medeni Durum
- Irk
- Yaş
- Bedensel özür
- Cinsiyet
- Cinsel eğilim
- Siyasal Görüş

1.3.2. Eşitlik İlkesi

Tüm çalışanlara işe alım süreçlerinden başlanarak tüm iş hayatları boyunca ayrımcılık yapılmadan eşit davranılmasını ifade etmektedir. Bu durumla ilgili olarak dünya genelinde toplumdaki her ferde eşit yaklaşılması adına bazı çalışmalar yapılmaktadır. Geçmişte yapılmış olan ayrımcılıklar açısından birçok ülke hala özür dilemeyi sürdürmektedir. Benzer bir biçimde bu duruma iş yerlerinde de rastlanılabilmektedir. Bu sebepten dolayı işletme içinde eşitlik sağlanabilirse, bu durum toplumsal yaşama da katkı sağlayacaktır (Mercin, 2005:131; Gürkaynak, 2017: 7).

Yapısal olarak kendine iş hukukunda da yer bulan bu ilke, işe alım süreçlerinde veya çalışma yaşamındaki faaliyetlerde ve kararlarda yöneticiler veya

patronların işe başlamak isteyen bireylere veya işte çalışanlara ayırım yapılmadan eşit davranılmasını içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2012:5).



Şekil 3. Eşitlik İlkesi

Kaynak: Mutlu, 2016: 26'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tüm çalışanlar eşit düzeyde değer verilmesi, davranılması, eşit koşulların sağlanması, eşit olarak yasal koruma sağlanmasını gerekli kılan bir konudur. Yapısal açıdan hakkaniyete dayalı olan bir uygulama olmaktadır. Anayasada toplu sözleşmeler ile hizmet akdine eşit işlem yapılması üzerinde durulmaktadır.

En basit şekliyle eşitlik ilkesi yetenek ve başarının dışında herhangi bir kriterin çalışanlar kapsamında fark yaratmadığını ön plana çıkaran bir ilkedir.

1.3.3. Kariyer İlkesi

Temel olarak, bir çalışanın işyerinde kıdeminin artması, ilerleme kaydetmesi ve böylelikle daha çok saygı görmesi, daha fazla kazanması ile prestijinin artmasıdır. Çalışanların kariyerinde ilerlemiş olması yalnızca maddi değil bununla birlikte bazı sosyal faydalar da temin etmektedir. Bireyin kariyeri artıkça toplum içindeki saygınlığı da yükselmektedir.

Bazı araştırmacılar kariyer sistemine kadro, pozisyon ve görev sistemi adını da vermektedir. İşe yeni girecek bir bireyin kıdemine, yaşına bakılmadan önce iş için gerekli nitelikleri taşıyıp taşımadığı değerlendirilmektedir. Bu açıdan işe ilk girişte kıdem ve yaştan çok bireyin kendini ne ölçüde geliştirmiş olduğuna ve bilgi düzeyine bakılmaktadır. Birey işle ilgili yeterli tecrübe, bilgi ve beceriye sahip olması halinde kuruma her kıdemde ve yaşta dahil olabilecektir. Kişilere verilecek olan ücretler ise üstlenecek yükümlülük ve işin zorluğuna göre belirlenir (Kırcalı, 2016: 11).

İnsan kaynakları yöneticilerinin kendi becerileri ve bilgilerine bağlı olarak işe almış oldukları bireyleri kurumda tutabilmesi işletmenin ilerleyen dönemlerdeki verimliliği açısından son derece önemlidir. Buna bağlı olarak kariyer yalnızca çalışanlar açısından değil, kurum açısından da önemli olmaktadır (Mutlu, 2016: 25).

1.3.4. Güvence İlkesi

Çalışanların çalıştıkları kuruma güven duymaları gerekmektedir. Bu durum çalışanlar açısından bir ihtiyaçtır. Devamlı suretle bir çalışanın işten kovulma tehlikesi içinde yaşaması çalışanın verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Burada işletmenin güven verebilmesi gerekmektedir. Çalışanın iş yerinde kuşku ve kaygı yaşamaması gerekmektedir. Çalışanın huzurlu hissedebilmesi önemlidir. İşletmede insan kaynaklarının huzur şartlarını ve gelecek güvencesini sağlaması gerekmektedir. İşletme içinde sosyal ve ekonomik açıdan bu sorunun aşılması gerekmektedir (Gürkaynak, 2017: 7).

Güvence ilkesi ile kariyer ilkesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bir çalışanın belli bir kariyere kavuşabilmesi için belli bir işte belli bir süre çalışmış olması gerekmektedir.

Güvence ilkesi yapısal açıdan ikiye ayrılmaktadır (Mutlu, 2016: 27):

- İş güvencesi: Birinin işi bırakmak zorunda bırakılmaması ya da geçerli bir sebep olmadan işten atılmaması anlamına gelmektedir.
- Makam güvencesi: bir çalışanın erişmiş olduğu konumdaki güvencesini ifade etmektedir. Tüm çalışma yaşamı boyunca aynı işletmede kalan çalışanın bu fedakarlığı kapsamında önemli bir sorumsuzluk yapmadığı sürece konumu ile yaptığı işi kaybetmeyeceğini bilmeyi talep etmesini ifade etmektedir.

Çalışanın işletme içindeki statüsü güvencesi ile yakından ilişkilidir. İşinin çalışana sağladığı güvence ile çalışanın bağlılığı doğru orantılı olmaktadır. Bununla birlikte verimliliği az olan çalışana işten çıkarılarak verimliliği yüksek bir çalışanın işe alınması da kurum yararına olacaktır (Öğüt vd., 2004:279).

1.3.5. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

İnsan kaynaklarının faaliyete geçirmeyi düşündüğü stratejileri tespit ederken tüm çalışanların görüşlerini alması açıklık ilkesi ile ilgili olmaktadır. Bir politikanın uygulanması sürecinde, bu politikadan etkilenecek bireylerin görüşlerinin alınması politikanın daha etkili olmasını sağlayacaktır. Bu sebepten dolayı insan kaynakları karar süreci öncesinde çalışanların görüşlerini alırsa açıklık ilkesini uygulamış olacaktır. Bu sayede etkin bir politika sağlanmış olacaktır (Mercin, 2005:131; Kırçalı, 2016: 13).

İşletmede insan kaynakları tarafından kararlaştırılacak unsurların tespit edilmesinde, alınacak kararlardan etkilenecek çalışanların da bir fikir beyan edebilme haklarının olması, kararların etkinliğini doğrudan etkileyebilecektir. Uygulamanın etkinliği bu doğrultuda artmakla birlikte çalışanların da kendileri sürecin bir parçası olarak görmesi doğrultusunda artan motivasyonlarıyla sürece dahil olmayı daha çok benimseyeceklerdir (Tunçer, 2012:6).

Açıklık ilkesi yapısal açıdan çalışanların işletmenin süreçlerine ve verimliliğine katkı sağlaması anlamına gelmektedir. İşletme politikalarıyla ilgili kararlara çalışanların katılmasını sağlamak maksadıyla şunlar yapılabilecektir (Mutlu, 2016: 28);

- Çeşitli toplantılar yapmak
- Duyurularda bulunmak
- İşletme ile ilgili dergi yayınları yapmak
- Sözlü ve yazılı iletişim kanallarından yararlanmak
- Çalışanların bilgilendirilmesini sağlamak adına şunları kullanmak:
 - Afişler
 - El kitapları
 - Gazeteler

Gizlilik ilkesi ise bir birimin sorumlulukları ve görevleri ile ilgili bilgilerin bir bölümünün sınırlandırılarak sunulması anlamına gelmektedir.

Görünüşte açıklık ilkesi ile gizlilik ilkesi birbirleri ile çelişiyor gibi gözükse de özellikle personel işleri ve muhasebe birimlerinde bazı bilgilerin saklı tutulması gerekmektedir. Bireylerin ve çalışanların özel bilgilerin bulunduğu bir birimlerdeki bilgilerin paylaşılması durumunda çalışanlar bu durumdan hoşlanmayabilecektir. Bu türdeki bilgilerden bazıları şunlardır:

- Bireyin özel bilgileri
- Özlük bilgileri
- Disiplin cezaları
- Kişinin performans bilgileri

1.3.6. Yansızlık İlkesi

Çalışanların siyasi atama süreçlerinden korunması maksadıyla meydana getirilen bir ilkedir. Bireylerin işe alımlarından, terfi edilmelerine kadar olan tüm süreçlerde nesnel olarak hareket edilmesini ifade etmektedir. Söz konusu tüm süreçler kapsamında çalışanların tarafsız değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu ilkenin temelinde siyasi atamalardan uzak durulması bulunmaktadır.

Sorumluluklar ile görevlerin etik kriterlere bağlı olarak yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Herhangi bir işletmede gerçekleştirilen atamaların siyasi nedenlere bağlı olduğunun gözlemlenmesi işletmeye yönelik güvenin sarsılmasına sebep olacaktır. Çalışanlar işletmenin adaletsiz olduğunu dūřünecek ve doğrultuda performanslarının dūřmesi söz konusu olacaktır (Tunçer, 2012:7; Gürkaynak, 2017: 7).

Kamu alışanların özellikle bazı yasaklamalarla karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu yasakların temelinde yansızlığı sağlamak bulunmaktadır. Bu yasaklardan bazıları şunlardır:

- Siyasi bir partiye üye olma
- Seçim kampanyaları kapsamında görev üstlenme
- Siyasi hedefler doğrultusunda bilgi aktarımında bulunma
- Siyasi nitelikli bir faaliyette bulunma

Yansızlık ilkesi kendini en fazla kamu sektöründe gösterse de bu ilke pek çok iř için geçerlidir. Bu ilkedeki temel amaç çalışanların ve memurların etik ilkelere bağlı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesidir. Kiřilerin siyasi dūřüncelerine bağlı olarak belli statülere ulaşmaması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte bir kişinin siyasi görüşü sebebiyle ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaması da hedeflenmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014:30).

Yansızlık ilkesinin aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları kapsamında da ele almak mümkün olmaktadır. Yansızlık ilkesinin bu açıdan yöneticilerin çalışanlarını tarafsız şekilde yönetmesinin mümkün kılmak açısından da ele almak mümkün olacaktır.

1.3.7. Halef Yetiştirme İlkesi

Yürütmüş olduğu faaliyetlerde uzmanlaşan çalışanların veya yöneticilerin kendi yerine faaliyetleri yürütebilecek olan bireyi yetiştirmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte yönetim ile ilgili olarak da çalışanlara bazı eğitimlerin verilmesi ile birlikte çalışan niteliğinin ve kalitesinin yükseltilmesi bu ilke kapsamında ele alınmaktadır (Öğüt vd., 2004:279).

İşletmeden uzman düzeyinde olan bir çalışanın veya bir yöneticini işten ayrılması, hastalanması, terfi etmesi gibi durumlarda o kişinin işlerini yapabilecek birinin hazır olması işlerin aksamasının önlenmesi açısından önemlidir. Bu ilke aynı zamanda yetki devri açısından da değerlendirilmektedir.

Uzman olduğu konu ile ilgili olarak birini yetiştirmek durumunda olan kişi, bu durumu bazı hallerde bir tehdit olarak algılayabilmektedir. Yetiştirdiği bireyin başarılı olması halinde işini kaybedeceğinden korkabilmektedir. Bu sebebe bağlı olarak kurumlarda pek çok çalışan bu ilkeye bağlı kalmak istememektedir. Çalışanların bu korkuya kapılmamaları açısından en iyi olmaya odaklanmaları veya daha iyi görevlere getirilmek adına daha çok çalışmaları gerekmektedir.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının ifade edilmesinden önce stratejik yönetim kavramının açıklanması konunu anlaşılması açısından yerinde olacaktır. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve planlanması için gereken değerlendirme, inceleme, araştırma ile seçim faaliyetlerini planlama söz konusu stratejilerin uygulamaya konulabilmesi için kurum için her türlü motivasyonel ve fonksiyonel önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını, ilerleyen süreçte stratejilerin uygulanması ardından belirlenmiş amaçlara uygulununun değerlendirilmesi içeren ve kurum üst yönetim kadrosunun faaliyetleriyle ilgili olan işlemlerin tamamı olarak tanımlanabilecektir (Güçlü 2003, 76-77).

Farklı bir görüş kapsamında stratejik yönetim, etkili stratejiler oluşturmaya, uygulamaya ve neticelerini inceleyerek denetlemeye yönelik faaliyetler ve kararlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Ünal 2011, 30). Bu açıdan ifade tanımlardan hareketle stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulmaları ve planlanmaları ile ilgili olan tüm öğelerin temim edilmesi; söz konusu stratejilerin uygulamaya konulabilmesi için kurum içi alınabilecek tüm tedbirlerin uygulamaya konulması; ardından ise yürütülen faaliyetlerin denetlenmesi ve problem ortaya çıkaran hususların belirlenerek iş akışları ve süreçlerin iyileştirilmesi için sürdürülen faaliyetleri kapsayan yönetim biçimidir.

Bir işletme veya kuruluşun stratejik yönetimi uygulamadaki amacı, kurumun teknolojik, örgütsel, fiziksel ve beşeri kaynakları etkin biçimde kullanarak rekabet avantajı sağlamak istemesidir. Stratejik yönetim, yapısal olarak gönüllü, kamusal veya özel kuruluş tamamına uygulanabilecek bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Güçlü 2003, 77).

Günümüz işletmelerinde insan kaynaklarıyla ilgili mevzuların stratejik bir açıdan ele alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle farklılaşan şartlar, karmaşık problemler, farklı işletme ve yönetim anlayışları, kurumlar için önemli bir rekabet unsuru olan insanı stratejik açıdan değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı 1980'li yıllarla birlikte kendini göstermeye başlamıştır. Bu kavramın kurumlar açısından önemi ve kurumlara sağladığı olanaklar kapsamında gelişimi hız kazanmıştır. Söz konusu gelişim sürecinde ise İnsan Kaynakları ile bunlarla ilgili uygulamaların stratejilerle ve hedeflerle örtüştürülmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik, beşeri sermayenin kurumun stratejik başarısı için önem arz eden İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının stratejilerle ilişkilendirilmesi açısından kurumları yön vermiştir. Bu doğrultuda kurumda İnsan Kaynakları Yönetimi genel bir yaklaşım kapsamında rol ve işlevsel olarak ele alınmış ve neticede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır (Öğüt, Adem ve Akgemci 2004, 281).

Literatürde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı farklı bir biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu durum sebebiyle bu kavramla ilgili olarak ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürmek adına yararlanılan ve kurumdaki tüm seviyelerdeki çalışanların yönetimleriyle ilgili faaliyet ve kararları içeren bir kavram olarak tanımlanması mümkündür (Karami, Analoui, Cusworth 2004, 53).

Yapısal açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) çalışan yönetimi süreçlerinden daha fazla strateji odaklıyken Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

(SİKİY) İKY'den daha çok strateji odaklı olmaktadır. İKY ile SİKİY arasındaki fark tam açık olmamakla birlikte, en fazla öne çıkan farklılığın ise SİKİY'in kurumsal bir yaklaşıma sahip olmasıyla beraber İK'nın daha fazla kişisel bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir (Sevinçin 2012, 186). İKY ile SİKİY arasında bir benzerliğin veya örtüşmenin var olmasının önemi, bu kavramların özellikle kurumsal politikalar, yetenekler ve kaynaklar kapsamında dış çevrenin ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda bir araya gelmeleridir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Gelişim Süreci

İşletmeler, 1980'li yıllara kadar olan dönem kapsamında insan kaynağını daha verimli hale getirebilmek için belli kriterlere bağlı olarak çalışanların istihdam edilmeleri ve diğer konularla görev yapmakta olan personel dairelerini İnsan Kaynakları Birimlerine çevirmişlerdir. Fakat 1980'li yıllarla birlikte İnsan Kaynakları yöneticilerinin kurumun stratejik planlama süreçlerine katılmasıyla birlikte SİKİY anlayışının benimsenmeye başlaması söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda kurumlar İK uygulamalarını ve politikalarını kurumun hedefleri kapsamında stratejilerle ilişkilendirmiş ve böylelikle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları sınırlı politikalar ve faaliyetler yerine daha stratejik uygulamalar ve politikalar üzerine odaklanabilmeye başlamıştır (Coşkun 2011).

