

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI:  
ÜST YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ  
BAKIŞ AÇILARI**

**AYŞEGÜL ERENGİL**

**EYLÜL 2016**


Tez Başlığı: **İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Bakış Açıları**

Tezi Hazırlayan: **Ayşegül ERENGİL**

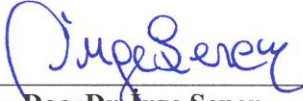
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Prof. Dr. Mehmet Yazıcı  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.

  
Doç. Dr. Ayşegül Taş  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.

  
Doç. Dr. İrge Şener  
Tez Danışmanı

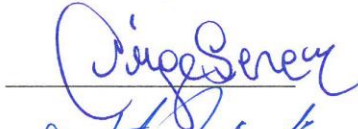
**Tez Jüri Tarihi: 20.09.2016**

**Tez Jüri Üyeleri:**

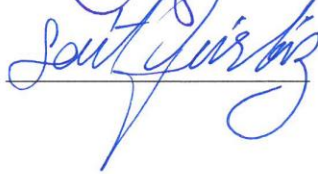
Prof. Dr. Öznur Yüksel (Çankaya Üniversitesi)



Doç. Dr. İrge Şener (Çankaya Üniversitesi)



Doç. Dr. Sait Gürbüz (Kara Harp Okulu)



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin, akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları, bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Ayşegül ERENGİL

İmza: 

Tarih: 19/09/2016

## ÖZET

### İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜST YÖNETİM ve İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARININ BAKIŞ AÇILARI

**ERENGİL, Ayşegül**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans, İşletme**

**Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER**

**Eylül 2016, 133 sayfa**

Yoğun rekabetin yaşandığı, günümüz hızla değişen ve gelişen iş dünyasında işletmeler için ayakta kalabilmek ve rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek oldukça zordur. İşletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli faktör sahip oldukları insan kaynağı ve bu kaynağı yönetebilme becerileridir. İnsan işletmenin en önemli yatırım kaynağıdır. İnsan kaynağının sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmak ve ondan en yüksek verimi alabilmek yönünde uygulamalar geliştirmek, işletmelerin önemle üzerinde durması gereken bir konudur. İnsan karmaşık yapısıyla yönetilmesi zor bir varlıktır. Ancak iyi yönetildiğinde etkinliği ve verimliliği beklentilerin üzerine çıkabilmektedir. Bu sebeple son yıllarda insan kaynağının işletmeye olan bağlılığını artırmak, işletmenin stratejik hedefleri ile insan kaynağının hedeflerini bütünleştirmek, insan kaynağını şirket stratejileri doğrultusunda harekete geçirmek işletmeler için bir gereklilik haline almıştır. Bundan dolayı, birçok işletme bünyesine insan kaynakları bölümünü ve insan kaynakları uzmanlarını dahil etmiştir. İnsan kaynakları bölümleri ve insan kaynakları uygulamalarının Ankara ilinde faaliyet gösteren farklı büyüklükte ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde ne derece anlaşıldığı ve üst yönetim tarafından ne derece desteklendiğinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinin bir işletmede başarılı olması için üst yönetimin bu süreçlerin gerekliliğine inanıyor olması, bu uygulamalar için gerekli

olan bütçeleri onaylaması ve stratejik kararlarda insan kaynakları bölümünü stratejik ortağı olarak görmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işletmenin süreçleri etkin bir şekilde uygulayacak insan kaynakları uzmanlarına sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda, nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada Ankara ilinde üretim, inşaat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren, 3 orta ve 9 büyük ölçekli şirkette üst yönetim bakış açıları ile insan kaynakları süreçlerinin uygulanma derecesi incelenmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında insan kaynakları uygulamalarının etkinliği ve başarısı ile insan kaynakları uzmanlarının konularındaki donanımlarının yeterliliği arasındaki ilişkiye de odaklanılmış olup, insan kaynakları uygulamalarının farklı sektörlerdeki ve uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerdeki uygulanma biçimleri değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre üst yönetim bakış açıları ile insan kaynakları süreçlerinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan kaynakları uzmanlarının konularında yeterli donanıma sahip olsalar bile üst yönetimin onaylamadığı ve gerekli görmediği hiçbir uygulamayı hayata geçiremedikleri anlaşılmıştır. Diğer taraftan insan kaynakları uygulamalarının farklı sektörlerde ve uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde uygulamada farklılıklar gösterdiği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Uyum, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCE PRACTICES IN ORGANIZATIONS: PERSPECTIVES OF TOP MANAGERS AND HUMAN RESOURCE SPECIALISTS**

**ERENGİL, Ayşegül**

**Master Thesis**

**Graduate School of Social Sciences  
M.A., Business Administration**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İrge ŞENER**

**September 2016, 133 pages**

In today's changing and developing business world, it is very hard for companies to survive and to gain a sustainable competitive advantage against their competitors. To attract qualified employees to the company and to have abilities of keeping them in the organization are considered to be the most important factors for the success of an organization. Since every company is made of people, human resource (HR) is the most important asset of a company. HR is not considered as a cost but as an asset in which to invest for the company. To motivate employees to higher level of performance and develop their skills to obtain their best are seen as the key of organizational success. Due to its complex nature, it is hard to understand and manage human behaviours. But with an efficient and effective management, human potential can be more than the expected. Organizations try to increase loyalty of employees, by matching the HR practices with the organizational strategies and motivating employees through them. For this purpose, HR departments are opened in many companies and HR specialists are hired. The aim of this research is to determine how HR practices are operating in different companies that facilitate in different industries in Ankara. The effects of top managers perspectives on HR practices were determined. It is believed that if top managers support HR practices and accept HR departments as a strategic partner, HR practices could be successful. On the other hand, the relationship between effectiveness of HR practices and the proficiency of HR specialists are examined. According to the results of the analysis, a

positive relationship between the perspectives of top managers and HR practices has been identified. It is important to emphasize that if top managers have a strategic perspective on HR practices, HR departments could take a strategic role in organisations otherwise they are seen as passive departments. In addition based on the research, the differences of HR practices in the companies that facilitate in different sectors and in international organisations are determined.

**Keywords:** Human Resource Management, Strategic Fit, Strategic Human Resource Management

## TEŞEKKÜR

Öncelikle çalıőmamın başından itibaren her aşamada beni destekleyen, yüreklandiren ve yol gösteren kıymetli hocam Doç. Dr. İrge Şener'e, gösterdiği sabır ve emeklerinden ötürü çok teşekkür ederim.

Çalıőmama dahil olan, emek ve tecrübe ve bilgilerini benden esirgemeyen yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine ve bu kişilere ulaşmam konusunda bana yardımcı olarak çalıőmama büyük katkı sağlayan Dr. Nehir Varol'a gösterdikleri ilgiden ötürü sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiii

## BÖLÜMLER

### BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	3

### BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	5
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları .....	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler .....	8
2.3. Çalışan Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	10
2.4. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme .....	15
2.4.1. Klasik Örgüt Kuramları.....	15
2.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	16
2.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	17
2.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	17
2.4.2. Neo –Klasik (Davranışsal) Örgüt Kuramı .....	19
2.4.2.1. Hawthorne Araştırmaları .....	20
2.4.3. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	21
2.4.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	22

2.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	22
2.4.3.3.Şekillendirme Yaklaşımı .....	23
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi .....	24
2.5.1. Strateji .....	24
2.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı .....	25
2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Dayandığı Kuramlar .....	27
2.6.1. Evrenselci Kuram .....	27
2.6.2. Koşul Bağımlılık Kuramı .....	29
2.6.2.1.Dikey Uyum .....	29
2.6.2.2.Yatay Uyum.....	32
2.6.3. Kaynak Bağımlılık Kuramı .....	33
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ .....</b>	<b>37</b>
3.1. İşe Alım Süreci .....	37
3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	37
3.1.2. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci.....	40
3.1.2.1. İş Analizi .....	41
3.1.2.2. İş Tanımı.....	42
3.2. Eğitim ve Geliştirme .....	45
3.2.1. Eğitim .....	45
3.2.2. Gelişim .....	47
3.3. Kariyer Planlama ve Geliştirme .....	51
3.3.1. Kariyer Tanımı.....	51
3.3.2. Kariyer Planlama .....	52
3.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	52
3.3.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	53
3.4. Performans Değerlendirme Sistemi.....	54
3.4.1. Performans Değerlendirme .....	54
3.5. Ücret Yönetimi .....	59
3.5.1. İş Değerlemesi .....	60
3.5.1.1. İş Değerlemesinde Yöntemler .....	60
3.5.1.1.1. Sıralama Yöntemi.....	60
3.5.1.1.2. Sınıflandırma Yöntemi .....	61
3.5.1.1.3. Puanlama Yöntemi .....	61

3.6. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi .....	62
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b> .....	66
4.1. Araştırma Yöntemi .....	66
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	66
4.3. Görüşme Yapılan Şirketleri ile İlgili Genel Bilgi .....	68
4.4. Veri Toplama Tekniği .....	70
<b>BÖLÜM V</b>	
<b>VERİLERİN ANALİZİ</b> .....	71
5.1. İnsan Kaynağına Verilen Değer .....	71
5.2. İşe Alım Prosedürleri .....	74
5.3. Eğitim ve Geliştirme .....	80
5.4. Performans Değerlendirme .....	84
5.5. Kariyer Planlama .....	87
5.6. Ücret Sistemi .....	91
5.7. Motivasyon .....	94
5.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	97
<b>BÖLÜM VI</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	101
6.1. Araştırma Sonuçları .....	101
6.2. Öneriler .....	107
6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	109
<b>KAYNAKÇA</b> .....	110
<b>EKLER</b> .....	118
EK 1: ARAŞTIRMA SORULARI .....	118
EK 2: ÖZGEÇMİŞ .....	121

## TABLÖLÖR LİSTESİ

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Kaynaklar .....	5
Tablo 2 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Ulusal Yayınlar da Yapılan Tanımlar .....	6
Tablo 3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları .....	14
Tablo 4 Örgüt Kuramları ve Buna Paralel Olarak İKY Gelişim Aşamaları .....	19
Tablo 5 Hawthorne Araştırmaları ve İKY İlişkisi .....	21
Tablo 6 Örgüt Kuramları İKY İlişkisi .....	23
Tablo 7 Görüşme Yapılan İnsan Kaynakları Yöneticileri ile İlgili Genel Bilgi .....	68
Tablo 8 Görüşme Yapılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	69
Tablo 9 Görüşme Yapılan Şirketler ile İlgili Genel Bilgi.....	69
Tablo 10 Şirket Yetkililerinin İşe Alım Yöntemleri ile İlgili Görüşleri .....	79
Tablo 11 Şirket Yetkililerinin Eğitim ile İlgili Görüşleri .....	82
Tablo 12 Şirketlerde Performans Değerlendirme Sistemi .....	87
Tablo 13 Şirketlerde Kariyer Planlama Sistemi .....	91
Tablo 14 Şirketlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	100

## KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan Kaynakları  
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

XXXXXS  
GCPS

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak değişen yönetim biçimleri, yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, işletmeler için sürekli kendini geliştiren, değişime açık, yeniliklere kolay adapte olabilen, insan kaynaklarına (İK) sahip olmayı zorunlu hale getirmiştir. Günümüz küresel iş dünyasında, insan işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülmekten çıkmış, işletmeyi başarıya götüren en önemli kaynak ve sermaye olarak görülmeye başlanmıştır.

Değişen rekabet koşulları ile birlikte, işletmelerin başarısının göstergesi, nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilme, bu kaynağı elde tutabilme ve iyi yönetebilme becerileri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için, insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda planlanması ve hedeflere yönelik amaç birlikteliği sağlanması gerekliliği, önemle üzerinde durulması gereken bir konu niteliği kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) uygulamaları; insan kaynakları planlaması, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve ücret yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır. Bu süreçlere önem veren ve uygulayan işletmelerin küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı başarılı olabileceği ve ellerinde bulunan insan kaynağının işletmeye olan bağlılığını artırabileceği düşünülmektedir. Aynı doğrultuda; insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin uzun dönemli stratejilerini birbiri ile uyumlu hale getirebilen işletmelerin yüksek performans göstererek rakipleri arasında fark yaratabilme olasılığının artacağı değerlendirilmektedir.

Bu noktada, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeler için önemi açıkça görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yatay ve dikey olmak üzere iki ayrı boyuttan oluşan bir konu olarak ele alınmaktadır. Dikey boyut, insan kaynakları uygulamalarının şirket stratejileri ile bütünleşmesini ifade ederken, yatay boyut insan kaynakları uygulamalarının birbiri ile uyum sağlaması ve birbirini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının birbiri ile tutarlı ve uyumlu olmasının şirket performansına olumlu etki eden bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının farklı sektörlerde, farklı ölçeklerde ve farklı sahiplik yapısındaki (ulusal veya uluslararası) şirketlerde ne derece uygulandığı, uygulanması konusunda hangi faktörlerin etkin olduğu sorusundan yola çıkılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları konusunda, işletmelerin üst yönetimlerinin ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları ve bu bakış açılarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, ikinci bölümde konu ile ilgili literatür taranmış, insan kaynakları yönetimi disiplininin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin dayandığı kuramlar incelenmiş, üçüncü bölümde insan kaynakları uygulamaları ile ilgili literatür taranmış ve özetlenmiştir. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ile veri toplama tekniği açıklandıktan sonra verilerin analizine yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde araştırmanın bulgularına ilişkin yorumlar sunulmuş, araştırmanın sonuçları ve önerilere ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın çıkış noktası, Ankara ilinde faaliyet gösteren, farklı ölçeklerdeki ve farklı sahiplik (ulusal, uluslararası) yapısındaki şirketlerde, insan kaynakları uygulamaları ‘ne derece’ anlaşılmıştır ve ‘nasıl’ uygulanmaktadır soruları olmuştur. Şirket yöneticilerinin ve insan kaynakları uzmanlarının insan kaynakları uygulamaları hakkındaki bakış açıları anlaşılmaya çalışılmış ve bu bakış açılarının

uygulamalar üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda; çalışmada, Ankara ilinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı ölçek ve farklı sahiplik yapısındaki şirketlerin üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları ile görüşülerek durum tespiti yapılması amaçlanmıştır.

İKY ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan çalışmalarda genel olarak İKY'ni tek boyutuyla ele alan ve inceleyen araştırmalar mevcuttur. İKY uygulamalarını bir bütün olarak ele alan kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılabilmektedir. Bu nedenle bu kapsamdaki çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Çalışanların işletmeye bağlılıklarının artması, işten ayrılmalarının önlenmesi ve nitelikli çalışanların işletmelerde kalmalarının sağlanması hususlarında, insan kaynakları uygulamaları büyük önem taşımaktadır. İnsana değer verdiğini hissettiren, insanın emeğine saygı gösteren, başarıyı takdir etmesini bilen ve ödüllendiren işletmelerin, bünyelerine kazandırdıkları nitelikli çalışanlar ile rakipleri arasında öne çıkarak, fark yarattıkları bilinmektedir.

Bu kapsamda, bu çalışmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren farklı ölçek ve sahiplik yapısında olan işletmelerde, insan kaynakları uzmanlarının ve üst düzey yöneticilerin, insan kaynakları uygulamalarına bakış açıları anlaşılmasına çalışılmış ve bu bakış açılarının uygulamalara olan etkisi incelenmiştir. İşletmelerde, insan kaynakları uygulamalarının şekillenmesinin ve başarısının, tamamen üst yönetimin bakış açısına bağlı olduğu ve üst yönetimin desteği ve onayı olmadan hiçbir uygulamanın gerçekleşmeyeceği varsayımından hareket edilmiştir.

İnsan kaynakları uzmanları, konularında yeterli donanım ve tecrübeye sahip olsalar bile, işletme için gerekli olduklarını düşündükleri uygulamaları, üst yönetimin desteği ve onayı doğrultusunda hayata geçirebilmektedirler. Şayet yöneticilerin bakış açıları, insan kaynakları uzmanlarını sınırlıyor ve uygulamalar için engel oluşturuyor ise yöneticilerin bu konuda daha fazla bilinçlenmesini sağlayacak programlar geliştirilmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan uygulamalardaki

noksanlıkların ve hataların, insan kaynakları uzmanlarının konuları hakkında yeterli bilgi ve tecrübe sahibi olmamalarından kaynaklıyor olabileceği varsayılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak yapılan uluslararası araştırmalar mevcuttur. 1992 yılından itibaren CRANET- G, Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları adlı proje 40'ı aşkın ülkede yürütülmektedir. Türkiye bu ülkeler arasında yer almaktadır. CRANET-G kapsamında, İKY uygulamaları bir bütün olarak farklı ülkelerde uygulama biçimleri açısından incelenmekte, sonuçlarından elde edilen bulgular diğer ülkelerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer çalışma Arthur Andersen danışmanlık şirketinin yürüttüğü, "2001'e doğru İnsan Kaynakları" araştırmasıdır. Çalışmada insan kaynakları uygulamalarının sektörlere göre farklılıkları değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, CRANET-G ve Arthur Andersen tarafından yürütülmüş olan çalışmalardan farklı olarak görüşme tekniği kullanılmış ve konunun uzmanlarını kendi doğal ortamlarında gözlemlene imkanı bulunmuştur. Görüşme yapılan şirketlerin ölçek yapıları, sahiplik yapıları ve faaliyette buldukları sektörler farklı olduğundan, bu farklılıkların uygulamalara etkisini tespit etmeye yönelik sonuçlara ulaşma olanağı doğmuştur. Araştırma bulgularına göre, orta ölçekli ve büyük ölçekli şirketlerdeki uygulama farklılıkları değerlendirilmiştir. Çalışma insan kaynakları uzmanlarının demografik yapılarını anlamaya ve eğitim durumlarını belirlemeye de olanak tanımıştır.

Çalışmanın, şirketler için insan kaynakları uygulamalarının önündeki engellerin tespit edilmesi ve bunların giderilmesi yönünde ışık tutması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir. Sorunun kaynağı doğru tespit edilirse, giderilmesi yönünde de doğru yöntemler geliştirilebileceği kuşkusuzdur.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde, insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda yapılan tanımlara yer verilmiştir.

##### 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından birçok farklı tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları Tablo-1’de yer almaktadır. Tanımların, ortak özellikleri, insan kaynağından verim alınabilmesi için onun etkin bir şekilde yönetilmesinin ve bu doğrultuda uygun bir ortamın oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durmalarıdır.

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Tanımlar

Kaynak	Tanım
Stevens (1990: 466)	“İşletmenin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, personelden en verimli şekilde yararlanma ve değerlendirme, personelin geçimini, ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama işlemlerinin tümüdür”.
Palmer (1993: 27)	“İnsan Kaynakları Yönetiminin organizasyon içindeki rolü kısaca, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup, geliştirilebilmesi için gerekli politikaların ve teknik bilginin sağlanmasıdır”.
Schuler (1994: 5) “Managing Human Resources”	“Örgütlerde çalışanları hem örgütün, hem toplumun iyiliği için olabilecek en etkin şekilde yönetmektir”.

Kaufman (2014:1) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Ülkelere Göre Gelişimi”	“Her türlü mal ve hizmet üretebilmek için, örgütün girdisi olan insan emeğinin en yüksek düzeyde verim alınması için kullanılması ve koordinasyonun sağlanmasıdır”.
--	---

İnsan kaynakları ile ilgili yabancı literatürün yanı sıra, ulusal yayınlarda da insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2 İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Ulusal Yayınlarında Yapılan Tanımlar

Bayraktaroğlu (2003:7)	İnsan Kaynakları (İK), “Bir örgütün tüm çalışanlarını kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise bir örgütte yer alan tüm çalışanların, örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir”
Barutçugil (2004: 32)	“İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir”
Yüksel (2007: 3)	“Örgütte insan kaynağı her çeşit iş veya meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanabilecek temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, en verimli şekilde değerlendirilmesidir”
Bayat (2008: 74)	“Örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılıklarını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir”
Kavuncubaşı (2012:10)	“Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri, örgütleri oluşturan personelin etkili bir şekilde yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde harekete geçirebilmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları istenildiği biçimde giderebilmelidir”
Fındıkçı (2012: 13)	“İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları gerçekleştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir uygulama görevini gören bir disiplindir”
Sabuncuoğlu (2013: 3-4)	“İnsan Kaynakları Yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulmuştur. Bunlar; Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve çalışan beklentilerinin ve gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar”
Çetin (2014: 3)	“İnsan kaynakları, örgüt için çalışan bilgi beceri ve yetenekleri ile örgüte katkı sağlayan kişilerdir. İşyerinde insanların yönetimi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişilerin etkili bireysel katkılarını en iyi şekilde destekleyen ve bunu mümkün kılan planların ve yaklaşımların oluşturulmasıyla ilgilidir”

Yapılan tüm insan kaynakları yönetimi tanımları ışığında, insan kaynağının bir örgütte bulunan, her kademedeki görev yapan çalışanın emek ve katkısından oluştuğu görülmektedir. Şiddetli bir rekabetin yaşanmakta olduğu iş dünyasında ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için örgütlerin sahip oldukları

kaynakları en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu kaynakların en önemlisinin insan kaynağı olduğu düşünülmektedir.

İnsan kaynağının sahip olduğu potansiyeli ortaya koyabilmesini sağlamak, ondan verim alabilmek için bu kaynağı çok iyi tanımak, ihtiyaçlarını anlamak ve bu doğrultuda onu en doğru ve en etkin şekilde yönetmek gerekmektedir. Bu bağlamda örgütlerin insan kaynağını yönetirken, insanın ihtiyaç ve beklentilerine karşılık bulabileceği ve aynı zamanda örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkarabileceği bir çevre oluşturması beklenmektedir.

Bir örgütün çalışanlarının memnuniyet ve mutluluğu, örgütte verimliliğinin artması yönünde büyük bir katkı sağlarken, toplumu da olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. İş tatmini olan ve örgüte bağlı çalışanlar, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamakta, dolayısıyla örgütün toplum üzerindeki imajına da olumlu etki yapmaktadır. İş tatmini olan çalışanlar örgütte olumlu sinerji yaratmakta, aidiyet duyguları yüksek olduğu için örgüte bağlılıkları artmakta ve örgütte kalıcı olabilmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Dolayısıyla işlerine yansıttıkları performans yükselmekte ve bu da örgüte verimlilik olarak yansımaktadır.

Harvard Business Review tarafından yayınlan “Yetenek Yönetimi” adlı kitapta Erickson, Tamara ve Gratton, Lynda (2012) çalışanlarını kendine bağlayan işletmelerin diğerlerinden farkını şu sözlerle açıklamaktadır:

*“Farklılığı yaratan belirli bir ücret politikası veya yetenek yönetimi uygulaması değildir. Bu farklılığı yaratan mevcut ve potansiyel çalışanlara kuruluşu benzersiz yapan şeyi anlatma yeteneğidir. Çalışanları kendisine çok bağlı şirketler değerlerini ve özelliklerini ‘özgün deneyimlerle’ ifade ederler; bunlar şirketin büyük amaçlarıyla ve orada başarılı olabilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyacakları beceriler, dayanıklılık ve adanmışlıkla ilgili güçlü mesajlar veren iş ortamının görünür ve ayırt edici özellikleridir”.*

Bu noktadan hareketle çalışan bağlılığın sadece ücret ve sosyal haklar ile sağlanamayacağı, örgüt amaçlarının çalışanın amaçları ile de bütünleşmesi gerektiği düşünülmektedir. Amaç ve değerlerin, çalışanlara iletilmesinin insan kaynakları bölümünün en önemli konularından biri olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan İK ile ilgili tanımlar bize insan kaynakları uygulamalarının stratejik boyutunun önemini göstermektedir. Bir örgütün stratejilerinin başarıya ulaşması ancak insan kaynakları bölümü ile koordine olarak çalıştığında mümkün olabilmektedir. Belirlenen stratejiler doğrultusunda yol alırken, gerekli olacak insan kaynağının sayısı, nitelikleri, bu kaynağın örgüt içinde mevcut olup olmadığı, gerektiğinde dışarıdan sağlanması gibi hayati ve stratejik önem taşıyan konularda, insan kaynakları bölümleri görüş ve desteğine en çok başvuru alan bölüm olmaktadır.

Stratejik İKY yaklaşımı örgütün performansına olumlu etki yaptığı gibi, insan kaynakları bölümlerinde çalışan yöneticilerin performanslarına ve bağlılıklarına da olumlu etki yapabilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimini uygulayan ve insan kaynakları uzmanlarını stratejik ortağı olarak gören şirketlerin iş tatmini yüksek ve örgüte bağlı insan kaynakları uzmanlarına sahip olduğu düşünülmektedir (Gürbüz, 2011: 412).

Bu noktada insan kaynakları yönetiminde gelişen uygulama ve yöntemlerin anlaşılabilirliği ve analiz edilebilirliği için, insan kaynakları yönetiminin ilkelerini, tarihsel süreç içindeki gelişimini incelemek ve anlamak gerekliliği doğmaktadır.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler**

Sabuncuoğlu'na (2013: 18) göre, “ilkeler, belirli zaman dilimi içinde çeşitli tecrübeler sonucunda özümseyen ve uygulanan kurallardır”. İlkeler örgütte insan kaynakları uygulamalarının istikrarlı bir bütünlük içinde yürütülmesine imkân vermektedir. Örgütler arasında ve zamana göre farklılık göstermelerine rağmen, insan kaynakları yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları, “yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir” (Yüksel, 2007: 22).

Kavuncuoğlu (2012: 29) yeterlilik ilkesini “bir görevi başarı ile yapabilme gücü” olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda İnsan Kaynakları biriminin en önemli görevlerinden biri, doğru işe doğru insanı seçmek, işin gerektirdiği özelliklere sahip, işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip adayları işe yerleştirmek ve gelişimlerini sağlamaktır.

Eşitlik ilkesi, modern anayasalarda tanınan temel hak ve özgürlüklerin uygulanmasında, herkesin eşit olması olarak ifade edilmektedir. Cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayırımı yapılmaksızın, hiçbir kişiye, zümreye, ya da sınıfa ayrıcalık verilmeksizin, herkesin aynı haklara sahip olmasıdır (Can, 2012: 30). Örgütlerde, özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personeli işe alma konusunda tek ölçüt beceri, bilgi, kişilik testleri ve yetenekleri olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 21). İnsanı, örgütün sermayesi olarak ele alan görüşe göre yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Fırsat eşitliğini sağlamak insan kaynaklarının en önemli görevlerinden biri olarak kabul edilmelidir.

Kariyer ilkesi, kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak istediği uzmanlık ve iş başarısına ulaşmasına yardımcı olmayı ifade etmektedir (Yüksel, 2007: 23). Bu doğrultuda; insan kaynakları yönetiminin görevi, yalnızca personeli işe almak değil, bu personelin örgütte kalmasını sağlamak adına kariyer olanakları sağlayarak işyerinde kendisine bir gelecek görmesini ve ilerlemesini sağlamaktır.

Çalışanlar kariyer beklentilerin yanı sıra çalıştıkları örgütten güvence beklemektedirler. Elde ettikleri statüyü ve buna bağlı olan haklarını yitirmek istemeyen çalışanlar, örgütte ağır bir hata yapmadıkları sürece, örgütün onları sahipleneceğini bilmek istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2013: 22). Yaşam boyu istihdam ilkesi, özellikle Japon Şirketlerinin çoğunda mevcut iken Batı'da ve ülkemizde aynı itibari görmemektedir. Kamu sektöründe çalışanların iş güvenliğinin sağlandığı söylenebilmektedir ancak özel sektörde çalışanların iş güvenliği toplu sözleşmeler ve yasalar ile sağlanılmaya çalışılmaktadır (Yüksel, 2007: 28).

Özellikle kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi için geçerli olan yansızlık ilkesi yönetimin yansızlığı ifadesi ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre; siyasal amaçlı atamaların yapılmasının önlenmesi amaçlanmakta, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve keyfi görevlendirmeleri engellenmek istenmektedir (Kavuncubaşı, 2012: 34). Yansızlık diğer taraftan yönetimin sahip olduğu gücü astlar üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanmaması olarak görülmektedir. Yönetim kendi siyasi düşüncesini taşıyanları destekleyip, terfi ve kariyer imkânları sunarken, aynı düşüncede olmayanları kariyer imkânlarının dışında tutmamalıdır. Bilgi, beceri ve yetenekli çalışanlar, siyasal görüşleri yönetimden farklı olduğu için dışlanmamalı,

işletmenin sunduğu imkânlardan diğerleri ile eşit oranda faydalanabilmelidirler (Yüksel, 2007: 29).

Demokrasi ile yönetilen, düşünce özgürlüğünün olduğu varsayılan ülkelerde siyasi görüşlerinden ötürü çalışanlar arasında ayırım yapılmamalı, hiçbir çalışan hür iradesi ile sahip olduğu fikirlerinden ötürü işletme olanaklarından yoksun bırakılmamalıdır.

İnsan kaynakları uygulamaları yukarıda sözü edilen, her biri taşıdığı anlam ve değer ile insan kaynakları disiplinine, çalışanlar ve toplum karşısında, ciddi bir sorumluluk yükleyen, taviz verilemez ilkelerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda bu ilkelerin hangi uygulamalara nasıl etki ettiğinin anlaşılması açısından ilerleyen bölümlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi gerekmektedir.

### **2.3. Çalışan Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Personel Yönetimi, günümüzde ifade edilen şekliyle insan kaynakları yönetimi adını alana kadar, birçok aşamadan geçmiştir. Bazı tarihsel olaylar ve bunların toplumun ve çalışanların yaşantılarına olan etkisi, personel yönetiminin değişip gelişerek, insan kaynakları yönetimine dönüşmesinde etkili rol oynamıştır. Endüstri Devrimi, bu dönüşümde, sosyal ve ekonomik hayatta yarattığı çalkantılar ile en önemli etkiye sahip olduğu düşünülen tarihsel olaylardan biridir (Yüksel, 2007: 10).

Endüstri Devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan, toplumlarda büyük değişiklikler olmasına sebep olmuştur. Ticaretin hız kazanması, fabrika endüstrisinin gelişmesi gibi olumlu etkilerin yanı sıra bir sosyal felakete yol açmıştır. Örgütlerin sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gitgide iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumu gittikçe kötüleşmiştir. Emeğin sermaye karşısında gücünü kaybetmesi, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 7).

Bu dönemde, personel etkinlikleri, yani çalışanlar için rahat bir ortam yaratılması için zaman ve para harcama düşüncesi işverenler için zaman kaybı olarak

görülmekteydi. O zamanlar, emek gücü ucuz ve bol olduğu için örgütlere yeni çalışanlar çekmek ve onları elde tutmak gibi bir sorun bulunmamaktadır. Bu durum, ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle değişmeye başlamıştır. Savaş sırasında, dört milyondan fazla insan orduya katılmıştır. Avrupa'dan gelmiş olan göçmenler savaşmak için ülkelerine dönmüş ve Amerika'ya göçmen akımı durmuştur (Palmer, 1993: 23).

Bu noktada görülmektedir ki; geride kalan, ağır şartlar altında ezilmekte olan işçiler, bu durumu kendileri için fırsata dönüştürmüş ve harekete geçmişlerdir. Çok ucuz ücretlere, çok uzun süreler çalıştırılma adaletsizliği, onları bu dayanılmaz düzeni değiştirmek adına mücadele etme noktasına getirmiş ve mücadeleye sendikalara katılarak başlamışlardır. İşçiler artık haklarını talep etmeye başlamış, kendilerine tek taraflı kabul ettirilen katı kuralların yerine kendilerini koruyacak bir takım yasaların, kendilerine insani şartlar altında çalışma hakkını sağlayacak bir düzenin haklı çabası içine girmişlerdir (Palmer, 1993: 23).