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllarda gelişim kaydetmesi ve bu doğrultuda SİKİY uygulamalarının ortaya çıkmasında şu faktörlerin etkili olduğunun ifade edilmesi mümkündür (Azad 2013, 9-10):

1. Endüstri devrimi ile bir araya gelen hızlı gelişen teknoloji ve işçi uzmanlaşmalarını açığa çıkaran süreçler.
2. Hem işçiler hem de sendikalara açısından tespit edilen kısıtlamalar ile serbest toplu sözleşmelerin açığa çıkması.
3. Erken endüstriyel ruhsal durum.
4. Bilimsel yönetim akımı süreci.
5. Sivil servis komisyonlarının oluşumuyla birlikte kamu çalışan hareketlerinin artması.

6. Çalışan uzmanları ile uzman birimlerin personel departmanında bir araya gelmesi.
7. İnsan ilişkileri yaklaşımları.
8. Davranış bilimlerindeki gelişmeler.
9. 1960 il 1970 yıllarında çıkarılan sosyal kanunlar ile alınan mahkeme kararları.

Tablo 3’de ise İnsan Kaynakları Yönetiminin zaman içerisindeki gelişimi gösterilmektedir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Üst Düzey Yönetici						Stratejik İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	İnsan Kaynakları	
Alt Düzey Yönetici			Personel/ Çalışanların Problemleri			
Nezaretçi		Personel				
Büro Elemanı	Kayıtlar					
	1940’lar	1950’lar	1960’lar	1970’lar	1980’lar	1990’lar

Kaynak: Yıldırım 2017, 20.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinin ortaya çıkmasında bazı arka etmenlerin etkili olduğunu ifade etmek de mümkündür. Bu arka etmenler ise şu şekilde ifade edilebilir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel 2004, 284):

- Küreselleşme: Kurumların hizmet ve ürünleri yeni pazarlarda satma isteklerini ortaya koymaktadır. Küreselleşme uluslar arası rekabetin ortaya çıkmasına etki etmektedir.
- Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik gelişmeler, işletmeler rekabet avantajı sağlamakla birlikte onların daha çok rekabetçi olmalarını gerekli kılmaktadır. Teknoloji insan kaynakları uygulamalarının da yapısal olarak değişmesine neden olmaktadır.
- Deregülasyon: Yapılan farklı düzenlemeler kapsamında bazı sınırlamalar ve kısıtlamalar ortadan kalkmakta ve yasal çerçeve hızla değişmektedir. Bunun en önemli neticesi ise farklı pazarların rekabet koşullarına dahil olması ve bunun neticesinde vasıflı işgücüne olan gereksinimin fazlalaşmasıdır.
- İşgücü çeşitliliği: Yaş, değerler, kültürel normlar, cinsiyet gibi etmenler işgücü çeşitliliğine etki etmektedir. Farklı özellikleri olan bireyler işgücüne dahil oldukça işgücü çeşitlenmektedir. Çeşitliliğin artması ise insan kaynaklarından en iyi biçimde faydalanılmasını gerekli kılmaktadır.

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan Kaynakları Yönetimin sahip olduğu özellikler birçok çalışmanın ve araştırmanın konusu olmasını sağlamıştır. Bu bakımdan literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının farklı stratejiler kapsamında tutarlılıkları ile söz konusu uygulamaların işletmenin performansı ile ilişkilerinin ortaya konulması adına farklı çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının stratejik bakımdan işgücü devri, maliyet performansı, sağlanan verimlilik benzeri konularda ne kadar önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. Özellikle işletmelerin genel performansları ele alındığında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır (Richard ve Johnson 2001, 302).

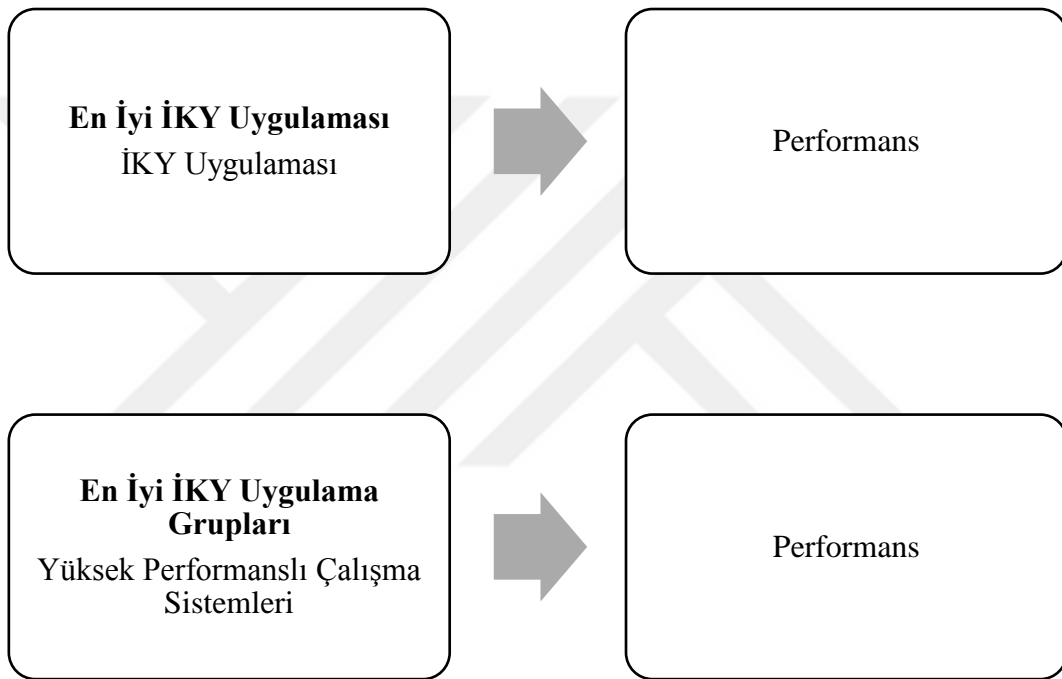
1.6.1. Evrenselci Yaklaşım

Evrensel yaklaşım, karşılaştırmaları yaklaşımlar içerisinde işletme performansı ile SİKY arasındaki etkileşimi en düzeyde açıklayan yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Chang ve Huang 2005, 437). Evrenselci yaklaşım, kurum performansını yükselten ve kurumda İKY uygulamalarını ifade etmeye ve üst düzey performans yapılarını ifade etmeye çaba göstermektedir. Bu yaklaşım, başlarda çalışanlarda eforlarını sergiledikleri kurumlarını ilerleme kaydettirecek gelişimleri sergilemelerini teşvik edecek biçimde farklılaşan ücretler, rekabetçiliği ve hizmet ile ürünlerin kalitesi artırmak için işgörenlerin becerilerini artırmaya yönelik geliştirme ve eğitim programları ve personeller arasında adaleti mümkün kılmak açısından yararlanılan performans değerlendirmeleri benzeri uygulamaları kapsamıştır. Süreç içerisinde bu yaklaşım, değişerek, çalışanların yönetime katılımları, çalışan bağlılığı, kurum olarak sorunların çözümünde uzmanlaşma, takım çalışmasının yaygınlaştırılması, iş ve faaliyetlerin tekrar tasarlanması ve çözüm odaklı yaklaşımın yaygınlaştırılması benzeri konulara odaklanmaya başlamıştır (Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 634).

Evrenselci yaklaşım, devamlı olarak daha doğru ve düzgün İKY uygulamaların bulunduğu ve bu sebepten dolayı işletmelerin bu uygulamalara yönelmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Bu durum “en iyi uygulama” ifadesiyle ele alınmaktadır. Buna göre en iyi uygulamayı kabul eden kurumlar başarıyı yakalayabilecektir. İşletme verimliliğine bağlı olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin evrensel olup olmadığının kıyaslanabilir neticelere sahip olduğu üzerinde durulmaktadır (Chang ve Huang 2005, 437).

Evrenselci yaklaşım personellerin becerilerin geliştirmeyi hedefleyen bazı uygulamalar, detaylı eğitim programları, belli seçme ve işe alma metotları ile performans değerlendirmeleri üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte personellerin katılımı ile bağlılığı, takım çalışması, ücretlendirme, işle ilgili teşvikler, problemlerin çözülmesinde mutabakat yaklaşımı ve iş tasarımıyla ilgili farklı politikalar evrensel yaklaşım doğrultusunda ele alınmaktadır (Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 635).

Evrensel yaklaşıma göre İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın çalışan ve kurum performansı üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır. Literatürde de bu durumu doğrulayan birçok çalışma bulunmaktadır. İfade edilen bu durum Şekil 4 kapsamında gösterilmiştir.



Şekil 4. Evrenselci Yaklaşıma Göre Kurum Performansı ile İKYU Arasındaki İlişki

Kaynak: Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 642.

İnsan Kaynakları uygulamaları kapsamında yapılan değişiklikler doğrudan kurum performansını etkilemektedir. Fakat evrenselci yaklaşım kapsamında ifade edilen en iyi uygulamanın ne olduğuyla ilgili olarak net bir fikir olduğunu ifade etmek güçtür. Bu açıdan çalışmalar kapsamında ifade edilen en uygulamalar da farklılık arz etmektedir. Çalışmalar kapsamında en iyi uygulamayla ilgili olarak

farklı görüşler bulunsa da yüksek performansın gelişmesi adına bazı uygulamaların etkili olduğuyla ilgili olarak görüş birliği bulunmaktadır. Bu uygulamalar ise; seçici istihdam, yoğun eğitim, iş güvenliği, bilgi aktarımı, durum değerlendirme, kendini yönetebilme kabiliyetine sahip takımlar, kurum performansına dayalı yüksek ücretler, makam ve statü farklılıklarını azaltılmasıdır.

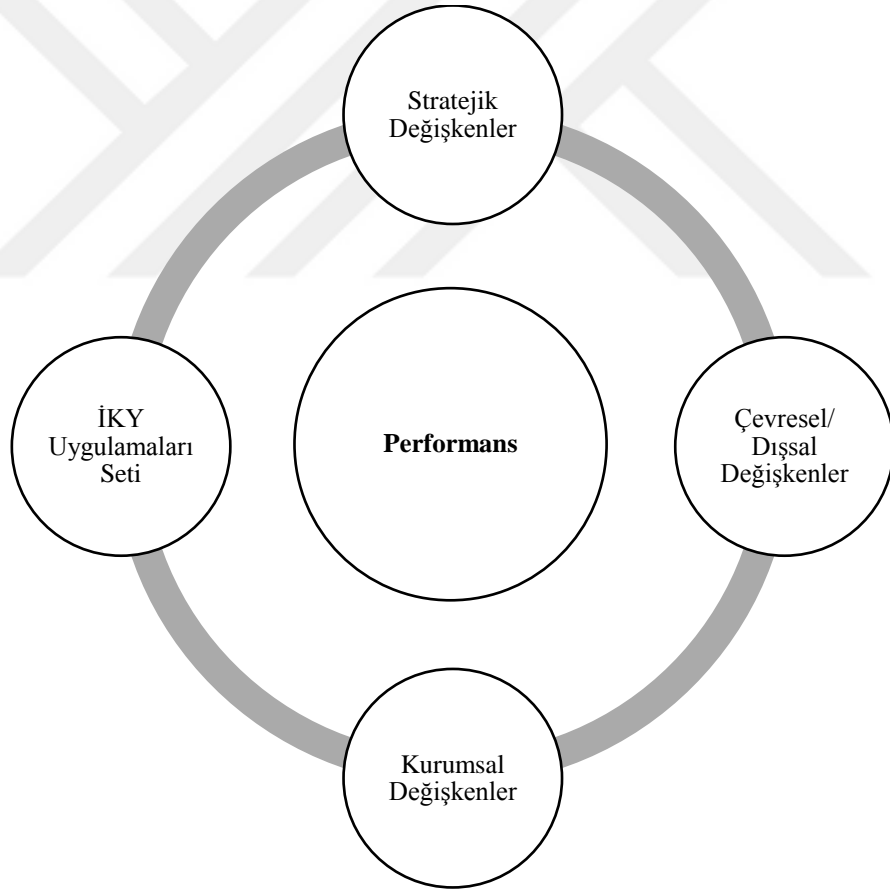
1.6.2. Durumsalcı Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı kapsamında ise etkileşim kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki stabil olarak ele alınan etkileşim, durumsal faktörlere göre değişkenlik sergilemektedir. Durumsalcı yaklaşıma göre performans ile İKY arasındaki ilişki uzun vadede stabil kalmamakta ve durumsal faktörler adı verilen değişkenler doğrultusunda değişmektedir. Bu açıdan durumsal faktörler performans ve İKU arasındaki ilişkide üstlenici faktör görevi alarak üst düzey performans temin edecek en iyi uygulamanın var olmadığını ileri sürmektedir (Chang ve Huang 2005, 437-438). İnsan kaynakları uygulamaları ile kurumsal özelliklerin işletmeden işletmeye fark ettiği düşünüldüğünde en iyi uygulamanın olmadığını ifade edebilmek mümkün olacaktır. Bununla birlikte sürekli olarak stabil performansın sergilenmesinin mümkün olmadığı da ele alındığında en iyi uygulamanın varlığından söz edebilmek mümkün olmayacaktır.

Durumsalcı yaklaşım kapsamında ifade edilen faktörler; stratejik, kurumsal ve çevresel/dışsal olmak üzere üç grup altında ele alınmaktadır. Stratejik faktörler, kurumun stratejisine bağlı olarak İK uygulamalarının belirlenmesiyle ilgilidir. Kurumsal faktörler, kurumun teknolojik seviyesi, büyüklüğü, alt yapısı, faaliyet konusu, varlık gücü gibi etmenlere bağlı olarak İK uygulamaların tespit edilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Dışsal veya çevresel faktörlerse işletmenin rekabet içerisinde olduğu global açıdan teknolojik uyum rasyolarına, sektöre, kurumun rekabetçiliğine ve makro iktisadi etmenlere bağlı olarak İK uygulamalarının tespitiyle ilgili olmaktadır (Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 635-636). Bu yönüyle durumsalcı yaklaşımda ele alınan stratejilerle birlikte, işletmenin sahip olduğu özellikler ve bulunan çevreyle ilgili özellikler önem

kazanmaktadır. Üç ayrı boyutun varlığı en iyi uygulamanın gerçekleştirilebilmesini güçleştirebilmektedir. Bunun nedeni bu üç boyuttan birinin değişmesi halinde İK uygulamalarının revize edilmesinin gerekmesidir.

Kurum performansı, kurum stratejisi ve İKY arasındaki ilişki, temel yeterlilikler ve beceriler üzerine kurulu kurum stratejisi ve rekabetçi üstünlükler ile kurumun kendi kaynaklarıyla ilişkilendirilen kaynak bağımlılığı teorisi ile ifade edilmektedir. Bu teori, beşeri faktörü, rekabetçilik ile kurum stratejisi açısından önem arz eden bir kaynak olarak görerek strateji yönetimi sürecinde kurumsal stratejiye uygun bir İKY'nin bulunması kapsamında performansa etki eden ilişkileri ortaya çıkarmaktadır (Kuzutürk 2016, 8). Şekil 5'de durumsalcı yaklaşım açısından kurum performansı ile İKY arasındaki ilişki ele alınmıştır.



Şekil 5. Durumsalcı Yaklaşımına Göre Kurum Performansı ile İKY Arasındaki İlişki

Kaynak: Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 642.

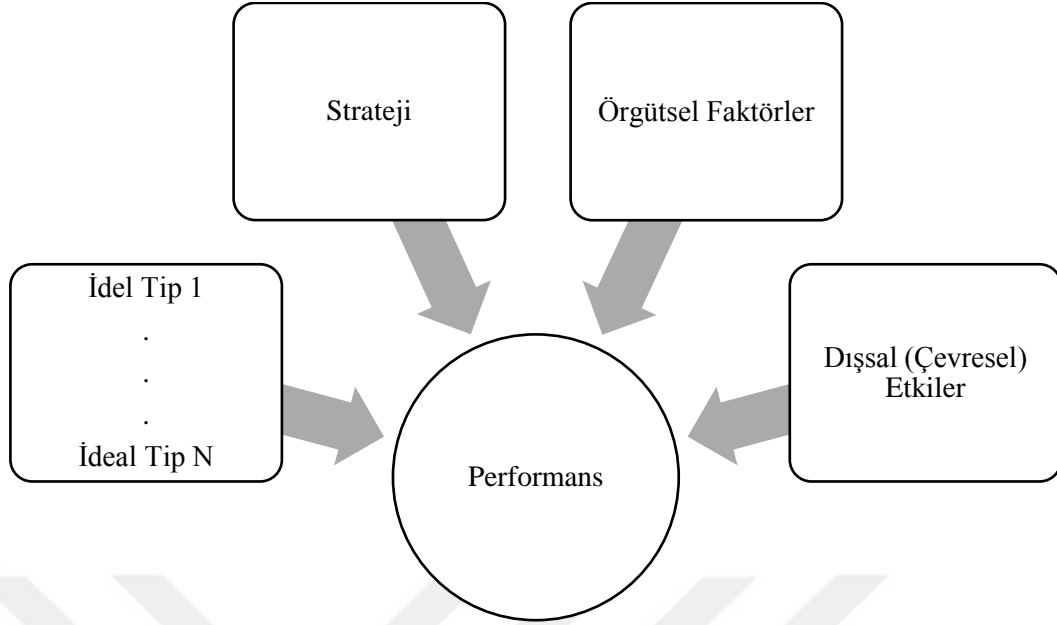
Davranışların üzerinde durmakla birlikte yetkinlik yönetimi ile birlikte kurum stratejisine uygun becerileri olan bireylerin istihdam edilmesinin kurum performansını artırdığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte kurum çalışanlarının becerilerine bağlı olarak stratejiler ortaya koyan kurumlar da daha üst düzey performans sergileyebilecektir.

Neticede sürekli olarak en iyi uygulamanın sağlanabilmesinin mümkün olmadığını anlaşılması üzerine araştırmacılar, işletmelerin kendi ve dış faktörlerden etkilendiklerini ortaya koyan bazı çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda kurumsal, stratejik ve dışsal birtakım faktörlere bağlı olarak daha verimli sonuçlar elde edilebileceği görüşü benimsenmiştir. Bu faktörlerin İK strateji bağlamında kullanılmasının kurumlara daha fazla kazançlar sağlayacağı üzerinde durulmuştur.

1.6.3. Biçimlendirme Yaklaşımı

Biçimlendirme yaklaşım diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında daha kompleks bir niteliğe sahip olduğunun ifade edilmesi mümkündür. Biçimlendirme yaklaşımı, durumsallık yaklaşımının kabul etmekle birlikte İK işlevini daha etkileşimli ve kompleks bir sistem olarak ele alarak eşsonluluk ilkesi kapsamında ele almaktadır. Eşsonluluk ilkesi, bir yapının aynı netice durumuna özgün ve değişik başlangıç noktalarından erişebileceğini ifade ederek “en iyi uygulama” varsayımının olmadığını ileri sürmektedir (Bayat 2008, 77-78).

Biçimlendirme yaklaşımı kurumu, çok faktörlü kalıp kapsamında birbirleri ile etkileşim içerisinde olan dış ve iç alt bileşenlerden meydana gelen kompleks bir sistem olarak ele almaktadır. Bu kompleks yapıyı yalnızca bir tane bileşenin ifade edebilmesinin mümkün olmadığından hareketle kurumun bir bütün olarak alınması gerektiği ifade edilmektedir. Burada üzerinde durulmak istenen unsur çevresel ve kurumsal şartların birbirleri ile kurumun sahip olduğu bileşenlerin tutarlı olması gerektiğidir (Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 643). Şekil 6’da ise biçimlendirme yaklaşımında çoklu faktörler kalıbına yer verilmiştir.



Şekil 6. Biçimlendirme Yaklaşımında Çoklu Faktörler Kalıbı

Kaynak: Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 643.

Şekil 6’da ele alınan ideal tip kavramları, kurumun sahip olduğu kalıpları ifade etmektedir. Çoklu faktörler veya değişkenler kalıbı, kurum dışı ve içi değişkenlerinin bir araya gelmeksinden ortaya çıkan kompleks bir yapının oluştuğunu ortaya koymaktadır.

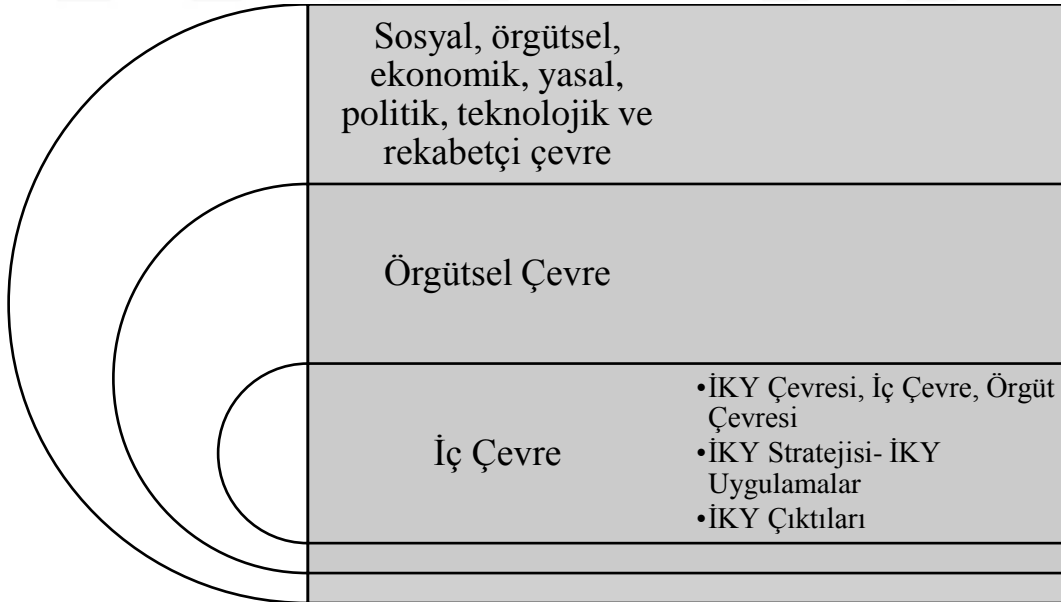
En kısa ifade ile açıklamak gerekirse; biçimlendirme yaklaşımı, İKY’ne kurum stratejilerinin oluşturulması sürecinde yer vermesi, kuruma, etkinliklerine, kurumsal yapıya, amaçlara ve performans büyük resimden bakmasını sağlamaktadır. Bu sayede kurumun daha esnek davranabilmesi mümkün olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde SİKY’ne etkin bir metot kazandırılmış olmaktadır.

1.6.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimine daha etkin ve global bir tanım sağlayarak piyasa ve endüstri şartlarına adapte olabilen bir daha detaylı bir model oluşturmayı tavsiye etmiştir. Bağlamsal yaklaşım kapsamında SİKY’nin kurum amaçlarına erişilmesi adına sağladığı yararların açığa

çıkartılması ile birlikte yönetsel kararların alınmış olduğu örgütsel ve dışsal şartlara olan etkileri de ifade edilmektedir (Bayat 2008, 79-80).

Bağlamsal yaklaşım önceki yaklaşımlara kıyasla daha detaylı bir model kurmayı tavsiye ederek SİKY ile dış etmenler arasında ilişki kurarak, bölgeleri, tüm sektörleri içeren, çevreye odaklanan tanımlayıcı ve global özelliği olan bir tanım ortaya koymaktadır. Bağlamsal yaklaşımı benimseyen çalışmalar açısından stratejik insan kaynakları uygulamalarının yalnızca kurumsal ve içsel hedef erişmedeki sorumluluğuna odaklanmak yeterli olmamaktadır. Farklı yaklaşımlar kapsamında bağlam bir şartsal bir etken olarak değerlendirilirken bu yaklaşım kurumsal seviyeyi aşarak İK fonksiyonunu sosyal bir kapsamda ele almaktadır. Bağlam İK stratejisi olmakla birlikte koşulsal bir değişken de olmaktadır. Söz konusu şartlar altında bir etkileşimin varlığından bahsedilebilecektir. Stratejiler yalnızca kurumsal performansa sağladıkları kapsamda ifade edilmemeli, kurumun dışsal ve iç çevresi kapsamındaki etkileri de ele alınmalıdır (Ceylan, 2016: 52; Martin- Alcazar ve diğ., 2005, 638). Şekil 7’de bağlamsal yaklaşıma göre İKY stratejilerine etki eden etmenler bulunmaktadır.



Şekil 7. Bağlamsal Yaklaşıma Göre İKY Stratejilerine Etki Eden Etmenler

Kaynak: Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 649.

Stratejik insan kaynakları yönetimini değişik açılardan değerlendiren biçimlendirici, durumsal, evrensel ve bağlamsal benzeri yaklaşımlar insan kaynaklarının gelişim kaydetmesinde oldukça etkili olmuştur. Buraya kadar ele alınan yaklaşımlar kısaca Tablo 4’de ele alındığı gibi ifade edilebilir.

Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

	Ana Varsayım	Faktörler Arasındaki Etkileşimler	Analiz Seviyesi
Evrensel	Yapısal açıdan en iyi İKY uygulamaları bulunmaktadır	Genel olarak ifade edilebilir ve doğrusaldır.	Belli uygulamalar seti en iyi performansı sağlar (birbirlerine bağlı ilişkileri ve sinerjik entegrasyonu görmezden gelir).
Durumsal	En iyi uygulama bulunmamaktadır. Çevre ya da örgüt stratejisi gibi 3. Derece değişkenler İKY uygulamalarını biçimlendirir.	Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki etkileşim durumsal değişkenlere bağlı olmaktadır.	Pek çok durumsal faaliyet yalnızca tek bir uygulama üzerinde durur.
Biçimsel	SİKY kalıpları, İK yapısını meydana getiren unsurların kombinasyonlarına bağlı olarak ifade edilir	İKY kalıplarının hepsinin birden kurum performans üzerinde ne biçimde etkili olduğu üzerinde durulur. Sinerjik entegrasyon ve birbirlerine bağlı ilişkiler	Sürekli sistematik bir analiz seviyesi
Bağlamsal	SİKY, yönetim kararlarının ötesinde bir öğedir. Makro yapının bir parçasıdır	İKY değişkenlerin daha evvelki yapı ile bütünleştirilmiştir.	Kurumlar üstü bir analiz seviyesi

Kaynak: Martin-Alcazar ve diğerleri 2005, 640-641.

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletme çalışanlarının yönetilme süreci açısından oluşturulan çok sayıda uygulama, politika bulunmaktadır. Bu çok sayıda politika ve uygulama başta işletmelerin rekabet edebilme becerilerin açığa çıkarmayı hedeflemektedir. Yürütülen araştırmalarda beş adet temel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından bahsedilmektedir. Bunlar (Ahmad ve Schroeder, 2003);

- İşgücü planlaması
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Ödüllendirme
- Elde Tutma

İşletmelerde fazla sayıda İKY faktörleri kullanılmakla birlikte burada önem arz eden diğer işletmelerden farklılık ortaya koyabilecek ve kurumun başarılı olabilmesini sağlayabilecek İKY beraber kullanılmasının sağlanmasıdır. Bir işletme rekabet avantajı sağlamak amacıyla en iyi insan kaynaklarını bünyesinde toplamalı ve onları işletme içinde tutmalıdır. Bu başlık altında farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir.

1.7.1. İşgücü Planlaması

Önceden yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, etkin işgücü planlama sürecinin kurumsal performans ile doğrudan etkileşim içinde olduğu ifade edilebilmektedir. Özellikle işgücü planlamasının çalışan devir hızını düşürdüğünü ifade etmekte olan birçok çalışmanın olduğu gözlemlenmektedir. İşgücü planlamasının etkili seçme ve işe alma prosedürlerinin kullanılmasında etkili olduğu, işgücü verimliliğini yükselttiği ve bu doğrultuda işletme karı ile aynı yönde ilişki içerisinde olduğu çalışmalarda gösterilmiştir (Cho 2004, 12-13). Bununla birlikte işgücü planlamasının satışları yükselttiği ile ilgili görüşleri destekleyen bazı çalışmalar olduğu da gözlemlenmektedir (Ahmad ve Schroeder 2003, 19).

1.7.2. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerin eğitim programlarını fazlalaştırması, özellikle düşük işgücü verimliliği olan işletmelerde başarı sağlanması ve hedeflere erişilmesi açısından son derece önemli olduğu açıktır. İşgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri üst düzey performans elde edebilmenin bir koşulu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle eğitim ve geliştirme programlarının çalışan devir hızını düşürdüğü ile ilgili olarak bazı bulgular bulunmaktadır (Ahmad ve Schroeder 2003, 21; Cho 2004, 7). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bir işletmede kurum değerlerinin, amaçlarının ve misyonunun işletmeye yeni dahil olan çalışanlara aktarılması, çalışanların performanslarının ve becerilerinin artırılması için gerekli olan eğitim programlarının tespit edilmesi ve bunların uygulama konulması ve işletme çalışanları üzerinde sürekli öğrenme anlayışının benimsenmesi sürecini kapsamaktadır. Bu açıdan eğitim ve geliştirme programlarında şu etkinliklere yer verildiğinin ifade edilmesi mümkündür (Bayraç 2008, 93-94):

- Kişisel eğitimler veya takımlara yönelik eğitimler,
- Dışarıdan eğitim uzmanları ile çalışma veya iş başında yetenek (beceri) kazandırma eğitimleri,
- İşe özel, genel amaçlı veya iyileştirici geliştirici eğitimler,
- Tecrübesi, eğitimi yüksek olan çalışanları işe alma (yeteneğin satın alınması) veya tecrübesi az olan ve düşük ücretle çalıştırılabilen çalışanlara gerekli becerileri kazandıracak eğitimler vermek ve böylece beceri gelişimi sağlamak.

1.7.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işletme çalışanların işleri, görevleri ve sorumluluklarını verimli bir biçimde yapıp yapmadıklarının tespit edilmesi ifade etmektedir. Performans değerlendirme sürecinin çalışan devir hızını azalttığını ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Cho 2004). Bununla birlikte performans değerlendirmenin satışlar ve işgücü verimliliği üzerinde de etkili olduğunu söylenmektedir (Huselid 1995). Yürütülen araştırmalara göre açık, güç ancak ulaşılabilir hedefler ile belli standarttaki performans değerlendirme süreçlerinin

çalışanların verimlilikleri oldukça yükselttiği ifade edilmektedir (Cho 2004, 22-23).

1.7.4. Ödüllendirme

İşletme yöneticileri, kurum çalışanlarının performansının, etkinliğinin gelişmesinde ve olumlu davranışlarının artmasında ödül sistemini önemli bir araç olarak ele almaktadır. Ödül sistemi mevcut dönemdeki performansın artması kadar ödül beklentisi dolayısıyla ortaya çıkan motivasyonla da gelecek dönemlerdeki performansın artmasını sağlamaktadırlar. Yapılan bir çalışma sonrasında mali ödüllerin hizmet kurumlarında performansı %14, imalat kurumlarında %39 performansı artırdığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte hizmet işletmelerinde saygınlık ve sosyal tanınma gibi faktörlerin ise çalışan performansını %15 yükselttiği gözlemlenmiştir. İşletmelerde ödüllendirme uygulamalarının satışları artırdığı, işgücü verimliliğini yükselttiği ve çalışan devir hızını düşürdüğü de ortaya konulmuştur. (Cho 2004, 23).

1.7.5. Elde Tutma

Vasıflı insan kaynaklarını işletmeye almak kadar bu çalışanların kurumda kalmalarını sağlamak da oldukça önemlidir. Çalışanların elde tutulması açısından onlara eşit ve adil davranılması gerektiğini gösteren bulgular bulunmaktadır. İşletme içinde adil olunması, çalışanların elde tutulmasını sağlamakla birlikte pozitif kurumsal çıktılara elde edilmesi açısından da önemli olmaktadır. Bu açıdan kurum içi yüksek performans, çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve iş tatminini adil davranışlar pozitif yönde etkilemektedir (Cho 2004, 28).

İKİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kelimesi ve kuşakların yaşamdaki etkileri; antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Sosyolojide özellikle karşılaşılmakta olan kavram, pek çok alanla beraber üstünde durulması önemli olan bir husus olmaya başlamıştır. Bilhassa iş yaşamında ve batı ülkelerinde önemli olan bu kavram üstünde ülkemizde de oldukça durulmaktadır (Becton vd. 2014, 176).

Kuşak kavramının araştırılmasının önemine dikkat çeken araştırmacılara göre, özellikle yalnızca batıda kuşakların kendilerine ait özellikleri ve değerlerini anlamak ve anlamlandırmak yalnızca sosyal bilimcilerin ilgilendiği bir alan olmaktan çıkmıştır. Son zamanlarda iş hayatında da bu konuyla alakalı araştırmalar yapılmaktadır. Bunun nedeni ise her bir kuşağın sahip olduğu esas toplumsal değerler ve tüketimler, yetişme çağlarında onu çevrelemekte olan ortam ve değerlerin tesirini taşımaktadır. Birçok sayıda firma yeni ürünlerin yaratılmasını sağlarken, pazarlama mesajlarını belirlemeye çalışırken 'Kuşak Pazarlama' yönteminden yararlanılmaktadır, stratejilerini de bu doğrultuda oluşturmaktadırlar (Altuntuğ 2012, 204).