Örgütler ise personel etkinliklerine 1930'larda başlamışlardır (Palmer, 1993: 23). Bu dönemde toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetimin önemini gündeme getirmeye başlamıştır (Bayraktaroğlu, 2003:7). Önceden personel bölümleri, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta işlemleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi kayıt işlerini yerine getirirken, işyerinde verimlilik sağlama, personelin etkinliği sağlama gibi konular bu bölümlerin çalışma alanı içine girmezdi (Yüksel, 2007: 10).

Ancak ikinci dünya savaşı sırasında, birkaç örgütte savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için endüstriyel psikoloji araştırmaya ve uygulanmaya başlanmıştır (Palmer, 1993: 24). Endüstri ilişkileri, 1940'lı yıllarda ABD'de o sıralarda gelişmekte olan bilimleşme eğilimleriyle beslenerek, önemi ve etkileri yine o dönemde artmakta olan sendikaları ve toplu pazarlığı inceleyen bir sosyal bilim dalına dönüşmeye başlamıştır (Üsdiken, 2002: 4).

Bu doğrultudaki gelişmeler, personel kaynaklarının görevlerinin artmasına olanak sağlamıştır. Çünkü insan ve üretim sürecindeki önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Üretimdeki verimliliğin ancak insan ile sağlanabileceği anlaşılmış ve insan üretim sürecini yönlendiren etkin bir rol kazanmıştır (Fındıkçioğlu, 2012: 10).

İnsanın gücünün anlaşılmasıyla, bu gücün, örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılmasının önemi fark edilmiştir. Birçok örgütte personel yönetiminin görevleri artmaya başlamış ve personel müdürleri işe alma ve ustabaşları harekete geçirme sorumluluğunu almaya başlamıştır. Personel müdürleri, iş gücü devir oranının azaltılması ve işe alımda seçimlerin daha bilimsel olması konusunda yetkilendirilmiştir (Miner, 1973: 23). Bu noktada personel yönetiminin olgunlaştığını ve personel yöneticilerin rollerinin değişmeye başladığı düşünülmektedir.

1970'li yılların sonundan itibaren, insan kaynakları yönetimi kavramının, yaygın biçimde personel yönetimi kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir (Kavuncubaşı, 2012: 11). Bu yıllarda çalışanların karar alma sürecine katılımları ile iş tatmini, devamsızlık, iş gücü devri, sendikal hareketler arasındaki ilişkiler dikkati çekmeye başlamıştır. Yeni yönetim felsefesinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansmasıyla, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karar sürecine katılmaları, işlerin sorumluluklarını almaları ve bunun sonucunda da örgütsel amaçlara daha fazla katılmaları sağlanmıştır (Barutçugil, 2004: 40).

1980'li yıllar, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında en büyük gelişmelerin yaşandığı yıllardır. Bu iddianın üç sebepten kaynaklandığı düşünülmektedir. Birincisi, personel yönetimi değişmekte, sanayi devrimi öncesi bir maliyet unsuru olarak görülen insan artık örgütü başarıya götürecek olan en önemli sermaye olarak gösterilmektedir. İnsan, artık yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla; personel yönetimi artık insan kaynakları yönetimi halini almaktadır. Buna karşılık, personelcilik işi artık destek hizmeti niteliğinden sıyrılıp, stratejik bir anlam kazanmaktadır. Üçüncüsü de bu yeni özelliklerle, artık endüstri ilişkileriyle personel yönetimi arasındaki 1950'lilerin sonuna değin devam eden ilişki tersine dönmekte ve artık insan kaynakları yönetimi bir üst kavram haline dönüşmektedir (Üsdiken, 2002: 5). Dikkat edileceği gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar bir nitelik kazanmaktadır (Fındıkçı, 2012: 12).

Bu bağlamda; personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişte küreselleşme önemli bir faktör olarak görülmektedir. Rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarında yeni pazarlar bulma çabaları, uluslararası şirketlerin kurulması değişimi zorunlu kılan faktörlerdir (Fındıkçı, 2012). Değişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için etkin ve yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple onların doğru yöntemlerle yönetilmesi için doğru modellerin bulunması ve geliştirilmesi araştırmaların odak noktası olmuştur.

Personel yönetimi daha çok kayıt tutmaya yönelik bir sistem olduğundan, insanı anlama, ihtiyaçlarını sorgulama ve bunları giderme yönünde yetersiz kalmış olan bir yönetim şekli olduğu düşünülmektedir. Toplumda her alanda meydana gelen değişiklikler insan kaynağının yapısını da etkilemiştir. Eskinin patronun her dediğini kabul eden, iş kaybetme korkusu ile her olumsuzluğu sineye çeken çalışan profili artık bilgili, sorgulayan, iyi imkânları arayan ve bulamadığında sorgulayan bir yapıya dönüşmüştür. Dolayısı ile yeni çalışanın profilinin ihtiyaçları ve beklentileri değişmiştir. Bilgi çağının yeni çalışan kitlesi, yaptıkları işlerin bütüne olan katkısını görmek istemekte, sonuç üzerinde olabilecek katkıları üzerinde düşündüklerinde, iş kendileri için anlamlı hale geldiğinde motive olmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse; meydana gelen tarihsel olaylar ve bunların toplumda yarattığı etkiler neticesinde, toplumun değiştiği ve buna bağlı olarak ihtiyaçların da değiştiği görülmektedir. Bu ihtiyaçların merkezinde yer alan en önemli gücün insan olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile değişimin merkezi olduğu kabul edilen insan kaynağının daha akıllıca ve sistematik bir şekilde yönlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Fındıkçı, 2012: 15).

Bu çerçevede; personel yönetiminin rollerinin değişmesi ve sorunlara yeterli çözümler üretilmek için niteliklerinin değişmesi zorunlu hale gelmiştir ve yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Tablo-3'de personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo 3 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yöntem	Toplam kalite yöntemi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2013: 11)

Tablo 3’den yola çıkarak; iş odaklı bir personel yönetiminden, insan odaklı (Sabuncuoğlu, 2013) bir insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişin, şirketlerde dinamik bir yapının oluşmasını da zorunlu kıldığı söylenebilir. İnsanın değişken bir varlık olması, örgütleri insan davranışlarını anlamaya yöneltmiş, insanlarla birlik ve beraberlik içerisinde aynı misyon ve değerler doğrultusunda ahenk içinde nasıl yol alacakları konusunda çalışmalar yapmalarına ve bu konuda uzman kişileri kadrolarına dahil etmelerine sebep olmuştur.

Aynı amaç doğrultusunda birbirini sırtlayarak, birbirine destek olarak, uyum içinde hareket eden örgütlerin başarısız olma durumunun çok düşük olduğu düşünülmektedir. Fındıkçı (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı kitabında yer verdiği “Bir Kazın Aklı” adlı hikâye ile bunun en güzel örneğini anlatmaktadır. Şöyle ki:

Gelecek kış için güneye doğru “V” şeklinde yol alan kazlar görüldüğünde, bilimin neden onların bu şekilde uçmakta olduklarını açıklayan buluşu düşünülmelidir. Her kuşkanatlarını sallarken, hemen peşinden izleyen kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün sürü “V” formu içinde uçarken tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında daha uzun uçuş mesafesi kat etmektedir (Fındıkçı, 2012: 17).

Burada muntazam ve ahenk içinde ilerleyen bir sistemden bahsedilmektedir. Sistem içerisindeki bütün kuvvetler birbirinin gücü şeklinde hareket etmektedir. Etkisi azalan bir birim, sistem içerisindeki başka bir birimin gücünden faydalanabilmektedir. İşletmeler içerisindeki insanlar birbirini desteklemeli, başarılı olmaları konusunda birbirlerini yüreklendirmeli ve başarıyı sürekli kılabilmek için sürekli olumlu mesajlar vermelidirler ve insan kaynakları uzmanları bu ortamın oluşması konusunda çalışmalıdırlar.

## **2.4. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme**

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki gelişimini anlamak için günümüzdeki insan kaynakları uygulamaların dayandığı düşünsel temelleri anlamak gerekmektedir. Bu nedenle bu Bölümde insan kaynakları özelinde örgüt kuramları incelenmektedir.

Örgüt kuramları ile ilgili üç kuramsal yaklaşım mevcuttur. Bunlar klasik, neoklasik ve modern örgüt kuramlarıdır. Bu kuramlar, kendi içlerinde farklı yaklaşımları içerirler. Klasik kuram, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neoklasik kuram, insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; modern kuram ise sistem, durumsallık ve şekillendirme yaklaşımlarını kapsamaktadır (Yüksel, 2007: 11).

### **2.4.1. Klasik Örgüt Kuramları**

Klasik veya geleneksel yaklaşım, örgüt kuramlarının incelenmesinde, yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşleri savunmaktadır. Esasında farklı ülkelerde farklı zamanlarda ileri sürülen görüşlerin toplamından oluşan bu yaklaşım günümüzde halen kullanılmaktadır. “Klasik Yaklaşım” başlığı altında Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç görüş topluluğundan oluşmaktadır (Koçel, 2015: 237).

#### 2.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lü yılların başında Frederick W. Taylor'ın öncülüğünü yaptığı yaklaşımdır. Taylor, "Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)" adlı kitabında işlerin dizayn ve yapılma şeklinin mühendislik ve bilimsel bir yaklaşımla incelenerek yeniden düzenlenmesi ile bir taraftan verimliliğin artacağını ve maliyetlerin düşeceğini, diğer taraftan işletme ve çalışanların bu yeni düzenlemeden daha fazla pay elde edeceklerini göstermiştir (Koçel, 2015: 239).

Taylor'ın temel amacı işleri bilimsel bir biçimde düzenleyerek çalışanların etkinliğini artırmaktır. Taylor'a göre bir işi yapmanın en iyi yolu vardır ve o yöntem bulunarak uygulanmalıdır (Tunçer, 2012: 46).

Taylor üretimi artırmak için insan kaynağının ciddi bir önem taşıdığının farkında olarak, bu kaynaktan en yüksek verimi nasıl elde edeceğine odaklanarak çalışmalarını sürdürmüştür. Taylor'ın "Bir çalışan için maksimum refah, sadece aynı düzeydeki işçilerden daha fazla ücret alması değil, daha da önemlisi maksimum verimlilik düzeyine yükselmesidir" sözleri bu görüşünü tamamlar niteliktedir (Taylor, 2013: 17).

Taylor, verimliliği sağlamak için işlerin küçük parçalara bölünmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunu sağlamak için işi iş ve zaman etütleri ile incelemiş ve basit parçalara ayırmıştır. Teşvikli ücret sistemini önermiş, İşini analizlere uygun şekilde yerine getiren birinci sınıf çalışana birinci sınıf ödeme yapılarak, verimli çalışanın verimsiz çalışandan ayrılması gerektiğini savunmuştur (Yüksel, 2007: 12).

Görüldüğü gibi, Taylorizm olarak adlandırılan Bilimsel Yönetim Bakış Açısı, gelişigüzel uygulamalar değil, tüm aşamaları sistematize edilmiş bir çalışma sistemini önerir (Sanford, 1986).

#### **2.4.1.2. Yönetim Süreci (Genel Yönetim) Yaklaşımı**

Yönetim Süreci ya da diğer adıyla genel yönetim yaklaşımı içinde değerlendirilen Henry Fayol, örgüt ve yönetim konusunu daha geniş bir biçimde incelemiş ve birtakım ilke ve yöntemler belirlemeye yönelik makro bir bakış açısı geliştirmeye çalışmıştır (Yüksel 1994: 4). Taylor'un Bilimsel Yönetim görüşünün etkileri Amerika'da sürerken, Avrupa'da yönetime yeni bir bakış olan Henry Fayol'un "Yönetim Süreçleri" görüşü yayılmaya başlamıştır (Asunakutlu, 2001: 7).

Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır (Koçel, 2015: 245). Fayol'un ilgisi Taylor'dan farklı olarak, işlerin küçük parçalara ayrılıp detaylı incelenmesinden ziyade, örgütün tümünün yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır ancak ikisinin de farklı yöntemlerle verimlilik üzerine odaklandığı görülmektedir.

Fayol, yönetim görevini diğer tüm görevlerin üstünde farklı bir yerde tutar. Yönetim idareden farklı, örgütü özenle başarıya götürecektir uygulamaların belirlendiği ve uygulanmasının sağlandığı kademe olarak görür. Dolayısı ile bu fonksiyon uygulamaları ve etkin olmalıdır. On dört yönetim ilkesi Fayol'un yönetim anlayışında belirgin olmalıdır. Bunlar; "İş bölümü, Yetki ve Sorumluluk, Disiplin, Kumanda Birliği, Yönetim Birliği, Genel Çıkarların Üstünlüğü, İyi bir ödüllendirme sistemi, Merkeziyetçilik, Basamaklı yapı, Düzen, Adil ve eşit davranma, Personelin devamlılığı, İnisiyatif, Birlik Ruhudur" (Yüksel, 2012: 13).

#### **2.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Bürokrasi kelimesi ilk kez de Gournay tarafından 1745'de kullanılmış, Weber ile toplumbilim ve yönetim bilimi yazınında etkin hale gelmiştir. Sözlüklerde "devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu" şeklinde tanımlanan bu sözcük genel anlamda "bürolarda çalışan görevliler eliyle yönetim ya da büroların keyfi olmayan kurallara dayanan yetkisi ve egemenliği" olarak hayatımızda anlam ifade etmektedir (Şat, 2009: 2).

Bürokrasi yaklaşımını ortaya atan Alman sosyolog Max Weber, Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşamıştır. Max Weber sanayi ile birlikte gelişen Batı toplumunda eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı oluşturmanın gerekliliğini savunmuştur. Weber'e göre amaç verim elde etmek ise bunun için en ideal yönetim biçimi bürokrasidir (Şat, 2009: 3).

Weber'e göre bürokrasi, yöneticilerin yönetim gücünü, yazılı kurallar ve yasalara uygun şekilde yerine getirdiği, adil ve ideal bir yapıdır. Weber bürokrasi kavramı ile yönetimi siyasetten ayrı tutulması gereken, profesyonel bir uğraş olarak değerlendirmiştir. Weber'e göre bürokrasi diğer bütün yönetim biçimlerinden üstün olan, ihtiyaçlar doğrultusunda bilinçli bir biçimde zihinlerde üretilmiş bir yapılanmadır (Yavaş, 2015). Weberci anlamda bürokratik örgütün en önemli özelliği örgütsel rasyonalizasyona dayanan gayri şahsilik ilkesidir (Aslan, 2012: 122).

Hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, güvenlik, erk sahibi olan ve olmayan için öngörülebilirlik, hizmetlerin yoğunluk ve yaygınlığı, evrenselliği ve en yüksek verimi elde etmek için elverişli oluşu gibi özellikleri de üstün bir sistem olmasında etkilidir (Yağmurlu, 2004: 35). Bu görüşlere paralel olarak Weber'in bürokrasi yaklaşımında "personel yönetiminde yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, çalışan ya da memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir" (Yüksel, 2014: 13).

Örgüt kuramlarındaki gelişmeler aynı zamanda örgütte çalışanların yönetim uygulamalarını yakından etkilemiştir. Bu etkileşim zaman zaman açıkça belirgin biçimde gelişmiş bezen de üstü kapalı bir biçimde etkileşimin var olduğu farz edilmiştir. Etkileşim ister açıkça görülmüş isterse hissedilmiş olsun insan kaynakları yönetimin gelişme aşamaları örgüt kuramlarının geçirdiği evrelere paralel olmuştur (Yüksel, 1997: 2). Tablo 4'de örgüt kuramlarının geçirdiği aşamalar ve buna paralel olarak insan kaynakları yönetiminin gelişme aşamaları yer almaktadır.

Tablo 4 Örgüt Kuramları ve Buna Paralel Olarak İKY Gelişme Aşamaları

Kuramlar (Klasik Kuram)	Amaçlar	Personel / İnsan Kaynakları Uygulamaları
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Üretimde verimliliği artırmak	Personel Dairesinin Kurulması, iş ve zaman etütleri, eğitim, başarıya dayalı değerlendirme, dış denetim, maddi teşvik ve teşvikli ücret sistemleri
Yönetim Süreci Yaklaşımı	Yönetimde verimliliği artırmak	Personel Yönetimi Örgütlenmesi ve uygulamainin tanımlanması, yönetim uygulamalarının personel yönetimine uygulanması, (iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, personelin devamı vs.)
Bürokratik Yaklaşım	Örgütlenmede verimlilik	Yazılı kayıt-belge düzeni, memuriyetin meslek olması

Kaynak: (Yüksel, 1997: 43)

Klasik Yaklaşımlar insan unsurunu ihmal ettiği için eleştirilirken daha sonra yapılan araştırmalar yeni bakış açıları getirmiştir. Özellikle Hawthorne araştırmaları organizasyonların ve insan unsurunun anlaşılması yönünde ışık tutmuştur. İlerleyen bölümde Neo- Klasik Uygulamalar başlığı altında bu yaklaşımlar incelenmektedir.

#### 2.4.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Örgüt Kuramı

1930'lu yıllara kadar Klasik Teori ve bu teori çerçevesinde geliştirilen kavramlar ve uygulamalar mevcuttur. Bu yıllara kadar Klasik yaklaşım çalışanlardan maksimum düzeyde verim almayı amaç edinmiş iş odaklı bir sistem olarak değerlendirilmektedir.

Ancak 1929 yılında baş gösteren Dünya Ekonomik Krizi sebebi ile çalışanların işsiz kalması ve içine düştükleri yaşam zorlukları karşısında, Klasik Teori kökenli yönetim araçlarının yetersiz kaldığı görülmüştür. Aynı dönemde Harvard Üniversitesine mensup akademisyenlerin yaptıkları ve Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen araştırmaların sonuçları açıklanmış ve çok önemli gelişmelerin öncüsü olmuşlardır (Koçel, 2015: 273).

Pek çok alanda yapılan araştırmaların sonucu ortaya ıkmiş olan Neo-klasik yaklaşım psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden alınan birtakım varsayımlardan beslenmiştir. Neo Klasik Yaklaşım, İnsanların farklı şekillerde motive olduğu gerçeğinden yola çıkarak, yöneticilerin de insan ilişkileri konusunda iyi birer uygulamacı olmaları gerektiğine vurgu yapmıştır. Örgütün sosyal bir sistem olarak tasarlanması gerektiğini, sadece yöneticilerin değil, örgüt çalışanlarının da bu sosyal ortamdaki etkilendiğini belirtmiştir. İnsanları örgütün amaçlarını benimsemeleri konusunda etkilemek gerektiğini, bunu sağlayabilmek için de takım çalışması ve takım ruhunun geliştirilmesi gerektiğini özellikle vurgulamıştır (Bingöl, 2013).x

#### **2.4.2.1. Hawthorne Araştırmaları**

Chicago'daki Western Elektrik şirketi'nin Hawthorne Fabrikalarında 1923'de başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar insan ilişkileri akımı için temel oluşturmuştur (Yüksel, 1997: 14). Klasik Teorinin bir nevi uygulaması olarak başlayan Hawthorne çalışmalarında elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın gerçek modern insan ilişkilerinin başlangıcını oluşturmuştur (Sanford, 1986). Araştırmaların başlangıçtaki hipotezi ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin dereceleri arttıkça verimliliğin de artacağı olmuştur (Koçel, 2015: 276).

Ancak çıkan sonuçlar bu hipotezi doğrulamamıştır. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisiyle test edilmeye başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine sonuçlar ıkmiştır. Fiziksel şartların bozulmasıyla verimliliğin düşmesi beklenirken, arttığına gözlemlendiği durumlar gerekleşiş, sıcaklığın ya da ışığın azaltılması sonucunda da verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durumda araştırmacılar, sosyal faktörlerin verimliliğe olan etkisini incelemeye yönelerek odaklarını fiziksel koşulların verimliliğe etkisinden sosyal faktörlerin verimliliğe etkisine çevirmişlerdir (Tunçer, 2012: 90).

Yeni hipotezle çıkılan yolda, sonuçlar, verimliliği sosyal faktörlerin artırdığı şeklinde doğrulanmıştır. İş tatmini olan çalışanların üretken çalışanlar olduğu

sonucuna ulaşılmıştır (Miner, 1923). Sonuç olarak örgütün sosyal bir sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur (Koçel, 2015:271).

Hawthorne Araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan gerçek, insanların verimliliğın parasal teşviklerle ya da fiziksel ortamla ilgili düzeltmelerle sağlanamayacağı, bunun ancak örgütte sevgi ve saygıya dayalı bir ortam oluşturulmasıyla sağlanabileceğidir. Bu doğrultuda; Elton Mayo, Hawthorne Araştırmalarında insanın sosyal ihtiyaçlarla motive olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Sosyal ilişkilerin verimliliği artırdığı ve insanların güven, samimiyet ve arkadaşlık ilişkileri kurdukları ortamlarda daha verimli çalıştıkları gözlenmiştir. Çalışanlar ödülleri, paralardan çok çalışma grubu içinde buldukları arkadaşlarından etkilenmektedir (Tunçer, 2012: 118).

Hawthorne araştırmaların insan kaynakları uygulamalarına yansımaları aşağıdaki Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5 Hawthorne Araştırmaları ve İKY İlişkisi

<b>Kuramlar (Neo-Klasik Kuram)</b>	<b>Amaçlar</b>	<b>Personel / İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>
İnsan ilişkileri, Çevresel Davranışsal Yaklaşımlar	Doğal Örgütü Keşfetme Yoluyla verimlilik engellerini kaldırmak ve iş gören tatmini	Merkezleşmeme, yetki devri, danışmalı ve katılmalı yönetim, iş zenginleştirme, ekip çalışması, iç denetim

Kaynak: (Yüksel, 1997: 43)

### **2.4.3. Modern Yönetim Yaklaşımı**

Neo – Klasik Yaklaşımdan sonra Modern Yönetimi Yaklaşımı yönetime daha farklı boyutlar getirmiştir.

1950’li yılların sonundan itibaren örgütlerde verimliliği sağlamak konusunda farklı bakış açıları egemen olmaya başlamıştır. Klasik ve neoklasik yaklaşımların örgütü kapalı sistem olarak incelemiş, modern örgüt kuramları ise bunun tersine örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan bir açık sistem olarak ele almıştır.

Örgütler çevreden sağladıkları geriveri ile entropiyi yenerek yaşamını devam ettiren dinamik ve açık sistemler oldukları için örgütün farklı unsurları birbirleriyle ve zamanla daha büyük bir çevre ile etkileşim içine girmektedirler (Yüksel, 1997: 45).

#### **2.4.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Birçok düşünür sistemi, "birbirine bağımlı olarak çalışan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden meydana gelen, çalışma ve özellikleri itibariyle diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün" olarak tanımlamaktadır (Tunçer, 2012: 123).

Sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemektir. Yönetim olaylarının dış çevre şartları ile ilişkisini ve birbirlerine olan etkilerini incelemektedir. (Koçel, 2015: 303).

Bu çerçeveden yola çıkarak örgütler incelendiğinde, örgüt de kendine bağlı alt sistemlerden oluşan ve bir amaç doğrultusunda hareket eden bir sistemdir. Örneğin insan kaynağı sistem olarak ele alındığında "eleman seçme yerleştirme, terfi, maaş, ücret yönetimi, eğitim, geliştirme" gibi konular birer alt sistemdir. Bu parçalar birbiri ile ilişki içindedir. Burada bir açık sistemin varlığından söz edilebilir (Koçel, 2015: 304).

#### **2.4.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı, yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmış, 1970'li yıllardan itibaren de durumsallık yaklaşımı gelişmiştir. Durumsallık yaklaşımına göre yönetimde başarılı olmak için değişik durumlar ve koşullarda, değişik kavramlar, teknikler kullanılmalıdır. Davranışlar duruma göre farklılık göstermelidir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli bir tek en iyi organizasyon yapısı olmamakla birlikte "en iyi" durumdan duruma değişiklik gösterir (Koçel, 2015: 333).

Durumsallık yaklaşımına göre, “her bir yönetim fonksiyonunun ve aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin başarısı genel durumun analizi ile yakından ilgilidir”. Bu yaklaşım, hem analitik hem de duruma göre değerlendirme yapılmasının yaklaşım ile ilgili sorunlara çözüm oluşturabileceğini öngörmektedir (Yüksel, 1997: 17).

#### 2.4.3.3. Şekillendirme Yaklaşımı

Şekillendirme yaklaşımı temelde durumsallık kuramının bir uzantısı olan yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım durumsallık yaklaşımına paralel olarak her durumda uygulanabilecek “tek en iyi yol” olmadığını ve örgütün her durum ve koşulda aynı ölçüde etkin olmayacağı görüşünü savunur. Durumsallık kuramından ayrılan yönü, “örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül bir bakış açısı” getirmesidir (Yüksel, 1997: 37).

Modern örgüt kuramları diğer tüm kuramlar gibi insan kaynakları uygulamalarını etkilemiştir. Modern kuramlar ile İKY ilişkisi Tablo 6’de yer almaktadır.

Tablo 6 Örgüt Kuramları İKY İlişkisi

<b>Kuramlar</b>	<b>Amaç</b>	<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları</b>
Sistem Yaklaşımı	Örgüte bütüncül bakış	İnsanın kaynak olarak kabulü ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesi
Durumsallık Yaklaşımı	İç ve dış çevresel etkileşimi sağlamak	Durum ve koşulların analizi, uygun personel/ insan kaynakları yönetimi araçlarının seçimi
Şekillendirme	İç ve dış uyum / esneklik	Strateji formülasyonuna insan kaynakları bölümünün katılımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi

Kaynak: (Yüksel, 1997: 43)

## 2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

Bu bölüme kadar, yapılan tanımlardan yola çıkarak, insan kaynakları yönetimi kavramsal açıdan incelendikten sonra, oluştuğu dönem içerisinde dayandırıldığı kuramlar ile birlikte, bilimsel boyutu çerçevesinde incelenmiştir. Ancak zaman ilerledikçe insan kaynakları yönetimi stratejik bir nitelik kazanmış ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı doğmuştur. Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu ile ilgili literatüre yer verilmektedir.

### 2.5.1. Strateji

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Fransızca’dan Türkçe’ye geçen strateji kelimesi, sosyal bilimlerde 1970’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2003: 66). İşletme ve yönetim alanı açısından, ‘bir örgütün hareket etmeye niyetlendiği yön ve hedefe ulaşmak için belirlediği eylemler’ için kullanılmaktadır (Bingöl, 2013:7). Bir diğer tanımda ise “yöneticilerin kurumlarını hedeflerine odaklamada gösterdikleri faaliyetler” (Bayraktaroğlu, 2013: 30) olarak açıklanmaktadır.

Armstrong’a (2006) göre strateji nereye gidilmek istendiği ve oraya nasıl gidileceği ile ilgilidir. Ne yapmak istiyoruz ve bunu nasıl yapacağız sorusu temel sorudur. Stratejiler uzun dönemli amaçları belirler ancak bu amaçlara nasıl ulaşılacağı daha önemli bir sorudur. İyi işleyen bir strateji, istenilen sonuca ulaşmak için, eyleme rehberlik etmektedir.

Arslan’a (2012: 282) göre strateji, örgütsel amaçlara giden yolu planlayan bir süreçtir. Örgütün rekabetçi çevre içinde amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yol ve yapacağı planlar uzun dönemli olmalıdır. Bu planlar örgütün çevre ile olan etkileşimde nasıl davranacağını belirler nitelikte olmalıdır. Bu doğrultuda; Bayat (2008), yüksek düzeyde performans elde etmek isteyen örgütlerin, bir strateji belirlemek ve bu doğrultuda hareket etmek zorunda olduklarını belirtir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, iç ve dış çevrelerini sürekli takip etmeleri

ve bu çevrelerden sağlanan verileri analiz ederek hedeflerine ulaşmaları gereklidir (Bayat, 2008: 70).

Son 25 yıl içerisinde insan kaynakları yönetimi iki dönüşümden geçmiştir. Birincisi daha önceki bölümlerde yer aldığı gibi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşüm, ikincisi insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşümdür. Birinci dönüşüm insan kaynağının örgütler için en önemli kaynak olduğunu ve sistematik olarak yönetilebileceğini belirtmektedir, ikincisi ise disiplinin bilgi temeli üzerine inşa edilmiştir. İnsan kaynakları ilke ve uygulamalarının birbiri ile koordine olması gerektiğini ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçları ile bağlantılı olması gerektiğini belirtmektedir. Bu ihtiyaçlar stratejilere yansıtılmaktadır ve bu dönüşüm stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlamaktadır (Çalışkan, 2010: 105).

### **2.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, planlanmış insan kaynağı modelinin uygulanması ve planlanmış insan kaynakları faaliyetleri” olarak tanımlanabilir (Özutku, 2012: 12). Bu kavram iki ana noktaya işaret etmektedir. Birincisi; insan kaynakları faaliyetlerinin örgütsel strateji ile bağlantısı, ikincisi; çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu olmasıdır.

Bingöl (2013: 13) stratejik insan kaynaklarını “örgütün tüm kademelerinde çalışanların yönetilmesi ve rekabetçi üstünlük yaratacak stratejilerin uygulanmasına yönelik tüm karar ve hareketler” olarak tanımlanmıştır. Tanımda yer alan “tüm kademelerde çalışanların yönetilmesi” ifadesinden, çalışanların örgütün amaçlarına yönelik davranması ve amaçlar doğrultusunda motive edilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Diğer taraftan “rekabetçi üstünlük yaratacak stratejiler” ifadesi ile de sürdürülebilir bir rekabet sağlamak için doğru kararlar alınması ve bunlara yönelik doğru stratejiler oluşturmanın gerekliliğine işaret edilmektedir.

Bu doğrultuda, stratejik insan kaynakları yönetimi, “insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel stratejiler arasında etkin uyumu ve rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik kaynak olarak kapsamlı bir yaklaşımdır”. Bununla birlikte, örgüt performansını artırmak ve sürdürülebilir rekabet sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik hedefleriyle bütünleşmesidir (Cingöz, 2013: 99).

Bu bütünleşme sonucunda; karmaşık ve örgüt ile ilgili sorunlara daha farklı ve özgün çözümler üretilir, örgütlerin amaçlarına ulaşma ve stratejilerini uygulama yetenekleri değerlendirilir ve insan kaynaklarının dikkate alınması sağlanır. Yönetici seçiminin ve yetiştirilmesinin önemli bir konu olarak gündeme girmesi sağlanır ve stratejilerin uzun dönemli başarısı güvence altına alınır (Barutçugil, 2004: 67).

Gerhatr ve Wright’a (2012) göre insan kaynakları bölümleri örgütü stratejik hedeflerine ulaştırmayı amaçlarken kendilerine hangi uygulamalar daha etkin sorusunu yöneltmelidir ve değişikliklerin sonuçlarının çalışanların alışkanlıklarını, davranışlarını, şirket kar ve maliyetlerini nasıl etkileyebileceğini düşünmelidirler. Bu insan kaynakları bölümünün zamana ve paraya yatırım yaptığını ve insan kaynakları faaliyetlerinin değerini göstermektedir, ayrıca insan kaynakları bölümlerinin finans, pazarlama ve muhasebe alanında önemini vurgulamaktadır. Arslan’a (2012: 282) göre birçok örgütün stratejik amacı sürdürülebilir rekabet avantajını korumaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sadece fiziki kaynakların etkin kullanımıyla ilgili bir kavram olmayıp, etkin davranış tarzlarının geliştirilmesi, uygun inanç, değer ve tutumların bir araya getirilmesini gerektirir. Dahası örgüte üstün bir performans kazandıracak olan bu kültürel ve fiziki kaynakların elde edilen bileşimi kolay taklit edilebilir olmamalıdır.