Kuşak ifadesi, yunanca kökenli bir kelime olarak en iyi var oluş anlamına gelmektedir. Kelimenin kökü sebebiyle, biyolojik doğumdan ve aslında doğumların art arda gelmesinden ziyade, zaman içerisindeki devamlı değişimi, yani toplumdaki ya da evrende ki yeni bir şeyin meydana gelmesi olarak açıklanmaktadır (Kılıç 2018, 7).

Kuşak, varoluşun tamamlayıcı bir türüdür veya arzu edilirse kendisini bireyin üstünde sıkı bir şekilde, silinmez olarak yerleştiren bir yaşama biçimidir demektedir. Aynı zamanda kuşağın iki boyutta geliştirilmesi gerektiği söylenmektedir. Bunlardan ilki, bir önceki neslin ne yaptığının

bilinmesidir, ikincisi de kuşakın oluşumunun kendiliğinden oluşma durumunu doğala indirgemektedir (Brick 2011, 46).

Kuşak kavramı hakkında bir başka tanımda; aynı tarihsel olayların içerisinde yer almış, aynı dönemlerden geçmiş, aynı toplumsal şartlarda sosyalleşmiş olan ve hatta aynı kolektif kimliğe ait olan kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan topluluklardır. Doğum senesi ve doğum yerini ve aynı süreç içerisinde yaşanmakta olan kritik sosyal olayları paylaşmakta olan bir grup olarak açıklanmaktadır (De Cooman ve Dries 2012, 44).

Kuşaklar, kendilerine ait olacak şekilde, aynı doğum yılı içerisinde önemli olan yaşamsal olayları ve bu olayların içindeki kritik gelişmeleri paylaşmakta olan bir grup olarak açıklanabilmektedir (TDK, 2019). Kuşakın tanımlaması yapılırken onları yalnızca aynı zaman içerisinde doğan insanlar olarak değil de, ne düşündükleri ve ne hissettikleriyle hatta yaşadıkları tecrübelerle tanımlamak doğru olacaktır.

Kuşaklar çoğunlukla kritik gelişim evrelerinde doğum senelerini, yaş konumlarını ve önemli yaşam olaylarını paylaşmakta olan, saptanabilir bir grup olarak belirlenmektedir. Kuşak toplulukları, yetişkinlikten önceki zamanda ortaya çıkan kültürel, iktisadi ve politik gelişimleri de yansıtmakta olan toplumsal alt kültürlerdeki değer yönelimleri olarak açıklanabilmektedir (Aydın ve Başol 2014, 2).

Kuşak, yaklaşık olarak aynı seneler arasında doğmuş olan, aynı çağın koşullarını yaşamış ve bu yüzden de benzer sıkıntıları yaşamış ve paylaşmış olan, benzer ödevler yapmış nesil, jenerasyon, göbek olarak açıklanmaktadır (Kılıç 2018, 7).

Her bir kuşak yaşamış olduğu zamanda kendisine ait olan sosyal, siyasi ve kültürel anlamda bir kimlik var etmekte ve var olduğu dönemin şartlarını yansıtmaktadır. Bir önceki kuşaklar, bir sonraki kuşakların devamı veya yansımasını taşımaktadır. Aslına bakılırsa bir önceki kuşak bir sonraki kuşakın annesi veya babası olmaktadır.

Bir kuşak, biyolojik bir gereklilikten daha çok bir toplumsal oluşumu belli etmektedir. Bir kuşağın kapsamının belirlenmesinde, altı tane karakteristik özelliğten bahsedilebilmektedir (Sessa vd. 2007, 49):

- Travmatik ya da büyük bir olayın yaşanması
 - Savaş
- Nüfusun demografik yapısını değiştirebilecek büyüklükte bir değişim
- Kuşağın başarı veya başarısızlığını bağlayan bir aralık
 - Ekonomik bunalımlar
- Aynı düşüncelerin birleştirdiği ve devam ettirildiği kutsal bir alanın var edilmesi
- Yaptıklarıyla ses olan ve ivme kazandıran mentor ve kahramanlar
 - Martin Luther King
- Birbirini tanımış ve desteklemiş olan bireylerin çalışmaları
 - Bill Gates, Steven Jobs

2.2. Kuşak Sınıflandırmaları

Kuşakların sınıflandırılması için yalnızca doğmuş oldukları zaman dilimleri değil benzer şekilde onları oluşturmakta olan toplulukların fikirleri, hissettikleri ve tecrübeleri de kullanılmaktadır.

Kuşaklar, buldukları kültüre ve zamanda göre biçim kazanmış olup, tarihsel bir zamanın, kültürün de bir ürünü olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bir kuşağın niteliklerinin anlaşılabilmesi için ilk olarak biçimlendirmiş olduğu tarihe de bakmak gerekmektedir.

Kuşaklar, doğum seneleri nedeniyle benzer sosyal ve politik dönemleri geçiren, değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde iyileştiren, birbirine benzeyen bireysel nitelikleri barındıran kişilerden meydana gelen toplulukları açıklamaktadır. Bu dönemde toplumda yaşanmış olan olaylar içinde, politik olan olaylar ya da tehditler, sosyo-ekonomik değişimin süreçleri, endüstri eğilimleri, kıtlık, güvenlik ve işsizlik oranları gibi hissedilen fikirlerin de saymak mümkün olmaktadır (Kılıç 2018, 8).

Kavramın sınıflandırılmasının sağlanmasında kuşaklar, benzer şekilde yaş grupları içinde aynı zamanda doğmuş olan, aynı zaman ve kültürü paylaşmakta olan insan grupları olarak açıklanmaktadır. Kuşakların sınıflandırılmasında kuşakların başlangıç ve bitiş seneleri kesin olmamasıyla beraber genel itibariyle 15-20 senelik bir zaman dilimini içermektedir (Stanley 2010, 847).

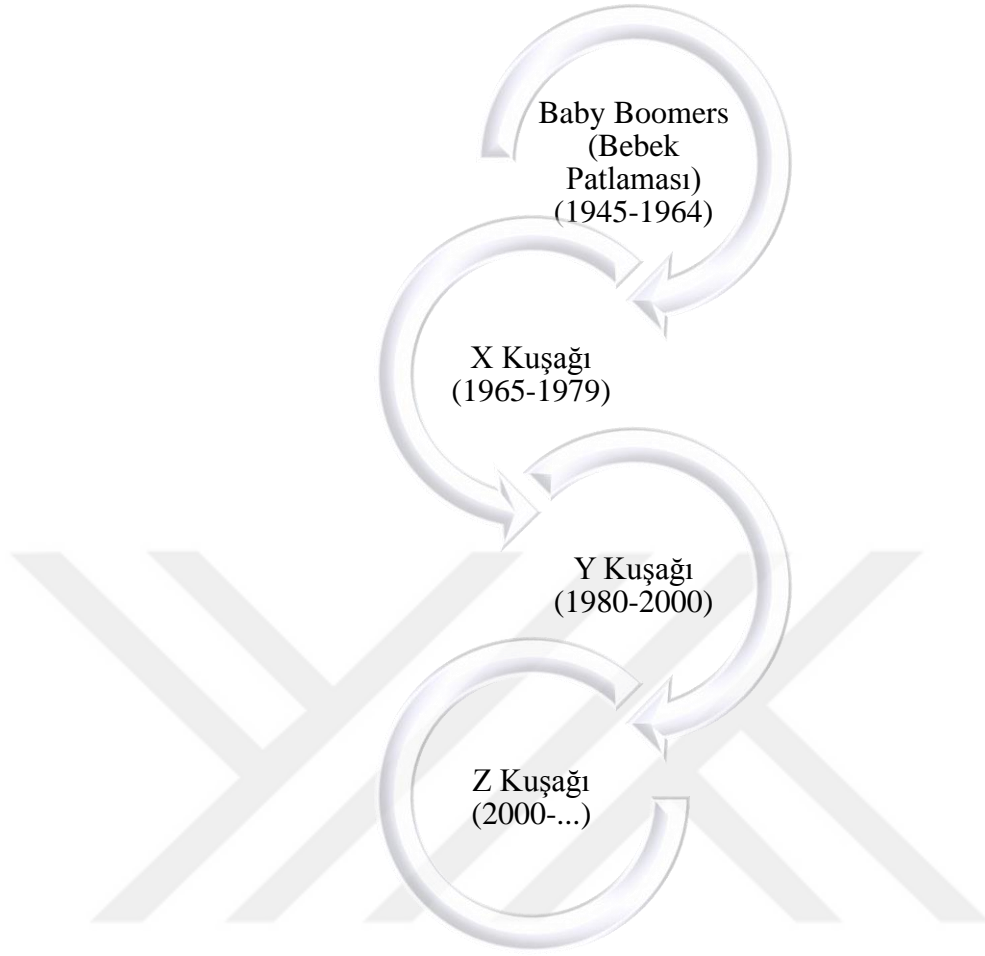
Kuşakların analiz edilmesi 'kriz' fikrinin üstüne kurulabilmektedir. Eski süreç etkisini yitirmeye başladığı zaman 'yeniden yapılanma' gerekli olmaktadır. Bunun nedeni ise var olan toplumsal sözleşmelerin, teknolojik değişimlerin ve sosyo-ekonomik değişimlerin neticesinde istikrarsız bir hale bürünmesi ve yeni bir kuşak tanımının meydana gelmesidir. Kuşaklar arasında oluşmakta olan farklılıkların doğal bir gerçeği yansıttığını söylemek mümkün olmaktadır. Kuşakların arasındaki farklılıkların kişilerin günlük yaşamlarında 'kuşak etkisi' ve 'dönem etkisi' olarak ele iki farklı şekilde ele alınabilmektedir (Kılıç 2018, 12):

1. Birbirleri ile hemen hemen yakın zamanlarda doğmuş olan kişiler yaşamları süresince çoğunlukla benzer toplumsal nitelikler gösterebilmektedirler. Evlilik, ergenlik, mezuniyet, çocuk doğurma, ölüm ve işe girmek gibi benzer olaylar yaşamın bir parçasıdır. Sosyologlar ise bu durumları 'kuşak etkisi' olarak isimlendirmektedirler.
2. Aynı kuşağa mensup olan kişiler, ortak bir tarihi de paylaşmaktadırlar. Bir kuşağın içinde olduğu zaman bize, o kuşakta yaşamakta olan ya da yaşamış olan kişilerin başlarından geçen sıkıntıları ve fırsatları görmemiz açısından iyi bir rehber olmaktadır. Beklenmeyen tarihsel bir takım olaylar; salgınlar, felaketler, depremler, savaşlar, ekonomik krizler gibi değişen siyasi koşullar ve temel kültürel bir takım eğilimlere 'dönem etkisi' ismi verilmektedir; kuşakların şekil ve görünümünü önemli etkilerde bulunmaktadır.

Sosyal çevreni yaygın tesiri (bilhassa ebeveynleri, medya ve popüler kültür, yaşlıları ve aynı tarihsel şartlar) içinde yaşamakta olan bireyler ortak değerler sistemini meydana getirirler ve bu durum onları farklı zamanlar büyüyen insanlardan farklı kılar. Farklı yazarların gerçekleştirdiği kuşak sınıflandırmalarında hangi sene aralıkları içerisinde yer alacağına dair fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir.

Aşağıda üç kuşak hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bununla beraber Z kuşağından ilerleyen bölümde bahsedilmeyecektir. Bunun nedeni ise; ulusal ve uluslararası literatür içerisinde, Z kuşağı, çok fazla sınıflandırmayı içinde barındırmamaktadır. Bunun sebebi olarak da; kuşak sınıflandırmasının o dönemdeki araştırmacıların buldukları zamanda, aynı zaman içinde küreselleşmenin de tesiriyle beraber dünya üstünde gelişmekte olan olayların ve yaşam şekillerinin çok hızlı bir şekilde değişme uğramasından dolayı tahmin edilmemiş olması durumu olabilir. Zamanla kuşakların sınıflandırmalarının Z kuşağı ve sonrasında da devam etmekte olan sınıflandırmalar için hangi terimin tercih edileceği, dönemin şartlarına göre belirlenecektir.

Sanayi devrimiyle beraber yaşanmakta olan gelişmeler, teknolojinin gelişmesi ve kuşaklar arasında yaşanan farklılıkların belli bir biçimde meydana gelmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Günümüzde farklı görüşler olmasıyla beraber kuşakları sınıflandırma konusunda onların başlangıç ve bitiş tarihi üstündeki ortak görüş birliği dört tane kuşak üstüne olmuştur:



Şekil 8.Kuşak Sınıflandırması

Kaynak: De Cooman ve Dries 2012, 44'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

2.2.1. Baby Boomers (Bebek Patlaması) (1945-1965)

1945-65 seneleri arasında ABD'de yaşanmış olan yüksek oranlı doğum oranları sebebiyle bu dönem içinde yer almış olan kuşağa 'Bebek Patlaması' adı verilmiştir (Becton vd. 2014, 177). Bu kuşak aynı zamanda iki kuşağın arasında kaldığı düşünüldüğü için kimi yerlerde 'Sandviç Kuşak' olarak da isimlendirilmektedir (Atabay vd. 2013, 534).

Baby Boomers'lar, sayı olarak fazla olmalarından kaynaklı olarak toplumu tekrardan biçimlendiren kuşak olarak da görmüşlerdir. Bu kuşağın biçimlendirilmesinde; 1960'lı yıllarda yaşanan savaşlar, suikastlar, televizyonun gelişimi, kadın hakları hareketleri gibi tarihi olaylar da oldukça etkili olmuştur. Savaşın ardından, güçlü bir ekonominin hakim olduğu bir dönemde büyüme fırsatı yakalamışlardır (Kılıç 2018, 35).

Bu dönem içerisinde gerçekleşmiş olan olayların etkisiyle ortaya çıkan boşluklar, bu kuşak hakkında daha etkin bilgilere ulaşılması için kimi yazarlar tarafından ikiye bölünerek incelemesi yapılmıştır (Buckingham ve Polls 2004, 4):

- 1946-1954, Wood Stock Grubu: Toplumsal bilinci ve idealist çabaları olarak bilinenler
- 1955-1964, Zoomer Grubu: Kendileriyle meşgul olanlar olarak bilinenler

Bu kuşak literatüde çok fazla anılmasa da aslında, ekonomik, siyasi ve sosyolojik olaylar bakımından araştırıldığı zaman onların satın alma davranışları ve olaylar karşısında ki tutumları sebebiyle, pek çok araştırma içerisinde de yer almıştır. Dönemin X kuşağının başlangıcı olarak da düşünülmelidir.

Baby Boomers'lar daha olgun, anne ve babaya düşkün, aile ile kaliteli ilişkilere düşkün, tecrübeyi önemseyen, boş zaman geçirmeyi seven, teknoloji ile yakından ilgilenmekte olan bir kuşak olduğu fark edilmektedir.

Bu kuşak aynı zamanda savaştan sonraki süreçte sağlıklı bir ekonominin bulunması sebebiyle, dünyayı kendisinin etrafında dönüyor olarak görmektedir ve bu nedenle benmerkezci bir hale sürüklemektedir. Yaşam felsefeleri olarak çalışmak için yaşamaktır demek mümkündür. Çalışma yaşamlarında da 'boyun eğme' politikasını benimsemişlerdir (Kılıç 2018, 38).

Meydan okumaya, baskıya ve performansa alışkın bir nesildir. İşkolik olarak görülen bu kuşak, iyimse ve aynı zamanda iddialıdır, ekip çalışmasından yanadır. Bu kuşak önceki kuşaklara göre daha bilgili olmaktadır ve sağlıklı hayat enerji onların en büyük amaçları arasında yer almaktadır. Eğlenceyi

yaşayabilmek, herkese farklı davranışlar sergilemek ve değişim gösteren değerleri anlayabilmek onlar için önemli olmaktadır. Onların odağa aldığı nokta, ‘ben’dir ve ‘iyi bir hayat’ yaşama eğilimi göstermektedirler (Williams vd. 2010, 7).

2.2.2. X Kuşağı (1965-1979)

Farklı bir takım yazarlara göre başlangıcı ve bitişi farklı olan tarihler arasına denk gelse bile, araştırmada bu kuşağı en sık kullanılmakta olan hali ile 1965-1979 seneleri arasında doğanlar olarak alınması tercih edilecektir.

X kuşağını muhafazakar, şık giyimli, etkileyici, diploma ve belgelere düşkün, eğitilmiş seyahat seven ve hoşsohbet olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.