Küreselleşen iş dünyasında, farklı kültürlerle iş yapma gerekliliği, kültürel farklılıkları yönetebilme becerisi ihtiyacını da doğurmuştur. Özellikle çok uluslu işletmelerde farklı çalışan yapıları, farklı ihtiyaçlar ve farklı beklentiler göze çarpmaktadır. Yüksek performans ve rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen işletmelerin kültürel farklılıkları desteklemesi ve insan kaynakları uygulamalarını bu yönde geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 197).

Cranet - G çalışmaları kapsamında stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, insan kaynakları bölümlerinin stratejik rolü konusunda ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Burada belirleyici olan faktörler, İKY'ne ilişkin yasal çerçeve, eğitim sistemi, politik ve ekonomik çevre, ülkenin gelişmişlik düzeyi ve insan kaynakları bölümünün işletme içindeki rolü ve önemidir. Bu noktada ABD, Kanada ve Avustralya gibi İKY'nin köklü bir geçmişe sahip olduğu ülkeler öne çıkmaktadır (Özçelik, 2006: 73).

ABD'nin İKY uygulamalarının diğer ülkelerde uygulanması konusunda öncülük ettiği düşünülmektedir. Uygulamalar farklı ülkelerde farklı zamanlarda başladığından, bazı ülkelerde sıradan kabul edilen uygulamalar, bazı ülkeler arasında yeni olarak kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır (Sayım, 2009: 282). Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi geliştirmekte olan ülkeler için yeni olarak nitelendirilebileceği düşünülmektedir.

Değişen koşullar neticesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşıldıktan sonra, bu disipline ilişkin yazılanların genellikle pratik tavsiye ve uygulamaya yönelik birtakım önerilerden oluştuğu anlaşılmıştır (Gürbüz, 2013). Oysaki stratejik insan kaynakları yönetiminin dayandığı bir takım düşünsel temeller ve kuramsal alt yapı mevcuttur. Bu yaklaşımlar aşağıda yer alan bölümlerde belirtilmektedir.

## **2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili Kuramlar**

### **2.6.1. Evrenselci Kuram**

Bu kuram belirli İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu savunmaktadır. "En iyi uygulamalar" adı altında bazı İK uygulamalarının genellenebilir olduğunu ve bu uygulamaların her örgütte yüksek performans oluşmasını sağladığını belirtmektedir (Gürbüz, 2013: 9). Bu yaklaşıma göre her örgüt bu uygulamaları yerine getirmelidir çünkü her koşulda bu uygulamalar performansı yükseltecek ve verimliliği artıracaktır (Sayılar, 2004: 155).

Evrenselci kurama göre büyüklüğüne, sektöre ya da işletme stratejisine bağlı olmaksızın tüm örgütlerin bu uygulamaları benimsemeleri gereklidir. Evrensellik görüşünü benimseyen akademisyenler “en iyi uygulamaların” her zaman diğer uygulamalardan daha başarılı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özutku, 2012).

İşletme performansı üzerinde etkili olduğu iddia edilen en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Genel olarak bu uygulamalar “ücretlendirme, kadrolama, yetiştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş tanımları, çalışanların katılımı ve bağlılığı, takım çalışması, işlerin yeniden tasarımı” gibi konulardır (Özutku, 2012: 352).

Araştırmalar arasında “en iyi uygulama”nın ne olduğu konusunda tam bir görüş birliği mevcut değildir. Örneğin; Armstrong’a (2013:”23) göre en iyi uygulamalar çalışanların güvenliği, işe alım, kendi kendini yöneten takımlar, bilgi paylaşımı, beceri geliştirecek, motivasyonu artıracak eğitimlerdir.

Arthur’un yüksek performanslı istihdam sistemi (bağlılık sistemi), değişken ücreti önemli görmezken, Huselid ve MacDuffie (1995) tarafından tanımlanan yüksek performanslı çalışma sistemleri, değişken ücretin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca Huselid ve Pfeffer (1995), örgüt içindeki terfi ve çalışan şikâyet mekanizmalarını yüksek performansı sağlayabilmek için gerekli uygulamalar olarak görürken, Arthur ve Ichniowski için bu uygulamalar daha az verimlilik sağlayan, katı insan kaynakları yönetiminin unsurlarıdır. (Aktaran: Bayat, 1991).

Evrenselci kuram kültürel ve kurumsal farklılıkları göz ardı ettiği için eleştirilmiş ve bu faktörlere bağlı olarak en iyi uygulamaların her zaman örgütün performansını artırmayacağı belirtilmiştir. Performans hedeflerine ulaşılabilmesi için bir örgütün insan kaynakları stratejilerinin, örgütün diğer boyutları ile tutarlı olması gerekmektedir (Sayılar, 2005: 153).

Evrenselci kuram en iyi uygulamaların evrensel olduğunu savunması konusunda eleştirilmiştir. Çünkü yapılan araştırmalarda bu uygulamaları yerine getirdiği halde performansı artmayan örgütlerin varlığı tespit edilmiştir. Diğer

tarafından sürdürülebilir rekabet sağlamada avantaj sağlamak için örgütlerin rakipleri tarafından taklit edilemez bir yapı kazanmaları gerekmektedir.

Oysaki Porter'a (1996: 64) göre en iyi uygulamalar her örgüt tarafından kullanılabilir ve taklit edilebilir olduğundan rekabet avantajı sağlaması da söz konusu değildir. Bu doğrultuda, Gürbüz (2013) evrensel kabul edilen bu uygulamaların rekabet halindeki örgütleri farklılaşmaktan ziyade eş biçimli hale getirdiğini savunmaktadır. "En iyi uygulamalar" adı altında kabul edilen uygulamaların işletmelerin yaratıcılığına ve kendi örgüt kültürlerine ve özgün yapılarına uygun uygulamalar geliştirmelerine engel olduğu düşünülmektedir.

### **2.6.2. Koşul Bağımlılık Kuramı**

Kuramın temel görüşü, örgütsel verimlilik için insan kaynakları uygulamalarının ve politikalarının örgüt stratejileri ile tutarlı ve uyumlu olması gerektiğidir. Uyum, insan kaynakları stratejileri ile örgütün diğer önemli yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004). Wright ve Mac Mahan'a (1992) göre uyum, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan planlı insan kaynakları uygulamalarıdır.

Bu aşamada dikey uyum ve yatay uyum olmak üzere iki kavram ortaya çıkmaktadır.

#### **2.6.2.1. Dikey Uyum**

"İnsan Kaynakları stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarına paralel olarak ilerlemesidir" (Cingöz, 2013: 97). Gürbüz'e (2013) göre dikey uyum, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki bütünlüğü ifade etmektedir.

Gerthart ve Wriğht'a (2012) göre dikey uyum, insan kaynakları uygulamalarının ve süreçlerinin örgütün stratejik ihtiyaçları doğrultusunda

konumlandırılmasıdır. Fakat strateji ve insan kaynakları arasındaki bağlantı öncelikle insanlardır. Örneğin; IBM kişisel bilgisayar üreticiliğinden tam entegre servis hizmetleri sağlayıcılığına geçtiğinde, ihtiyaç duyduğu insan kaynağı önemli ölçüde değişmiştir. Binlerce işçiyi üretimde ya da montaj tesislerinde çalıştırmak yerine, program yazabilecek mühendislere ve bu sistemi müşterilerine uygulamalarını sağlayacak danışmanlara ihtiyacı oluşmuştur. Stratejideki değişiklik farklı becerilerin, farklı türdeki çalışanların ve farklı davranışların olması ihtiyacını doğurmuştur (Gerhart and Wright, 2012: 85).

Bratton'a (2001) göre dikey uyum insan kaynakları uygulamalarının ve örgüt yapısının örgüt stratejisi ile uyumlu tek bir yolda bütünleşmesi ve buna göre yönetilmesidir. Bir diğer tanıma göre dikey uyum, belirli örgüt hedeflerini desteklemek amacıyla insan kaynakları uygulamalarının örgüt ortamına uygun bir şekilde düzenlenmesidir (Demirtaş, 2014). Armstrong'a (1992) göre dikey uyum örgüt stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarının uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. Bayat'a (2008) göre dikey uyum işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Deley'e (1998) göre dikey uyum örgütsel amaçlar ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir. Barutçugil'e (2004) göre insan kaynakları stratejisinin, bir örgütün performansını artırması, bu strateji ile örgüt genel stratejisi arasındaki tutarlılığın sağlanması ile mümkün olabilecektir. Aynı doğrultuda bu stratejinin örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun sağlanması önemli bir nokta olarak vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede, Wei'ye (2006) göre dikey uyumu etkileyen en önemli faktör bir örgütün kültürü ve sahip olduğu değerlerdir. Çünkü bu iki faktör insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının stratejiyle ne kadar uyumlu olabileceğini ve ne kadar hızlı bir bütünleşme sağlanabileceğini örgüt kültürü ve değerleri belirlemektedir. İnsan kaynakları uygulamaları genellikle sabittir ve değişim yavaş gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bir yeni strateji belirlendiğinde her şey otomatik olarak değişmez. Şayet örgüt kültürü ve değerleri bu yeni stratejiyi hızla benimseyip, takip etme yoluna giderse yeni stratejinin uygulanmasına fayda sağlamaktadır.

Diğer taraftan insan kaynakları müdürlerinin yetenekleri, üst düzey yöneticilerin yetenek ve destekleri, çalışanların bilgi ve yetenekleri yeni stratejilerin hayata geçirilmesinde önemli faktörler olarak görülmektedir (Ayyıldız, 2009). Bir durumun stratejik olarak görülmesi, üst düzey yöneticilerin bu durumu stratejik olarak görmesine ve uzun dönemde şirkete sağlayacağı faydaya inanması gerekliliğine bağlıdır (Dutton ve Asford, 2004). Dolayısı ile stratejik insan kaynakları süreçlerinin oluşmasının ve gerçekleştirilmesinin üst yöneticilerin desteğine bağlı olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Wei'ye (2006) göre bir örgüt stratejisinin başarılı olması, insan kaynakları yöneticisinin bu stratejiyi ne kadar iyi anladığı ile ilgilidir. İnsan kaynakları yöneticisinin örgüt stratejisini anlama ve analiz etme yeteneği, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile bütünleşmesi olarak tanımlanan dikey uyumun sağlanmasında belirleyici bir faktör olarak görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin desteği ile stratejileri hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri de bilgili ve yetkin çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların bilgi ve yetkinlik düzeyi, insan kaynakları sisteminin kalite ve performansını etkileyerek yatay ve dikey uyumu teşvik etmektedir (Ayyıldız 2009). Farklı stratejilerin izlenmesi çalışanlar tarafından farklı rollerin oynanmasını ve çalışanların farklı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Örneğin temel rekabet stratejisi olarak yenilik stratejisini seçen bir işletme risk almaya istekli, uzmanlık bilgisine ve uzun dönemli bakış açısına sahip olan çalışanlara gereksinim duymaktadır (Cingöz, 2013).

Bu doğrultuda, Wei'ye (2006) göre çalışanların bilgi ve yeterlilikleri sınırlı ve yetersizse örgüt stratejisi gerçekleştirilemeyecektir, çalışanların davranışları ve performansları yeni stratejilerden olumsuz etkilenecektir. Davranışlarını stratejilere uydurmak konusunda zorluk çekeceklerdir ve bu dikey uyum sağlanmasını engelleyecektir.

Bu çerçevede yapılan araştırmalar sonucunda, örgütlerin belirledikleri stratejileri ile uyumlu yetkinliklere sahip çalışanları işe aldıklarında daha yüksek performans gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalardan çıkan bir diğer

sonuç da; örgütte mevcut bulunan çalışanların da yetkinlikleri ile uyumlu strateji bulduklarında, strateji ile bütünleşebildikleri ve yüksek performans gösterdikleridir. Kısacası, insan kaynakları yetkinlikleri ile strateji arasındaki sıkı uyumun, örgütün performansını yükselttiği görülmüştür (Bayat, 1991).

### **2.6.2.2. Yatay Uyum**

İnsan Kaynakları Uygulamalarının birbirini destekleyecek şekilde bütünlük içerisinde birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir (Gürbüz, 2013). Wei'ye (2006) göre yatay uyum, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının birbiri ile uyumu olarak tanımlanmaktadır. Gürbüz'e (2013) göre bir insan kaynakları uygulamasının etkinliği diğerinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bütün uygulamalar birbiri ile uyumlu olacak şekilde tutarlı olduğunda örgüt performansının arttığını ifade etmektedir. Örneğin performans değerlendirme sisteminin sonuçları ve doğru uygulanması son derece önemlidir. Ancak performans değerlendirmenin eğitim ihtiyaçları ile ve çalışanların kariyer beklentileri ile de yakından ilgisi vardır. Tüm bu uygulamalar birbirini desteklemelidir. Bu şekilde bir sistem oluşturulduğunda sistemin performansa etkisi uygulamalardan her birinin tek başına oluşturduğu etkiden daha fazla olmaktadır. Wright'a (2006) göre yatay uyum, insan kaynakları uygulamalarının birbirini desteklemesidir.

Delery (1998) yatay uyumu “insan kaynakları uygulamalarının uyumlu bir sisteme dönüştürülmesi ve uygulamaların birbiri ile ahenk içinde ilerlemesi” şeklinde tanımlamaktadır. Armstrong'a göre (1992) yatay uyum insan kaynaklarının çeşitli uygulamalarının birbiriyle uyumlu olması olarak ifade edilmektedir. Amaç uygulamaların birbirleriyle tutarlı olması ve birbirini desteklemesinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda Barutçugil (2004) insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle tutarlılığının ve birbirini pekiştirmesinin örgütün genel performansını artırdığını ifade etmektedir.

Wei'ye (2006) göre yatay uyum üç faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlar: İnsan kaynakları politikaları, insan kaynakları uygulamaları seçenekleri ve insan kaynakları yatırımları ve bütçesi olarak sınıflandırılabilir. Bu üç faktör birbiri ile

ahenk içinde olmalıdır. Uygulamalara verilen önem bütçe ile ortaya konmaktadır. Eğitim, geliştirme gibi uygulamalar daha maliyeti olduğundan daha fazla bütçe gerektirmektedir. Bunların dengelenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarına yatırılan bütçe arttıkça örgütün seçeneği seçme olasılığı da artmaktadır. İnsan kaynakları rekabetçi avantajı da artmaktadır.

Delery'e (2006) göre yatay uyum farklı insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle bütünleşmesinden daha fazlasını içerir. Buradaki temel prensip, herhangi bir insan kaynakları uygulamasının etkinliğinin diğer uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğudur. Eğer seçilen bütün uygulamalar birbiri ile uyumlu ise, insan kaynakları sisteminin performans üzerine etkisi, her birinin tek başına uygulandığında sağlayacağı etkiden çok daha fazla olacaktır (Cingöz, 2013: 97).

Uygulamada yatay ve dikey uyum insan kaynakları uzmanlarının bölümler arası uyumu sağlamalarına olanak tanıyan bir yapıdadır. Bu yapı insan kaynakları uzmanının hem bölüm içini hem de dışını koordine etmesine olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları uzmanına görev özerkliği tanıyarak, onu güçlü kılmaktadır (Demirtaş, 2014: 80).

### **2.6.2.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

Kaynak temelli yaklaşımda vurgu bir örgütün kaynaklarını etkili ve etkin kullanmasıyla sürdürülebilir rekabette avantaj elde etmesi üzerinedir (Paauwe, 2002). Örgütlerin normalin üstünde karlılık düzeyine ulaşmasını sağlayan en önemli iki faktör ellerinde bulunan kaynakları ve bu kaynakları kullanma şekilleridir. Ancak söz konusu kaynakların bir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için iki önemli faktör mevcuttur. Bunlardan birincisi kaynakların örgütler arasında çeşitlenmesi ve farklılık göstermesi, ikincisi ise kaynakların örgütler arasında ikame edilememesidir (Sayılar, 2004). Kuram kapsamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet ortamında rakiplerine karşı galip gelebilmelerinin, rakipleri tarafından ulaşılamayacak ve eş zamanlı olarak taklit edilemeyecek bir üstünlüğe kavuşmaları ile sağlanabileceğini savunulmaktadır (Gürbüz, 2013).

Sajeevanie (2015) göre; kaynak temelli yaklaşım; örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynakları tanımlamaya çalışan stratejik bir yönetim teorisi ve diğer teorilerin bir karışımıdır. Buna göre bahsi edilen bazı kaynaklar; marka isimler, nitelikli personel ve makinelerdir. Barney'e (1991) göre bir örgüt sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek istiyorsa bunu çevresel değişikliklere cevap verebilecek, dış tehditleri etkisizleştirecek ve kendi iç güçsüzlüklerini, zayıf yönlerini ortadan kaldıracak stratejiler uygulama yoluyla yapmalıdır. Sürdürülebilir rekabet alanındaki tüm çalışmaların odak noktası fırsat ve tehditler, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti ve bunların stratejiler ile nasıl uyumlandırılacağı konusudur.

Porter'a (1991) göre kaynak temelli yaklaşım temel yeterlilik kavramı ile örgütün sahip olduğu maddi olmayan varlıkları ile yakından ilgilidir. Örgütün tamamen kendisini merkez alan ve iç gözlem gerektiren kavramdır. Örgütün rekabetçi avantaj sağlayan maddi olmayan değerli kaynaklarını, becerileri, itibari gibi kaynakları kapsar. Bu kaynaklar örgütü besleyebilecek, hangi stratejileri seçmesi konusunda rehberlik edebilecek kaynaklardır. Başarılı örgütlerin en önemli özelliği benzersiz kaynaklara sahip olmalarıdır.

Bu çerçevede, örgütlere ait bir kaynağın sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamada üstün olabilmesi sahip olduğu beş özelliğe bağlıdır. Bunlar "kaynağın örgüte artı değer yaratması, rakipler arasında eşsiz ve az bulunur nitelikte olması, taklit edilemez olması, rakipler tarafından aynen sahip olunamaması, rakipler tarafından başka bir kaynakla ikame edilebilir olmamasıdır" (Gürbüz, 2013).

Paauwe ve Boselie, Deleryy ve Shaw (2001) stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda üç noktada anlaşma sağlamaktadır. Bunlardan birincisi, İnsan kaynağının rekabetçi avantaj elde edilebilecek bir kaynak olduğu, ikincisi insan kaynakları uygulamalarının bir örgütün insan kaynağı üzerinde en direk etkiye sahip olduğu, üçüncüsü insan kaynakları uygulamalarının karmaşık yapısının sistemin benzersizliğini artırabileceğidir. Wright'a (2001) göre kaynak temelli yaklaşımda, örgütler rekabetçi üstünlük sağlamak için, kaynaklarını etkili ve etkin bir şekilde kullanmalıdırlar.

Bu noktada kuramın üzerinde durduğu özelliklere baktığımızda insan kaynağının bu özellikleri karşıladığını söyleyebiliriz. Çünkü insan ve her insanın sahip olduğu nitelikleri farklıdır. Teknolojik bir gelişme ya da verimlilik sağlayan bir uygulama rakipler tarafından taklit edilebilir. Ancak insan kaynağının kendisi ve nitelikleri aynı zamanda insan kaynaklarının bütünü oluşturulduğu performans taklit edilemez (Sayılar, 2004).

Verilen tanımlar ışığında İnsan kaynağı sahip olduğu bilgi, beceri ve nitelikler ile örgütler için değer yaratan bir varlık olduğu söylenebilir. Bir örgüt içinde insan olmadan düşünülemez. Örgütü bir yerlere taşıyan, kar etmesini sağlayan, sürekliliğini sağlayan zekâsı, bilgisi ve emeğiyle insandır. İnsan örgütü hedeflerine götürecektir projeler üretir ve uygulamaya geçirir. Dolayısıyla ile örgütün değer yaratan en önemli kaynağının insan olduğunun altı çizilmelidir.

İnsan kaynağı insanın değişken yapısı itibari ile rakipler arasında eşiz ve az bulunur niteliktedir (Sayılar, 2004). Her insan aynı bilgiye, aynı kaynaklar yolu ile ulaşabileceği düşünülebilir ancak her insanın bilgiyi anlama, kavrama ve uygulama biçimi farklıdır. Bilgiden beslenerek bilgiyi yaratıcılığa ve farklılığa çevirebilen insanlar fark yaratanlardır. Bilgiyi yorumlayıp, analiz edip, yapmak istediği projeler için altyapı olarak gören insanlar fark yaratmaktadırlar. Bu nokta insan kaynağının taklit edilemez olduğu görüşünü destekler. Her insan farklı davranış, nitelik ve yetenekleri ile örgütü farklı bir noktada geliştirir. Bu nitelik farklılıklarının bütünü örgütün taklit edilemez insan kaynağını oluşturur.

Sözü edilen bu bütüne hiçbir rakip aynen sahip olmaz. Rakipler bir makineye, son teknoloji uygulamalara ve hatta bir takım yöntemleri taklit edebilirler. Rakip örgütlerin çalışanına aldıracağı eğitimi taklit edebilirler ancak insan kaynağının tamamının oluşturduğu güce ve performansa ulaşamazlar. Rakip örgütler insan kaynağının tamamını ikame edemezler. Dolayısıyla ile bu noktadan yola çıkarak örgütün stratejik hedeflerine ilerken insan kaynağı stratejik bir nitelik taşımaktadır (Sayılar, 2004).

Bu doğrultuda örgütlerin insanların yetenek ve becerilerinin bulunduğu insan kaynakları havuzu olmalıdır. Bu havuzlara istenilen herhangi bir zamanda

başvurulmalıdır. Araştırmacılar üstün becerilerin olduğu, insan sermayesini ve havuzunu geliştirme ihtiyacı üzerine, örgütü temsil eden yetenekler arasında daha iyi bir kayıt sistemine ulaşmaya odaklanmışlardır. Bu örgütün stratejik amaçları için gereklidir. Örgütün gerçek sermayesi olan bu stok örgütün stratejilerini izlemeli ve strateji ile bütünleşmelidir (Scott ve Wright, 2001).

## BÖLÜM III

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel uygulamaları işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücretlendirme olarak sıralanmaktadır.

#### 3.1. İşe Alım Süreci

İşe alım sürecinin ilk aşaması insan kaynakları planlamasıdır (Acar, 2013: 88).

##### 3.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

1960'lı yıllarda, işletmelerde işgücü maliyetlerinin artması, işletmelerin ellerindeki işgücünü daha etkin kullanma gerekliliğinin farkına varmalarına sebep olmuştur. Bu doğrultuda, insan kaynakları planlaması üzerine çalışmalar başlamıştır. 1970'li yıllar insan kaynakları planlamasının öne çıktığı yıllardır. İşletmeler hedeflerine ulaşmak yolunda, etkin bir insan kaynakları planlaması yapabilmek için nelerin gerekli olduğunun üzerine çalışmaya başlamışlardır. Çalışmalar sonucunda ilk aşamada iç ve dış çevre analizleri, insan kaynakları modelleri, insan kaynakları bilgi sistemi gibi bölümlerden oluşan detaylı bir model oluşturulması gerektiği sonucuna varmışlardır (Arslan, 2012: 90).

Yüksel (2007) insan kaynakları planlamasını “Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamaktadır. Miner'a (1973: 65) göre insan kaynakları planlaması çalışmakta

olan kadrolu personel sayısı ve çeşidini belirtirken aynı zamanda gelecekte bazı hususlarda ihtiyaç duyulabilecek personel çeşidi ve sayısının bilgilerini sağlar.

Acar (2013: 89) insan kaynakları planlamasını “doğru sayıda uygun kişinin, doğru işte doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde, örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirleme, iç ve dış işgücü arzıyla örgütün belirli bir zaman dilimi çerçevesinde öngördüğü personel açıklarının uyumlaştırılması ya da gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi” olarak tanımlamaktadır.

Acar’a (2013: 88) göre insan kaynakları planlama aşamasında örgütte hangi pozisyonların doldurulması gerektiğine ve bunun hangi şekilde yapılması gerektiğine karar verilir. Örgütün belirlediği işlerini yapabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan çalışan sayısı ve nitelik olarak belirlenerek işletme içi işgücü arzıyla karşılaştırılır. İşgücü talebi işgücü arzının üzerinde ise bu durumda işgücü açığı ve ihtiyacı söz konusudur.

Palmer’a (1993: 31) göre, örgütün başarısının temel taşı göre etkili bir insan kaynakları planlamasıdır. Her örgüt, insan kaynakları için planlama yapmalıdır. Bu planın etkili olması, insan kaynakları yöneticisinin planlama yeteneği ile doğrudan ilgilidir. İnsan Kaynakları yöneticisi planlama yöntemlerini örgütün ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanabildiği ölçüde insan kaynakları planlaması başarılı olabilmektedir.

“En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel ilkesinden hareket eden her örgüt kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar. Ancak, hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer uygulamalarını ilgilendirilen planların birbirini bütünlemesi gerekir. Örneğin üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyor ise buna paralel olarak işgücü kapasitesinin de artırılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 32).

Buradan yola çıkarak insan kaynakları planlamasının stratejik bir nitelik taşıması gerektiği düşünülmektedir. Bingöl’e (2012) göre, İnsan Kaynakları

planlaması yapılırken örgütün misyon, stratejik amaçları ve politikaları, geleceğe yönelik hedef ve planları, üretim teknolojisi gibi hususlar değerlendirilir ve örgütü olmak istediği noktaya, hedeflerine, stratejik amaçlarına taşıyacak insan kaynağının niteliği belirlenir ve bu doğrultuda finansal imkanlar dikkate alınarak insan kaynağı ihtiyacı ve sayısı belirlenir.

Fındıkçı'ya (2012: 128) göre “İnsan kaynakları planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını içerir”.

Çavuş'a göre (2010) İnsan kaynakları planlaması en kısa tanımıyla “bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir”. Bu uygulama yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir.

Özetle; etkin bir insan kaynakları planlaması ile örgütler dinamik bir yapıya kavuşmakta, doğru birimlerde doğru insanların çalıştırılmasıyla başarıya ulaşmaktadırlar. Plansız bir işgücü kurumlarda bazı birimlerde gereğinden fazla sayıda işçi çalıştırılmasına, yığılmalara sebep olabilmekte, bazı durumlarda ise ihtiyaç duyulan sayıdan az kişinin çalışmasına sebep olabilmektedir. Plansızlık, iletişim sorunlarına, memnuniyetsizliklere dolayısıyla işten ayrılmalarla sonuçlanan sıkıntılı süreçlere neden olmaktadır (Acar, 2013). Bunun yanı sıra özellikle gereğinden fazla iş gören istihdam edildiğinde işçilik giderleri yükselmekte ve gizli işsizlik doğmaktadır (Kışlalıoğlu 2013: 57). Bu açıdan yapılacak analiz ve tahminler işletmenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütü etkileyen strateji, mevcut iş gücü gibi iç faktörler ve çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji gibi dış faktörler insan kaynakları planlamasına etki etmektedir. Planlama süreci içerisinde, çevresel faktörler analiz edilmeli ve bu analizler sonuçlarında elde edilen veriler arz ve talep tahminlerinde bulunmak için kullanılmalıdır. Bu tahminler örgütsel amaçlar ve stratejiler doğrultusunda yapılmalıdır. Tahminlerde kullanılan bilgiler geçmişten ve mevcut

durumdan elde edilmektedir. Bu bilgileri kullanıp öngörülme bulunurken, yönetsel veya yargıya dayanan öngörülme, tabandan tavana öngörülme, delphi tekniği gibi birtakım yöntemlerden faydalanılmaktadır (Bingöl, 2013: 171).

Sözü edilen yöntemler, İnsan Kaynakları Planlamasının, seçilen yöntemin uygulanması ve sonuçlarının analizleri doğrultusunda gelecekte ihtiyaç duyulan personelin sayı ve niteliklerini belirleme olanağını vermektedir.

Miner'a (1973) göre bilgi toplama ve analiz yapmak, planlamanın ilk aşamasıdır. Bilgi toplama ve analiz işgücü ihtiyacını doğuran çevre, örgüt, bölüm, iş ve iş görenlere ilişkin mevcut ve geçmiş verilere dayalı olarak gerçekleştirilir (Acar, 2013). Toplanan veriler mevcut durumun analizi ve insan kaynakları arzı, talebi ve ihtiyacına ilişkin tahminlerde ve eylem planlarında kullanılır (Acar, 2013: 93). Barutçugil'e (2004) göre bu aşamada personelin ihtiyaç ve beklentilerini, çevresel faktörlerdeki değişimleri, yöneticilerin isteklerini, birimlerin ihtiyaçlarını, sendika veya meslek kuruluşlarının taleplerini ve kendi değerlendirmelerini göz önünde bulundurmasıdır.

Günümüzde işletmelerin stratejik insan kaynakları planlamasına önem vermesinin sebebi, doğru sayıda, doğru zamanda, doğru yerde konumlandırılmış çalışanlara sahip olmaktır. Bir diğer sebep ise işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla bütünleştirebilmiş insan kaynaklarına ulaşmak gereksinimi olarak görülmektedir. (Arslan, 2012: 91). Uzun vadede belirlenen hedefler doğrultusunda oluşabilecek çalışan ihtiyacı ve nitelikleri bugünden belirleyerek, son anda alımların yarattığı kargaşa ve maliyetten korunma yoluna gittikleri düşünülmektedir.

### **3.1.2. İnsan Kaynağı Sağlama Süreci**

İnsan kaynakları planlaması yapıldıktan ve gereksinim duyulan personelin sayı ve nitelikleri belirlendikten sonra bu nitelikteki insanları bulmak ve örgüte kazandırmak gerekmektedir. İnsan kaynakları sağlama süreci olarak tanımlanan bu süreçte insan kaynakları sağlama faaliyetinin akılcı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan en temel araçlar “iş analizi” ve “iş tanımları”dır (Kavuncubaşı, 2012).

### 3.1.2.1. İş Analizi

İşlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için personelde ne tür niteliklerin bulunması gerektiğini gösterir (Bayraktaroğlu 2003). Fındıkçı'ya (2012: 143) göre "iş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi" şeklinde tanımlanabilir. Gerhart and Wright'a (2012) göre iş analizi bir iş hakkındaki bilgilerin detaylandırılma sürecidir.

Sabuncuoğlu'na (2013) göre iş analizi, insan kaynakları planlamasına gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacının özelliklerini belirleyerek, işe almada kullanılacak kesin ve açık kriterleri belirleyerek yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda her iş için yapılan analizler, işlerin birbirine karışmasına ve personelin görev ve sorumlulukları nedeniyle çatışmasına engel olmaktadır (Barutçugil 2004).

Miner (1973) iş analizlerinin etkin olarak personel performansının değerlendirilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Bir danışmanın bir personelin işi iyi yapıp yapmadığını değerlendirebilmek için işin gerektirdiklerini bilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş analiz bilgileri aynı zamanda ücret ve ücret yönetimi amaçları ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılmaktadır.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak, özetlemek gerekirse yapılan iş analizleri sonucunda, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yapılması için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olmaktadır. İş analizi, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan tüm nitelikleri, kullanılacak araç ve teknolojiyen, o işi yapmak için sahip olunması gereken kişilik özelliklerine kadar kapsayan, doğru işe doğru nitelikte insan yetiştirmek için en büyük yol gösterici olan açık ve net kriterler olarak tanımlanabilir.

Günümüz örgütlerinin her ne iş olursa olsun en iyi, en kalifiye personeli bünyesine katma isteği, doğru bir insan kaynakları politikası olarak düşünülmemektedir. Örgütlerin yeteneklerinin çok altında işlerde çalışan, işsiz kalmamak adına, içerden yükselirim umuduyla girdikleri işyerlerinde var olmaya çalışan, mutsuz ve kalifiye çalışanlarla dolu olduğu görülmektedir. Örgütler sadece işin gerektirdiği kadar nitelikli başvuru sahiplerini istihdam etmek yerine,

başvuruların içindeki en iyi nitelikteki, aranan niteliklerin çok üstündeki niteliklere sahip kişileri istihdam etme yoluna gitmektedirler. İşin gerektirdiği niteliklerde yabancı dil kullanımı gerekmiyorsa başvuru sahiplerinden iki yabancı dil bileni işe yerleştirmenin, kendisine örgütte ilerleme olanağı sağlanmayacak ise, ne çalışana ne de örgüte bir faydası olmayacağı düşünülmektedir.

Bu gibi durumlar bir süre sonra personelin iş tatminsizliği ve mutsuzluğundan ötürü işten ayrılmaları sonuçlanmakta, başvuru sahibi için emek ve zaman kaybı olmakta, aynı şekilde örgüt için de tekrar çalışan arama süreçleri başladığından zaman ve para kaybına dönüşmektedir. Doğru yapılmayan bir işe alım süreci, doğru işe doğru insan yerleştiremeyen insan kaynakları bölümünün örgütü zarara uğratacağı düşünülmektedir. Her çalışan kaybı örgüt için hem ağır bir maliyet hem de ciddi bir zaman kaybı olarak görülmektedir.

### **3.1.2.2. İş Tanımı**

“İş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanır” (Fındıkçı 2012). İş analizi ve iş tanımı birbirini bütünleyen iki uygulamadır (Sabuncuoğlu, 2013: 71). Görev tanımı, göreve ilişkin tanımlayıcı bilgi, görevin konusu, görevin gerektirdiği çabalar ve davranışlar, görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar gibi iş analizleri sonucunda belirlenmiş olan göreve ait özellikleri belirtir (Sabuncuoğlu 2013).

Acar (2013), iş tanımlarını “iş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgeler” olarak tanımlamaktadır. Acar’a göre iş tanımı yapılırken en çok dikkat edilmesi gereken konu işi yapan kişinin değil, işin tanımlanmasıdır. Yüksel’e (1997) göre “iş tanımı, iş analizleri tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin özet bir şekilde yazılmasıdır”.

İş başvurusu yapan bir aday için örgütün verdiği iş tanımı hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışılacak görevin tanımını verirken dürüst, açık ve net davranmaları gerekmektedir. Zaman zaman bazı ilanların ilgi çekebilmek adına, iş tanımı ile ilgisi olmayan unvanlar ile cazip gösterilmeye çalışıldığını

görülmektedir. Bazen de unvan ile iş tanımının birbiri ile hiç örtüşmemektedir. Örgütler, unutmamalıdır ki; iş arayan bir kişi gördüğü ilanın ne kadar doğru ve net olduğuna göre örgüt hakkında olumlu veya olumsuz bir görüşe kapılır. İş tanımlarında sadece kaliteyi yükseltecek birtakım ifadeleri kullanmak doğru işe doğru insan alımı ilkesi doğrultusunda hareket edilmediğini gösterir.

Bu süreçte örgüt kendisine personel seçerken, aynı şekilde iş arayan kişi de kendisine örgüt seçmektedir. Aday da bu konuda en az örgüt kadar itina ile davranmaktadır. Bazı unvanları süsleyerek, olduğundan farklı ve daha cazip göstermeye çalışmak, başvuru sahibine büyük haksızlık yapmak anlamına gelmektedir ve doğru bir insan kaynakları politikası olarak düşünülmemektedir.

İş analizleri ve tanımları yapıldıktan sonra çalışanların seçilmesi, doğru işe doğru insanı yerleştirme aşamasına geçilmektedir. Kurum işgücü ihtiyacını kendi iç kaynaklarını kullanarak, örgütü tanıyan, bilen, uyum göstermiş çalışanlardan seçme yoluna gidebilir. Bu yöntem çalışanlara terfi etme şansını verip, onların örgüte bağlılıklarını artırırken, örgütü de yeni bir işe alım sürecinin sebep olacağı zaman ve para kaybindan kurtarmaktadır (Acar 2013).

Diğer taraftan örgüt dışından alım yapılacak ise, örgüte dışarıdan yeni fikirlerin, beyinlerin kazandırılması isteniyorsa, bunun için bu insanlara ulaşılacak yöntemler takip edilmektedir. İş ve İşçi Bulma Kuruluşları, internet, gazeteler ve gazetelerin insan kaynakları ekleri, dergiler, bültenler, insan kaynakları şirketleri, işletmede çalışanların tavsiyeleri, stajyerler, kendisi doğrudan örgüte başvuru yapan adaylar yolu ile oluşturulan havuzlar aranan insan kaynağına ulaşmak için kullanılan yöntemlerdir (Kavuncuoğlu, 2012).

İlan verilen pozisyon için başvurular inceledikten ve uygun görülen adaylar belirlendikten sonra bu kişilerle görüşme yapma aşamasına gelmiş olunur. Görüşme kısaca “bir amaca dayalı karşılıklı konuşma veya yüz yüze gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi” olarak tanımlanabilir. İşe alım görüşmesindeki amaç adayın işe uygunluğunu belirlemektir (Acar, 2013: 145).

Görüşme işletmeler için stratejik bir nitelik taşımaktadır. İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile insan kaynağının amaç ve gereksinimleri arasında uyumlaştırma sürecinin ilk ve en önemli adımı görüşme ile başlamaktadır. Bu açıdan etkin ve verimli görüşmeler insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken en önemli görevi olarak sürekli olarak araştırmaların konusu olmaktadır (Çetin 2014).

Personel seçimlerinde kilit ve belirleyici rol oynayan görüşmeden, amaçlanan verimin alınabilmesi için görüşme sürecinin çok iyi planlaması gerekmektedir (Fındıkçı 2012). Görüşmeye giden bir aday için, görüşmeyi yaptığı insan kaynakları yöneticisinin tavrı, tarzı ve işi konusundaki yetkinliği örgüt hakkındaki düşüncelerini etkileyen en önemli unsurlardır. İşinin ehli olmayan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar kolaylıkla birbirinden ayırt edilebilmektedir ve bu da görüşmenin gidişatını etkilemektedir. Şayet bir örgüt konusunda yeterli donanıma sahip ve tavır ve davranışlarıyla adayı rahatlatan ve adayın baskı altında hissetmesini önleyen bir uzman ile çalışıyorsa o örgütte insana saygı vardır ve örgütte insan kaynağına değer verilmektedir.

Bu doğrultuda ideal bir insan kaynakları uzmanının, adayın özgeçmişini görüşmeye girmeden önce itina ile incelemiş, notlar almış ve kafasına takılan noktalarda adayı sorguya çekmekten ziyade onu daha iyi anlamaya yönelik sorular hazırlamış biri olduğu söylenebilir. Doğru işe doğru insan ilkesinden hareketle dikkatini tamamen adayın işe olan uygunluğuna odaklamış ve işe olan uygunluk kadar, kuruma olan uygunluğu da anlamaya yönelik sorular yönelten bir insan kaynakları uzmanının ideal olduğu ifade edilebilir.

İş görüşmelerin herkese yaptırılmayacak kadar önemli bir iş olduğu ve her görüşmeye itina ile hazırlanılması gerektiği düşünülmektedir. Çetin'e (2014) göre "ancak planlanmış, stratejisi belirlenmiş ve hazırlanılmış bir görüşme, söz konusu insan kaynağına dair en doğru değerlendirmeyi yapmaya olanak sağlayacak bir gözlem ve bilgi kaynağıdır". Bu ifade görüşmelerin önemini vurgulamaktadır.

Görüşmelerden sonra adaylara olumlu veya olumsuz geribildirimde bulunmak, eğer görüşmenin sonucu olumsuz olursa birçok insan kaynakları uzmanının unuttuğu bir durumdur. Oysaki aday için hayati önem taşımaktadır.

Yapılan geri bildirimler adayın ümit besleyerek, zaman kaybetmemesine, bu süreçte başka bir yerden gelebilecek olan iş imkânlarını değerlendirebilmesine olanak vermektedir.

Geribildirim bir adayın hayatını değiştirebilecek ölçüde önem taşımaktadır. Bazen bir insan kaynakları uzmanının sadece beş dakikasını ayırarak yapabileceği herhangi bir konuşma, aday için hayati nitelik taşıyabilmektedir. Adaylar başvurdukları işe kabul edilmediklerinde neden sorusu kafalarını sürekli kurcalamaktadır. Yetersiz olduklarına dair olumsuz düşüncelere kapılarak, kendilerine olan güvenlerini yitirebilmektedirler. Bu durum zaten kaygının ve stresin en üst düzeyde olduğu işsizlik dönemi içerisinde adayın kolayca içine düşebileceği bir duygu olabilmektedir.

İnsan kaynakları uzmanlarının adaylara işe kabul edilmeme sebepleri ile verdiği geribildirimler, adayların ileride yapacakları iş görüşmeleri için yol gösterici olmaktadır. Uygun bulunan adaylara işe alındıkları bilgisi verildikten sonra ve bu adaylar işe yerleştirildikten sonra eğitimleri ile ilgili çalışmalar yapmak insan kaynakları yönetiminin bir diğer uygulamadır.

## **3.2. Eğitim ve Geliştirme**

### **3.2.1. Eğitim**

İşletmeler için pazarda güçlü durmak, değişime uyum sağlamak önemle üzerinde durulan konulardan biridir. Bu bağlamda çalışanların eğitim ve geliştirmelerinin en önemli konulardan biri olduğu düşünülmektedir.

Eğitim bir örgütün çalışanlarının işle ilgili kazanması gereken beceri, yetenek, bilgi ve davranışların planlı bir çaba ile çalışana kazandırılması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar için eğitimin amacı bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak ve bunları günden güne uygulamaktır (Gerhart and Wright, 2012). Bu kapsamda, bilgiyi etkin şekilde yöneterek örgüt içinde dağılımını sağlayan, çalışanlar arasında bilginin özümsemesini sağlayan örgütler fark yaratabilmektedir (Yıldız, 2014: 220).

Eğitim, işletmede belirlenmiş işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip çalışanlar yetiştirmek için önemli görülmektedir. Bir alışana torna tezghını nasıl çalıştıracağını veya bir amire günlük üretimi nasıl programlayacağını anlatmak eğitim örnekleridir. Öte yandan geliştirme, bugünün işinin ötesine geçen öğrenmeyi içermekte; daha uzun vadeli bir süreci kapsamakta ve çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktadır (Bingöl, 2013: 280).

Bir örgütün, rakiplerine karşı rekabet gücünü artırmasında, eğitim önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini ve becerilerini istenilen seviyeye ulaştırmak, onların performanslarını örgütün performansını olumlu etkileyecek şekilde yükseltmek mümkün olmamaktadır (zelik 2013: 164).

Eğitimin amacı çalışanların kişisel ve mesleki yönden gelişmeleri ve böylece örgüt performansının artmasını sağlamalarıdır. Örgütsel performans her bireyin performansının bileşiminden oluşmaktadır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi onlara yeni bilgi, yetenek ve becerileri kazandırmakla birlikte onları girişimciliğe teşvik eder, değişime karşı tutumlarını değiştirmeye cesaretlendirir; önemli işletme kararlarına katılımlarını ve karar alma süreçlerinde yer almalarını sağlar (Yıldız, 2014: 222). Eğitim çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarını tek bir yolda birleştirirken aynı zamanda çalışanın örgüt için olumlu düşünmesine, olumlu duygular hissetmesine olanak vererek örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olmaktadır (Adewale, 2013:119).

Bu doğrultuda, eğitimin stratejik boyutu örgütler için önem taşımaktadır. Örgütlerin stratejik hedefleri doğrultusunda yetiştirilecek çalışanlara gerekli olacak bilgi ve niteliklerin kazandırılmasının insan kaynakları bölümleri için önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

### 3.2.2. Gelişim

Eğitim bugüne ait faaliyetleri oluştururken, gelişim geleceğe yönelik faaliyetleri oluşturmaktadır. Eğitim olmadan gelişme olmayacağı için ikisi bir arada değerlendirilmektedir (Okakın, 2008: 3).

Gelişim insanın var olan yeterliğinin artırılmasıdır. Personelin mevcut durumunun ilerletilmesi ve daha öteye götürülmesidir (Alaç, 2014: 13). Özçelik'e (2010) göre geliştirme; personelde bulunan bilgi ve yetenekler mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile hem personelin daha verimli olabilmesi hem de farklı pozisyonlara gelebilmesi için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır.

Yüksel (1997) personelden etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa onların sürekli olarak geliştirilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Yüksel'e göre personel geliştirilmeli, iş becerilerini arttıracak eğitim programları hazırlanmalı, iş başarıları değerlendirilmeli ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmalıdır. Teknolojik değişimler ve gelişimler eğitimin önemini artırmaktadır.

Fındıkçı (2012), "İnsan Kaynakları Yönetimi" adlı kitabında, Ayşe Sultan ve Gül isminde iki arkadaşın hikâyesine yer vermektedir. Bu hikâye bize eğitimin ve gelişimin önemini anlatan bir hikâyedir. Bu hikaye aşağıda kısaca özetlenmektedir:

*...Ayşe Sultan ve Gül İstanbul'un kenar mahallerinde büyümüş iki iyi arkadaştır. Ancak kişilikleri birbirinden çok farklıdır. Ayşe öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık ve çok çalışkan bir karakterken, Gül öğrenmekten çok gezmek, eğlenmek gibi farklı konulara ilgi duymaktadır. Gül bir tekstil fabrikasında işçi olarak çalışmaktadır ve Ayşe de çalışmak istediğinden, Ayşe'nin de oraya makineci olarak alınmasını sağlar. Ona işi öğretir, birlikte çalışmaya başlarlar. Fabrikada sürekli yenilikler olmaktadır. Alınan bir kararla atölyelerde kullanılan makinelerin yerine bilgisayar teknolojisine dayalı yeni makinelere geçilir. Ayşe makineler üzerinde sürekli çalışır, paydos saatlerinde iş çıkışlarında uğraşır. Sürekli şeflerine sorular sorar, notlar alır, hafta sonu kurslarına katılır. Ayşe bu çalışmalarının sonunda atölyede şefliğe yükselir. Aradan üç yıl geçtikten sonra fabrikada üretim müdür yardımcılığına yükselir. Bu üç sene boyunca teknolojiye uyum sağladığı gibi, üretim hatlarının daha verimli olması için danışmanlık şirketlerince açılan kurslara gider, toplam kalite kurslarına katılır. Bu sırada Gül yeni makinelere hiç alışamaz, alışma çabası göstermez ve eski makinelerle çalışmaya devam eder. Gün gelir Şirket küçülmeye gitme kararı alır ve işten çıkartmalar başlar. Ayşe fabrikayı ilk girdiği gün işi öğrendiği Gül'ü işten çıkartmak zorunda kalır...*

Bu hikâye göstermektedir ki, hızla gelişen ve değişen bir endüstri mevcuttur. Değişimlerin doğrultusunda örgütler ve kullanılan teknolojiler değişmektedir. Örgütlerde sürekli gelişime açık, değişime ayak uydurabilecek personele ihtiyaç duyulmaktadır.

Özellikle son yıllarda meydana gelen teknolojik ve ekonomik gelişmeler, kurum ve kuruluşları da etkilemiştir. Bu etkiler neticesinde kalifiye çalışan bulma ihtiyacı günümüz işletmelerinin üzerinde durduğu en önemli konular arasına girmiştir. Eğitimi boşa giden bir harcama olarak gören işletmelerin yerini, eğitim için ciddi bütçeler ayıran işletmeler almıştır. İşletmeler, rekabet ortamında direnebilenin, ayakta kalmanın, verimli ve etkin olabilmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır (Fındıkcı 2012: 244).

Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı, UNESCO'nun hazırladığı “Yetişkin Eğitimleri Sözlüğü”nde yaşam boyu eğitim;

*“Yaşamın kendisi, sürekli bir öğrenme sürecidir, ancak her insanın toplumsal ve teknik değişimlere ayak uydurması, kendine özgü koşullar çerçevesinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması ve bireysel gelişim açısından gücünün en son noktasına erişmesi için gerek mesleki gerek genel anlamda daha ileri düzeyde ve yeni eğitim fırsatlarından yararlanmaya gereksinimi olarak tanımlanmaktadır” (Sevinç, 2014: 18).*

Bu doğrultuda çalışana yatırım yapacak ise örgütün de birtakım beklentileri görülmektedir. Üst yönetim, üretim artışı, kalite artışı, iş kazalarının azalması, hatalarda azalma gibi ekonomik kazanımlar elde etmek istediği gibi, çalışanların özgüvenlerinin yükselmesi, motivasyonlarının ve bağlılıklarının artması, yaratıcılıklarının gelişmesi gibi bir takım sosyal kazanımlar elde etmeyi de amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).Eğitim ile ilgili çalışmalara işletmenin ihtiyaç analizini yaparak başlamak gerekmektedir. Kimlerin hangi konularda ne derece eğitime ihtiyaçları olduğu saptanmalı ve oluşabilecek gereksiz eğitim programlarının engellenmesi sağlanmalıdır. Personele, amir ve yöneticilere sorular sorarak ya da gözlem ve araştırmalar yapılarak ihtiyaçların tespiti sağlanabilmektedir. Daha önceden yapılmış olan iş analizleri, personel başarı değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilmektedir (Kavuncubaşı, 2012).

Bingöl (2013), büyük bir örgütün bölgesel ofisinde görev yapan eğitim görevlisi Suzan Hanımı örnek vererek, eğitim de doğru ihtiyaç tespiti yapmanın önemini vurgulamaktadır. Hikâyenin kahramanı Suzan Hanım, çok ünlü bir firmadan hızlı-okuma eğitim programının alınmasının kendi bölgesindeki personel üzerinde çok faydalı olacağını düşünmektedir. Çünkü personel her gün yüzlerce mektup, duyuru, not almaktadır. Hızlı okuma teknikleri eğitiminin onlara zamandan kazanma konusunda faydalı olacağını ve verimliliği artıracığını düşünmektedir. Kişi başı 250 lira maliyetle 1.200 kişi bu eğitimi almıştır. Eğitim tamamlandıktan sonra, Suzan hanım, eğitimi alan personelden, hızlı okuma tekniklerinin iş yüklerini azaltıp azaltmadığını öğrenmek istemiştir. Sonuçta personelin bu teknikleri iş dışında, kendi evlerinde kullandıkları, işte gelen duyurular, mektuplar gibi notları hiç okumadıkları ortaya çıkmıştır.

Bu örnek olayda bu eğitim başarıya ulaşmamıştır. İhtiyaca yönelik, hem bireye hem de işletmeye fayda sağlayacak eğitimler amacına ulaşmakta ve işletmenin verimliliğini artırmaktadır. Fındıkçı'ya (2012) göre, doğru eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmek için öncelikle kurum tarafından, kurumun özelliklerine uygun bir eğitim izleme formu hazırlanmalıdır ve her çalışanın aldığı eğitimler bu forma kaydedilmelidir. Kurumda en az yılda bir kere olmak üzere eğitim ihtiyacını saptamaya yönelik anket uygulamaları yapılmalıdır. Yıllık eğitim planlaması çerçevesinde yapılan anket çalışmasında her kademedeki çalışanların, devam etmek istedikleri eğitim programları belirlenmelidir. Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan önemli veriler içerdiğinden bu amaçla kullanılmalıdır.

Yüksel'e (2007) göre eğitim ve geliştirme konusu çalışanlar için önemli bir konudur ancak başarıya ulaşması ya da uygulanabilirliği mutlaka üst yönetimin desteği ile olabilecektir. Bu doğrultuda; insan kaynakları uzmanlarının, doğru tespitleri yapmaları, yönetimi, eğitimin hem bireye hem örgüte sağladığı faydalar açısından bilgilendirmeleri, hem de eğitim giderlerinin işletme için maliyet değil, ileriye yönelik büyük kazanımlar olduğu konusunda ikna etmeleri gerekmektedir.

Günümüzde yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim, öğrenen insan ve öğrenme toplumu gibi kavramların yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan kavramların birisi

de bilgi okur-yazarlığıdır. Bilgi okuryazarı en genel anlamı ile bilgiye gereksinimi olduğunu fark edip her türlü güçlüğü rağmen bilgiye nasıl ulaşması gerektiğini bilen ve ulaşan, elde ettiği bilgiyi kendisine ve çevreye yararlı bir biçimde kullanabilen birey demektir (Sevinç, 2014: 23).

Buna bağlı olarak öğrenen organizasyonlar kavramı oluşmuştur. Watkins ve Marsick (2001) öğrenen organizasyonların stratejik boyutuna dikkat çekmektedir. Sevinç (2014: 25) çalışmasında Watkins ve Marsick'in öğrenen örgüt tanımını "sürekli öğrenen, kendisini sürekli değiştiren örgüt" olarak tanımlamaktadır. Bu örgütte öğrenme yapılan işle paralel olarak yapılan ve işe bütünleşmiş edilmiş sürekli ve stratejik bir süreçtir.

Öğrenen örgütler alanında lider bir yazar kabul edilen Senge'e (1999) göre örgütlerin, İcra Başkanları (CEO'lar) veya kurumun memurları gibi değişim girişimlerinin savunucuları gerçekleştirmek istedikleri değişimi üretmeye odaklanırlarken, bunun önündeki engelleri tespit etmeyi göz ardı etmektedirler. Böyle bir girişim bir bitkiyi onun büyümesini engelleyen sınırlamaları bilmeden ve anlamadan büyötmeye çalışmaya benzemektedir. Sonuç olarak Senge bu sözleriyle öğrenme yeteneklerini değişim stratejisinin bir parçası haline getirme çabası içindedir (Senge, 1999).

Çalık (2006) çalışanların işe ilk girdiklerinde yaşadıkları karmaşayı engellenin yolunun onların sosyalleşmelerinin sağlanması olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar içerisine katıldıkları örgütün işleyişini, kurallarını, bu ortam içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini, örgüt kültürünü, görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri bilmek ihtiyacı içerisindedir. Örgüt bu bilgileri ve becerileri çalışana kazandırmak ile yükümlüdür (Çalık, 2006:2).

Kuşkusuz eğitim bir örgütün stratejik hedeflerine doğru yol alırken ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda personelin eksikliklerinin giderilmesi ve yapılacak olan değişiklikler doğrultusunda gerekli donanıma kavuşturulması gerekmektedir. Bu da ancak eğitim yolu ile mümkün olabilmektedir. Eğitimin bir örgütün çalışanına yapacağı en önemli yatırımlardan biri olduğu düşünülmektedir.

### **3.3. Kariyer Planlama ve Geliştirme**

Günümüz rekabetin yoğun yaşandığı iş dünyasında, şirketler kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Buna bağlı olarak çalışanların kariyerlerinin geliştirilebilmesi için birtakım faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetler kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çerçevesinde yapılmakta ve bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri sağlanmaktadır. Bu açıdan kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarını içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte, bireylerin tercih ve kapasitelerine uygun şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2012: 330).

#### **3.3.1. Kariyer Tanımı**

Kariyer sözcüğü Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. (Bingöl 2013:329) Kariyer sözcüğü “meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma” şeklinde algılanır (Sabuncuoğlu 2013:168).

Kariyer, çalışanların, iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Bireyin, karar verdiği çalışma çizgisinde örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu süratle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü, saygınlık elde etmesini içermektedir (Bingöl, 2013).

Kariyer kavramı kişinin çalışma hayatı boyunca yerine getirdiği işleri ifade ettiği gibi, işine ilişkin beklenti, amaç duygularını da içermektedir. Beklentilerini gerçekleştirilmek doğrultusunda eğitilmesi, bilgi, beceri yeteneklerini geliştirmesi, işletmede ilerleyebilmesi kariyer konusunun kapsamı içinde yer almaktadır. (Bayraktaroğlu, 2003: 117).

Kavuncuoğluna (2012: 219) göre; kariyer terimi yalnızca “yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişiler”le ilgili değildir. Daha

“demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptığı işlere ve örgütsel konumuna bakılmaksızın personelin iş yaşamı boyunca yaptığı işler dizinini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyeri olduğu kadar yönetici sekreterlerinin de kariyeri vardır.

İnsanlar çeşitli gereksinmelerini gidermek amacıyla iş yaşamına girerler. Bu gereksinimlerini karşılandığı ölçüde içinde buldukları örgüte katkı sağlarlar. Çalışanların motivasyonlarını sağlamada sadece maddi faktörler değil, doğrudan para ile ölçülemeyen kariyer beklentisi ve hedefleri gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar ilerleme ve gelişme fırsatlarına sahip olabilecekleri örgütlere katılmayı tercih etmektedirler. Örgütte kendisine gelecek gören, ilerleme fırsatı bulan çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılıkları yüksek seviyededir (Dündar, 2013).

Kariyer kavramını sadece örgüt içinde dikey bir ilerleme olarak görmemek gerekmektedir. Birey, aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini artırarak da kariyerini geliştirebilir. Bununla birlikte kariyeri örgüt içinde dikey ilerleme olarak kabul edip bireyler için bu durumu başarı ya da başarısızlık olarak görmek yanlış olacaktır (Çalık, 2006: 32).

### **3.3.2. Kariyer Planlaması**

Şimşek ve Öge’ye (2014) göre, kariyer planlama bireyin kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan programlar eylemler ve faaliyetler olarak tanımlanır. Kariyer planlama ve geliştirme sistemleri örgütlerde ihtiyaç duyulan beşeri yeteneklerin geliştirilmesini sağlamak için tasarlanmaktadır (Bingöl, 2013). Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bingöl, 2013).

#### **3.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması**

“Çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri, örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımları, kısa, orta ve uzun

dönem amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarıdır” (Tuncer, 2012). Bireysel kariyer planlaması yaparken çalışanın kendini analiz ettiği ve kariyer fırsatlarını yeteneklerinin uygunluğuna göre değerlendirdiğini söylenebilir. Fındıkçı’ya (2012) göre bir çalışan kariyer planlamasını yaparken öncelikle kendisini bir bütün olarak incelemeli, kurum içinde ve kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmeli ve sahip olduğu özellikler ve bu olası kariyer olanakları arasında bağ kurmalıdır.

İşletmelerde uygulanan eğitim ve yetiştirme teknikleri bireysel kariyer planlamasına yardımcı araçlardır. İşletmede çalışanların mevcut görevlerinde ya da gelecekte olmayı planladıkları görevlerinde daha başarılı ve etkin olabilmeleri için mesleki bilgilerini, yetkinliklerini artıran, davranış ve tutumlarına olumlu yansımaları olan eylemler bütünüdür (Berberoğlu, 1991).

### **3.3.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması**

Örgütün çalışanlarına kendilerini geliştirme olanakları yaratarak, kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmasıdır (Bingöl, 2012). Kariyer Planlama temelde bireysel bir süreç olmasına rağmen örgütler de bireye kariyer danışmanları aracılığı ile kendilerini geliştirmelerini sağlayacak etkinlikler düzenleyerek yardımcı olmaktadır (Çalık, 2006).

Örgütün bireyi desteklemesi ve yönlendirmesi önemli olmakla birlikte bu noktada kariyerinin geliştirilmesine yönelik en büyük çabayı bireyin sarf etmesi beklenmektedir. Yönetimin bireysel amaçları desteklemesi bireylerin kendi çabalarıyla birleştiğinde anlam kazanmaktadır. Süreçte yönetim danışman olarak görev almakta ve çalışanı fırsat alternatifleri sunarak desteklemektedir (Berberoğlu, 1991).

Kariyer planlama yapılırken insan kaynakları yönetiminin hassasiyet göstermesi gereken konulardan biri kişilere eşit imkânlar sağlamaktır, diğer bir konu kişilerin yetenekleri, iş başarısı, performans düzeyi olmalıdır (Fındıkçı, 2012).

Değişen koşullarla ve bilgi çağına geçişle birlikte işletmelerde çalışan insan profili de değişmiştir. Artık işletmelerde eskiye oranla, daha çok öğrenmeye açık, sürekli değişen teknolojiyi ve yenilikleri yakalayan ve bunlara uyum gösteren çalışanlar görev almaktadır. Dolayısı ile bu çalışanlar işlerinde ilerlemek istemeleri ve bu ilerleme imkânlarını çalıştıkları işletmelerde görmek istemeleri kaçınılmaz bir durumdur. Engellendiğini hisseden çalışanlar içinse çalışmak sadece para kazanmak için bir araç haline dönüşmekte ve zorunluluk halini almaktadır. Bu olumsuz duygular işten ayrılmalarla sonuçlanmaktadır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi örgütün gelecekteki gereksinimleri kariyer planlamasının önemini artırmıştır (Can, 2012). Örgütler uygulamalarını bu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanların örgüte bağlanmalarını isteyen kurumların kariyer planlamasına önem vermeleri gerekmektedir ve Performans Değerlendirme Sisteminin sonuçlarını çalışanların kariyer beklentilerine cevap verecek şekilde uygulamalıdır (Fındıkçı, 2012).

Çalışanlar açısından bakıldığında başarısız bir kariyer yönetimi çalışanın kendini şirket içinde değersiz hissetmesine, doğru işe yönlendirilmediğinde bağlılığının azalmasına sebep olabilmektedir. Doğru yürütülmeyen bir kariyer planlama süreci çalışanın işten ayrılmaya karar vermesine dahi sebep olabilmektedir (Okakın, 2008: 2).

### **3.4. Performans Değerlendirme Sistemi**

#### **3.4.1. Performans Değerlendirme**

Örgütsel hedeflere ulaşmak açısından, işletmelere rekabet avantajı sağlayan en önemli konular, insan kaynağının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesidir. Yöneticilerin çalışanlar hakkında adil kararlar alabilmesi için, çalışanlar hakkındaki gözlemleri ve fikirleri dışında, biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. (Uyargil, 2013).

Bu doğrultuda, işletmeler gelecekle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek, yeni pazarlara girmek ve yeni iş sektörlerinde yer almak için kendi öz kaynaklarını değerlendirmeyi tercih ederler. Bu nedenle işletmeler ellerinde bulunan mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. Kaynakların performansı bu noktada belirleyici olabilmektedir (Yüncü, 2002: 25).

Fındıkçı'ya (2012: 296) göre “performans değerlendirme bir kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini yeterliliklerini, fazlalıklarını yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir”. Çalışanlar da bir işe girip, kabul edildikten sonra ve gerekli eğitimleri aldıktan sonra başarılarının neye göre ölçüldüğünü bilmek istemektedirler. Çalışanların amirleri de onlara bu geribildirimi vermekle yükümlü olmaktadır. Çalışanlar daha iyi imkanlar sağlayabilmek, bireysel kariyer planlamalarını yapabilmek için neler yapmaları gerektiğini bilmek istemektedirler (Bakan 2003:104).

İşletmede karşılaşılan önemli sorunlardan biri çalışanların verilen işleri ne ölçüde başardığı, iş görme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Performans değerlendirme, genel bir tanım içinde “çalışanın görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarının değerlendirildiği planlı bir sistemdir” (Sabuncuoğlu, 2013: 184). Bu şekilde, bir anlamda, kişinin çalışma sonuçlarının çıktılarını görmesi ve bireysel başarısının sonucunu değerlendirmesi sağlanır. Diğer taraftan kurum çalışan ile yaptığı iş anlaşmasının sonuçlarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın yeteneklerini ne derece işe yansıttığını, kişinin görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını değerlendirmiş olacaktır (Bayraktaroğlu, 2003).