Baby Boomers’ların çocukları olarak ve 30-35 yaş arasında olan X’ler nüfusun oldukça fazla bir kısmını oluşturmaktadırlar. Anneleri ve babaları çalışan ve evde yalnız olarak büyümüş olan bu ilk kuşak, genel olarak bakıcıyla büyümüş ve evde TV izleyerek, her şeyi TV’den öğrenmiş olan bir kuşaktır. Evde yalnız kaldığı için ailelerinden daha fazla arkadaşlarına güven beslemiş ve bu durumdan kaynaklı olarak bireysel tutumları daha farklı olmuştur. Sovyetlerin çökmesi, Berlin Duvarı’nın yıkılması, AIDS hastalığının varlığına tanıklık etmişlerdir. X kuşağındakiler dijital teknolojiye temas etmeye başlayan ve onu düzenli olarak kullana bilen ilk kuşak olmuştur. Üniversitelere kayıt olurken en fazla kendini gösteren ve bilgisayar kullanımı tercih eden nesil olmuşlardır. Uluslararası iş dünyasını ve küresel toplumu tanımamızı sağlayan, dünya üstünde gelişen olayların tesirleri sebebiyle küresel toplumu tanıma fırsatı yakalayan dünya çapındaki olaylardan da etkilenerken ilk küresel düşünen kuşak olmuşlardır. Bu kuşağın tanıklık etmiş olduğu evre artık çekirdek ailelerin gündeme geldiği ve kalabalık olarak yaşanmanın azalmaya başladığı bir dönemdir. Anne ve babaları çalışmakta olan hatta iş kolik denilebilecek olan anne-babalarının çocukları olmalarının yanı sıra, boşanmaların fazla olduğu bir döneme denk gelmişlerdir (Princeton One 2019, 3).

Teknolojinin gelişmesinin ardından ve sunmuş olduğu iş ortamıyla beraber X’ler aile ve iş hayatı arasındaki dengeyi sağlayabilmekte güçlük yaşayan

ebeveynleri çocukları olarak güçlü aile yapısının bozukluğuna denk gelen kayıp çocuklar olmuşlardır. Bu durumda X kuşağında bağımsız, estetik ve uyumlu kavramlarının birleşmesinden meydana gelmektedir. X kuşağında güçlü bir ‘Benim kontrol ve denetime gereksinim yok’ duygusu bulunmaktadır. Aile büyüklerinin işkolik olması ve çocukların evde sürekli olarak kendileri vakit geçirmeleri nedeniyle denetimsiz, ilgisiz ve daha özensiz büyümelerine neden olmuş ve bu durum onların karakterlerine de yansımıştır. Bahsi geçen kuşak, ebeveynlerinin sosyal yeteneklerinden yoksun olarak daha çok teknik yetenekleri bulunan bir nesildir. Teknolojinin geliştiği bir zamanda çalışmakta olan anne ve babaların çocukları olmaları sebebiyle onlar kendi kendilerine sosyalleşmeyi öğrenmişlerdir. Özerklik ve bağımsızlık en büyük özellikleri olmuştur. Açık iletişimden yana olmuşlardır ve olayların arkasında olan sebepleri bulup öğrenmeye çalışırlar. Onlar kendilerine daha pragmatik, gözü pek, hızlı, gerçek hayatı bilen bireyler olarak açıklamaktadırlar. Karakterleri, yaşam şekiller, aileyi, işi ve yaşamı dengede tutabilmeye yönelik olmaktadır (Atabay vd. 2013, 534).

X kuşağı aynı zamanda Bebek Patlaması kuşağında ki ‘sadık ve iyimser’ yapıdan farklı olarak ‘şüpheli ve alaycı’ bir yapı sergilemektedirler. Bu durumun esas sebebi ise yaşamış oldukları zamanda suç olaylarının artması, boşanmaların artması, AIDS’in yaygınlaşması, işten çıkarmalar gibi olayların etkisinden kaynaklı olarak ortaya çıktıkları düşünölmektedir (Hansen ve Leuty, 2012, 35).

Literatür içerisinde, dünyada yaşanan belirsizliklerle uğraşmak zorunda oldukları için ‘kayıp kuşak’ olarak isimlendirilmişlerdir. Gelecek kaygısı olan bu kuşakta kariyer yapabilme ve daha çok para kazanabilme kaygısı bulunmaktadır (Keleş 2011, 131). Teknolojinin gelişmekte olduğu ve sürekli hız kazandığı senelerde doğmuşlardır. Sadakat duyguları duruma göre farklılık barındırmakta, benzer şekilde geleneksel değerlerine bağlılıkları ön planda olmaktadır. Toplumsal olaylara duyarsız değildirler. Mücadeleci, şüpheli, otoriteye saygılı ve işlerine düşkündürler. Kimliklerini markalarına göre tanımlamakta olan ve bu durumu ilk başlatan kuşak olarak görölmektedirler. Kadınların çalışma yaşamına daha çok girmesiyle beraber geleneksel aile yapısı bu kuşakta kırılmaya başlamıştır.

X kuşuğu ‘cinsiyeye eşitliğı’ kavramıyla ilk kez karşılaşmış olan kuşak olarak görölmektedir. Bu kuşak içinde çalışmakta olan anneler, kendi annelerinin iş yaşamında yer edebilmesi için verdikleri mücadelelerin nefesleridir. Erkek çocukları ise; babalarından farklı bir aile yaşamında ve çocuklarının bakımında daha etkin bir rol oynayan konumda yer almaktadırlar. Bu durum onların politik düşünmelerine ve davranışlarına yansımıştır. Otoritenin gücüne inanmış olan, benzer şekilde hiyerarşiye bağı olan, değışimi sevemeyen bir önceki nesle inat, işlerin tek bir yolla halledilmeyeceğine, farklı düşüncelerin de olması gerektiğine inanan bir nesil olmuştur. ‘Eski moda disiplini’ uygulamayı reddeden, kendi seslerini duyurmak isteyen bir kuşak olmuşturlar. ABD’de X kuşuğunun ilk büyük devlet lideri 2008 senesinde Beyaz Sarayı devralmış olan Barack Obama’dır. 72 yaşında olan rakibini elemeyi başararak ABD’nin ilk siyahi başkanı olmayı başarmıştır. Obama seçim kampanyası sırasında ‘değışim’ sloganını kullanmıştır. Irak savaşı gibi hususlarda Baby Boomers kuşuğundan olan eski yönetimden farklı olarak ABD halkının ve dünya kamuoyunun desteğini arkasına almış ve büyük bir saygınlığın oluşmasını sağlamıştır (Acar, 2010).

2.2.3. Y Kuşuğu (1980-2000)

Y kuşuğunun başlangıcı ve bitiş i birçok yerde farklı olarak görölse de ortak görüş 1980-2000 aralığında olduğı kanısındadır. Y kuşuğı literatür bakımından ele alındığı zaman birçok isimle açıklanmaktadır (Çetin ve Karalar 2016, 160-161):

- Echo Boomers (Bebek Patlaması kuşuğunun yansıması)
- Millennials (Milenyumlar)
- Techsavvy (Teknoloji Bilenler)
- Easy Life Generation (Kolay Yaşam Kuşuğı)
- MyPod (Dijital Müzik Yanında Kitlesele Özelleştirme İsteyenler)
- İ-Generation (İnternet Kuşuğı)
- Next Gen (İleri Kuşak)
- Why Generation (Niçin Kuşuğı),
- Boomerang Generation (Hedeflerini Bulmaya Çalışırken Üniversite Eğitimlerini Bitirip Evlerine Geri Dönen Kuşak)

- Generation Now (Sahip Oldukları Şeyleri Kabul Etmekle Yetinmeyen)

Y kuşağı kavramı ilk kez 1993 senesinde bir dergiden X kuşağının takipçisi olarak nitelendirildi. Yeni teknolojilerin ve internetin kullanılması konusunda ebeveynlerinden daha bilgilidirler. Hayatlarını internet ortamında kolaylık paylaşımlarının yanı sıra, kendilerine yetebilen, kendilerini anlatmada oldukça iyi olan bir kuşak olmuşlardır. X kuşağı teknolojinin başlangıç dönemi olsa da bu kuşak onlardan daha hızlı dijital dünyaya uyum sağlamıştır. İnternetin daha fazla yaygınlaşmasını ve her yere herkese ulaşmasını sağlamışlardır. Bu kuşakta yüksek bir benlik duygusu bulunmaktadır. Onlar ödül kuşağıdır. Her bir çocuk ödülü ve övgüyü hak etmektedir gözüyle bakarlar (The Telegraph, 2014).

Y kuşağını belirleyen tarihsel olayların aralarında 11 Eylül 2001 terör olayının etkisi oldukça büyüktür. Sonrasında Enron şirketinin çökmesi, Basra Körfezi Savaşları, Berlin duvarının yıkılması ve doğal afetler gibi olaylar etkili olmuştur. İnternet ağları ve cep telefonların ortaya çıkması da etkili olmuştur (Gordon ve Steele 2005, 28).

Kuşağın en belirgin özelliklerini ise şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır (Brown vd. 2009, 8-9):

- Gönüllülük
- Teknolojik etkiler
- Hak kazanma
- Kültürel kabul

Y kuşağı kendisinden önce gelmiş olan kuşaklardan daha çok kültürel farklılıkları benimsemektedir. Bu kuşakta genç yaşlardan itibaren çevreleri tarafından özel oldukları söylendiği için kendilerini birçok şeye hak kazandıkları fikriyle beslemektedirler. Gönüllülük bu kuşakta etkin bir rol oynasa da teknolojinin etkisini daha fazla görmek mümkündür.

Teknolojiyle harmanlanan bu nesil, yüksek teknoloji sayesinde bilgiye daha hızlı ulaşabilmekte böylece çok bilgiye kısa zamanda ulaşmaya alışkın olmaktadır. Çoklu görevlerde çok yüksek yetenekleri barındırmaktadırlar. Hayatı günlük ve enerjik yaşayan bir yanları vardır. Bu kuşaktaki vurgu “yaşamak için veya yaşamı anlamlı hale getirmek için yap”tır (Kılıç 2018, 53).

Kuşak kendine çok güvenlidir. Kendilerine olan güvenlerinin, genç yaşlarda bağımsızlık kazanmalarına bağlamak mümkündür. Bu kuşak aynı zamanda her şeyi direkt olarak isteyebilen bir yapıya sahiptir böylece de toplumun daha hızlı ilerleme kaydettiğini söylemek mümkündür. Değişimin bir parçası olabilmek isterken bir yandan da bu değişimden korkmayan, eğitim düzeyi yüksek olan aynı zamanda üniversite sıralarında başarılı girişimlerde buldukları içinde en girişimci kuşak olarak görülmektedirler (Çetin ve Karalar 2016, 163).

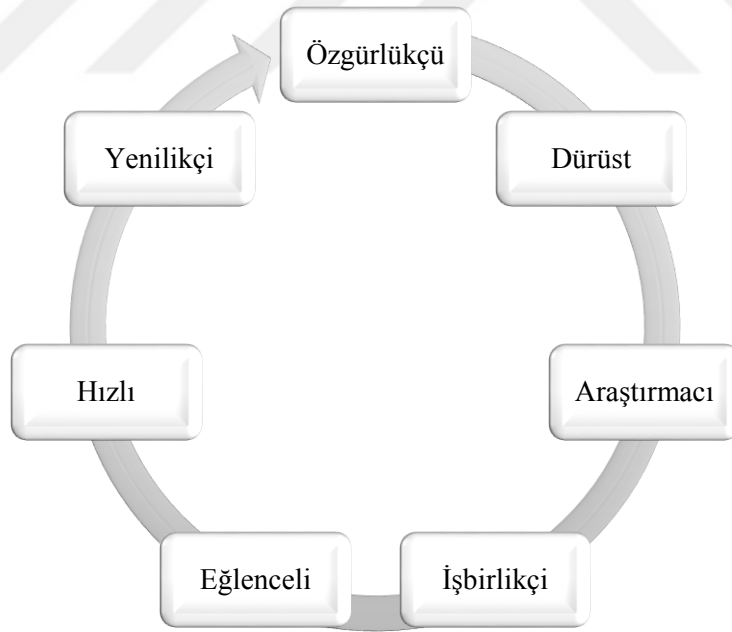
Y kuşağı, toplumun daha iyi olmasını sağlayabilmek için toplumu yönlendirmek ve toplu eylemlerde bulunma uğraşları bulunanlar olarak açıklanmaktadır. Ahlaklı, yurtsever, özgürlükçü, güçlü, ailevi değerlerine düşkün bireyler olmuşlardır. Sosyalliği dijital dünya üstünden sağlamaktadırlar. Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, bu kuşağın üyelerinin bir gün içinde medyayı bir günden daha fazla süreyle tüketmektedirler. Böyle denilmesinin sebebi, belli bir zaman diliminden çok daha fazla internet ve sosyal medya kullanmaları ve hayatlarını bu şekilde biçimlendirmeleridir (Keleş 2011, 131-132).

Seyahat etmek isteyen, kendilerine daha çok alakadar olan, yükümlülükten kaçmayan ve kendi sorumluluklarını çok fazla olduğunu belirten kişiler, evliliğin taşıdığı sorumlulukları taşımak istemezler bu yüzden evliliğe mesafeli dururlar. Y Kuşağı'nın internet ve medyaya olan fazla alakası nedeniyle ilişkilerinde ciddi olamamakta, arkadaş bağılıkları düşük olmakta ve bir sonraki kuşakta farklı bir arkadaşlık algısının oluşmasına neden olmaktadır. Y Kuşağında evlenmeden aynı evde yaşamak normalleştirilmiş bir eylem olup, iyi bir anne baba olmanın iyi bir evlilikten daha önemli olduğunu düşünmektedirler. İyi bir anne olmanın da evlenmekle alakalı olmadığını düşünmektedirler. Zorluklarla daha az karşılaşmış olan ve daha az yoksulluk çekmiş olan bu kuşak daha fazla harcama gücüne

ulaşmıştır. Bu nedenler onların sadık olamamasının ve tatmin edilememesinin nedeni olarak düşünülebilmektedir (Kılıç 2018, 52).

Y kuşağı görev bilinci konusunda oldukça iyidir. Ancak bazı araştırmacılar görev bilinçlerinin düşük olduğunu ben merkezci olduklarını savunmaktadır. Yurttaşlık sorumluluğu fazladır. Sosyal olaylar konusunda daha bilinçli bir nesildir. Ancak genel olarak şımarık bir nesil olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Aileleriyle daha fazla geçirebilen ve aileleri tarafından özenle yetiştirilen bireyler oldukları için benlik duyguları fazla ve özgüvenleri yüksektir. Aynı zamanda kişisel hayatı önemli gören, ayırmadan uzak, sabırsız, görüntü odaklı, dijital bir kuşak olarak belirtilebilir (Kılıç 2018, 52).

Y kuşağındaki kişiler, kendilerinden önce gelen kuşağa göre daha iyi internet kullanabilen ve bilgiye çok daha hızlı ulaşabilen bir nesil olmuştur. Yaşanan toplumsal olaylara duyarsız olmaması ve anında tepki vermeleri sebebiyle de sosyal bilinci fazla olan bir nesil olarak görülmektedirler.



Şekil 9. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Kaynak: Tapscott 2009,3'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

2.2.4. Z Kuşığı (2000-...)

Z kuşığı, sınıflandırmalar içinde literatürde kendisine en az yer edinmiş olan kuşaklardan bir tanesidir. En son kuşak olarak görülmekte ve hakkındaki kaynak kısıtlı sayıda olmaktadır. Günümüz çalışma piyasasında daha yerini almamış olan bu kuşağın tarih aralıkları da farklılıklar barındırmaktadır. Ülkelerin değişmekte olan ekonomik siyasi ve kültürel yapıları nedeniyle bu kuşağın başlangıç zamanları 90-92-95-2000 yılı olarak değişebilmektedir. 95 senesi sıklıkla karşılaşılmakta olan bir yıl olsa da 2000 senesi daha baskın olarak tercih edilmektedir.

2000'lerden sonra hızla yükselmeye başlayan internet kullanımı, telefonlar, laptoplar, her yerde ulaşılabilir olan internet ağları, dijital medyanın gelişmesi ve aynı zamanda Z kuşağının başlangıcı olarak 95 senesinin kabul edilmesinde herhangi bir demografik veya sosyolojik bir gerekçenin bulunmaması 2000 senesinin daha çok tercih edilmesini sağlamıştır (Singh ve Dangmei, 2016, 2).