Performans değerlendirme, çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak performans yönetimi “hedeflerle yönetim” anlayışı ile özdeşdir. “Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmasının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir” (Barutçugil, 2002: 126).

Barutçugil (2012: 139) “Performans Yönetimi” adlı kitabında, ideal olarak uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin faydasını aşağıda yer alan sözleriyle vurgulamaktadır.

*“...Birçok organizasyon, pazardaki potansiyellerinden çok daha azı ile yetinmek zorunda kalmaktadır. Oysa onlar, gerçek performans harekete geçirici güçlerini yöneterek ve karar alma süreçlerinde iyileştirmeler yaparak çok daha iyi sonuçlar alabilirler...”*

Barutçugil (2012), etkin bir performans yönetimi sağlayabilmek için önemli önerilerde bulunmaktadır. Günümüzde bazı işletmeler performans değerlendirmenin senelik uygulanması gereken bir formalite olduğunu düşünerek, çalışanın performansını artıracak yöntemler geliştirmek yerine, formlar içinde boğulmaktadırlar. Çalışanlar amacını anlamadıkları, gereksiz buldukları formları sadece yapmaları gerektiğini düşündükleri bir angarya gibi gördüklerinde gelişigüzel, özensizce doldururlar ve bu formlar sadece dosyalarda yer kaplayarak, raflarda tozlanmayı beklemektedir.

Performans yönetimi sadece senede bir ya da iki kez yapılan bir değerlendirme toplantısı değildir. Bir süreçtir. Geribildirimler önemlidir ancak örgüt rekabette üstünlüğe götürebilecek etkin bir performans yönetiminin tek önemli kıstası değildir (Hollenbeck, 2012: 342). İlk aşamada örgütün vizyonu doğrultusunda ulaşılabilir, açık ve net hedefler koymak ve bunları çalışanların anlamasını sağlamak ve yön göstermek gerekmektedir. Performans yönetim sürecinin ilk aşaması anlamak ve sonuçlarının önemini belirlemektir (Noe, 2012).

Bu noktada; İnsan Kaynakları Yöneticilerin en önemli görevlerin biri de personelin yapılan işin amacını, önemini anlamasını sağlamak, sonuçlarının örgüte ve kendilerine neler kazandıracığını, nasıl faydaları olacağını detaylı olarak anlatmaktır. Doğru ve adil bir şekilde uygulanan performans değerlendirmenin örgüte önemli faydaları bulunmaktadır. Bunlar; örgüt hedeflerinin bireysel hedeflere dönüşmesi, herhangi bir pozisyon için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, önceden belirlenmiş ölçüleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, örgütün güçlü ve güçsüz yönlerinin tanınması, geri bildirim yolu ile çalışanların motive

edilmesi, kariyer planlama ve eğitim konularında yönetim için gerekli bilgilerin hazırlanması şeklinde sıralanabilir (Uyargil, 2013).

Performans değerlendirmede oluşabilen objektif olamama ve birtakım özelliklerinden ötürü çalışana yakınlık hissederek adil bir değerlendirme yapamama gibi hataların oluşmaması için, performans değerlemenin sürekli olması gerekmektedir. Eğer çalışan sürekli olarak değerlendirilmezse ve sadece değerlendirme görüşmelerinin yaklaşması sırasında gösterdiği performansı ile gözlemlenirse, sınırlı ve sağlıklı bir şekilde değerlendirilmiş olmakta ve çıkan sonuç çalışanın gerçek performansını yansıtmadığı için değerlendirme amacına ulaşmamakta ve sadece uygulanması gereken bir formalite olarak formlarda yerini almaktadır (Barutçugil, 2012).

Aynı zamanda bu noktada performans değerlendirmeyi yapacak kişinin kim olacağı sorusu gündeme gelmektedir. Bu seçimde önemli olan faktör uygulayıcıların değerlendirilecek olan personelin işlerini iyi bilmeleri, işletmeyi iyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve ön yargılara kapılmaksızın personelin başarısını ellerinde bulunan performans kriterlerine göre objektif olarak uygulamalarıdır (Bakan, 2003) Geleneksel olarak en çok kullanılan uygulama çalışanların ilk üst amiri tarafından değerlendirilmesidir. Bu tarz uygulamaların faydalı tarafı, birinci derecedeki amirin değerlemesi yapılacak olana yakın olması ve işi en yakından izleyebilecek kişi olmasıdır (Bingöl, 2013: 384).

Bu noktada dikkat çeken husus amirin çalışan ile ilişkisindeki yakınlık ve uzaklığın değerlendirmeye nasıl yansıtacağı olmaktadır. Burada iki soru oluşmaktadır. Birincisi; şayet amir ve çalışan yakın ilişki içerisindeyse, amir çalışanın işe kattığı değeri objektif olarak değerlendirebilir mi şeklindedir. İkincisi; şayet çalışan ile amir birçok konuda fikir ayrılığı içindeyse amir kişisel duygularını değerlendirmeden uzak tutabilecek midir sorusudur. Bu riski ortadan kaldırabilmek için performans değerlendirmede uygulanan farklı yöntemler de mevcuttur. Bunlar, “iş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme, personelin kendi kendilerini değerlendirmeleri, bir komite veya grup tarafından değerlendirme, müşteri değerlendirmesi” olarak sayılabilir (Bingöl, 2013: 384).

Diğer taraftan çalışma yürütülürken şirketler uygulama ile ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse dışarıdan bir danışman şirketten veya uzamalardan destek almaları gerekmektedir. Bunun işletmeye getireceği artı bir finansal yük olacağından çalışma ile ilgili üst yönetimin desteğinin alınması ve çalışma ile ilgili bir bütçe hazırlanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme uygulanmadan önce çalışanlarda tedirginlik yaratabilen bir uygulamadır. Uygulamaya başlamadan önce oluşabilecek tüm dedikoduları ve gereksiz endişeleri ortadan kaldırmak adına, çalışanlara yapılacak çalışmanın amacı açık ve net olarak anlatılmalıdır. Yapılacak çalışmanın mantığını, önemini ve ciddiyetini anlayan çalışanlar çalışmanın doğru ve etkin olması için emek sarf edecek, bu amaç doğrultusunda motive olacaklardır. Çalışmanın çıktılarının kişinin terfisine, ücretine, görev değişikliklerine, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara olan etkisi personel için büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2012).

Performans değerlendirme ile örgütler güçlü ve zayıf yanlarını belirlemektedir. Kendilerine uygun eğitim programlarını ve geliştirici aktiviteleri tespit etmekte ve iyi performansı ücret veya diğer teşviklerle ödüllendirmektedirler (Gerhart and Wright, 2012). Bu noktada, performans değerlendirmenin stratejik boyutu önem kazanmaktadır. Performans değerlendirme üzerinde özenle çalışılması gereken bir konudur ve örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında önemli bir uygulamadır. Şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen stratejiler doğrultusunda hedefler koyulmaktadır ve her hedefe ait başarı ölçme kriterleri oluşturulmaktadır. Örgütün stratejilerine doğru ilerlemesi bu kriterlerle izlenmektedir (Kılıç, 2006: 83).

İnsan kaynakları yöneticileri bu konu ile ilgili birinci derece sorumlu kişilerdir. Performans değerlendirme sisteminin hem çalışan hem de yöneticiler tarafından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

### 3.5. Ücret Yönetimi

Ücret, “karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan” gibi anlamlara gelen Osmanlı Türkçesi’ndeki “ecir” sözcüğünden türemiş olup, kısaca “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak tanımlanabilir (Ataay ve Acar, 2013).

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi örgütün verimli olması insan kaynağının iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda en önemli noktalardan biri çalışana adil ücretler verilmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır (Palmer 1993). Ücretin yapılan iş veya başka bir deyişle işletmeye yapılan katkıyla orantılı bir biçimde düzenlenmesi, eşit ve hakça sayılabilecek düzenlemeler, personelin motive olmasını ve örgütte kalmalarını sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003).

Personel motivasyonu konusunda yapılan araştırmalar, ücret miktarından daha çok ücretin adil olma özelliğinin (eşit işe eşit ücret) çalışanı motive edici yönü olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kavuncuoğlu, 2012). Emeğinin karşılığını aldığını düşünmeyen personel mutsuz olur, iş tatmini düşer ve kuruma bağlılığı azalır. (Fındıkçı, 2012). Bir personelin belli bir iş yerini seçmesinin ve orada kalmak istemesinin, yüksek performans ve motivasyonla çalışmasının, kendisine teklif edilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilgisi bulunmaktadır. (Barutçugil, 2004: 443).

Bu noktada Adams’ın eşitlik teorisi akla gelmektedir. Adams’a göre personel yatırımlarını/ödüllerini bir başkasının yatırım/ödülü ile karşılaştırırlar. Bu iki oran eşit olduğunda personelde adalet duygusu oluşur. Ancak bu iki oran eşitsiz olursa personelde adaletsizlik duygusu meydana gelir. Personel işverenleri için işlerinde zaman ve çaba harcarlar ve emekleri karşılığında ücret elde etmek isterler (İçerli, 2010). Buna göre bir personel kendisini, kendi ile aynı konumdaki diğer personelle örgüte katkıları ve elde ettikleri kazanç miktarlarını konusunda, aralarında bir eşitsizliğin olup olmadığını kontrol etmek için karşılaştırmaktadır (Bağcı, 2013: 19).

Ferrari (2012) insanların benzer diğer kişilerle yaptıkları bu karşılaştırmaların doğal bir ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir ancak sonuçların çalışanların motivasyonuna olumlu etkisi olabileceği gibi, oluşabilecek adaletsizlik duygusunun

kıskançlık gibi örgüte çok büyük zararlar verebilecek davranışlara sebep olabileceğini belirtmektedir.

Bu noktada “Belirli bir işin değeri nedir”, “Bu iş ya da şu iş için normal bir günlük ücret nedir?”, “Özel bir iş için ne kadar ücret ödenmelidir” soruları ortaya çıkmaktadır. Bu soruların cevaplarını verebilmek için “iş değerlemesi” yapmak gerekir (Bingöl, 2013).

### **3.5.1. İş Değerlemesi**

Bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak diğer işlerle karşılaştırılması temeline dayanır. Örgüsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücreti hak eder. Örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan işe en yüksek ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının esasını oluşturur (Kavuncuoğlu, 2012: 288).

İş değerlemesine geçebilmek için öncelikle iş analiz ve tanımları çalışmalarının tamamlanmış olması gerekir. İşler arasında karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla geliştirilmiş çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Ancak her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, büyüklüğüne ve diğer özelliklerine en uygun düşen yöntemi seçer ve uygular (Sabuncuoğlu, 2013).

Bu yöntemlerden bazıları aşağıda belirtilmektedir (Kavuncuoğlu, 2012).

#### **3.5.1.1. İş Değerleme Yöntemleri**

##### **3.5.1.1.1. Sıralama Yöntemi**

Bu yöntem, işleri öğelerine veya faktörlerine ayırmadan bir bütün olarak ele almaktadır. İşler bütün olarak karşılaştırılmakta ve önemlerine göre sıralanarak işler hiyerarşisindeki yerleri tespit edilmektedir (Kavuncuoğlu, 2012).

### **3.5.1.1.2. Sınıflandırma Yöntemi**

Sınıflandırma yöntemi çok küçük ya da az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde uygulanırken sınıflama yöntemi biraz daha gelişmiş ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan bir iş değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2013). Bu yöntem işlerin, sorumluluk, beceri gibi özelliklerini temel alarak iş sınıflarının ve derecelerinin belirlenmesini içermektedir (Kavuncuoğlu, 2012).

### **3.5.1.1.3. Puanlama Yöntemi**

Bu yöntem sınıflandırma için esas alınan ve eğitim, deneyim, sorumluluk ve çalışma faktörleri gibi seri faktörlerin kullanıldığı sınıflama sisteminin bir uzantısıdır (Bingöl, 2013). Bu yöntemle işin değeri birçok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belli bir sistem içinde sayısal puan değerleri verilmesiyle elde edilen toplam puan aracılığıyla belirlenir (Kavuncuoğlu, 2012). İş değerlemesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2013).

Ücret yönetimini günümüz koşullarında stratejik insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirmek gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerin şirketin stratejisinde doğrudan rol almasıyla ve şirket stratejileriyle insan kaynakları stratejilerinin uygulamalarının uygunluğunun sağlanması gerekliliği anlayışı ile doğan stratejik insan kaynakları yönetimi, ücret konusu ile yakından ilgilidir (Bingöl, 2013). Leignick- Hall'e (2003) göre bir örgütün rekabetçi avantajı, adil kişisel süreçleri nasıl yönettiği ile ilgilidir. Gouldner (1960) işçilerin hakları ve yükümlülüklerinin adil dağıtılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Schein (1964) çalışan personelin haklarının korunması ve haklarının eşit olarak dağıtılmasına vurgu yapmaktadır (Gabassi, 2014: 3).

Bu nokta ücret yönetimi kavramını işaret etmektedir. Ataay ve Acar'a (2013) göre ücret yönetimi "tüm çalışanlar için adil ve uygun ücret vermeyi mümkün kılacak ücret sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması içeren; örgüt tarafından kullanılacak ödül türlerinin seçimiyle ilgili örgütsel bir (alt) sistem" olarak tanımlanabilir.

Fındıkçı'ya (2012: 352) göre ücret yönetimi önemli bir konudur ve uzun vadeli bir planlama işidir. Ücret yönetimi konusunda çalışırken uzmanlaşmış kişiler, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır. Kişileri işe almadan sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar belirlenmelidir. Buna bağlı olarak kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda yenilenmeli ve ücret aralıklarının döviz cinsinden karşılığı tespit edilerek bu değere göre takibi yapılmalıdır.

İnsan kaynağına değer veren ve onu örgütte tutmak isteyen işletmelerin yöneticilerinin ve insan kaynakları uzmanlarının, yukarıda belirtilen ilkelere hassasiyetle bağlı kalarak, ücret yönetimi konusuna büyük önem vermeleri gerekmektedir.

Bu bölüme kadar insan kaynakları yönetiminin tarihçesi ve uygulamaları incelenmiştir. İlerleyen bölümde ise insan kaynakları yönetiminin Türkiye'deki gelişimi incelenmektedir.

### **3.6. Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi**

Personel yönetimi kavramı Türkiye'ye, 1950'lerin başında, ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşınmıştır ve disiplinin Türkiye'de ayrı bir akademik disiplin olarak önem kazanması 1960'lı yılların sonlarıyla 1970'li yılların başlarını bulmuştur. Yetmişli yıllara gelindiğinde o sıralarda üniversite ve akademilerin çoğunun lisans programlarında "personel yönetimi" ve "kamu personel yönetimi" derslerinin yer aldığı görülür (Üsdiken ve Wasti, 2002).

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi disiplini Amerika model alınarak geliştirilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere, personel yönetimi alanı ABD'de Taylorizm akımı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Verimlilik üzerine odaklı, gelişigüzel uygulamalar yerine daha rasyonel ve sistematik bir çalışma şekline odaklı bu sistemin, 1980'lerden günümüze kadar, önemli değişiklikler gösterdiği belirtilmektedir. Bu senelerde, ilk olarak personel yönetimi şekil değiştirmekte, çalışanların bir masraf unsuru olarak kabul edilmesinden bir yatırım ve rekabet

avantajı kaynağı olarak görülmesine geçilmektedir. Dolayısıyla işin artık “insan kaynakları yönetimi” haline dönüştüğü ileri sürülmektedir. Buna koşut olarak personelcilik bir destek hizmeti olmaktan sıyrılıp “stratejik” bir anlam kazanmaktadır. Üçüncü değişim, endüstri ilişkileri ile personel yönetimi arasındaki ilişkilerin değişmesi ve insan kaynakları yönetiminin bir üst kavram konumuna dönüşmesidir (Üsdiken ve Wasti, 2002).

Bu doğrultuda; Türkiye’de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi zorunlu kılan nedenlerin dünyada kamu yönetiminde oluşan değişimler ve bu değişimlerin hizmetlere yansması olduğu söylenebilir. Yirminci yüzyıl boyunca hüküm sürmüş bürokratik kamu yönetimi, katı ve hiyerarşi içinde boğulmuş yapısını daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı bir kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu anlayış; “hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara” vurgu yapmaktadır. (Ekinci, 2008). Bu kavramların farklı örgütlerde farklılık göstermesi beklenmektedir, bu nedenle bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarının sektörlere göre gösterdiği farklılıklar incelenmiştir.

Türkiye’de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişin tarihçesini izlendiğinde, örgütlerde günümüzde ulaşılan şekliyle insan kaynaklarının hangi noktada olduğunun değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi akla gelmektedir. İnsan kaynağının Türkiye’de örgütler için öneminin anlaşılmasına başlanmasından itibaren örgütler konu ile ilgili çeşitli eğitimler almaya başlamışlar, çalışanlarını eğitmeye önem vermişler, çeşitli kongreler yapılmaya başlanmış ve insan kaynakları disiplini ve önemi her alanda tartışılmaya başlanmıştır. Üniversitelerde derslerin içerikleri genişletilmiş ve konu ile ilgili uzmanlar yetiştirilmeye başlanmıştır. Bazı örgütler özellikle daha büyük ölçekli olanlar, insan kaynakları bölümleri oluşturmaya başlamışlar ve bu pozisyonlara uzman kişiler yerleştirmişlerdir. Bu kapsamda, bu çalışmada insan kaynakları yöneticileri konularında yeterli donanımlara sahipler midir sorusuna cevap aranmıştır.

Ancak Türkiye’de küçük ve orta ölçekli örgütlerin birçoğunda halen insan kaynakları bölümlerinin bulunmadığı görülmektedir. Arthur Andersen danışmanlık şirketi tarafından 2000 yılında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ülkemizdeki

büyük ölçekli şirketlerin %74,8'inde, küçük ölçekli şirketlerin ise sadece %43,4'ünde insan kaynakları bölümleri bulunmaktadır (Arthur Andersen, 2001).

Bir başka araştırma (Cranfield, 2000) sonuçları, Türkiye'de halen %7 oranında örgütte ayrı bir insan kaynakları bölümü olmadığını belirtmektedir. Bu bölümü gereksiz gören ve maliyet olarak gören örgütler bulunmaktadır. Bu örgütlere ve örgüt yöneticilerine Henry Ford'un bir sözünü hatırlatmakta fayda vardır.

*“Fabrikalarımızı alabilirsiniz. Binalarımızı yıkabilirsiniz fakat personelimi geri verirsiniz bu işi aynen geri kurabilirim” Bir dünya devi bu sözlerle aslında nasıl dünya devi olduğunu özetlemektedir.*

Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları şirketlerde üst yönetimin bakış açılarıyla mı şekillenmektedir sorusu incelenmiştir.

Küçük ve orta ölçekli şirketler ekonomik büyümenin en önemli motoru olarak düşünülmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomiye katkıları büyük önem taşımaktadır. Orta ölçekli şirketler, finansal ve vergi zorluklarının yanı sıra, kalifiye çalışanı işletmeye çekememek ve elde tutamamak gibi sorunlarla mücadele etmektedirler. Kalifiye çalışanlar için, orta ölçekli şirketler kendilerini büyük şirketlere hazırlayabilecek, bir kariyer basamağı olarak görülmektedir. Oysaki şirketlerin büyüyebilmek için, kalifiye çalışanlara ve onların performansına ve stratejik ortaklıklarına ihtiyacı bulunmaktadır. Orta ölçekli şirketlerde insan kaynakları uygulamalarının başarısının şirket müdürü tarafından sağlanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan; orta ölçekli şirketlerde İK uygulamalarının büyük şirketlere oranla gelişememe sebebinin belirleyicisinin, konu için ayrılan kısıtlı bütçeler olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2009: 9). Bu doğrultuda çalışmada insan kaynakları uygulamalarının şirket ölçeklerine göre ne tür farklılıklar gösterdiği sorusu değerlendirilmiştir.

Gelişmiş ülkelerde insana, çalışana, emeğe büyük önem verilmektedir. Amerika model alınarak geliştirilen bu disiplinin Türkiye'de çalışanlar için büyük bir çığır açacağı düşüncesi geleceğe umutla bakılmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar insanca yaşama ve çalışma koşullarına sahip olabilmenin, kendilerine yatırım yapılacak olmasının heyecanı içerisine girmektedir. O halde; çalışanlar bu

beklentilerine karşılık bulabildiler mi, insan kaynakları yönetimi disiplini iddia edildiği şekilde Türkiye anlaşıldı mı ve kurumsallaşabildi mi soruları üzerinde durulması gereken noktalar olarak düşünülmektedir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları uluslar arası ve ulusal şirketlerde farklılık göstermekte midir sorusu araştırılmıştır. Bu çerçevede yapılacak araştırmaların Türkiye’de insan kaynakları yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 4.1. Araştırma Yöntemi

Çalışma kapsamında, nitel araştırma tekniklerinden, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan, görüşme tekniği uygulanmıştır (Gürbüz, 2014: 422). Literatür çerçevesinde, Ek (2)'de yer alan görüşme soruları hazırlanmış ve bu sorular ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Hazırlanan sorular, Cingöz ve Akdoğan (2013) tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik bir Boyut Kazanması için Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma” başlıklı çalışmaları temel alınarak hazırlanmıştır. Görüşmeler şirketlerin çoğunda yarım saat ile 1 saat arasında sürmüştür.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren çalışan sayısı 250 ve üzeri olan uluslararası şirketler ve Türk şirketler oluşturmuştur. 250 den az çalışanı olan şirketler orta ölçekli, 250'den fazla çalışanı olan şirketler büyük ölçekli olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 9 büyük ölçekli, 3 orta ölçekli şirket araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Uluslararası Şirketlerin İnsan kaynakları direktörleri, büyük ölçekli Türk şirketlerinin insan kaynakları müdürleri ile orta ölçekli şirketlerin şirket yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmanın örneklem grubu olan şirket yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarına ulaşabilmek için kartopu yöntemi kullanılmıştır. Kartopu yöntemi “bir bireyle görüşülmesinin ardından bu bireyin yardımıyla diğer bireylere ulaşılması”

olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2013). Çalışmada kartopu yönteminin seçilmesinin sebebi, insan kaynakları yöneticileri arasında sosyal bir ağ olduğu olması ve farklı şirketlerin yöneticilerine ulaşma imkânı sağlayabilecek olduklarının düşünülmesidir. Çalışmada, öncelikle araştırmacının tanıdığı yöneticiler ile görüşülmeye başlanmış daha sonra kartopu yöntemi ile diğer yöneticilere ulaşılmıştır. Görüşmeler, alınan bilgiler kendini tekrar etmeye başladığında, doyum noktasına ulaşıldığında sonuçlandırılmıştır. Gürbüz'ün (2014: 415) tanımıyla yeni veriler, yeni kuramsal öğeler çıkarmayıp, onları onaylayıcı niteliğe ulaşıldığında, doyum noktasına ulaşıldığı varsayılmıştır.

Görüşmelerde tüm şirketlerde insan kaynakları bölümlerinin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Uluslararası şirketlerde görev yapan insan kaynakları direktörleri, büyük ölçekli şirketlerde görev yapan insan kaynakları müdürleri ve orta ölçekli şirketlerde görev yapan insan kaynakları müdürleri ve şirket sahipleri olmak üzere toplam 14 kişi ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerinin 8'i erkek, 4'ü kadındır ve yaşları 35-50 arasında değişkenlik göstermektedir. Görüşmenin kayda alınmasına izin verilen şirketlerde ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmeler kayıt altına alınmış, diğerlerinde verilen cevaplar not alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 7'de görüşme yapılan şirketlerdeki insan kaynakları uzmanlarının demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 7 Görüşme Yapılan İnsan Kaynakları Yöneticileri ile İlgili Genel Bilgi

Şirket	Unvan	Eğitim Durumu	Cinsiyet
Üretim 1	İK Direktörü	Üniversite Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi	Erkek
Üretim 2	İK Müdürü	Yüksek Lisans Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Gazi Ün. Kamu Yönetimi Yüksek Lisans	Kadın
Üretim 3	İK Müdürü	Üniversite Anadolu Üniversitesi İşletme	Erkek
Üretim 4	İK Müdürü	Yüksek Lisans Abant İzzet Baysal Kamu Yönetimi Çankaya Üniversitesi, İKY Yüksek Lisans	Kadın
Üretim 5	İK Müdürü	Üniversite İTÜ / Mimarlık Fakültesi	Kadın
Üretim 6	İK Direktörü	Yüksek Lisans Gazi Üniversitesi İşletme Gazi Üniversitesi, İKY (Tezli) Yüksek Lisans	Erkek
Hizmet 1	İK Müdürü	Üniversite Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi	Kadın
Hizmet 2	İK Direktörü	Üniversite Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji	Erkek
Hizmet 3	İK Müdürü	Üniversite Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi	Erkek
Hizmet 4	İK Müdürü	Üniversite Yıldız Teknik Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Beykent Üniversitesi/ Sağlık yönetimi	Kadın
İnşaat 1	İK Direktörü	Yüksek Lisans ODTÜ Uluslararası İlişkiler Amerika'da MBA	Erkek
İnşaat 2	İK Müdürü	Üniversite Hacettepe Üniversitesi İktisat	Kadın

### 4.3. Görüşme Yapılan Şirketler ile İlgili Genel Bilgiler

Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren, çalışan sayısı 250'den az olan 3 orta ölçekli şirket ve çalışan sayısı 250'den fazla olan 9 büyük ölçekli şirket ile yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Görüşme yapılan şirketlerin çoğunluğu üretim sektöründe, diğerleri ise hizmet ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir (Tablo 8).

Tablo 8 Görüşme Yapılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Sektör	N
Üretim	6
Hizmet	4
İnşaat	2

Şirketlerin kuruluş yılı 1978 ile 2003 arasında değişmektedir. Çalışan sayıları ise 200 ile 20.000 arasındadır. 250'den fazla çalışanı olan şirketler büyük ölçekli olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, şirketlerin çoğunluğunun İK bölümlerinin kuruluşu genellikle 2000'li yılların başlarına denk gelmektedir (Tablo 9) Üretim-1, Üretim-6, Hizmet-2, şirketlerinin sahiplik yapısı yabancı ortaklı iken Üretim-2, Üretim-3, Üretim-4, Üretim-5, Hizmet-1, Hizmet-3, Hizmet-4, İnşaat-1 ve İnşaat-2 Şirketleri Türk sermayeli şirketlerdir.

Tablo 9 Görüşme Yapılan Şirketler ile İlgili Genel Bilgi

Şirket	Sektör	Çalışan Sayısı	Şirket Kuruluş Yılı	İK bölümü Kuruluş Yılı	Ölçek	Sahiplik Yapısı
Üretim-1	Taşıt Araçları	2.000	1966	1995	Büyük Ölçekli	Uluslararası
Üretim-2	Makine İmalat	1.700	1978	2006	Büyük Ölçekli	Ulusal
Üretim-3	İmalat	550	2000	2012	Büyük Ölçekli	Ulusal
Üretim-4	Tekstil	230	1996	2009	Orta Ölçekli	Ulusal
Üretim-5	İnşaat Malzemeleri	200	1995	2011	Orta Ölçekli	Ulusal
Üretim-6	Savunma Sanayi	670	1988	1990	Büyük Ölçekli	Uluslararası
Hizmet-1	Sağlık	1.000	2004	2013	Büyük Ölçekli	Ulusal
Hizmet-2	Ulaştırma	29.000	1997	1996	Büyük Ölçekli	Uluslararası
Hizmet-3	Ulaştırma	800	2003	2003	Büyük Ölçekli	Ulusal
Hizmet-4	Sağlık	5.000	2000	2000	Büyük Ölçekli	Ulusal
İnşaat-1	İnşaat	20.000	1976	2008	Büyük Ölçekli	Ulusal
İnşaat-2	İnşaat	200	1992	2004	Orta Ölçekli	Ulusal

#### 4.4. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya yönelik nitel bir veri toplama tekniği olan görüşme tekniği kullanılmıştır. (Gürbüz, 2016: 422). Görüşme tekniğinin tercih edilmesinin sebebi, bu yöntemin insan kaynakları uzmanları ve şirket yöneticilerini, çalıştıkları şirket içinde, kendi doğal ortamlarında gözlemlene olanağını vermesi olarak açıklanabilir. Görüşme yöntemi, görüşme yapılan kaynaktan alınan cevaplar doğrultusunda, görüşme esnasında farklı soruların yöneltmesi olanağı verdiğinden bu yöntem ile daha kapsamlı bilgiye ulaşmak mümkün olabilmektedir. Ayrıca, nicel yöntemlerle elde edilemeyecek kadar değerli kişisel deneyimlerin paylaşılmasına olanak verdiğinden daha derin ve gerçeğçi verilere ulaşıldığı düşünölmektedir.

Yapılan görüşmelerde “kaynağın kalitesi, elde edilen verilerin kalitesinin belirleyicisi”dir (Baş ve Ulun, 2008) görüşünden yola çıkılarak, konunun uzmanı olan veya konu hakkında karar verme mercisi olan kişilerle görüşölmüştür. Görüşme yapılan şirket yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarının soruları ilgi ile cevapladıkları gözlemlenmiştir. Sorulara ilişkin düşöncelerini açıklamaktan ve deneyimlerini paylaşmaktan memnun oldukları görölmüştür. Dolayısı ile bazı görüşmeler planlanan süre olan bir saati aşmış ve yaklaşık iki saatte tamamlanmıştır.

Araştırma esnasında kullanılan ve örneği Ek-2’de verilen görüşme soruları, şirketlerde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin 10 sorudan oluşmaktadır. Öncelikle görüşme yapılan şirketlerin genel bilgileri (Kuruluş yılı, sektör, çalışan sayısı vb.) belirlenmeye çalışılmış, şirket yapısı anlaşıldıktan sonra uygulamalara yönelik sorular yöneltilmıştir. Görüşmelere şirketlerde insan kaynağına verilen değerli analiz etmeye yönelik sorular ile başlanmış, daha sonra uygulamalara yönelik olan sorularla devam edilmiştir. Sorular (Ek 2)’de belirtilen sıra ile yöneltilmış olup, görüşmenin gidişatına göre bazı sorular sırası değiştirilerek yöneltilmıştir. Bazı sorular insan kaynakları uzmanları ve yöneticilere farklı ifadelerle yöneltilmıştir.

## BÖLÜM V

### VERİLERİN ANALİZİ

#### 5.1. İnsan Kaynağına Verilen Değer

Araştırma kapsamında mülakat yapılan dokuz büyük ölçekli şirketin insan kaynakları direktörleri ve müdürleri ve üç orta ölçekli şirketin üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri şirketlerinde en önemli yatırım kaynağı olarak insan kaynağını görmekte ve şirketin ilerlemesi ve devam etmesi için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu görüşünü benimsemektedirler.

Üretim firmalarının yöneticileri insan olmadan makineye ve gerekli teçhizatlara yatırım yapmanın bir anlamı olmadığını, makineleri doğru kullanacak insan kaynağına sahip olmanın kendileri için hayati önem taşıdığı inancını taşımaktadırlar. Bununla ilgili olarak, Üretim-5 şirketinin yöneticisinin görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

*...İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüz gelişmiş ve ihtisaslaşmış koşulları altında insanları kendi bilgi ve becerilerine göre kategorize edip iş yaşamındaki proaktiviteyi artıran bir bilim dalıdır. Ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi Fakültesi olmalıdır. Ben bir üretim firması sahibi olarak bu bölüm için mühendisleri veya başka bölümlerden mezun becerikli olduğuna inandığım kişileri seçmekteyim. Bu alanın fakülteleri olmalı ve ihtisaslaşması gerekmektedir. İnsan kaynakları çağdaş iş yerleştirmenin gereksinimidir. Ben endüstriyel alanda üretim yapan bir şirkettim. Son yirmi yıl içinde değişen rekabet koşulları kendimi revize etmem gerekliliğini doğurdu. Başlangıçta sadece insan gücüne dayalı üretim yapıyordum. Ancak değişen rekabet koşullarında, ayakta kalabilmek için gelişen teknolojiyi yakalamam, yeni üretim araçları kullanmam gerekti. Endişeliydim. Çünkü 30 kişinin işini yapan makinelere sahip olacaktım. İnsanlar işsiz mi kalacaktı. Tam tersi oldu. Gelişen teknolojinin ortaya çıkardığı makineleri kullanacak gelişmiş, bilgisi yüksek insanlara ihtiyaç oluştu. Mevcut ustaların bilgilerinin yükseltilmesi gerekti. Bu aşamada artık bu insanları seçecek ve eğitilmeleri konusunda çalışacak bir ekip ihtiyacı doğdu. İnsan kaynakları bölümünü açtık ve onlarla yol alıyoruz...*

Benzer şekilde Üretim-4 şirketinin yöneticisi de makinelerin onları kullanacak yeterli donanımdaki insanlar olmadan hiçbir işlerine yaramadığı belirterek, şirketindeki tüm çalışanların mavi yaka, beyaz yaka fark etmeksizin kendisi için büyük önem taşıdığını aşağıdaki sözleriyle belirtmektedir:

*...insan benim için en öncelikli yatırımdır. Makine teçhizattan da önemlidir. Çünkü makineyi insanlarla kullanıp geliştireceğim. En büyük sermayem ister mavi yaka ister beyaz yaka olsun insandır. İşin çıkış noktası budur. Şirketlerin en büyük hatası işler kötüye gittiğinde hemen çalışan çıkarmaktır. Benim işim iyi ya da kötü gitsin gider olarak bu kalemi görmem. Benim için en son noktadır çalışan çıkarmak...*

Bu doğrultuda üretim şirketlerinde yöneticiler için insan kaynağının ve insan kaynağı bölümünün önemi ve şirkete olan katkısı net bir şekilde görülmektedir.

Üretim-1, Üretim-2 ve Üretim-3 şirketleri de şirketlerinde insan kaynağına gereken önemin verildiğini ve insan kaynakları bölümünün çalışanın sözcüsü olarak görev yaptığını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticileri birçok konuda şirkete faydalı olmak adına hem kendilerini hem de çalışanları geliştirmek için çalıştıklarını ve yönetim tarafından desteklendiklerini belirtmişlerdir. Bununla ilgili insan kaynakları (İK) uzmanlarının görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

*“... Şirketimiz de, yabancı ortaklı bir şirket olmasının da etkisiyle insan kaynağına ve insan kaynakları bölümüne verilen değer ve sorumluluk büyüktür” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-1 Şirketi)*

*“... Şirketimizde İnsan kaynağı önemsenir ve insan kaynakları bölümünün görüş ve düşüncelerine önem verilir. Çalışanlara değer verilir ve onların istekleri doğrultusunda hareket edilir. İnsan kaynakları da çalışanın sözcüsü olarak görev yapar” (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-2 Şirketi)*

*“... İnsan kaynakları bölümümüzün 2012 yılında oluşturulmasının, bu bölümünün gerekliliğinin anlaşıldığının bir göstergesi olduğunu düşünüyorum” (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-3 Şirketi)*

Uluslararası alanda faaliyet gösteren ve üst düzey yöneticileri yabancı olan şirketler insan kaynağı ile ilgili olarak çok daha yerleşmiş bir kültüre sahip olduklarını belirtmişler ve Türk yöneticilere göre çok daha rahat uygulamalarda bulduklarına vurgu yapmışlardır. Bu tarz yapılanmaların tamamında insan kaynakları bölümünün doğrudan üst yöneticiye bağlı olmasının insan kaynakları

bölümüne verilen önemin bir göstergesi olduğunu özellikle vurgulamışlardır. Bu husus ile ilgili İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

*“...Yabancı ortaklı olmasından kaynaklandığını düşündüğüm insana değer konusunda büyük bir yatırım var. İnsana saygı üst düzeyde. İnsan kaynakları diğer bölümlerle eşit ve insan kaynakları doğrudan genel müdüre bağlı. İnsan kaynakları bölümü de sürekli olarak çalışanların olanaklarını ve koşullarını geliştirmeye çalışıyor...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-6 Şirketi)*

*“...Uluslararası alanda faaliyet gösteriyoruz ve insan kaynakları süreçleri ile ilgili olarak doğrudan yurtdışına raporlama yapıyoruz. Bizim şirketimizde İnsan kaynakları bölümü Ceo'dan sonra gelen fonksiyondur. Matris organizasyon yapısı mevcuttur ve bu yapılanma bizi çok güçlü kılıyor...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim 1 Şirketi)*

*“...Organizasyon yapımıza bakıldığında ben doğrudan şirketimizin Ceo'suna bağlı olarak görev yapıyorum ve bu durum holding şirketlerimiz ve holding şirketlerimize bağlı olan hizmet şirketlerimizde de aynıdır. Bu şekilde oluşturulmuş bir organizasyon yapısına baktığımızda insan kaynaklarına verilen stratejik önem ve değer ortadadır...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Hizmet- 2 Şirketi)*

Hizmet-1 ve Hizmet-3 şirketleri de şirketlerinde insan kaynağına önem verildiğini, insan kaynaklarının düşünce ve görüşlerinin her zaman dikkate alındığını, üst yönetimin kişilik haklarına saygı duyduğunu ve insan odaklı bir yönetim anlayışında olduklarını belirtmişlerdir. Hizmet-3 Şirketinin insan kaynakları müdürü insan odaklı yaklaşımlarını aşağıdaki sözlerle vurgulamıştır:

*... Teknolojideki değişimleri takip ediyoruz ve insan iş gücünü azaltmak için milyon dolarlık bir yatırım yaptık. Ancak tek bir personeli bile görevden almadık. Hepsini yeteneklerine göre belli süreçlere tabi tutarak içerden istihdam ettik. Hiçbir personelimizi mağdur etmedik...*

İnşaat-1 Şirketinin insan kaynakları direktörü ve inşaat-2 şirketinin insan kaynakları müdürü de aynı şekilde şirketlerinde insana verilen değer yüksek olduğunu ve insan ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalarını her geçen gün daha da artırdıklarını ve yönetim tarafından desteklendiklerini aşağıdaki sözleriyle belirtmişlerdir.

*...Biz uluslar arası bir firma değiliz. Onlar ilişkide buldukları kültürün gerektirdiği değerleri yansıtır. Şirkette insan kaynakları bölümünün olması insan kaynaklarına değer verildiğinin tek göstergesi olarak görülmemelidir. Yöneticilerimiz insan odaklıdır. İnsana değer verir, görüş, fikir ve ihtiyaçlarını*

*önemserler. Biz de bu doğrultuda çalışırız... (İnsan Kaynakları Direktörü, İnşaat-1 Şirketi)*

*...Şirketimizde üst yönetimimiz şirketin varlığını devam ettirebilmesi için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunun fazlasıyla farkında. Sermayenin yanında, insan kaynağı ve tabii bilgi en önemli kaynağımız. İnsan kaynakları bölümünün yetkileri son yıllarda büyük ölçüde artırılmış durumda. Dolayısıyla insan kaynağına verilen önem artarak devam etmekte... (İnsan Kaynakları Müdürü, İnşaat-2 Şirketi)*

Buradan yola çıkarak, araştırma kapsamındaki büyük ölçekli veya uluslararası alanda faaliyet gösteren, insan kaynakları bölümüne sahip olan şirketlerde insan kaynağının katkısının ve değerinin anlaşıldığı düşünülmektedir. Söz konusu şirketlerin çoğunluğunda insan kaynakları bölümleri doğrudan üst yöneticilere bağlı olup, üst yöneticiye raporlama yapılmaktadır. Bu çerçevede doğrudan üst yönetime bağlı çalışmanın ve üst yönetime raporlama yapmanın insan kaynakları bölümünü güçlü kıldığı düşünülmektedir.

İnsan kaynağının rekabet ortamında şirketin devamını sağlayacak en kritik güç olduğunu fark eden yöneticiler insan kaynakları bölümünün önünü açmakta ve destek olmaktadır. Bu şirketlerde insan kaynakları bölümleri güçlü, yetkileri olan ve ihtiyaç duyulan birimlerdir.

Görüşme yapılan şirketlerde ki insan kaynakları süreçleri ve uygulanma şekilleri aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

## **5.2. İşe Alım Prosedürleri**

Görüşmeler neticesinde, üretim alanında faaliyet gösteren şirketlerin işe alım süreçlerinde mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar için ayrı prosedür uyguladıkları tespit edilmiştir. İşe alımlar büyük ölçekli şirketlerde, sektörlere göre farklılık gösterse bile genellikle aynı kanallar yolu ile yapılmaktadır. İş bulma siteleri, iş ilanların verildiği siteler, sosyal ağlar özellikle başvurulan yöntemlerdir. Görüşme yapılan şirketlerde işe alımlarda referansların büyük ölçüde etkisi mevcuttur. Büyük ve uluslararası şirketler iş ilanı vermek dışında günlük 30 ile 50 arasında başvuru almakta olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısı ile bu şirketlerin tamamında özgeçmiş havuzları veya özgeçmiş veri bankaları mevcut durumdadır.

İnsan kaynakları bölümlerinin kendilerine ait kayıt sistemlerinin mevcut olduğu belirtilmiştir. Bu sistemlerde işten ayrılan çalışan ile ilgili tüm bilgiler kayıtlı tutulmaktadır. Çalışan işten neden ayrıldı, yerine hangi çalışan istihdam edildi şeklinde sorular, üzerinden uzun zaman geçtiğinde dahi insan kaynakları bölümüne sürekli yöneltildiğinden, bölüm tuttuğu kayıtlar sayesinde çalışan bilgilerine hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmaktadır.

Şirketlerde çalışan ihtiyacı genellikle “Personel Talep Formu” olarak adlandırılan form ile tespit edilmektedir. Sene başında bölümler tarafından insan kaynakları bölümüne gönderilen bu formlarda ihtiyaç duyulan çalışanın sahip olması gereken nitelikler ve iş tanımları yer almaktadır. Bölümlerden gelen çalışan ihtiyaç talepleri üst yönetim ile paylaşılmakta ve üst yönetim onayladığı takdirde ilana çıkılmaktadır.

Hizmet-4 şirketi insan kaynakları yöneticisi şirketin büyüme, küçülme gibi stratejik hedefleri doğrultusunda sene başında insan kaynakları ihtiyacını belirlediklerini, zaman zaman mevsimsel çalışacak çalışana ihtiyaç duyduklarından hangi ay, nerede, kaç kişiyle çalışma yapmaları gerektiğine dair bütçe hazırlayıp, üst yönetimin onayından sonra alım sürecini başlattıklarını belirtmektedir.

Üretim-1 şirketi insan kaynakları yöneticisi işe alımlarda siparişlerin kendileri için belirleyici kriter olduğuna vurgu yapmaktadır:

*“...Beyaz yaka için insan kaynakları her sene ihtiyacı belirler. Burada belirleyici olan siparişlerdir. Sene sonunda oluşturulan bütçelerde bir sonraki yılın siparişleri belli olur. İlave siparişler var ise ve mevcut kadrolarla yetişememe durumu söz konusu ise üretim adedi çalışan sayısını belirler. Finans bunun bütçesini belirler...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-1 Şirketi).*

Üretim-1 şirketi mavi yaka çalışan alımı yapacak ise kendi içinde beceri eğitim merkezinde yetiştirdiği kişiler arasından alım yapmayı tercih etmektedir. İşe alacağı mavi yaka çalışanı birtakım testlere tabi tutmakta, el becerisi, el göz koordinasyonu gibi yapacağı işle bağlantılı, adayın sahip olması gereken özelliklerin ve yeteneklerin varlığını tespit etmektedir. İşe aldığı mavi yaka çalışanı kendi üretim yöntemlerine uygun şekilde eğitmektedir. Eğitilmeden bir işçi üretime

gönderilmemektedir. İşçi iki hafta öncesinden işe alınmakta ve eğitim süreci başlatılmaktadır. Üretim-1 şirketinin insan kaynakları direktörü işe alım prosedürleri ile ilgili olarak aşağıdaki hususları belirtmektedir:

*“... Doğru kişiyi seçmeli, doğru eğitmeli ve doğru bir süreç yürütmeliyiz. Proaktif bir yaklaşım sergilemeliyiz. Sadece işe alım yaparsak reaktif oluruz. Aldığımız kişiyi takip etmeliyiz. Deneme süresi iki aydır ve bu süreçte ustabaşların, sendikaların o kişiye yeterli ilgiyi gösterip göstermediğini incelemek zorundayız...”*  
(İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-1 Şirketi)

Görüşmeler neticesinde, araştırma kapsamındaki tüm şirketlerde, işe alımda ilk aşama olan belirlenmiş kriterlere göre en uygun özgeçmişleri seçme ve değerlendirme işinin insan kaynakları bölümü tarafından yerine getirildiği tespit edilmiştir. Özellikleri uygun bulunan adaylar insan kaynakları bölümü ile görüştüktan sonra bölüm yöneticileri ile görüşürülmekte ve bölüm yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi birlikte bir karar vererek, uygun buldukları adayı yönetimin onayına sunmaktadırlar. Son kararı bölüm yöneticisine bırakarak aday ile sadece tanışma görüşmesi yapan yöneticiler olduğu gibi son karar tamamen kendisine ait olsun isteyen yöneticiler de bulunmaktadır.

Bu noktada şirketin büyüklüğünün belirleyici bir etken olduğu görülmüştür. Üretim şirketleri yöneticileri kendileri ile bağlantılı olarak görev yapacak beyaz yaka personel ile birebir görüşüp, tanımak isterken, mavi yaka personelin seçimini insan kaynakları bölümüne ve bölüm yöneticilerine bırakmaktadır. İnşaat şirketlerinde de benzer şekilde bir uygulama olduğu görülmektedir. İnşaat Şirketi yöneticileri özellikle teknik kadrolara yerleştirilecek olan çalışanları görmek ve tanımak istemektedirler. Şantiyelere gönderilecek olan mavi yaka çalışanların seçiminin ise kendilerinden bağımsız şekilde insan kaynakları uzmanları ve bölüm yöneticileri ile birlikte ilerlediği tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe benzer şekilde bir uygulama mevcuttur. Sağlık sektöründen örnek verilecek olursa hastane yöneticisi görev yapacak doktorları ayrıntılı bir şekilde tanımak isterken, diğer kadrolarda görev yapacak çalışanların seçimini bölüm yöneticilerine bırakmaktadır.

Bu çerçevede insan kaynakları bölümlerinin büyük ölçekli şirketlerdeki önemi ve gerekliliği net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekli şirket

yöneticilerinin şirket bünyesine katılacak olan her çalışanı birebir tanıma şansı oldukça düşüktür. Bu noktada her kademe için işe alım sürecini yerine getirip, doğru işe doğru çalışanları yerleştirebilecek nitelikli, donanımlı insan kaynakları uzmanlarına ihtiyaç vardır.

İşe alımlarda ağırlıklı olarak yüz yüze görüşme tercih edilmektedir. Üretim-2 şirketi aday başka bir şehirde ise telefon veya bilgisayar bağlantısı yolu ile (skype vb.) ön görüşme yapmayı tercih etmektedir ancak Üretim-1 şirketi, adayı yüz yüze görüp, davranış ve tutumları ile değerlendirmek istediğinden bu uygulamayı kesinlikle tercih etmemektedir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin tercihlerinin belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Hizmet-3 şirketi adaylar hakkında bilgi toplama aşamasını titizlikle sürdürmek gerektiğini ifade etmektedir. Hizmet-3 şirketinin insan kaynakları müdürünün konu ile ilgili düşünceleri aşağıda yer almaktadır:

*“...Kurumumuza ait bir başvuru formumuz mevcut. Bu formda adayla ilgili birçok soru yer alır. Adayın belirttiği referanslara iki gün içinde ulaşırız. Eskiden çalışmış olduğu firmalara ulaşır aday hakkında bilgi toplarız. Hizmet sektöründe doğru kişiler ile çalışmak firmamız için hayati bir önem taşır...” (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet- 3 Şirketi)*

Şirketlerde işin yapısı gereği ve pozisyona göre uygulanması gereken bir test varsa uygulanmakta, ihtiyaç duyulduğunda yetkinlik bazlı mülakatlar yapılmaktadır. Üretim-2 ve İnşaat-1ve İnşaat-2 şirketleri mühendisler alınırken çizim yaptırmakta, görüşme yapılan tüm şirketler, özellikle yabancı dil şartı arayan uluslararası şirketler yabancı dil testleri uygulayarak adayın yabancı dil seviyesini ölçmektedirler. Uluslararası alanda faaliyet gösteren Üretim-6 şirketinin insan kaynakları direktörü uzmanlık gerektiren her pozisyonda, İngilizce çeviri ya da sunum yaptırmak gibi yöntemlere başvurduklarını belirtmiştir.

Görüşme yapılan tüm şirketlerde, üst düzey yöneticilerin alımında üst yönetimin tek karar organı olduğu tespit edilmiştir. Üretim-6 şirketi yönetici kadrolarının her zaman şirket içinden seçildiğine vurgu yapmaktadır. Bu seçimlerde

hak ve adaletin uluslararası bir şirket olmalarına bağlı olarak her zaman yerini bulduğunu ifade etmiştir.

*“... İçeriden yükselmelere çok önem veriyoruz. Pozisyonların dereceleri mevcuttur. Performans değerlendirme sistemi ile potansiyel adayları belirliyoruz. Uzman, kıdemli uzman şeklinde kadrolarımız var ancak iki sene çalıştı bu insan artık kıdemli olsun diye bir sisteme izin vermiyoruz. Kişinin o pozisyonu hak etmesi ve en önemlisi o potansiyelde ve yetkinlikte olması gerekiyor...”(İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-6)*

Özet olarak, işe alım süreçlerinde uygulanan bazı yöntemler, sektörler göre farklılık gösterebilmektedir. Üretim şirketlerinde mavi yaka ve beyaz yaka personel, yapılan işteki farklılıklardan ötürü farklı uygulamalara tabi tutulmaktadır. İnşaat şirketlerinde teknik ofis, idari ofis ve şantiye çalışanları farklı testler ve aşamalardan geçerek istihdam edilmektedir. Diğer taraftan hizmet sektörü için davranış testleri ve kişilik özellikleri işe alımda önemli rol oynamaktadır. Uluslararası şirketler yabancı dil testlerini uygulayarak personel istihdam etmektedirler. Şirketlerin çoğunda özellikle dikkat çeken nokta yüz yüze görüşmeye verilen önem ve adayın giyiminden, görüntüsünden, konuşmasından, davranışlarından yola çıkarak bir bütün olarak analiz edilmesi isteğidir.

Şirket yetkililerinin işe alım yöntemleri ile ilgili görüşleri Tablo 10’da belirtilmektedir:

Tablo 10 Şirket Yetkililerinin İşe Alım Yöntemleri ile İlgili Görüşleri

Sektör	İşe Alım Yöntemleri
<b>Üretim</b>	<p>“İlan veren siteler aracılığı ile kariyer net vs. aday tespit edilmektedir. Yüz yüze görüşme, kişilik envanteri, yabancı dil testi ve sözlüsü yapılmaktadır. Mavi yakanın alımından kendi içimizdeki beceri eğitim merkezi sorumludur. Aday yeterliliği hemen anında test edilir” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-1 Şirketi)</p> <p>“Beyaz yaka ihtiyacı belirlemede Personel İstek Formu baz alınır. İşe alım aşamasında kariyer net ve günlük başvurulardan oluşan insan kaynakları (İK) havuzu, referanslar kullanılmaktadır. Mavi yaka için pano ilanları, Ankara Sanayi Odası (ASO) panosu ve okullara gönderilen yazılar kullanılmaktadır. İşe alımda yüz yüze görüşme, telefon ve skype yolu ile görüşmeler, mühendis alımlarında çizim, yabancı dil testleri, çeviri testi, üretim için atölyede el becerisinin test edildiği uygulamalar yapılmaktadır.” (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-2)</p> <p>İnsan kaynakları (İK) başvuruları alır referanslar ve ilanlar kanalı ile adaylara ulaşır. Bölüm yöneticileri ile görüşür. Bölüm yöneticisi ve İK onayı sonrası genel müdür onayı şarttır. (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-3)</p> <p>İnsan kaynakları (İK) başvuruları değerlendirdikten sonra bölüm yöneticileri adayları görüştürüyor ve ortak verilen karar genel müdür onayına sunuluyor. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanıyor. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, Üretim-4)</p> <p>İnsan kaynakları bölümü başvuruları değerlendirip ilk görüşmeleri yapmaktadır. Daha sonra bölüm yöneticileri ile aday görüştürülerek bir karara varılmaktadır. Yüz yüze görüşme metodu kullanılmaktadır. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, Üretim- 5)</p> <p>Başvurular kariyer net, linkedin vb ağlar ile alınıyor. Referanslar çok önemli. İçerden geçiş olanakları da sağlıyor. Adaylar ilgili bölüm yöneticisi ile görüştürülüyor. Gerekirse yetkinlik bazlı mülakatlar yapılıyor. Yabancı dil sunumu beyaz yaka uzmanlık gerektiren her konuda yapılmaktadır. (İnsan Kaynakları Direktörü- Üretim 6)</p>
<b>Hizmet</b>	<p>İhtiyacı belirlemede Personel Talep Formu kullanılmakta, alım aşamasında kariyer net, referanslar ve CV havuzları kullanılmakta, işe alımlarda yüz yüze görüşme, teknik yeterlilik isteniyorsa bölüm yöneticileri ile görüşme, yetkinlik gerekiyorsa yetkinlik bazlı mülakatlar yapılmakta. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, Hizmet-1 Şirketi)</p> <p>İlanlar ve referanslar yolu ile adaylar belirleniyor. Kurum başvuru formumuz doldurulduktan sonra yüz yüze görüşme yapılıyor. Referans araştırması yapıldıktan sonra alım yapılıyor. (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-3 Şirketi)</p> <p>Sene başında şirket stratejileri doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapılıyor. Öncelikle iç kaynaklara bakılıyor. Şirket grupları arasında “transferler” gibi kaynak yeterli değilse pozisyon niteliğine göre ilanlar veriliyor. LinkedIn gibi ağlar kullanılıyor. İlk görüşmeleri insan kaynakları (İK) yapıyor daha sonra bölüm yöneticisi ile aday görüştürülüyor. Son karar insan kaynakları (İK) ve bölüm yöneticisinin ortak kararı olarak çıkıyor. Mülakatlar, gerekiyorsa sayısal testler, yabancı dil testleri gerçekleştiriliyor. (İnsan Kaynakları Direktörü, Hizmet- 2 Şirketi)</p> <p>İş büyüdükçe İnsan kaynakları bölümüne gelen ihtiyaç talepleri dikkate alınıyor. Ek kadro isteniyorsa yönetime onaya sunuluyor. Yönetim onayı ile süreç başlıyor CV havuzu, kariyer.net, secret cv ve linkedin gibi ağlar kullanılıyor. Adaylar insan kaynakları (İK) ve bölüm müdürleri ile görüşme yapılıyor. Yüz yüze görüşme yapılıyor. (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-4 Şirketi)</p>
<b>İnşaat</b>	<p>Bölmelerden gelen talep formu değerlendiriliyor. Kendi adaylarını da formda belirtiyorlar. Referanslar en önemli kriterimiz. Bölüm yöneticisi ve İK aday ile yüz yüze görüşmeler yapılıyor. Gerekirse yabancı dil testi yapılıyor. (İnsan Kaynakları Direktörü, İnşaat-1)</p> <p>Görev tanımlarına uygun adayları ilanlar ve referanslar yolu ile tespit ediyoruz. Öncelikle insan kaynakları bölümü ve bölüm yöneticisi ile görüştürüyoruz ve ortak bir karara varıyoruz. En son yönetimin onayına sunuyoruz. Yüz yüze görüşme yapılıyor. Belvin ileride uygulamayı planladığımız bir yöntem. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, İnşaat-2)</p>

### 5.3. Eğitim ve Geliştirme

Yapılan görüşmeler neticesinde, görüşme yapılan şirketlerin tümünde eğitimin ilerleme için ön koşul olduğunun anlaşılmış olduğu ve şirketlerde eğitim için önemli bütçelerin ayrılmış olduğu saptanmıştır.

Eğitim ihtiyaçları sene başında tespit edilmekte ve bölümlerden insan kaynakları bölümüne eğitim talep formu ile iletilmektedir. Bölümlerden gelen talepler değerlendirilerek eğitim bütçesi oluşturulmakta ve üst yönetime sunulmaktadır. Üretim-1 ve Üretim-2 şirketlerinin kendi içlerinde eğitim merkezleri ve eğitim uzmanları bulunmaktadır. Kadrolu eğitim uzmanları yeni işe alınan personeli eğitmektedirler.

Hizmet-2 Şirketi insan kaynakları direktörü eğitim ile ilgili düşüncelerini aşağıda belirtilmektedir:

*“...Hem kişisel hem de kurum olarak düşüncemiz eğitim asla bir maliyet değil aksine bir yatırımdır. Biz hizmet sektörüüz ve müşteriye direk temas ederiz. Bu yüzden de eğitim bizim için ciddi önem taşır. Büyüme yolculuğumuz sırasında eğitim gelişme bölümümüz şirketleşmiş durumdadır. Bir takım olmazsa olmaz diyeceğimiz eğitimler kendi içimizde verilir. Her şirketimizde bununla ilgili matrisler mevcuttur. Kendi kaynaklarımızla eğitim verdiğimizden maliyet yapısı da farklıdır. Elbette biz de her konuda uzman olamayız. Zaman zaman dışarıdan eğitimler alıyoruz. Çalışanların maliyeti oldukça yüksek eğitim talepleri de olabilir. Burada kritik olan nokta kişi ve şirket ihtiyaçlarının dengelenmesidir. Çalışanın kendisi, kararlılığı, kendini geliştirme çabası göz önünde bulundurulurken şirketin de buna hazır olması gerekir. Şirket büyüdükçe gelişim fırsatlarından herkesin aynı ölçüde yararlanması da mümkün olamayabilir. Burada performans değerlendirme sistemi sonuçlarından yararlanıyoruz. Çünkü insan kaynakları entegre bir sistemdir. Tüm aşamaları birbirini yatay olarak etkilemektedir...”*

İnşaat-2 şirketinin insan kaynakları yöneticisi üst yönetimin eğitim konusunda çok hassas olduğunu ve sene başında kendilerine herkesin eğitim taleplerini karşılayabilecekleri kadar önemli bir bütçe onayı verildiğini belirtmiştir. Bu durum üst yönetimin eğitimi desteklemesinin önemini göstermektedir. Onaylanmayan ve kısıtlı eğitim bütçeleri insan kaynakları yöneticilerinin de birtakım eğitim taleplerini geri çevirmesine neden olabilmektedir.

Aynı şekilde Üretim-5 şirketinin yöneticisi değişen hızla gelişen çağdaş koşullar altında, dördüncü endüstriyel devrimin yaşandığı dönem içerisinde şirketlerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiğini ve bunun temelini de eğitim olduğunu belirtmektedir:

*“...Her aşamada eğitime ihtiyaç vardır. Biz kendi içimizde sürekli eğitimler veriyoruz ve gerektiğinde dışarıdan alıyoruz. Gücümüzün yetmediği çok maliyetli bir durum olursa kendimiz çalışarak bu eksiği gidermeye çalışıyoruz. Bütün şirket açık toplantılar yapıyor ve bu toplantılarda bilgi alışverişinde bulunuyoruz. Herkesin araştırma yapabileceği ortak internet erişim alanlarımız var. Düşük maliyetlerle yüksek kalitede eğitimler vermek mümkündür. Biz bunu insan kaynakları bölümümüzle entegre çalışarak başarıyoruz. Onları bu konuda sürekli destekliyoruz...”*

Üretim-6 şirketinin insan kaynakları direktörü eğitim almadan, aldırmadan çağı yakalamak mümkün olamaz felsefesiyle insan kaynakları bölümünü eğitim konusunda her zaman üst yönetim tarafından desteklediğini belirtmiştir. Üretim-3 Şirketi insan kaynakları yöneticisi eğitimi aldıkları personelin eğitim hakkındaki düşüncelerini ve eğitimin kendilerine olan katkısı konusunda rapor göndermelerini istediklerini ve bunları kayıt altına aldıklarını belirtmiştir. Bu istek insan kaynakları bölümüne personeli takip etme olanağı vermektedir. Personel ile ilgili kayıtlar, personelin kendini geliştirme konusunda ne kadar istekli ve kararlı olduğu, ne oranda değişme ve gelişme kaydettiği konusunda bir döküm niteliği taşımaktadır.

Şirketler eğitim alma ve aldırma konusunda son derece istekli olsalar da yapılan görüşmeler sonucunda yöneticileri tedirgin eden tek bir nokta olduğu ortaya çıkmıştır. Yetiştirdikleri ve eğitim aldıkları personelin şirketten ayrılarak rakip şirketlerde görev almaya başlamaları konusu yöneticiler açısından hoş karşılanmayan bir durum oluşturmaktadır. Bazı yöneticiler bu konuda kendilerini garanti altına alabilmek adına çalışanlarla sözleşmeler imzalamaktadırlar. Üretim-2 şirketi bu konuda çalışanlara eğitim aldırırken “beş yıl üresince şirketten ayrılmayacağım” ifadesinin olduğu bir sözleşme imzalandığını belirtmiştir.