Z kuşığı literatür içinde farklı isimlerle anılabilmektedir:

- Jenerasyon V (Virtual-sanal kuşak)
- Jenerasyon C (Topluluk/Kapsam)
- İnternet Jenerasyonu
- Vatan Jenerasyonu
- Google Jenerasyonu
- Gen Z
- Gen: Ben

Z kuşığı dünya üstünde ki ilk küresel kuşak olarak adlandırılmaktadır. Bunun nedeni ise bu kuşağın; aynı kültüre sahip insanlarla büyüme, aynı yiyecekleri yemek, aynı modayı ve yerleri takip etmesidir. Onlar daha önceki kuşakların anlamadığı, bilmediği kelimeleri ve cümleleri kullanmaktadırlar. Bu da onların, kendi aralarında bir küresel bir lügat oluşturmalarını sağlamıştır (Töröcsik vd. 2014, 30).

Tablo 5. Kuşak Sınıflandırmalarının Temel Özellikleri

	<i>Bebek Patlaması</i>	<i>X Kuşağı</i>	<i>Y Kuşağı</i>	<i>Z Kuşağı</i>
<i>TARİH ARALIĞI</i>	1946-1965	1965-1979	1980-2000	2000-
<i>TANIMLAYAN KELİME</i>	Umutlu	Şüpheli	Şimdi	İnternet Olmadan Asla
<i>DEĞERLERİ</i>	Başarı	Zaman	Benlik	İnternet Ortamına Göre Değişebilen
<i>OLUMLU YÖNLERİ</i>	Girişken, Görev Oyuncusu, İlişki Odaklı, Bilinci Yüksek	Bağımsız Farklılık Oluşturan Teknolojik Bilgiye sahip	Gerçekçi Çoklu Görev Kabiliyeti Teknoloji Meraklısı	Çoklu Görev Kabiliyeti Farkındalıkları Yüksek Esnek Bilinçli

Kaynak: Hansen ve Leuty, 2012, 35; Brown vd. 2009, 8-9; Töröcsik vd. 2014, 30; Aydın ve Başol 2014, 5'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

2.3. Çalışma hayatında kuşaklar

Kuşaklar arasında yer alan çalışma değerlerini biçimlendirecek olan inançlar, amaçlar, çalışma şekilleri, dünyaya olan bakışları ve liderlik tutumları gibi parametreler iş yerinde ki kuşaklar arasındaki farklılıkları yansıtmaktadır.

Her bir kuşağında çocukluk döneminde şahit olmuş olduğu bir takım ekonomik, siyasi ve sosyal olaylar onların hal ve hareketlerine yansıyabilmektedir. Her bir dönemin kendisine has olan bu olayları, bunlarla yetişen çocukların, yetişkinliklerinde iş yaşamına girebilmeleriyle beraber çalıştıkları kurumlardaki hal ve hareketlerine yansımaktadır. Çalışma değerlerindeki kuşaklar arasındaki farklılıklar, kadınların çalışma yaşamına

girmeleri, tek bir çalışan veya çift kariyerli aileler ve bu ailelerin yaşam dengesi beklentileri, elektronik ortamın hızlı bir şekilde gelişmesi ve kullanımıyla meydana gelen devamlı yeni becerilerin verilmesi gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Kendisinden önce gelmiş olan kuşakların çalışma şartları ve buldukları dönemin şartları bireylerin çalışma değerleri arasında benzerlikler yaratsa bile, farklılıkların da oldukça fazla olduğu yapılan araştırmalar da görülmüştür. Literatür içerisinde değişen iş gücü ve kuşaklararası çalışma değerlerinin farklılıkları bulunsa da bu konu hakkındaki yapılan araştırmaların eksik olduğu gözden kaçmamaktadır (Twenge vd. 2010, 1118).

Günümüzde Bebek Patlaması kuşağı artık iş gücü sahnesinden silinmeye başlamış; X ve Y kuşakları alanda kendilerini göstermeye başlamışlardır. Kuşaklar arasındaki çalışma farklılıkları da meydana gelmektedir. Her bir kuşak kendisinden önceki kuşakla işbirliği yapması sayesinde onlardan bir şeyler öğreneceklerdir. İş dünyası işkolik Bebek Patlaması kuşağından; bağımsız, karamsar ve alaycı bir X kuşağı ve kendine güvenen, umutlu bir Y kuşağına entegre olmaktadır (Wen vd. 2010, 2).

2.3.1. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağının Çalışma Hayatı

Televizyon bebek patlaması döneminde icat edilmiş ve bu durum onların kişiliklerine etki etmiştir. Bunun nedeni ise medyanın kişilerin bilgi, tutum ve duyguları üstünde çok fazla etkileme gücüne sahip olmasıdır. Sadece kişiler değil, bunun yanı sıra toplumsal gruplar, organizasyonlar, toplum ve kültür medyanın gücünün etkileme alanının sınırları içinde bulunmaktadır. Bu kısımda hareket ederek, bireyler tutum ve hareketlerinin aynı zamanda değer yapısının meydana etkilediğini söylemek mümkündür. Aynı şekilde çalışma hayatını da etkilemektedir (Altuntuğ 2012, 205).

Kadınlar çalışma hayatında etkin olmaya bu dönemde başlamışlardır. Bu kuşaktaki kişiler her şeyi istemekte ve istedikleri şeylere ulaşabilmek için çok fazla çalışmaktadırlar. Onlar klasik birer işkoliklerdir. Toplumsal reformlara inanmışlar ve kendilerini özgür bir biçimde ifade etmek istemektedirler.

İyimserdiler. Bu kuşaktaki kişiler bilinen hiyerarşik örgütsel yapıdan uzaklaşmaya başlamışlardır. Fazla çalışmayı zaman baskısı olarak görmüşlerdir ve sosyal hayatın dengeye ulaşması için uğraşmışlardır.

İş dünyasının en büyük kısmını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle de acımasız rekabet ve fırsatlar dünyasına düşmüşlerdir. Bu kuşağında kişilerinin temel nitelikleri buna göre şekillenmiş ve iyimser, idealist, yüksek rekabete uygun olarak şekillenmiştir.

Bebek patlaması kuşağındakilerin iş yaşamındaki özelliklerine bakıldığında; kariyerine önem gösteren, başarıyı isteyen, kariyeri için fedakâr olan, 8-5 mesaiyi göze alabilen, emeklilik dönemi için para biriktiren ve çalıştıkları yere bağlı olan kişilerdir.

Bu kuşak, hem sonuç hem de süreç odaklı olmaktadır. Rekabetçi yapısı oldukça belirgindir. Güçlü bir benlik duygusuna ve isteğine sahiptirler. İşkolik olarak görülürler ve zor işçiler olarak düşünülürler. Çok çalışsalar bile, kendi arzularının da peşinden giderler ve otoriteyi yer yer sorgulamaktan geri durmazlar. Aynı şekilde çalışmak onların kimliğini de ortaya koymaktadır. Çalışırken sürekli olarak kendilerini geliştirme avantajı sağlarlar. Kuralların dışına çıkan ve aslında kurallardan hoşlanmayan bir yapıları bulunmaktadır (Kılıç 2018, 38).

Bebek patlamasında doğmuş bir kişiyi, kişisel park yeri ikramiyeler ve unvanlar motive edebilmektedir. Bu nesil iş yerinde kişisel stresle alakalı olan hastalıklara ve tükenmişlik hissine karşı duyar geliştirmişlerdir.

Çalışma ekibi onlar için oldukça önemlidir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve iletişim kurmak isterler ve kendilerinden küçük çalışanların kendilerine saygı göstermelerini isterler. Bu iletişim kurulmazsa, bu durum onlar için hayal kırıklığı oluşturabilmektedir. Ortak bir fikre ulaşmanın önemine inanmaktadırlar ve sorumluluklarını paylaşırken özerk bir yapıyı barındırdıkları için karşısındaki insanda özerklik alanına girmezler. Bu nesilden olan bireyler, emir vermekten hoşlanmazlar ve saygısız hiyerarşiden de hoşlanmamaktadırlar.

Onların sadakatlerini çalıştıkları kurumdan çok, iş yerindeki arkadaşları ve işin kendisi sağlamaktadır (Williams vd. 2010, 7).

2.3.2. X Kuşağının Çalışma Hayatı

X kuşağının çalışanları şuanda 38-52 yaş aralığında olup, ‘yaşamak için çalışmak’ fikri hâkim olmaktadır. Bu kuşakta yer alan kişiler iş dünyasındaki çeşitliliğin farkındadırlar ve küresel düşünmektedirler. Sosyal hayatın ve işin dengesini yaşamaya çalışırlar. İş ve yaşam dengesi bu kuşak için önemlidir. Teknolojisinin son yenilikleri ile çalışarak işi bir eğlence olarak görmektedirler.

Küreselleşmeden önemli seviyelerde etkilenmiş olan bu nesil, küresel bir bakış açısını yakalamıştır. Bu sebepten dolayı da, mizaçları değişime ve farklılığa açık olmaktadır. Yurt dışında çalışmaya niyeti fazla olan kuşaklardan bir tanesidir. Özgürlüklerine düşkün ve iş yaparken yalnız kalmayı seven kişilerdir. Motivasyonları fazladır ve bu motivasyonu sağlamak için düşüncelerinin önemsenmesi gereklidir.

Anne ve babaları çalışan çocuklardır, yetişme zamanlarında kendi kendilerine büyüdükleri ve kendi sorumluluklarını üstlerine aldıkları için diğer kuşaklara göre daha az geleneksel olmaktadır. Benzer şekilde onlar güvenlik içinde, aile ile beraber katı bir geleneksellikten uzak olarak sosyal biçimde büyütülmelerinden dolayı karakter olarak bu durum bireyselliğin yanı sıra toplu bir şeyler yapabilmeyi de beraberinde getirmiştir (Kılıç 2018, 42).

X kuşağındaki kişiler, iş yerinde çalışırken daha az kısıtlamaya maruz kalmak ve az sayıda kuralla uğraşmak isterler. Anne ve babalarının sürekli çalıştıklarını gördükleri için, kaliteli bir yaşamın sürekli çalışmaktan ve çok iyi kariyerden daha iyi olduğunu düşünürler. Aynı zamanda çocukluk çağlarında yaşadıkları ekonomik durgunlukların neticesinde ailelerinin kendilerini feda etmelerini ve emekliliklerini beklerken işten atılmalarını gördükleri için bu kuşaktaki kişilerin işlerine olan sadakatleri etkilenmiştir (Altuntuğ 2012, 206).

X’ler çalıştıktan sonra eğlenmeye gitmeyi seven, formelliği sevmeyen ve yeniden oluşuma önem gösteren, çalışmayı zorlu bir meydana okuma olarak

düşünen bir kuşaktır. Eğlenmek onlar için bir kaçış gibidir. Çok çalışmaktansa daha akıllı ve verimli çalışmayı tercih ederler. Bunun içinde eğlenceli ve rahat bir iş ortamının olmasından yana olurlar.

X'lerin iş yerindeki özellikleri özetlenirse; iyi para kazanmak için çok çalışırlar. Çalışırken teknoloji kullanma becerisine sahip olmaktadırlar. Ücretlerini peşin almak isterler. Hızlı geri bildirimler isterler. Kültürlü ortamlarda çalışmak isterler ve bunu başarabilirler (Aydın ve Başol 2014, 3).

2.3.3. Y Kuşağının Çalışma Hayatı

İşgücü piyasasının büyük bir bölümünü oluşturmakta olan Y kuşağı, 17-37 yaş arasında olup, Bebek Patlaması kuşağından sonra meydana gelen en kalabalık ekip olarak düşünülmektedir. Önümüzde görünen 20 sene içinde işgücünün büyük bir parçasını meydana getireceklerdir.

Y kuşağı, eğitim seviyesi yüksek ve teknolojiyi sürekli olarak kullanabilen bir yapıya sahiptir. Bebek patlaması ve X kuşağının çocuklarıdır. Sayıları Bebek Patlaması Kuşağına benzemektedir. Yaşıtlarıyla sosyal ağlar üstünden iletişim kurmak isterler. Açık görüşlüdürler ve iyimserdiler. Başarıya karşı motive edilmesi gerekli olan bir yapıları vardır. Bu bireysel tutumları ve yapıları iş yerinde de kendisini göstermektedir. Bu bireysel tutumları ve yapıları onların iş yaşamında da kendini göstermekte ve işverenlerinden arzularının ne olduğu hakkında bilgi verebilmektedir (Aydın ve Başol 2014, 4).

Y kuşağında; telefon, bilgisayar gibi bir takım teknolojik aletler oldukça yoğun olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu durum onların yaşam şekillerine de etki edebilmektedir. Onların en büyük tecrübeleri internet ve teknoloji iler harmanlanmış olmalarıdır. Sosyal ağlar ile devamlı olarak iletişim kuran bu kuşağında birden çok iş yapabilme yeteneği fazladır. Teknolojiyle içli dışlı olmaları sayesinde çoklu görev yapabilmeleri kolaylaşmaktadır (Altuntuğ 2012, 206).

İnternet daha hızlı ve kolay biçimde verilere ulaşmalarını sağlayarak yardımcı olabilmekte ve bu durum onların bağımsız biçimde davranabilmelerine

yardımcı olmaktadır. Bu sayede işlerini kendileri devam ettirip, hızlı bir şekilde sonuca vardırabilmektedirler. Bu kuşak bağımsız olarak düşünülmesinin tersi bir durumla, birlikte çalışmaktan daha fazla zevk almaktadırlar. Grup çalışmalarının neticesinde farklı düşüncelerin sunulmasının ve beyin fırtınasının gerçekleştirilmesinden yanadırlar.

Y kuşağı yöneticisi ile sık sık iletişim kurmak ister. Son teknoloji den faydalanabilmek ister. Yöneticilerinden bütün işlemleri tek tek açıklamasını bekler. Sürekli olarak değişimi isterler. Aranılan eleman konumunda olmak isterler. Çok uzun sürelerini iş hayatında geçirmek istemezler. Aynı zamanda yaptıkları işlerin takdir görmesini isterler (Kılıç 2018, 52).

Y kuşağının çalışanların çalışma değerleriyle alakalı olarak gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda; esnek çalışma saatleri ve bu saatleri kendi isteklerine göre düzenlemek önemli olmaktadır. Para kazanmak daha fazla satın alma işlemi yapabilmek içindir. Yöneticilik veya işte yükselme imkânının bulunmasının yanı sıra hızlı bir şekilde gerçekleşmelidir (Aydın ve Başol 2014, 4).

Kuşaklar ve yaşadıkları her şey onların iş yaşamında etkili olmaktadır. Her bir neslin gördükleri ve tanık oldukları olaylar onların yaşamlarına etki etmektedir. Yaşanan siyasi olaylar, doğal olaylar ve diğer birçok günlük rutinler insanların ruh hallerini ve yaşama şekillerini etkilemektedir. Yaşama şekillerini etkilediği için aslında çalışma düzenlerini ve çalışma koşullarını da etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİNANS SEKTÖRÜNDE X VE Y KUŞAĞINA YÖNELİK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI KARŞILAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yeni jenerasyona göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesidir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtları şu şekildedir:

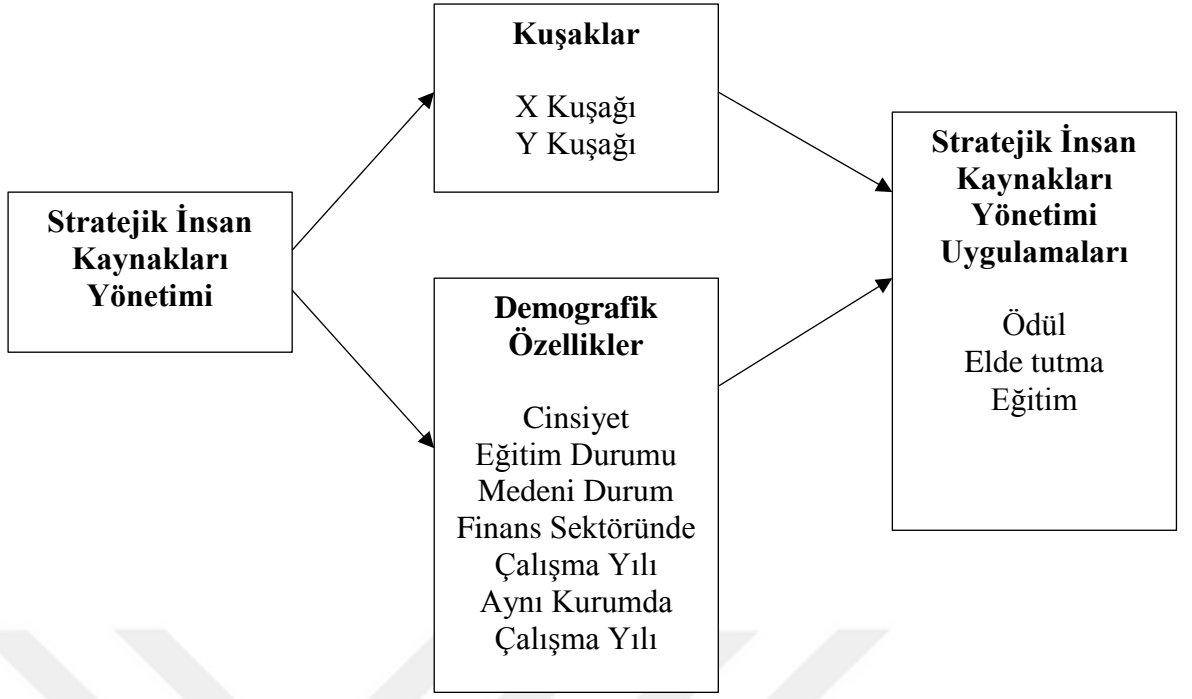
- Araştırma Türkiye’de Finans sektöründe çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma anket formu ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ile sınırlıdır.
- Araştırma 397 katılımcı ile kısıtlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Finans sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 397 katılımcıya ulaşılmıştır. Anketler Google Drive uygulaması kapsamında dağıtılmış ve veriler toplanmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

3.3.2. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Kuşaklara göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₂: Kuşaklara göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı farklılık göstermektedir.