Şirketler eğitim aldıkları, yetiştirdikleri personellerinden verim almayı umdukları dönemde çalışanların işten ayrılması konusunun önüne geçmek istemektedirler. Personelin eğitimi aldıktan sonra şirketten ayrılması etik olarak

yöneticilere uygun görünmemektedir. Personelin bu eğitimler sonrasında bağlılığının artması ve verimli olması beklenirken şirketten kopması yaşanmak istenmeyen bir durumdur. Şirketlerin verilecek eğitim karşılığında, imzalanmasını istediği sözleşmeyi imzalamayı kabul etmeyen çalışan sayısı da oldukça fazladır. Bu konu önümüzdeki dönemler içerisinde üzerinde daha fazla durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim ile ilgili olarak şirket yöneticilerinin görüşleri Tablo 11’de yer almaktadır:

Tablo 11 Şirket Yetkililerinin Eğitim ile İlgili Görüşleri

Sektör	Büyük Ölçekli Şirketlerde Eğitim Anlayışı
<b>Üretim</b>	<p>Kendi bünyemizde mavi yaka için “Beceri Eğitim Merkezi” mevcut. Hocaları teknik liseden istihdam ediliyor. Beyaz yaka yurt içi veya yurtdışı eğitimlere gönderiliyor. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi, oryantasyon eğitimi zorunlu olarak tüm çalışanlara veriliyor. Personel işe alındıktan sonra hemen üretime gönderilmiyor. İki hafta eğitiliyor, kendi üretim metotlarımız öğretiliyor ve sonrasında üretime veriliyor.(İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-1)</p> <p>Senenin başında eğitim talepleri bölüm yöneticilerinden alınıyor. Yıl içinde ihtiyaç duyulacak çalışan sayısı belirleniyor. Eğitim bütçesi hazırlanıp üst yönetime sunuluyor. Yıl içerisinde bunlardan farklı eğitim ihtiyaçları da oluşabiliyor. Kendi içimizde eğitim uzmanlarımız var. Kadrolu hocalarımız var. Çizim programları hem içerden hocalarımız tarafından veriliyor, gerekli görüldüğünde dışarıdan alınıyor. Çalışanlar işe alınıp iki üç ay eğitiliyorlar. (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-2)</p> <p>Her yıl eğitim planı oluşturulmaktadır. Verilen eğitimler sonrası eğitimi alan çalışanların eğitimi ve eğitimin kendilerine sağladığı faydaları değerlendirmesi kayıt altına alınmaktadır. Eğitim planı dışında talep edilen veya alınması gereken bir eğitim tespit edildiğinde yönetim gerekli desteği vermektedir. (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-3)</p>
<b>Hizmet</b>	<p>Eğitim planlaması yapılıyor. Bölümlerden sene başında eğitim talepleri alınıyor. Bunlar değerlendiriliyor ve gerekli görülürse onaylanıyor. Plan dışında talepler olabiliyor. Bütçe eğitim için oldukça yüksek ve yönetim eğitim konusunda son derece açık. (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-1)</p> <p>Şirket içinde eğitim ve geliştirme bölümü mevcut ve kadrolu çalışan uzman eğitimciler ile çalışanlara gerekli eğitimler aldırılıyor. Dışarıdan eğitim alınması söz konusu olduğunda gereklilik durumuna göre değerlendirme yapılarak onaylanıyor. (İnsan Kaynakları Yöneticisi, Hizmet-2)</p> <p>Eğitim konusuna açık bir şirketiz. İşe başlayan her çalışan 15 günlük bir eğitime tabi tutulur. (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-3)</p> <p>Eğitim genel bir bütçe mevcut. Sene başında bölümlerden gelen talepler değerlendiriliyor. İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğünde önerdiği eğitimler de mevcut. (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-4)</p>
<b>İnşaat</b>	<p>Merkez bünyesinde eğitim talepleri alınmıyor ve bu yönde bir çalışma yapılmıyor ancak grup şirketlerde şirketin yapısına uygun eğitim talepleri değerlendiriliyor. (İnsan Kaynakları Direktörü, İnşaat 1)</p>

Sektör	Orta Ölçekli Şirketlerde Eğitim
Üretim	Son bir senedir konuyu ihmal etmiş olsak da öncesinde eğitim almayan bir bölümümüz hiç olmadı. Tekrar düzenli olarak bu konuda çalışacağız. Eğitim ihtiyaçları için bir bütçe oluşturacağız. (Şirket Yöneticisi, Üretim-4) Eğitim konusuna çok açığız. Kendi içimizde sürekli toplantılar yapıyoruz ve bilgi paylaşımlarında bulunuyoruz. Gerekli durumlarda dışarıdan eğitimler alıyoruz. (Şirket Yöneticisi, Üretim-5)
İnşaat	Eğitim için ayrılan ciddi bir bütçe var. Eğitim konusunda yönetim çok teşvik edici. Hem teknik alanda hem de iletişimi artırmaya yönelik eğitimleri şirket olarak alıyoruz. (İnsan Kaynakları Müdürü, İnşaat-2)

Yapılan görüşmeler sonucunda eğitimin orta ve büyük ölçekli şirketlerde önemle üzerinde durulan bir konu olduğunu söylenebilir. Büyük ölçekli şirketler, özellikle üretim şirketleri kendi bünyelerinde oluşturdukları eğitim merkezleri ile eğitimi sürekli hale getirmişlerdir. Hedefledikleri kaliteye uygun üretim yapabilmek için oluşturdukları uzman eğitmen kadroları ile çalışanlarını sürekli eğitmektedirler. Bu şekilde verilen eğitimin çalışanın gelişimi üzerindeki etkilerini de takip edebilmektedirler. Büyük ölçekli şirketlerin sene başında eğitim ihtiyaçlarını belirleyip buna göre eğitim bütçesi hazırladıkları görülmüştür. Sene içinde oluşan eğitim talepleri için de ek bütçe oluşturmaktadırlar.

Orta ölçekli şirketler içinde eğitim önemli bir konu olmakla birlikte bu konu için sistemli bir çalışma yürütmedikleri tespit edilmiştir. Oluşan ihtiyaçlar doğrultusunda çalışana eğitim olanakları tanımaktadırlar. Şirketlerin tamamının şirket mali yapısı uygun olduğu müddetçe, çalışan eğitim taleplerini geri çevirmemeye özen gösterdikleri görülmüştür.

Görüşmeler sonucunda çalışanların eğitimine verilen önem söz konusu olduğunda şirketlerin ölçeğinin veya faaliyet gösterdiği sektörün fark etmediği, tüm şirketlerin konuya aynı duyarlılıkla yaklaştığı ortaya çıkmaktadır. Ancak uygulamamada farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada eğitimlerin maliyetlerinin orta ölçekli şirketler için belirleyici olduğu saptanmıştır.

#### 5.4. Performans Değerlendirme

Üretim şirketlerinde mavi yaka ve beyaz yaka değerlendirme kriterleri farklılık gösterdiği gibi hizmet sektöründe de kriterler pozisyonlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette doktorlar, hemşireler ve idari personel farklı parametrelere göre değerlendirilmektedir.

Hizmet -1 Şirketi yöneticileri, büyük bir grup olduklarını bünyelerinde ayrıca üniversite olduğunu belirterek her bölümde çalışanların kendi standartları içerisinde değerlendirildiğini belirtmektedir:

*“...Kurumumuz büyük. Bünyemizde bir de üniversite mevcut. Her bölüm kendi standartları içinde değerlendiriliyor. Çalışanların senelik performanslarını kıstas olarak alıyoruz. Diyelim ki 2016 performansı değerlendireceğiz. Sene içinde aylara bölünmüş kişilerin davranışlarının not edildiği formlarımız mevcut. Kişi ile ilgili her olumlu veya olumsuz durum not ediliyor. Fark yaratan kişiler sene sonunda yıldız çalışanlar olarak saptanıyor. Bu sonuçlar ücrete yansımıyor ancak kariyer olanakları ve eğitim fırsatları için kullanılıyor...” (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-1)*

Hizmet-4 Şirketi insan kaynakları yöneticisi idari personeli performans değerlendirme sistemine tabi tutarken, doktorların performanslarını performans değerlendirme sistemi ile değil, poliklinik sonuçları, hasta şikâyetleri gibi parametrelere göre değerlendirdiklerini belirtmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılmadığını ancak eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanıldığını ifade etmiştir. Bunun sebebini Hizmet 4 İnsan kaynakları müdürü aşağıda belirttiği şekilde açıklamıştır:

*“...Biz performans değerlendirmede çalışan ve yöneticisinin yüz yüze gelmesi ve birbirlerinin ve sorunları değerlendirmesi şeklinde gerçekleştiriyoruz. Ancak ben bu şekilde doğru geribildirim sağlandığını düşünmüyorum. Çünkü kişiler açık olup, tamamen doğru bilgiler vermektense, ilişki yönetimini tercih ediyorlar. Bu nedenle doğru geribildirim sağlanamadığından sonuçların ücrete yansıtılmasının anlamı olacağını düşünmüyorum...” (İnsan Kaynakları Müdürü, Hizmet-4)*

Hizmet-4 şirketi insan kaynakları müdürünün, performans değerlendirme sistemi ile belirttiği görüşler sistemin doğru şekilde uygulanmadığında sonuçlarının da verimli ve faydalı olamayacağı yönünde önemli bir tespiti ifade etmektedir.

Yöneticinin veya çalışanın karşılıklı ilişkilerinin bozulabileceği endişesiyle performans görüşmelerinde asıl görüşlerini bildirmemesi önemli bir gelişim engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada sistemin uygulanmaya başlamadan önce ilgili kişiler tarafından çok iyi anlaşılması gerekliliğinin bir kere daha üzerinde durmak gerekmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları uygulamaların başarıya ulaşması ve verimli olması için her kademedeki yöneticinin bu uygulamalardaki amacı, önemi ve çıktılarının şirkete olabilecek katkılarını en etkin şekilde anlamalarını sağlamalıdır. Aksi takdirde uygulamalar bir kenara yığılmış, dosyalanmış ve hiçbir değeri olmayan form yığınları olmaktan öteye geçememektedir.

Diğer taraftan Üretim-6 şirketinin insan kaynakları direktörünün aşağıdaki ifadesi doğru uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğini ve şirkete katkısını gözler önüne sermektedir:

*“...Sene başında belirlenmiş hedeflere göre sene sonunda tüm çalışanları değerlendiriyoruz. Atölye çalışanlarını da verimliliklerine göre değerlendiriyoruz. 360 derece performans değerlendirme sistemi uyguluyoruz. Çalışan sadece üstleri tarafından değil, astları ve kendi seviyesindekiler tarafından da değerlendiriliyor. Ben kendi adıma bu geribildirimlerden büyük fayda sağladım aynı şekilde çalışma arkadaşlarım da. Çok iyi olduğumu düşündüğüm konularda yeterince iyi olmadığını, kötü olduğumu düşündüğüm konularda da sandığım kadar kötü olmadığını fark ettim. 360 derece performans sistemi uygulamasında amirler, çalışanlar, arkadaşlar birbiri ile iletişim halinde olan herkes birbirini değerlendirdiği için sonuçlar çok net ve faydalı oluyor. Sonuçları ücrete yansıtıyoruz ancak puana göre yarı maaş ya da tam maaş ya da prim gibi ödemeler yapıyoruz. Sonuçları terfiler, iyileştirmeler, eğitim ihtiyaçları, kariyer planlaması gibi konularda kullanıyoruz...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Üretim-6)*

Hizmet-2 Şirketi insan kaynakları direktörü performans değerlendirme sistemini uyguladıklarını ve çıktılarını insan kaynakları yönetimin her sürecine yansıtıklarını belirtmiştir:

*“...Birbirinin çıktısını kullanmayan bir insan kaynakları süreci düşünmem imkânsız. Performans değerlendirme sonucu her süreç ile bağlantılıdır. Bağımsız çalışamaz zaten. Sonuçlar ücrete, kariyer, eğitim gibi her konuya yansıtılır. Hangi yetkinliklerin gelişmesi gerekli, eğitim gelişim fırsatları nelerdir, buna uygun ücret politikaları nelerdir hepsi birbirine bağlı olarak ilerler” (İnsan Kaynakları Direktörü, Hizmet-2)*

Aynı şekilde Üretim-5 Şirket yöneticisi de basketbol, masa tenisi, kütüphane oluşturma gibi sosyal ihtiyaçların temininde dahi performans değerlendirmenin çıktılarında yararlandıklarını belirtmiştir. Üretim-3 şirketi insan kaynakları müdürü, performans değerlendirme sistemi uygulamaları bile ödül ve ceza sistemi uyguladıklarını aşağıdaki sözlerle ifade etmiştir.

*“...Şu an başlangıç aşamasında olan performans değerlendirme süreçlerimiz kendi adıma tam anlamıyla uygulanmasa da, mevcutta disiplin kurallarına aykırı hareketten dolayı alınan cezalar, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi nedeniyle uygulanan ödül sisteminin kayıtları tutulmaktadır. Ödül sisteminde ödül kazananların, ödül kazandığı dönemde ücretlerine yansımaktadır. Ayrıca yıllık ücret değerlendirme dönemlerinde, kişilerin almış olduğu ceza ve ödül kayıtları, yıl içerisinde göstermiş olduğu olumlu ya da olumsuz performansıyla birlikte ücret artışı için değerlendirmenin sonucuna etki edecek birer unsur olarak ele alınır...”*  
(İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-3)

İnşaat-1 şirketinde performans değerlendirme uygulanmazken, İnşaat-2 şirketi 2015 senesinde performans değerlendirme sistemi uygulamasını başlatmıştır. Üretim-4 şirketi bu uygulamayı başlatmak üzere bir danışmanlık şirketi ile anlaşmış ve uygulamanın başlatılma talebi insan kaynakları bölümüne üst yönetim tarafından iletilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, uluslararası şirketlerde performans değerlendirme sistemi uygulanmakta ve sonuçlarından eğitim, kariyer olanakları, potansiyeli yüksek çalışanları belirleme, personelin sosyal ve fiziki taleplerini belirleme gibi konularda faydalanılmaktadır. Sonuçlar ücretlere her şirkette yansıtılmasa bile prim veya ödüllendirmeler ile çalışanlar teşvik edilmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı satış bölümleri mevcut olan üretim şirketlerinde performans değerlendirme sisteminin uygulandığı ve sonuçların ücretlere yansıtıldığı görülmüştür.

Diğer taraftan performans değerlendirme sisteminin tüm şirketlerde uygulanmadığı, uygulanma aşamasında olduğu tespit edilmiştir. Ancak personel değerlendirme sistemi uygulanmayan şirketlerin, ayakta kalabilmek, çalışanların rakip şirketlere geçiş yapmalarını engellemek ve insan kaynaklarını kurumsallaştırabilmek adına gerekli olan bir takım uygulamaları bünyelerine katmalarının gerekli olduğunu fark ettikleri görüşmeler sırasında ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile bu çerçevede insan kaynakları bölümlerinin performans değerlendirme

sistemi uygulamak konusunda halen gelişmekte olduğu söylenebilir. Şirketlerin ve insan kaynakları yöneticilerinin süreçleri anlama ve uygulama yolundaki istekli yaklaşımları umut vericidir ve çalışanların ilerleyen dönemlerde çok daha verimli ortamlarda çalışabilme inancını taşımalarına olanak vermektedir.

Görüşme yapılan şirketlerde performans değerlendirme sistemi uygulamaları Tablo 12 de belirtilmektedir.

Tablo 12 Şirketlerde Performans Değerlendirme Sistemi

Sektör	Performans Değerlendirme Sistemi
Üretim 1	Uygulanıyor
Üretim 2	Satış Bölümünde uygulanıyor. Diğer bölümler için çalışmalar devam ediyor.
Üretim 3	Uygulanmıyor. Ödül sistemi var.
Üretim 4	Oluşum aşamasında.
Üretim 5	Uygulanıyor
Üretim 6	Uygulanıyor
Hizmet 1	Uygulanıyor
Hizmet 2	Uygulanıyor
Hizmet 3	Oluşum aşamasında
Hizmet 4	Uygulanıyor
İnşaat 1	Uygulanmıyor
İnşaat 2	Uygulanıyor

### 5.5. Kariyer Planlama

Yapılan görüşmeler neticesinde, görüşme yapılan tüm şirketlerin çalışanlarına kariyer olanakları yaratma konusunda açık olduğu ve şirket içinden yükselmelerin çok fazla yaşandığı tespit edilmiştir. Şirketler, kendilerini tanıyan, çalışma biçimlerini ve kültürlerini benimsemiş çalışanlarla yola devam etmek istemektedirler. Çalışmalarından ve potansiyellerinden memnun oldukları, şirkete katkısının olduğuna inandıkları çalışanların yolunu açmak ve onlarla birlikte ilerlemek istedikleri açık ve net olarak ifade etmişlerdir.

Bununla ilgili olarak, Üretim-6 şirketi insan kaynakları direktörünün bu konudaki düşünceleri aşağıda yer almaktadır:

*“... Bu noktada çalışanın ve şirketin hedefleri doğrultusunda hareket ediyoruz. Bu ikisi örtüştüğünde kişiler kariyer merdivenlerini tırmanabiliyor. Boşalan pozisyonlara içerden kaydırmaları tercih ediyoruz. Bu konuda performans değerlendirme sistemi bizim yol göstericimiz. İnsan kaynakları olarak kişilerin hedeflerini, performans değerlendirme çıktıları ile takip ediyoruz ve sonuçlardan gelen geribildirimler ile kişinin uygunluğunu tespit edebiliyoruz...” (İnsan Kaynakları Direktörü- Üretim 6)*

Hizmet-4 Şirketinin insan kaynakları müdürü de büyümenin çalışanlara kariyer imkânları sunmak açısından fırsatlar yarattığını ve çalışanın potansiyeline bağlı olarak kariyer olanaklarının çok açık olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Hizmet-3 şirketi de şirkete en alt pozisyonlardan başlayıp yönetici pozisyonlarına gelmiş çalışanların sayısının fazla olduğunu vurgulamıştır. Üretim-2 şirketi insan kaynakları yöneticisinin performans yönetim sistemi sonuçlarının kariyer imkânlarına yansıtıldığı ile ilgili ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

*“...Performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına göre kariyer planlaması yapıyoruz. İnsan kaynakları bölümünün izlediği bir süreç. Kişinin hedefleri ve şirketin hedefleri doğrultusunda hareket ediyoruz. Kişilerin kariyer merdivenlerini tırmanabilmesi için içerden yükselmeler, boş olan pozisyonlara içerden yükseltmeler tercih ediliyor...” (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-2 Şirketi)*

Genel olarak şirket yöneticilerinin kendilerine bağlı, kendi içlerinde yetişmiş, deneyim kazanmış, aidiyet duygusu yüksek çalışanlarla ilerlemek istediği, boşalan kademelerde tanıdıkları, başarılı olduğunu düşündükleri, davranış ve tutumlarını bildikleri ve güvendikleri çalışanları görmek istedikleri görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri performans yönetimi sonuçları, gelen talepler, eğitimler ve rotasyonlar yolu ile açılan ve boşalan pozisyonlar konusunda yaptığı bilgilendirmeler ile içeriden yükselmeleri desteklemektedir. İçeriden yükselmeler çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırdığı gibi şirketi yeni bir eleman arayışı ile oluşabilecek emek, zaman ve para kaybından da kurtarmaktadır.

Performans değerlendirme sistemini uygulayan şirketler, sistemin çıktılarına bağlı olarak kariyer planlama yapmaktadırlar. Sistemin çıktıları performansı yüksek çalışanları diğerlerinden ayırma imkânı vermenin yanı sıra, çalışan kariyer beklentilerini anlama fırsatı da vermektedir. Çalışan beklentileri ve amaçlarının şirket amaç ve hedefleri ile paralel geliştiği anlaşıldığında çalışan için kariyer basamaklarında ilerleme de kaçınılmaz olmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamayan İnşaat-1 gibi şirketler çalışanlarına, bir sistem dâhilinde kariyer planlama yapmaksızın gözleme dayalı olarak terfi imkânları sunmaktadırlar.

Üretim-4 Şirketi insan kaynakları müdürü, şirketin bir taraftan aile şirketi olması diğer taraftan mavi yakalı çalışan sayısının ağırlıklı olduğu bir şirket olması nedeniyle şirket yapısı gereği sistemli bir insan kaynakları planlaması uygulamadıklarını ifade etmiştir:

*“... Şu an işin yapısı gereği bir kariyer planlama sistemimiz yok. Mavi yaka çalışan sayımız fazla ve kariyer basamakları belirgin değil. Ne zaman ki programlı bir büyüme yaşarız, makine teçhizatı programlı bir büyümeye gideriz o zaman programlı sistemli bir insan kaynakları planlaması yaşarız. İki üç ay öncesinden eleman ihtiyacımız tespit eder, gerekli eğitimleri aldırır, yetiştiririz ancak şu an gözlem usulü, başarılı gördüğümüz çalışanlarla boşlukları dolduruyoruz...” (İnsan Kaynakları Müdürü, Üretim-4 Şirketi)*

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, görüşme yapılan şirketlerin yarısında performans değerlendirme sistemi uygulandığından, buna bağlı olarak sağlıklı bir insan kaynakları planlaması yapılabilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının da yatay olarak birbiri ile bağlantılı olması gerektiği hususu, yani tüm uygulamaların sonuçlarının birbirine fayda sağlayacak şekilde kullanılması önemlidir. Şirket stratejisi doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapılmasının gerekliliğini Hizmet-2 şirketi insan kaynakları direktörü aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

*“...Her yıl bütçe döneminde insan kaynakları planlaması yapıyoruz. Şirket stratejisi doğrultusunda büyüme, küçülme, yayılma hangi strateji gerçekleşecekse buna bağlı olarak oluşacak insan kaynağı ihtiyacı tespit ediliyor. Pozisyon sayısı, nerede kime ihtiyacımız var hepsi belirleniyor. Mevsimsel çalışanlar için hangi ay, nerede, kim*

*görev alacak hepsi planlanıyor ve bütçe hazırlanıyor. Bizim için iç kaynaklarımız önceliklidir. Yatay, dikey geçişler, şirketler arası transferler yaygın olarak görülmektedir. Performans değerlendirme sistemi sonuçlarından kariyer planlama konusunda faydalanınız...” (İnsan Kaynakları Direktörü, Hizmet-2 Şirketi)*

Çalışanların iş hayatına atılırken büyük ölçekli şirketleri tercih etmelerinin en önemli sebebi kariyer beklentisidir. Bu beklenti karşılandığı ölçüde çalışan memnuniyeti ve örgüte bağlılığı önemli ölçüde artmaktadır. Şirketler kendi hedeflerini belirlemiş güven duydukları çalışanları ile yola devam etmek isterken, çalışanlar da aynı şekilde emek verdikleri, yöneticilerini benimsedikleri, sosyal olarak kabul görüldükleri şirketlerinde devam etmeyi istemektedirler. Ancak çalışanlar ilerleme fırsatı görmedikleri, kendi kariyer planlarına ve hedeflerine ulaşamayacaklarını, engellendiklerini hissettikleri şirketlerden yeterli tecrübeyi edindiklerini düşündüklerinde ayrılmaktadırlar.

Bu nedenle, oluşan çalışan kayıplarını önlemenin en önemli yolu kariyer planlaması yaparak, oluşabilecek kariyer olanaklarından çalışanları haberdar etmektir. Buradan yola çıkarak insan kaynakları planlamasının çalışan memnuniyetini, motivasyonunu artırdığı gibi iş yaşamının kalitesini de yükselttiği düşünülmektedir. İş tatmini olan, ne istediğini bilen çalışanlar ve onlara bu fırsatları tanıyan, çalışanı ile amaç birlikteliği oluşmuş şirketlerin yüksek kaliteyi yakaladıkları ve toplum tarafından da örnek gösterilen noktalarda oldukları bilinmektedir.

Görüşme yapılan şirketlerde kariyer planlama sistemi uygulamaları Tablo 13’de belirtilmektedir.

Tablo 13 Şirketlerde Kariyer Planlama Sistemi

Sektör	Kariyer Planlama
Üretim 1	Yapılıyor
Üretim 2	Yapılıyor
Üretim 3	Yapılmıyor
Üretim 4	Yapılmıyor
Üretim 5	Yapılmıyor
Üretim 6	Yapılıyor
Hizmet 1	Yapılıyor
Hizmet 2	Yapılıyor
Hizmet 3	Yapılıyor
Hizmet 4	Yapılıyor
İnşaat 1	Yapılmıyor
İnşaat 2	Yapılmıyor

## 5.6. Ücret Sistemi

Görüşme yapılan şirketlerde sektörel farklılıklara ve iş yapılarına göre ücret politikalarının değiştiği ortaya çıkmıştır. Genel olarak yapılan iş, tecrübe, yabancı dil bilgisi gibi belirleyici özelliklere göre hazırlanmış skalalar ve dış piyasada aynı işi yapan şirketlerin aynı işi yapan çalışanlarına verdikleri ücretler belirleyici olmaktadır.

Üretim-2 şirketi insan kaynakları müdürü, her bölümün yapısı farklı olduğundan ücrete etki eden kriterlerin de farklı olduğunu, dolayısı ile bölümler için farklı ücret skalaları olduğunu belirtmiştir. Şirketin önem verdiği özellikler aşağıda yer almaktadır:

*“...Kıdem, tecrübe, yabancı dil bilgisi gibi yeterliliklerin her biri fark yaratır. Kişi program biliyorsa bu da ücretine farklı yansır...”*

Hizmet-2 Şirketinin insan kaynakları direktörü ise ücret politikalarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

*“...Ücret politikalarınızı belirlerken bir takım referanslarınız olmalıdır. Bunlar işlerin değerlemesidir. Her bir pozisyonun tanımlanması, rollerinin belirlenmesi gerekir. Bu değerlendirmeler birbirlerine göre karşılaştırmalı olarak yapılmalıdır. Örneğin bir şirketin en stratejik, katkısı en yüksek pozisyonu genel müdürlüktür. Tepeden aşağı indiğinizde sistemdeki rollerin konumları belirlenir. Diğer taraftan ben piyasanın ve rakiplerimin neresinde olacağım sorusu gündeme gelir. Birincisi cazip olmalıyım, insanlar bana gelmeli, ikinci elde tutmalıyım. Burada ücret devreye girer. Pozisyon ve pozisyonadaki kişiye göre bir rakam belirlenmelidir...”*

Ücret politikalarında zaman zaman oluşan birtakım farklılıkları ise aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

*“...Belirlenen yapının dışına çıkıldığı durumlar olabilir. Bir pozisyon 100-170 TL aralığına konmuşsa zaman zaman kişi bazında, grup bazında değişimler olabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının yarattığı farklar olabilir. İşe alım yaparken de bazen bazı pozisyonlara çalışan bulmak da zorlanabilirsiniz. Piyasada fazla bulunan bir pozisyon olabilir. Piyasadaki ücretler yüksek olabilir. Biz dış piyasadaki verileri topluyoruz. Bu işi yapan şirketler aracılığı ile belli paralar karşılığında, belli dinamiklere göre, şirket büyüklüğü, sektör bazında, Türk veya uluslararası şirket olması bazında bu bilgileri satın alabilirsiniz. Bu da rekabette işin bir parçasını teşkil eder...”*

Üretim-6 şirketi insan kaynakları direktörü, belli skalalara göre hareket ettiklerini ve tıpkı Hizmet-2 şirketi gibi kendileri ile aynı işi yapan ya da rakip şirketlerle aynı işi yapanlara verilen ücretleri takip ederek değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir:

*“... Her pozisyon için belli skalalarımız mevcut. Bunlar işin yapısına göre, bizimle aynı ya da benzer iş yapan rakip şirketlerde bu işi yapan kişilere verilen rakamlara göre değerlendiriliyor...”*

Diğer taraftan şirket ücret politikaları incelenirken en çok dikkat çeken nokta üst yönetimin ücret konusunda son karar mercii ve bu konuda otorite olduğudur. Görüşme yapılan şirketlerin tamamında üst yönetimin ücret konusunda karar veren son mercii olduğu ortaya çıkmaktadır.

Üretim-3 şirketi insan kaynakları müdürü de ücret politikaları ile ilgili bu doğrultuda aşağıdakileri ifade etmiştir:

*“...Üretim yapımız çalışanların performansı, yeterliği, sağlanan fayda ve katkı üzerine kuruludur. Her yıl bu yapının değerlendirilmesi yapılmaktadır. Tepe yönetimin etkilerini gördüğü, ya da sadece tepe yönetiminin görebileceği etkilerden kaynaklı belirlenen ücretler tabi ki oluyor...”*

Hizmet-1 şirketi insan kaynakları müdürü *“elbette skalalarımız mevcut ancak bazı durumlarda yönetim belirleyici olmaktadır”* ifadesi ile bu hususu doğrulamaktadır.

Üretim-1, İnşaat-1 ve İnşaat-2 şirketlerinin insan kaynakları yöneticileri diğer tüm insan kaynakları süreçlerinde özgür bırakılsalar bile ücret konusunda yönetimin doğrudan söz sahibi olduğunu belirtmişlerdir.

Bu bulgulardan anlaşılacağı üzere genel olarak şirketlerde işe ve işin değerine ve bu işlerde çalışacak kişilerin niteliklerine göre bir takım ücret skalaları belirlenmiş olsa bile bir ücret politikası uygulandığını söylemek doğru olmayacaktır. Yönetim insan kaynakları bölümlerinin görüşlerini alsa da ücret konusunu belirleyen otoritedir. Özellikle inşaat şirketlerinde işe alınacak kişilerin ücretlerinde yönetimin etkinliği açıkça ortaya çıkmaktadır.

Hizmet-2 Şirketi insan kaynakları direktörü de zaman zaman bazı pozisyonlara çalışan bulma zorluğu nedeniyle, bazen de çalışanın özellikleri sebebi ile oluşan şartların insan kaynakları bölümünün ücret konusunda esnek davranma gerekliliğini ortaya çıkardığını belirtmiştir. Burada üst yönetimin onayının ve son karar mekanizması olduğunun bir kere daha altının çizilmesi gereklidir.

Hizmet-4 Şirketi yöneticisi de ücretleri belirlerken belli ücret skalalarına göre hareket ettiklerini belirtmiş ve bölgelere göre ücret belirlediklerini belirterek başka bir hususa vurgu yapmıştır:

*“...Bölgenin koşullarına göre ücret uygulamamız mevcut. Örneğin İstanbul’da ücretler diğer şehirlerde aynı işi yapan çalışanlara göre daha yüksektir...”*

Buna göre, farklı bölgelerde çalışanı olan şirketlerin, bölgelere ve bulunulan bölgenin yaşam koşullarına göre bir ücret politikasını da yürütebileceği ortaya

çıkmaktadır. Ücret konusunda şirketlerin yapılarına ve yaptıkları işe, faaliyet gösterdikleri sektörlere göre farklı parametreleri olabilmektedir.

Görüşme yapılan şirketlerin genelinde performans değerlendirme sisteminin henüz oluşum aşamasında olması, performans uygulayan şirketlerin ise çıktılarını ücrete yansıtması önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme sadece ücrete dayalı, performansı düşük olanların düşük ücret, performansı yüksek olanların yüksek maaş aldığı, formalite olarak uygulanması gereken basit bir sistem olarak düşünülmemelidir.

Performans değerlendirme sistemi sürekli bir başarının ve verimliliğin sağlanması amacıyla odak noktası başarı olan bir sistemdir. Bu sistemde başarı ödüllendirilir. Başarıyı ödüllendirmenin bir yolu da gösterilen emek ve çalışmanın karşılığı olabilecek olan ücrettir. Başarılı çalışan ile başarısız çalışanı birbirinden ayıran, başarılı çalışanı ödüllendirerek başarısız olandan ayıran bir sistemdir.

Sadece aynı işi yaptıkları için aynı ücreti alan çalışanlardan, emek, gayreti ile şirkete katma değer sağlayan çalışanı diğerinden ayıran adil bir sistemdir. Performans neticesinde oluşan adil bir sistem olduğundan ücret farklılıklarından oluşabilecek şikâyetlerin önüne geçer. Başarı ve karşılığı ortadadır. Dolayısı ile aynı ücreti almak isteyen çalışanları da çalışmaya ve başarıya teşvik eder.

İlerleyen zaman içinde şirketlerin performans değerlendirme sistemini oluşturmaları, şirket içerisinde doğru uygulanmasını sağlamaları ve çıktılarını ücret belirlemede etkin olarak kullanmaları, başarılı bir ücret politikası uygulamaları konusunda anahtar rol oynayacaktır.

## **5.7. Motivasyon**

Görüşme yapılan tüm şirketlerin insan kaynakları yöneticileri motivasyon çalışmalarının şirketlerinin en önemli konusu olduğuna vurgu yapmışlardır. Daha öncede ifade edildiği üzere, görüşme yapılan tüm şirketlerde insan kaynağına büyük önem verildiğini ve insan kaynakları bölümlerinin önemini anlaşıldığına dair

belirtilen sonuçları doğrular nitelikte bir gösterge de şirketlerin motivasyon çalışmaları için ayrılmış olan bütçeleridir.