H₃: Demografik özelliklere göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₄: Demografik özelliklere göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı farklılık göstermektedir.

3.3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları kişisel özelliklere yönelik sorulardan, insan kaynakları uygulamalarına yönelik genel sorulardan, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği”den oluşmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: 2007 yılında Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser tarafından oluşturulan ve Başar (2016) doktora tez çalışmasında kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmakta ve 5'li likert formundadır. Ölçek tek boyutludur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,782 olarak tespit edilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği: 2008 yılında Chen ve Huang tarafından oluşturulan ve Başar (2016) doktora tez çalışmasında kullanılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmakta ve 5'li likert formundadır. Ölçek üç boyutludur. Bunlar, Ödül, Elde Tutma, Eğitim şeklindedir. Her boyut 3 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada Cronbach's Alpha katsayıları ödül alt boyutu için 0,814, elde tutma alt boyutu için 0,763 ve eğitim alt boyutu için 0,795 olarak tespit edilmiştir.

3.3.4. Veri Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 22 paket programıyla yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin seçiminde ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değişmesi nedeniyle normal dağılım koşullarının geçerli olduğu varsayılmış ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

3.4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Tablo 6. Kuşak Durumuna Yönelik Bulgular

	Frekans	%
X Kuşağı	202	50,9
Y Kuşağı	195	49,1
Toplam	397	100,0

Araştırmaya katılan Finans sektörü çalışanlarının %50,9'u X kuşağı ve %49,1'i Y kuşağıdır.

Aşağıdaki tablolarda Kikare analizleri dahilinde Finans sektöründe çalışmakta olan X ve Y kuşağı çalışanlarının demografik özellikleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 7. Cinsiyete Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
Kadın	79	39,1	105	53,8	8,666	0,003
Erkek	123	60,9	90	46,2		

*p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin cinsiyet özellikleri birbirinden farklıdır (p<0,05). X kuşağı bireylerin %60,9'u erkek ve Y kuşağı bireylerinin %53,8'i kadındır. Y kuşağı bireylerinin Finans sektöründe erkeklerden daha fazla yer aldığını söylemek mümkündür.

Tablo 8. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
Lisans	156	77,2	165	84,6	3,498	0,061
Lisansüstü	46	22,8	30	15,5		

*p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin eğitim durumu özellikleri birbirinden farklı değildir ($p>0,05$). X kuşağı bireylerin %77,2'si ve Y kuşağı bireylerinin %84,6'sı lisans mezunudur.

Tablo 9. Medeni Duruma Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
Bekar	46	22,8	105	53,8	40,650	0,000
Evli	156	77,2	90	46,2		

* p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin medeni durum özellikleri birbirinden farklıdır ($p<0,05$). X kuşağı bireylerin %77,2'si evli ve Y kuşağı bireylerinin %53,8'i bekadır. Y kuşağı bireylerinin yaşları gereği evli olma durumları X kuşağı bireylerine göre daha düşüktür.

Tablo 10. Finans Sektöründe Çalışma Yılına Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
					2,498	0,000
1-5 yıl	15	7,4	90	46,2		
6-10 yıl	31	15,3	105	53,8		
11-15 yıl	78	38,6	-	-		
16 ve üzeri yıl	78	38,6	-	-		

* p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin çalışma durumu özellikleri birbirinden farklıdır (p<0,05). X kuşağı bireylerin %38,6'sı 11-15 yıl ve %38,6'sı 16 ve üzeri yıldır Finans sektöründe çalışmaktayken, Y kuşağı bireylerinin %53,8'i 6-10 yıldır Finans sektöründe çalışmaktadır.. Y kuşağı bireylerinin yaşları gereği Finans sektöründeki deneyim yılları düşüktür.

Tablo 11. Aynı Kurumda Çalışma Yılına Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
					2,055	0,000
1-5 yıl	18	8,9	97	49,7		
6-10 yıl	49	24,3	98	50,3		
11-15 yıl	81	40,1	-	-		
16 ve üzeri yıl	54	26,7	-	-		

* p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin kurumda çalışma yılı birbirinden farklıdır (p<0,05). X kuşağı bireylerin %40,1'i 11-15 yıl ve %26,7'si 16 ve üzeri yıldır aynı kurumda çalışmaktayken, Y kuşağı

bireylerinin %50,3'ü 6-10 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.. Y kuşağı bireylerinin yaşları gereği kurumda çalışma yılları düşüktür.

Tablo 12. İnsan Kaynaklarından Genel Memnuniyet Durumuna Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
Memnunum	109	54,0	90	46,2	6,214	0,048
Kararsızım	77	38,1	75	38,5		
Memnun değilim	16	7,9	30	15,4		

* p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarından genel memnuniyet durumları birbirinden farklıdır (p<0,05). X kuşağı bireylerin %54'ü insan kaynaklarından memnunken, Y kuşağı bireylerinin %46,2'si memnundur. Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarından memnuniyet durumu X kuşağı bireylerine göre daha düşüktür.

Tablo 13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumuna Yönelik Bulgular

	X Kuşağı		Y Kuşağı		Kikare	p
	Frekans	%	Frekans	%		
Evet	78	38,6	60	30,8	3,093	0,213
Hayır	78	38,6	90	46,2		
Kısmen	46	22,8	45	23,1		

* p<0,05

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarının kendisini yenilemesine ilişkin algıları birbirinden farklı değildir

($p>0,05$). X kuşuğu bireylerin %38,6'sı ve Y kuşuğu bireylerinin %30,8'i insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünmektedir.

3.4.2. Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada hazırlanan ölçek formuna yönelik faktör analizi sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 14. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİK) Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü
İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmiştir	0,742
İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir	0,752
İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidirler	0,763
Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır	0,705
Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir	0,782
Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir	0,698
Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir	0,802
İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır	0,771
Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır	0,736

Faktör analizi sonuçlarına göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği tek boyutludur. Ölçeğe ilişkin analizlerin yapılmasında ölçek tek boyutlu olarak kullanılmıştır.

Tablo 15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

	Ödül	Elde tutma	Eğitim
Firmamızda prim sistemi mevcuttur.	0,725		
Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	0,736		
Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	0,712		
Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler		0,802	
Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler		0,769	
Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir		0,719	
Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur			0,736
Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur			0,709
Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur			0,776

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 alt boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Her alt boyutta 3 ifade yer almaktadır.

3.4.3. Güvenilirlik Analizine Yönelik Bulgular

Tablo 16. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİK Y) Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	9	0,751

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine yönelik güvenilirlik sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının güven sınırı içinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 17. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Ödül	3	0,762
Elde Tutma	3	0,709
Eğitim	3	0,718

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarına yönelik güvenilirlik sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının güven sınırı içinde yer aldığı görülmektedir.

3.4.4. İlişki Testlerine Yönelik Bulgular

Tablo 18. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
SİKY	20,00	40,00	30,71	5,39	0,165	0,612

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kuşaklar arasındaki ilişkiler t ve ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. SİKYY algısının ölçümlenmesinde ölçek formu kullanıldığı için ortalamalar arasındaki farklılıkta t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 19. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kuşak İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
SİKYY	X Kuşağı	31,84	3,22	4,344	0,000
	Y Kuşağı	29,53	6,78		

* p<0,05

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kuşak ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları (29,53±6,78), X kuşağı bireylerin algılarından (31,84±3,22) daha düşüktür.

Tablo 20. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Cinsiyet İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Kadın	32,25	6,01	1,458	0,146
	Erkek	31,57	4,79		
Y Kuşağı	Kadın	30,14	7,31	1,137	0,180
	Erkek	28,83	6,15		

* p<0,05

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). X kuşağı bireylerinin cinsiyetlerine göre stratejik insan kaynakları yönetimi algıları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Y kuşağı bireylerinin cinsiyetlerine göre stratejik insan kaynakları yönetimi algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 21. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Durumu İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Lisans	32,76	3,06	8,867	0,000
	Lisansüstü	28,69	0,96		
Y Kuşağı	Lisans	31,18	6,06	9,627	0,000
	Lisansüstü	20,50	0,50		

* p<0,05

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve eğitim ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). X kuşağı lisans mezunu çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi alguları (32,76±3,06), lisansüstü eğitime sahip olan çalışanlara (28,69±0,96) daha yüksektir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve eğitim ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Y kuşağı lisans mezunu çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi alguları (31,18±6,06), lisansüstü eğitime sahip olan çalışanlara (20,50±0,50) daha yüksektir.

Tablo 22. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Medeni Durum İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Bekar	29,36	1,71	6,496	0,000
	Evli	32,57	3,20		
Y Kuşağı	Bekar	30,28	7,77	1,669	0,097
	Evli	28,66	5,31		

* p<0,05

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve medeni durum ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir

($p < 0,05$). X kuşağı evli çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları ($32,57 \pm 3,20$), bekar çalışanlara ($29,39 \pm 1,71$) daha yüksektir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve eğitim ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Y kuşağı bireylerinin eğitimlerine göre stratejik insan kaynakları yönetimi algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 23. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Finans Sektöründe Çalışma Yılı İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	1-5 yıl	33,00	0,12	12,304	0,316
	6-10 yıl	31,64	4,57		
	11-15 yıl	32,07	2,52		
	16 ve üzeri yıl	31,46	3,48		
		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Y Kuşağı	1-5 yıl	31,16	8,13	2,962	0,002
	6-10 yıl	28,15	4,99		

* $p < 0,05$

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve Finans sektöründe çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). X kuşağı bireylerinin Finans sektöründe çalışma yılına göre stratejik insan kaynakları yönetimi algıları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve sektörde çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Y kuşağı 1-5 yıldır sektörde çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları ($31,16 \pm 8,13$), 6-10 yıldır sektörde çalışanlara ($28,15 \pm 4,99$) daha yüksektir.

Tablo 24. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Aynı Kurumda Çalışma Yılı İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	1-5 yıl	32,72	1,56	1,029	0,381
	6-10 yıl	31,65	4,02		
	11-15 yıl	32,07	2,68		
	16 ve üzeri yıl	31,37	3,53		
		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Y Kuşağı	1-5 yıl	30,94	7,98	2,944	0,004
	6-10 yıl	28,14	4,99		

* p<0,05

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumda çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). X kuşağı bireylerinin kurumda çalışma yılına göre stratejik insan kaynakları yönetimi algıları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumda yılı ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Y kuşağı 1-5 yıldır kurumda çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları ($30,94\pm 7,98$), 6-10 yıldır kurumda çalışanlara ($28,14\pm 4,99$) daha yüksektir.

Tablo 25. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarından Memnuniyet İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Memnunum	36,00	3,59	22,984	0,000
	Kararsızım	31,07	1,98		
	Memnun değilim	30,64	3,22		
Y Kuşağı	Memnunum	36,22	5,93	19,758	0,000
	Kararsızım	27,80	7,49		
	Memnun değilim	28,83	2,03		

* $p < 0,05$

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların algıları ($36,00 \pm 3,59$) diğerlerine göre daha yüksektir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların algıları ($36,22 \pm 5,93$) diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 26. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumu İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Evet	38,66	3,10	28,050	0,000
	Hayır	33,06	2,67		
	Kısmen	28,36	1,27		
Y Kuşağı	Evet	34,33	7,41	17,041	0,000
	Hayır	28,01	6,68		
	Kısmen	28,16	2,89		

* $p < 0,05$

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların algıları ($38,66 \pm 3,10$) diğerlerine göre daha yüksektir.

Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların algıları ($34,33 \pm 7,41$) diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 27. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ödül	6,00	13,00	9,87	1,83	0,386	0,311
Elde tutma	8,00	13,00	10,39	1,41	0,067	0,565
Eğitim	5,00	14,00	9,44	2,09	0,132	0,361

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde tüm alt boyutlarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 28. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kuşak İlişkisi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Ödül	X Kuşağı	10,49	1,39	7,267	0,000
	Y Kuşağı	9,23	2,01		
Elde tutma	X Kuşağı	10,54	1,16	2,250	0,025
	Y Kuşağı	10,23	1,62		
Eğitim	X Kuşağı	9,92	1,69	3,215	0,000
	Y Kuşağı	9,11	2,44		

* p<0,05

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kuşak ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Y kuşağı bireylerinin ödül (9,23±2,01), elde tutma

(10,23±1,62) ve eğitim (9,11±2,44) algıları X kuşağı bireylerinin algılarından daha düşüktür. Genel olarak Y kuşağı çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları X kuşağı bireylerinden daha olumsuzdur.

Tablo 29. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Cinsiyet İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Ödül	Kadın	10,81	1,11	1,236	0,325
		Erkek	10,28	1,49		
	Elde tutma	Kadın	10,20	1,34	1,305	0,305
		Erkek	10,77	0,97		
	Eğitim	Kadın	10,01	0,89	1,412	0,295
		Erkek	9,52	1,32		
Y Kuşağı	Ödül	Kadın	9,71	2,32	1,523	0,195
		Erkek	8,66	1,38		
	Elde tutma	Kadın	10,28	1,75	1,115	0,412
		Erkek	10,16	1,47		
	Eğitim	Kadın	9,57	2,78	1,091	0,492
		Erkek	9,16	1,96		

* p<0,05

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir (p>0,05). X ve Y kuşağı bireylerinin cinsiyetlerine göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Tablo 30. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Eğitim Durumu İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Ödül	Lisans	10,52	1,43	0,655	0,507
		Lisansüstü	10,36	1,27		
	Elde tutma	Lisans	10,61	1,29	1,487	0,139
		Lisansüstü	10,32	0,47		
	Eğitim	Lisans	9,34	1,89	1,512	0,120
		Lisansüstü	10,00	1,51		
Y Kuşağı	Ödül	Lisans	9,72	1,76	9,904	0,000
		Lisansüstü	6,50	0,50		
	Elde tutma	Lisans	10,63	1,43	10,034	0,000
		Lisansüstü	8,00	0,00		
	Eğitim	Lisans	9,63	2,57	3,472	0,000
		Lisansüstü	8,00	0,00		

* p<0,05

X kuşağı çalışanlarda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve eğitim ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir (p>0,05). X bireylerinin eğitim durumlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve eğitim durumu ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Lisans mezunu bireylerinin ödül (9,72±1,76), elde tutma (10,63±1,43) ve eğitim (9,63±2,57) algıları lisansüstü mezunu bireylerinin algılarından daha yüksektir. Genel olarak Y kuşağında lisans mezunu çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları lisansüstü mezunlarına göre daha olumludur.

Tablo 31. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Medeni Durum İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	t	p
X Kuşağı	Ödül	Bekar	10,04	1,65	1,499	0,218
		Evli	10,62	1,28		
	Elde tutma	Bekar	10,67	0,47	0,825	0,411
		Evli	10,51	1,29		
	Eğitim	Bekar	9,39	2,09	0,473	0,637
		Evli	9,52	1,55		
Y Kuşağı	Ödül	Bekar	9,28	2,50	0,411	0,681
		Evli	9,16	1,22		
	Elde tutma	Bekar	9,71	1,98	1,717	0,156
		Evli	9,66	0,74		
	Eğitim	Bekar	9,42	2,83	0,271	0,787
		Evli	9,33	1,89		

* p<0,05

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve medeni durum ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$). X ve Y kuşağı bireylerinin medeni durumlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Tablo 32. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Finans Sektöründe Çalışma Yılı İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Ödül	1-5 yıl	11,00	0,21	0,827	0,481
		6-10 yıl	10,58	2,54		
		11-15 yıl	10,42	0,79		
		16 ve üzeri yıl	10,42	1,37		
	Elde tutma	1-5 yıl	10,00	0,52	1,394	0,320
		6-10 yıl	10,51	0,50		
		11-15 yıl	11,03	1,26		
		16 ve üzeri yıl	10,17	1,81		
	Eğitim	1-5 yıl	8,00	0,52	1,712	0,295
		6-10 yıl	8,54	1,55		
		11-15 yıl	9,62	1,66		
		16 ve üzeri yıl	9,49	1,52		
			Ortalama	Std. Sapma	t	p
Y Kuşağı	Ödül	1-5 yıl	9,66	1,66	4,141	0,000
		6-10 yıl	8,85	1,20		
	Elde tutma	1-5 yıl	10,83	1,69	5,803	0,000
		6-10 yıl	9,71	2,44		
	Eğitim	1-5 yıl	9,66	1,46	3,451	0,000
		6-10 yıl	8,15	2,01		

* p<0,05

X kuşağı çalışanlarda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve Finans sektöründe çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir (p>0,05). X bireylerinin Finans sektöründe çalışma yılı durumlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve Finans sektöründe çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). 1-5 yıldır Finans sektöründe çalışan bireylerinin ödül (9,66±1,66), elde tutma (10,83±1,69) ve eğitim (9,66±1,46) algıları 6-10 yıldır Finans sektöründe çalışan bireylerinin algularından daha yüksektir. Genel olarak Y kuşağında çalışma yılı arttıkça insan

kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algının olumsuz olduğu ifade edilebilir.

Tablo 33. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Aynı Kurumda Çalışma Yılı İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Ödül	1-5 yıl	10,94	0,72	0,920	0,432
		6-10 yıl	10,48	2,09		
		11-15 yıl	10,50	0,93		
		16 ve üzeri yıl	10,31	1,35		
	Elde tutma	1-5 yıl	10,16	0,38	1,616	0,218
		6-10 yıl	10,53	0,91		
		11-15 yıl	10,87	1,30		
		16 ve üzeri yıl	10,20	1,18		
	Eğitim	1-5 yıl	9,21	0,66	1,476	0,305
		6-10 yıl	9,51	1,71		
		11-15 yıl	9,34	1,74		
		16 ve üzeri yıl	10,05	1,20		
			Ortalama	Std. Sapma	t	p
Y Kuşağı	Ödül	1-5 yıl	9,60	2,39	5,412	0,000
		6-10 yıl	8,85	1,64		
	Elde tutma	1-5 yıl	10,75	2,04	4,321	0,000
		6-10 yıl	9,21	1,62		
	Eğitim	1-5 yıl	9,62	1,82	3,621	0,000
		6-10 yıl	8,10	1,22		

* p<0,05

X kuşağı çalışanlarda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumda çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir (p>0,05). X bireylerinin kurumda çalışma yılı durumlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılık göstermemektedir.

Y kuşağı çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumda çalışma yılı ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). 1-5 yıldır kurumda çalışan bireylerinin ödül ($9,60 \pm 2,39$), elde tutma ($10,75 \pm 2,04$) ve eğitim ($9,62 \pm 1,82$) algıları 6-10 yıldır kurumda çalışan bireylerinin algularından daha yüksektir. Genel olarak Y kuşağında çalışma yılı arttıkça insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algının olumsuz olduğu ifade edilebilir.

Tablo 34. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynaklarından Memnuniyet İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Ödül	Memnunum	13,00	1,28	7,541	0,000
		Kararsızım	10,21	1,17		
		Memnun değilim	10,52	1,39		
	Elde tutma	Memnunum	11,59	1,30	8,192	0,000
		Kararsızım	9,24	0,98		
		Memnun değilim	9,25	1,16		
	Eğitim	Memnunum	10,25	1,59	13,521	0,000
		Kararsızım	9,12	1,95		
		Memnun değilim	9,11	1,51		
Y Kuşağı	Ödül	Memnunum	11,36	2,22	5,659	0,010
		Kararsızım	9,51	2,05		
		Memnun değilim	9,25	0,50		
	Elde tutma	Memnunum	10,85	1,47	6,190	0,002
		Kararsızım	8,21	1,61		
		Memnun değilim	8,85	1,52		
	Eğitim	Memnunum	11,69	1,21	7,024	0,000
		Kararsızım	9,87	2,12		
		Memnun değilim	9,53	2,49		

* $p < 0,05$

X kuşığı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların ödül alt boyutunda ($13,00\pm1,28$), elde tutma alt boyutunda ($11,59\pm1,30$) ve eğitim alt boyutunda ($10,25\pm1,59$) algıları memnun olmayan ve kararsız olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Y kuşığı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların ödül alt boyutunda ($11,36\pm2,22$), elde tutma alt boyutunda ($10,85\pm1,47$) ve eğitim alt boyutunda ($11,69\pm1,21$) algıları memnun olmayan ve kararsız olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 35. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Kendisini Yenileme Durumu İlişkisi

			Ortalama	Std. Sapma	F	p
X Kuşağı	Ödül	Evet	11,21	0,98	8,514	0,000
		Hayır	9,21	1,18		
		Kısmen	9,25	1,73		
	Elde tutma	Evet	11,09	0,89	10,326	0,000
		Hayır	9,20	1,48		
		Kısmen	9,32	0,47		
	Eğitim	Evet	10,61	1,02	9,514	0,000
		Hayır	9,28	2,24		
		Kısmen	9,52	1,42		
Y Kuşağı	Ödül	Evet	10,25	2,55	8,628	0,000
		Hayır	9,00	2,09		
		Kısmen	9,26	0,47		
	Elde tutma	Evet	11,00	2,01	7,069	0,000
		Hayır	8,83	1,80		
		Kısmen	9,21	1,47		
	Eğitim	Evet	11,20	1,43	8,088	0,000
		Hayır	8,33	2,13		
		Kısmen	9,33	2,38		

* p<0,05

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların ödül alt boyutunda (11,21±0,98), elde tutma alt boyutunda (11,09±0,89) ve eğitim alt boyutunda (10,61±1,02) algıları yenilemediğini düşünen ve kararsız olan çalışanlardan daha yüksektir.

Y kuşığı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların ödül alt boyutunda ($10,25\pm2,55$), elde tutma alt boyutunda ($11,00\pm2,01$) ve eğitim alt boyutunda ($11,20\pm1,43$) algıları yenilemediğini düşünen ve kararsız olan çalışanlardan daha yüksektir.



SONUÇ

İşletmelerin başarısında, insan kaynağının etkinliği ve verimliliği önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından uygulanan çeşitli stratejiler, insan kaynağının verimliliğinin yükselmesi açısından önemlidir. Bununla beraber Y kuşağının son 10 yılda iş yaşamına girmesiyle beraber işletmelerde insan kaynağı yönetimi uygulamaları daha önemli bir hale gelmiştir. Farklı kuşakların bir arada çalıştığı iş ortamında, insan kaynağına yönelik uygulamalar, çalışanların performansları açısından önemlidir.

Bu araştırmada Finans sektöründe X ve Y kuşağının stratejik insan kaynaklarına ve uygulamalarına ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan Finans sektörü çalışanlarının çoğunluğu X kuşağıdır. Bununla beraber X kuşağı çalışanlarının çoğunluğu erkek, Y kuşağı çalışanlarının çoğunluğu ise kadındır. Y kuşağı bireylerinin Finans sektöründe erkeklerden daha fazla yer aldığını söylemek mümkündür. Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre eğitim düzeyleri daha yüksektir. Yeni jenerasyonun eğitim seviyesinin yükselmesi, çalışma yaşamında da daha eğitilmiş bireylerin iş görmelerini sağlamaktadır.

Y kuşağı bireylerinin yaşları gereği evli olma durumları X kuşağı bireylerine göre daha düşüktür. Bu durum Y kuşağı bireylerinin daha küçük yaşlarda olmaları ve yeni çalışma düzeni doğrultusunda kariyer imkanlarına daha fazla önem vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarından genel memnuniyet durumları birbirinden farklıdır. Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarından memnuniyet durumu X kuşağı bireylerine göre daha düşüktür. Finans sektöründe araştırmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerinin insan kaynaklarının kendisini yenilemesine ilişkin algıları birbirinden farklı değildir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kuşak ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları, X kuşağı bireylerin algılarından daha düşüktür.

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların algıları diğerlerine göre daha yüksektir. Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların algıları diğerlerine göre daha yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kuşak ilişkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı bireylerinin ödül, elde tutma ve eğitim algıları X kuşağı bireylerinin algılarından daha düşüktür. Genel olarak Y kuşağı çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları X kuşağı bireylerinden daha olumsuzdur.

X kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların ödül alt boyutunda, elde tutma alt boyutunda ve eğitim alt boyutunda algıları memnun olmayan ve kararsız olan çalışanlara göre daha yüksektir. Y kuşağı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarından memnuniyet durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olan çalışanların ödül alt boyutunda, elde tutma alt boyutunda ve eğitim alt boyutunda algıları memnun olmayan ve kararsız olan çalışanlara göre daha yüksektir.

X kuşığı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların ödül alt boyutunda, elde tutma alt boyutunda ve eğitim alt boyutunda algıları yenilemediğini düşünen ve kararsız olan çalışanlardan daha yüksektir. Y kuşığı bireylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kendisini yenileme durumu ilişkisi incelendiğinde tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin kendisini yenilediğini düşünen çalışanların ödül alt boyutunda, elde tutma alt boyutunda ve eğitim alt boyutunda algıları yenilemediğini düşünen ve kararsız olan çalışanlardan daha yüksektir.

Araştırma sonucunda Y kuşığı çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik algılarının X kuşığı çalışanlarına göre daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Finans sektöründe Y kuşığı çalışanlarına yönelik olarak uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterli olmadığını göstermektedir. Finans sektöründe uygulanmakta olan insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarda özellikle X kuşığı bireylerinin memnuniyeti ön plandadır. Bu durumun kaynağı Y kuşığı bireylerinin iş ortamında yeni olmaları ve henüz uyum problemi yaşamalarından kaynaklı olabilir. Ayrıca Y kuşığı bireylerinin uyum problemlerinin giderilmesinde Finans sektöründe uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları yeterli düzeyde olmayabilir.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

- Finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları yönetim tarafından Y kuşağı özelliklerinin daha net anlaşılması ve bu konuda stratejik planlamaların ve uygulamaların gerçekleşmesi önemli olarak değerlendirilebilir.
- Y kuşağının sektöre ve kuruma olan uyumunun arttırılmasında, insan kaynakları yönetimi tarafından hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Y kuşağının insan kaynakları yönetimine yönelik memnuniyetlerini arttırmak adına çalışanlarla görüşmeler yapılarak talepleri dikkate alınabilir. Bu talepler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi tarafından teşvik edici çalışmalar yürütülebilir.
- Y kuşağı çalışanlarının kurum için gelecek dönem yöneticileri olarak görülmesi ve bu kapsamda beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- Bu araştırmada yalnızca Finans sektöründe çalışma yürütülmüştür. Gelecek dönem yapılacak olan çalışmalarda farklı sektörlerde X ve Y kuşağı çalışanlarının insan kaynakları yönetimi algıları ölçülebilir ve karşılaştırılabilir.
- Bu araştırmada anket formu aracılığıyla nicel bir çalışma yapılmıştır. Gelecek dönem yapılacak olan çalışmalarda derinlemesine mülakat yöntemi yapılarak nitel veri analizi tekniklerinden de faydalanılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, G. (2010). X Kuşığı İktidarı, Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/-xkusagiiktidari/dunya/haberdetay/11.10.2010/1299648/default.htm>
- Adem, Ö. Ğ. Ü. T., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
- April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Atabay, G., Penbek, Ş., Zaptçioğlu, D., & Ucel, E. B. (2013). Clash of Generations at Workplace: What does Business Ethics Mean to Different Generations in Turkey?. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 532.
- Aydın, Ç. G. ve Başol, O., (2014). X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*-December/Aralık 2014

- Azad, P. K. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azad, P. K. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). Human resource management: theory and practice. Palgrave Macmillan.
- Brick, M. J. W. (2011). *Generational differences in desired work motivators and company values among engineers and scientists at Halliburton Company*. Doctoral dissertation, Capella University.
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., & Richardson, K. (2009). Generation Y in the Workplace. The Bush School of Government and Public Service, Texas A&M University, 2009
- Buckingham, M. and Polls, G. (2004)“Engaging Multiple Generations Among Your Workforce”, The Learning Café, <http://www.keepem.com/pdf/Engaging%20Multiple%20Generations%20among%20Your%20Workforce.pdf>
- Ceylan, H. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark AŞ Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Coşkun, S., & Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Coşkun, S., & Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*. 14(38):157-197.
- Çetin, H., & Ünal, Ö. F. (2011). Bilişim teknolojileri temelli stratejik planlama: eğitim sektörüne yönelik bir model önerisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 4(3), 29-36.
- De Cooman, R., & Dries, N. (2012). Attracting Generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, 42-63.
- Gordon, V. N., & Steele, M. J. (2005). The advising workplace: Generational differences and challenges. *NACADA Journal*, 25(1), 26-30.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877133.pdf>
- Gürkaynak, B. (2017). Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kılıç, H.A. (2018). Kuşaklara göre tüketicilerin satın alma karar stillerinin tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkileri: Giyim sektöründe bir araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Kırcalı, K. E. (2017). Belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve Lüleburgaz Belediyesi üzerine bir çalışma Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14):128-144.
- Mutlu, S.K. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A. Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Öğüt, A. Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Princeton One, Understanding Generation Y What You Need to Know About The Millennials
(Çevrimiçi):<http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.

- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Seviçin, A. (2012). Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846-852.
- Tapscott, D. (2008). Grown up digital. Get Abstract. Boston: McGraw-Hill Education.
- TDK, 2019. <http://www.tdk.gov.tr/>
- The Telegraph (2010)., Gen Z, Gen Y, BabyBoomers-A Guide To Do Generation, <http://www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-thegenerations.html>
- Töröcsik, M., Szücs, K., & Kehl, D. (2014). How generations think: research on Generation Z. *Acta universitatis Sapientiae, communicatio*, 1(2014), 23-45.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1):1-31
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.

Wen, Z., Jaska, P., Brown, R., & Dalby, B. (2010). Selecting communication media in a multi-generational workplace. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), 1-13.

Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21.

Yıldırım, Ö. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon İle İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Sayın Katılımcı

Anket sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ad SOYAD

1. Cinsiyetiniz

(1) Kadın (2) Erkek

2. Doğum Yılıınız?

(1) 1965-1980 (2) 1981-1999

3. Eğitiminiz

(1) Lisans (2) Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz

(1) Bekâr (2) Evli

5. Kaç yıldır Finans sektöründe çalışıyorsunuz?

(1) 1-5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16 ve üzeri

6. Kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz?

(1) 1-5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16 ve üzeri

7. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından genel olarak memnuniyet durumunuz nedir?

(1) Memnunum

(2) Kararsızım

(3) Memnun Değilim

7. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları sürekli olarak kendisini yenilemekte midir?

(1) Evet

(2) Hayır

(3) Kararsızım

8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmişlerdir					
2. İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmişlerdir					
3. İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidirler					
4. Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır					
5. Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir					
6. Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir					
7. Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir					
8. İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır					
9. Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır					

9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Firmamızda prim sistemi mevcuttur.					
2. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir					
3. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur					
4. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler					
5. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler					
6. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir					
7. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur					
8. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur					
9. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında İstanbul Kadıköy’de doğdum ve hala bu şehirde yaşamaktayım. İlköğretimi Özel Birikim Kolejinde tamamladıktan sonra 2003 yılında Özel Derya Öncü Kolejinde burslu olarak başladım ve 2007 yılında bu okuldan mezun oldum. Son olarak 2007 yılında başladığım Kocaeli Üniversitesi’nin İktisat Bölümünden 2011 yılında mezun oldum. Okuldan mezun olduktan sonra 2 ay boyunca Mali Müşavirlik bürosunda muhasebe stajı ve özel bir firmada satın alma, finans departmanların da kısa bir süre çalıştım. 2013 yılında Ziraat Bankası’nın açmış olduğu Bankacılık Okulu sınavını kazanarak Uzman Yardımcısı olarak göreve başladım. Genel Müdürlük, Kordinatörlük, İstanbul 2. Bölge gibi çeşitli yerlerde uzman yardımcısı olarak görev yaptım. 2015 yılından beri Kozyatağı Kurumsal Şube’de uzman olarak görev yapmaktayım. Evliyim ve iyi derecede İngilizce bilmekteyim.

Enes Hamit ATAYETER