Görüşme yapılan orta ve büyük ölçekli şirketlerin ve uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin çalışanların verimli olabilmesi ve potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için mutlu bir sosyal ortamda çalışma ihtiyacı olduğunun bilincinde oldukları görülmüştür. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve onların birbirleri olan ilişkilerini kuvvetlendirip samimi ve sıcak bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla her şirket kendi bütçe imkânları dâhilinde etkinlikler yapmaktadır.

Üretim-1 ve Hizmet-1 şirketleri her ay sabah kahvaltıları ve sene de bir kez çalışan herkesin katıldığı piknikler düzenlerken, İnşaat-1 ve Üretim-2 gibi şirketler her ay şirket yemekleri ve bowling turnuvaları düzenlemektedir. Bunun yanı sıra şirket çalışanlarının özel günleri takip edilmekte, çiçek ya da üzerinde şirket amblemi olan küçük hediyelerle hatırlandıkları ve önemsendikleri kendilerine hissettirilmeye çalışılmaktadır.

Diğer taraftan, Üretim-2 şirketi bir öneri sistemi kurmuş ve öneri kutusunu şirket girişine yerleştirmiştir. Herkes şirket için faydası olacağını düşündüğü önerilerini bu kutuya atmaktadır ve önerisi en çok beğenilen ödül kazanmaktadır.

Uluslararası şirketler olan Üretim-1, Üretim-6 cuma günlerini daha renkli hale getirebilmek adına Tatlı Cuma sloganıyla Cuma öğleden sonralarında bir araya gelmektedir.

Üretim-6 şirketi çalışma hayatının her anını yaşanılır hale getirerek sürekli motivasyon sağlamayı felsefe edinmiştir. Şirket insan kaynakları direktörü bunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“...Çalışma saatlerimiz insanların yaşamlarına zaman ayırabilmeleri için 8.00 - 17.00 olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans, doktora yapmak isteyenleri desteklemekteyiz. Elbette piknikler, balolar, geziler düzenliyoruz ancak bir değil her gün kendilerini mutlu hissetmeleri için çaba sarf ediyoruz...”*

Diğer taraftan Hizmet-2 şirketinin insan kaynakları direktörü “insanlar motive edilemez, onların kendi içlerinde bir motivasyonu ve enerjisi mevcuttur ve bizim

işimiz onlarda bulunan enerjiyi açığa çıkartacak olan ortamları hazırlamak ve yaratmaktır veya yöneticilerimizi bu anlamda teşvik etmektir” sözleriyle farklı bir noktaya ışık tutmaktadır. Yönetici bu görüşünü aşağıdaki ifadesi ile desteklemektedir:

*“...Çalışanlarıma sen varsın ve sen benim için ve şirket için değerlisin duygusunu her zaman geçirmeye gayret ederim. İnsan olarak şirketteki herkes değerlidir. Herkes bir sorumluluğu yerine getirmek üzere orada bulunur ve her iş değerlidir. Çalışanlarımı çok iyi tanırım, yeteneklerini bilirim. Kimin neyi ne kadar yapabileceğini iyi bilir yetenekleri doğrultusunda teşvik ederim. Doğru ve başarılı sonuçlandırılmış bir işi yapanı anında takdir ederim ve teşekkürü esirgemem. Diğer taraftan görünür bir yönetici olmaya gayret ederim. Tüm ekibimi tanırım. Diğer taraftan kurumsal anlamdaki duruşumuzla da çalışanlarımızı motive ederiz. Kadın istihdamına önem verir, eğitime had safhada önem veririz. Kendi içimizde kurumsal olmayan ancak şirketimize ait Hizmet-2 face adlı bir sosyal ağa sahibiz. Özel günleri takip ederiz ve Cuma günleri sürpriz lezzetler günü yapar yeni lezzetler tadarız. Doğum günlerinde çalışanlarımıza izin veririz...”*

Üretim-5 şirketinin yöneticisi mavi yakalı çalışanlar için futbol sahası yaptırdıklarında çalışanların çok motive olduklarını belirterek insanların ihtiyaçlarını doğru saptamak gerektiğini belirtmektedir ve aşağıda yer alan ifadesi ile doğru ihtiyaç tespiti yapmanın önemini vurgulamaktadır:

*“...Mavi yaka çalışanlarımız eğitim aldıklarında kendilerine güvenleri artıyor ve motive oluyorlar ancak biz çok istememize rağmen şirkette kütüphane oluşturma fikri hiç ilgilerini çekmiyor. Onların isteklerini sorduğumuzda bir futbol sahası istediler ve biz de yaptık. Her gün oynuyorlar ve çok mutlular, motivasyonları arttı...”*

Üretim - 4 şirketinin yöneticisi de çalışanların paradan çok sosyal ihtiyaçlarının giderilmesiyle mutlu oldukları düşüncesine katıldığını aşağıdaki sözleriyle belirtmektedir:

*“...Çalışanlarıma, çalışanlarım gibi değil çalışma arkadaşlarım gibi davranır; başarı ve başarısızlığı birlikte sahiplenirim. Onlarla vakit geçirir, her gün hatırlarını sorarım. Bunun onların şirkete olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırdığının farkındayım...”*

Bu bulgular neticesinde uluslararası alanda faaliyet gösteren ve büyük ölçekli şirketlerde çalışanların mutlu olması ve içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmalarını sağlayacak çalışmalara büyük önem verildiğini görülmektedir. Şirket kültürünün de

yapılan etkinliklere yansıdığı görülmüştür. Uluslar arası şirketler, 'happy friday', bowling turnuvaları gibi bünyelerinde çalışan yabancı çalışanların da keyif alacağı etkinlikler düzenlerken, mavi yaka çalışanların çok olduğu üretim firmaları mangal yapılan piknikler, sabah kahvaltıları düzenlemektedir.

Kültür farklılıklarının sosyal ihtiyaçların giderilmesi hususunda da önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Mavi yaka ve beyaz yaka arasındaki eğitim, kültür, yaşam tarzı farklılıkları sosyal ihtiyaçların temini konusunda üzerinde durulması gereken bir konudur. Nitekim Üretim-5 şirketi yöneticisi kütüphane oluşturma fikrinin beyaz yakanın hoşuna gittiğini ancak mavi yakanın futbol sahası oluşturulması yönünde ısrar ettiğini ve bu saha oluşturulduğunda iş performanslarının arttığını belirtmiştir.

Görüşmeler çerçevesinde, yöneticilerin sosyal ilişkileri geliştirme yönünde ciddi bir farkındalık yaşadıkları ve bu konu için ayrılan bütçeleri bir masraf kalemi olarak görmedikleri anlaşılmıştır.

### **5.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Şirketin en önemli stratejik ortağı olması gerektiği düşünülen insan kaynakları bölümlerinin şirketlerde stratejik kararlarda ne kadar etkin olabildiğini şirket tepe yöneticilerin insan kaynakları bölümüne bakış açıları ile ilişkilendirilebilir. İnsan kaynakları bölümünün stratejik planlama sürecine başından itibaren veya destek ya da danışman birim olarak katılması bölümün stratejik öneminin belirleyicisi olmaktadır.

Şayet bir şirket yöneticisi şirket stratejilerinin belirlenmesinde insan kaynakları bölümünün fikir ve görüşlerini önemsiyor ve dikkate alıyorsa, bölümü bu sürece dâhil etmektedir. Bu durumla ilgili görüşme yapılan şirketlerde ortaya çıkan bulgular aşağıda belirtilmektedir.

Hizmet-3 Şirketi insan kaynakları müdürü, şirket stratejilerinin belirlendiği toplantılara her zaman davet edildiklerini ve görüşlerinin alındığını belirtmektedir. Bu anlamda yönetimle birlikte yol alabildiklerini vurgulamaktadır.

Hizmet-1 şirketi insan kaynakları müdürü, stratejilerin belirlenmesinde ve yönetsel konularda aktif rol oynamadıklarını ancak kendilerine ihtiyaç duyulduğu noktalarda fikirlerinin alındığını belirtmiştir.

Hizmet-4 şirketi insan kaynakları müdürü yönetimin dahil ettiği ölçüde stratejik kararlarda var olduklarını belirtmiştir:

*“... İnsan kaynakları bölümü olarak turnover ların düşürülmesi, çalışan bağlılığın artırılması gibi konularda neler yapmamız gerektiği konusunda düzenli olarak tartışırız. Yönetimin dahil ettiği ölçüde stratejik kararlara katılırız...”*

Hizmet-2 şirketinin insan kaynakları direktörü şu sözleriyle çarpıcı bir noktaya işaret etmiştir:

*“...Stratejik olmayan ve stratejik kararlara katılmayan bir insan kaynakları düşünemiyorum. Elbette yönetimin stratejik ortağıyız. Aksi mümkün değil ve doğru değil. Bu sürece dâhil değilseniz sadece işe giriş çıkış işlemleri yapan, ücret ödeyen bir bölüm olursunuz. Bu insan kaynaklarının var oluş sebebine aykırıdır. Benim işim şirketin ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda şirketi yönetmektir. Şirketin nereye gittiği, coğrafi dağılımı, işin derinliği bunları stratejik bir bakışla, yönetimin iş ortağı olarak yönetemezseniz büyüyemezsiniz. Farz edelim yeni bir işe gireceksiniz, kiminle gireceksiniz, ne zaman gireceksiniz, kaynağınız ne kadar, içerden bu iş için kaynağınız var mı, dışarıdan temin edilecekse nitelikler ne olmalı, eksiklerimiz ne olur gibi soruların cevabının hepsi insan kaynaklarının görevidir ve ciddi bir stratejik bakış açısı gerektirir...”*

Üretim-6 şirketinin insan kaynakları direktörü de etkin olarak stratejik kararların belirlenmesinde rol oynadıklarını belirtmektedir.

*“...Şu an şirketimizde büyüme hedeflenmektedir. Personel sayısının artması demek doğrudan insan kaynaklarını etkileyen bir oluşumdur. Nasıl bir büyüme ve bu büyümeye uygun insan alımları veya içerden uygun adayların belirlenmesi gibi konularda insan kaynaklarının yönetimle birlikte hareket etmemesi söz konusu değildir...”*

Üretim-1 şirketi insan kaynakları direktörü ve Üretim-2 şirketi insan kaynakları müdürü de stratejilerin ve hedeflerinin belirlenmesi ile ilgili toplantılarda her zaman fikirlerinin alındığını, yönetimin insan kaynakları ile birlikte hareket

ettiğini belirtmişlerdir. Üretim-5 şirketinin yöneticisi stratejiler belirlenirken insan kaynaklarının “şirketlerinin temel taşı” olduğunu belirtmiştir. Bunu aşağıdaki ifade ile desteklemektedir:

*“... Stratejiler belirlenirken insan kaynaklarının elindeki veriler hayati önem taşır. Biz insan kaynakları ile insan kaynaklarına dair üç dört yıllık planlamalar yaparız. Bunlara dayalı olarak stratejileri belirleriz. Stratejik planlamada insan kaynakları bizim danışmanımızdır...”*

Bu bulgulardan yola çıkarak insan kaynakları bölümlerinin stratejik hedefler doğrultusunda yönetimin yol arkadaşı ve danışmanı olması gerektiğinin anlaşıldığı söylenebilir. Alınan her stratejik karar insan kaynakları bölümünü ilgilendirmektedir. Büyüme, küçülme, değişim gibi stratejik kararların hepsinde süreci yönetecek olan bölüm insan kaynaklarıdır. Alınan stratejik kararların uygulanması insan kaynağı ile gerçekleşecektir ve bu kaynağı stratejiler doğrultusunda harekete geçirmek insan kaynakları bölümünün görevi olacaktır. İnsanları değişime hazırlamak, değişen teknolojinin gerektirdiği niteliklere sahip insan kaynağını yetiştirmek, oluşabilecek yeni iş tanımlarına uygun insan kaynağını içeriden ya da dışarıdan temin etmek insan kaynakları bölümünün görevlerinden birkaçıdır. Dolayısı ile bir şirketin stratejilerinin başarılı olması etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Ancak görüşme yapılan şirketlerin çoğunda uygulamada insan kaynakları bölümlerinin olması gereken stratejik noktada olmadığı görülmüştür. Uluslararası şirketlerin stratejik insan kaynakları konusunda ulusal şirketlerin oldukça ilerisinde oldukları anlaşılmıştır.

Görüşme yapılan şirketlerde stratejik insan kaynakları uygulamaları Tablo 14 de belirtilmektedir.

Tablo 14 Şirketlerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Sektör	Yatay Uyum	Dikey uyum	Sahiplik Yapısı	SİKY
Üretim 1	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim- Ücret	Var	Uluslararası	Stratejik Ortak
Üretim 2	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama - Eğitim	Var	Ulusal	Destek
Üretim 3	Performans Değerlendirme oluşum aşamasında	Yok	Ulusal	Destek
Üretim 4	Performans Değerlendirme oluşum aşamasında	Yok	Ulusal	Destek
Üretim 5	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim- Ücret	Var	Ulusal	Danışman
Üretim 6	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim- Ücret	Var	Uluslararası	Stratejik Ortak
Hizmet 1	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim	Var	Ulusal	Destek
Hizmet 2	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim- Ücret	Var	Uluslararası	Stratejik Ortak
Hizmet 3	Performans Değerlendirme oluşum aşamasında	Yok	Ulusal	Destek
Hizmet 4	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim	Var	Ulusal	Destek
İnşaat 1	Performans Değerlendirme uygulanmıyor	Yok	Ulusal	Danışman
İnşaat 2	Performans Değerlendirme- Kariyer Planlama-Eğitim	Var	Ulusal	Destek

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren 9 büyük ölçekli ve 3 orta ölçekli şirkette insan kaynakları uygulamalarının ne derece anlaşıldığı ve uygulandığı saptanmaya, durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Şirket ve insan kaynakları yöneticilerinin uygulamalara olan bakış açıları ve bunların uygulamaya olan etkisi çalışmanın ana çıkış noktası olmuştur. Bu doğrultuda farklı sektörlerde ve farklı sahiplik yapısındaki şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür. Farklı ölçek yapılarındaki ve sahiplik yapısındaki şirketler ile görüşülmesi, farklı yapılanmaların İK uygulamalarına olan etkisinin anlaşılmasına da olanak tanımıştır. Üretim, hizmet (sağlık, ulaştırma) ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanma biçimindeki farklılıklar anlaşılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan; İnsan kaynakları uygulamalarının başarısı ile üst yönetimin bu uygulamalara bakış açısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda uygulamalardaki noksanlıklar ile insan kaynakları uzmanlarının mesleki yeterlilikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve uygulamada meydana gelen noksanlıkların üst yönetimin bakış açılarından mı, insan kaynakları uzmanlarının mesleki yetersizliğinden mi kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda nitel bir araştırma yöntemi olan mülakat yöntemi kullanılmıştır.

#### 6.1. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, görüşme yapılan büyük ölçekli şirketlerde ve uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde, insan kaynakları bölümünün mevcut olduğu ve insan kaynakları uygulamalarının büyük ölçüde gerçekleştirildiği görülmüştür. Orta ölçekli şirketlerde ise insan kaynakları bölümü oluşturulmuş olsa bile uygulamaların henüz gelişme aşamasında olduğu

belirlenmiştir. Bu durumun, orta ölçekli şirketlerde, insan kaynakları bölümlerinin son beş sene içerisinde oluşturulmaya başlanmış olmasından ve bölümde çalışan kişi sayısının tek kişi ile sınırlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Büyük ölçekli Türk şirketlerinde insan kaynakları bölümlerinin 2000'li yılların başlarında oluşturulmaya başlandığı, uluslararası şirketlerde ise 90'lı yıllarda oluşturulmuş olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Türk Şirketlerinin uluslararası şirketler karşısında, insan kaynakları uygulamaları açısından daha geride olmasının sebebi olarak düşünülmektedir.

Buradan hareketle, insan kaynağının ve insan kaynakları uygulamalarının öneminin, Türk Şirketlerinde 2000'li yılların başlarında anlaşılmaya başlandığı söylenebilir. Çalışmada, görüşme yapılan şirketlerin tamamında insan kaynağına verilen değer beklenenin üzerinde çıkmıştır. Şirket yöneticileri ve uzmanlarının tümü küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ancak insana yapılan yatırımla gerçekleşebileceğine inanmaktadır.

Görüşmelerden edinilen bulgular neticesinde, büyük ölçekli Türk şirketlerinde ve uluslararası şirketlerde insan kaynağına aynı oranda değer verildiği ancak bu değerın çalışanlara ifade edilmesi konusunda yabancı yöneticiler ve Türk yöneticilerin davranış biçimleri arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların sebebinin Türk ve yabancı yöneticilerin farklı kültürde yetişmiş olmaları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Helvacıoğlu ve Özutku (2010) tarafından yapılan araştırmada tespit edilen bulgular, bu sonucu desteklemektedir.

Türk yöneticiler, çalışan ile aralarında bir mesafe olmasına özenle dikkat edip kolay ulaşılabilir olabilmekten kaçınırken, yabancı yöneticiler çalışanlarla arkadaş olmayı, iş dışında birlikte vakit geçirmeyi ve ulaşılabilir olmayı tercih etmektedirler.

Türk yöneticilerin çalışana değer verme anlayışının, çalışanla iç içe olmak, çalışan tarafından ulaşılabilir olmak olmadığı, tam tersine mesafeli olmaya özen gösterdikleri görülmüştür. Türk yöneticiler için çalışana değer vermek, çalışanın hakkını gözetmek, imkanlarını artırmak, yaşam kalitesini artıracak olanaklar yaratmak olarak görülmektedir. Yabancı yöneticiler ve Türk yöneticiler arasındaki davranış farklılıklarının kültürel farklılıkların bir yansıması olduğu düşünülebilir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin, insan kaynakları uygulamaları açısından Türk şirketlerinden ileri bir noktada olduğu söylenebilir. Uluslararası şirketler insan kaynakları bölümü ve insan kaynakları uygulamaları konusunda Türk şirketlerinden önce çalışmaya başlamışlardır. Dolayısı ile performans değerlendirme, kariyer planlama gibi Türk şirketleri için yeni olan konularda uluslararası şirketlerin yerleşmiş bir kültüre ve sisteme sahip oldukları söylenebilir. Türk şirketleri bu konularda halen gelişme aşamasında bulunmaktadır.

Diğer taraftan özellikle uluslararası şirketlerde ve görüşme yapılan şirketlerin çoğunluğunda insan kaynakları bölümlerinin doğrudan üst yönetime bağlı olması ve raporlama yapması insan kaynağına verilen öneme işaret etmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın çıkış noktası olan insan kaynakları uygulamaları ve üst yöneticilerin bakış açıları ilişkisi tamamen beklenen sonucu ortaya çıkarmıştır.

Görüşme yapılan şirketlerin tamamında insan kaynakları uygulamaları üst yöneticinin bakış açısı ile şekillenmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları (eğitim, motivasyon vb) maliyetli uygulamalar olmaları sebebi ile yüksek bütçeler gerektirmektedir. Dolayısı ile üst yönetimin gerekli görmediği, faydasına inanmadığı, maliyetini yüksek bularak onaylamadığı hiçbir uygulama hayata geçirilememektedir.

Örneğin; çalışma sonuçlarına göre performans değerlendirme sistemi görüşme yapılan büyük ölçekli şirketlerin çoğunda halen gelişme aşamasındır. Sistemi oluşturmanın karmaşıklığı, insan kaynakları uzmanlarının dışarıdan destek ve danışmanlık alması ihtiyacını doğurmaktadır. Dışarıdan danışmanlık almak üst yönetim açısından şirket için artı bir maliyet olarak görüldüğü ve gerekli görülmediği takdirde, insan kaynakları uzmanları için zorlu bir sürecin başlangıcını oluşturmaktadır. Aynı şekilde eğitim konusunda üst yönetimin maliyetini yüksek bulduğu için onaylamadığı bir eğitim gerçekleştirilememektedir.

Bu noktada insan kaynakları uzmanlarının mesleki bilgilerinin yeterliliği konusu akla gelmektedir. Türkiye’de insan kaynakları adı altında bir bölüm bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yüksek lisans programları, çeşitli üniversitelerin ve kuruluşların sertifika programları mevcuttur. Çalışma yapılan firmalardaki insan kaynakları yöneticilerinin hepsi Türkiye’nin tanınmış

üniversitelerinin, sosyoloji, kamu yönetimi, iletişim, uluslar arası ilişkiler, çalışma ekonomisi bölümlerinden mezun olmuş kişilerden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında veya başka alanlarda yüksek lisans yapmış olanları mevcuttur. Bu yöneticilerin, kendilerini insan kaynakları alanında eğitimleri sırasında değil çalışma hayatları sırasında geliştirdikleri görülmüştür. Cingöz ve Akdoğan (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda tespit edilen bulgular bu sonucu doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları yöneticilerinin İK alanında uzmanlık bilgisine sahip olmaları beklenmektedir.

Çalışmanın sonucunda, büyük ölçekli şirketlerde ve uluslar arası şirketlerde insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapan kişilerin tamamının konularında oldukça deneyimli, bilgi sahibi ve gelişime açık kişiler oldukları görülmüştür. Konuları ile ilgili gelişmeleri takip etmekte, birbirlerini desteklemektedirler.

Görüşme yapılan Üretim-1 şirketinin insan kaynakları direktörünün önderliğinde oluşturdukları insan kaynakları platformunda Ankara ilindeki büyük ölçekli şirketlerin insan kaynakları yöneticileri, düzenli olarak toplanmakta ve fikir alışverişinde bulunmaktadır. Üretim-1 şirketi insan kaynakları direktörü insan kaynaklarını meslek odası haline getirme çalışmaları ile dikkat çekmektedir. Dolayısı ile bu kişiler üst yönetimin insan kaynakları uygulamaları bakış açılarının gelişmesine büyük katkıda bulunmaktadır. Uygulanmakta olan ve uygulanması için çalışmaları başlatılmış birçok uygulamada üst yönetimi bilgilendirerek, uygulamaların gerekliliği konusunda ikna edici olmaktadır.

Sonuç olarak görüşme yapılan büyük ölçekli şirketlerde insan kaynakları uygulamaları şirket içinde büyük ölçüde yerleşmiştir ve geliştirilmeye devam etmektedir. Bu şirketlerde çalışan bağlılığı yüksek ve işgücü devir oranı düşüktür. Bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerinin yönlendirmeleri ve çabaları ile üst yönetimin insan kaynakları uygulamaların bakış açılarının da gelişme gösterdiği söylenebilir. Ancak üst yönetimin onayı ve desteği olmadan hiçbir uygulamanın gerçekleşmeyeceği görüşmelerde ortaya çıkmıştır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları bölümlerini stratejik ortakları olarak gördükleri ve şirketin geleceğini ilgilendiren her türlü

konuda insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurdukları görülmüştür. Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması (2000) ile tespit edilen bulgular bu sonucu desteklemektedir. Büyük ölçekli Türk Şirketlerinde ise stratejik hedef ve kararların yönetim tarafından alındığı, insan kaynakları bölümünün bilgisine, ihtiyaç duydukları noktalarda başvurdukları görülmüştür. Stratejiler belirlendikten sonra, bu stratejilere uygun insan kaynağının temini noktasında insan kaynağına ihtiyaç duydukları belirlenmiştir. Orta ölçekli şirketlerde ise insan kaynakları bölümünün henüz yönetimin stratejik ortağı olma noktasında olmadığı, yönetime destek olan ve geliştirmekte olan bir bölüm olduğu anlaşılmıştır.

Uluslararası şirketler daha eski ve oturmuş bir insan kaynakları politikasına sahip olduklarından bu şirketlerde uygulamalar arasında bir yatay uyumdan söz etmek mümkün görünmektedir. Örneğin; Performans Değerlendirme Sistemini bünyelerinde oturtmuş olduklarından, sistemin çıktılarını kariyer planlama, ücretlendirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme konularında kullanarak, her bir uygulamanın diğerinden beslenmesini sağlanmaktadır. Bu yapılanma içerisinde dikey uyumun varlığından da söz edilebilir. Şirketin ve insan kaynakları bölümlerinin amaçları bu tarz bir sistemde aynı noktada bütünleşebilmektedir.

Büyük ölçekli Türk şirketlerinde ise uygulamalar kendi içlerinde ve kendi sınırlarında başarılı olsalar bile, uygulama sonuçlarının henüz birbirlerine fayda olarak yansımaları görülmüştür. Örneğin; eğitim ihtiyaçları tespit edilip, çalışanların eğitim ihtiyaçları giderilse bile bunun kariyer planlamaya yansımadağı görülmüştür. Performans değerlemenin çıktılarının ücrete yansıtılmadığı görülmüştür, ancak çıktıların eğitim ihtiyaçları vb gibi konularda kullanıldığını belirtilmiştir. Dolayısı ile bu yapılanmada ideal bir yatay uyumun varlığından söz edilemeyeceği düşünülmektedir. Dikey uyumun varlığından söz edebilmemiz içinse insan kaynakları uygulamaların şirket stratejileri ile bütünleşmesi ve bu doğrultuda ilerlemesi gerekmektedir.

Türk şirketlerinde yönetim geleceğe yönelik stratejik kararlarını insan kaynakları bölümünden bağımsız olarak almaktadır. İdeal bir dikey uyumdan bahsedebilmek için insan kaynakları yöneticilerinin tüm stratejik karar alma sürecine dahil edilmesi gerekir. Bu şekilde bir stratejik ortaklıktan bahsedilebilir. Bu tarz bir

yapılanmada insan kaynakları bölümü kendisine tebliğ edilen stratejiler doğrultusunda ilerlemeye çalışır. Ancak tüm sürece dahil edildiği noktada dikey uyumun varlığından bahsedilebilir. Orta ölçekli şirketlerin içerisinde dikey uyum veya yatay uyumun olmadığı, ilerleyen seneler ve gelişmeler sonucunda değerlendirilebileceği düşünülmektedir. İKY uygulamaları ve ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile ilgili bulguları ile Özçelik (2006) tarafından yapılan araştırmada bu görüşü desteklemektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının gelişim ve uygulama açısından sektörlere göre de farklılıklar göstermektedir. Üretim Şirketlerinin dinamik yapıları gereği uygulamalar konusunda daha hızlı gelişme gösterdiği düşünülmektedir. Üretim şirketlerinin bünyesinde satış bölümleri olduğundan, rakipleri ile yoğun bir rekabetin içinde olduklarından her türlü gelişmeyi yakından takip ettikleri ve değişim ve gelişimi ilke edindikleri görülmüştür. Çalışanlarını elde tutmak, özellikle satışları yüksek olan satış mühendislerinin ve çalışanlarının rakip firmalara geçmelerini önlemek adına yapılması gerekenleri takip etmekte ve hızla uygulamaya geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada insan kaynakları bölümlerinin üretim şirketleri için hayati bir önem taşıdığı görülmüştür.

Sağlık sektörünün üretim ve satış şirketlerine göre daha hantal bir yapıda olduğu görülmüştür. İdari kadrolarda evrak işleriyle meşgul olan ve girdiği işte uzun süreler boyunca görev yapan kişiler bulunmaktadır. Dolayısı ile uygulamalar onların sosyal ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olarak ilerlemektedir. Doktorluk gibi performansın önemli olduğu meslekler için ise performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır ancak bu noktada farklı parametreler olduğu görülmüştür. Bakılan hasta sayısı, hastalardan gelen geribildirimler vb. gibi konular performans değerlendirmede kilit rol oynamaktadır. Dolayısı ile uygulamaların idari ve teknik çalışanlar için işin yapısına göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Hizmet sektörünün de rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmada hizmet sektörü kapsamında yer alan ulaştırma ve taşımacılık şirketleri incelenmiştir. Müşteri memnuniyetinin temel prensip olduğu hizmet sektöründe, çalışanlar ve çalışanların memnuniyeti önem taşımaktadır. Çalışmanın başında da belirttiğimiz gibi iş tatmini olan, çalıştığı yerden memnun

olan çalışanlar müşteri memnuniyetini sağlamakta ve bu şirketin toplumda beğenilen ve tercih edilen bir şirket olmasını sağlamaktadır. Dolayısı ile hizmet şirketleri çalışanların sosyal yönden eğitilmesine önem vermektedirler. İletişim, zor insanlarla mücadele etme gibi onların kişisel gelişimlerine ve işlerine olumlu katkısı olacağı düşünülen eğitimler almalarının sağlandığı görülmüştür.

İnşaat sektörü insan kaynakları uygulamaları açısından gelişen bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Üretim şirketlerinde olduğu gibi idari kadroları elde tutmak daha az zahmet gerektirirken teknik kadroları elde tutmak daha zor olabilmektedir diyebiliriz. Teknik kadroların İş imkânları fazla olduğundan, yurtdışı şantiyeleri ücret olarak daha avantajlı geldiğinden, rakip firmalar tarafından ikna edilme olasılıkları yüksek olmaktadır. Dolayısı ile inşaat şirketleri de eğitim, performans değerlendirme, motivasyon gibi konuların üzerine önemle eğilmeye başlamıştır diyebiliriz.

## **6.2. Öneriler**

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarında ilerleyebilmek için üst yönetimin onayı ve desteği şarttır. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları konusunda geliştirilen eğitim programları yöneticiler için de hazırlanmalıdır. Özellikle yöneticilerin konu hakkında bakış açılarını genişletecek, uygulamalarının insan kaynağına ve dolayısı ile örgüte sağladığı faydaları somut, açık ve net ortaya koyacak programlar hazırlanmalı ve katılmaları sağlanmalıdır. Gerekirse kendi ofislerinde bu sunumlar yapılmalıdır. Şirket insan kaynakları yöneticisi ile sürekli irtibatta olarak kişiye özel bilgilendirmeler de hazırlanabilir. İnsan kaynakları yöneticisi en çok hangi konularda yönetimi ikna etmekte zorlanıyorsa bu konulara yoğunlaşarak kişiye özel sunumlar, bilgilendirmeler yapılabilir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin şirkette uygulamış oldukları her çalışmanın olumlu çıktılarını ve verimliliğe olan katkısını yönetime düzenli olarak raporlamalıdır. Çalışanların katıldığı her eğitimin sonucunda çalışmada meydana gelen değişiklikler, gelişim ve bağlılık duygusu konusunda yönetim düzenli olarak

bilgilendirilmelidir. Üst yönetimin çalışana yaptığı her yatırımın kendisine ve şirkete olan faydası raporlanmalıdır.

Çalışmada, Cranet- G Uluslararası İnsan Kaynakları Araştırmaları sonuçlarına benzer olarak, Türk Şirket yöneticilerinin henüz insan kaynakları bölümlerini stratejik ortağı olarak görmediği anlaşılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının çıkış noktası olan ABD'nin ve gelişmiş ülkelerin bu konuda geliştirmekte olan ülkelere göre daha köklü bir uygulama sistemine sahip oldukları bilinmektedir. Bu açıdan Türk yöneticilere insan kaynaklarını stratejik yönetime nasıl dahil edeceklerine dair bilgiler verilmelidir. Stratejik insan kaynakları yönetimini anlamaları ve bu bilim dalının öneminin farkına varmaları sağlanmalıdır.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının Ankara ilinde farklı sektörlerde nasıl uygulandığı incelenmiş, insan kaynakları uzmanlarının görüşleri alınmıştır. Aynı zamanda şirket üst yönetiminin insan kaynakları uygulamalarına nasıl baktığı ve yönlendirdiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Uygulamaların önündeki engeller anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın insan kaynakları uzmanları, danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları alanında kariyer yapmak isteyenler için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada insan kaynakları uzmanları ve yöneticileri açısından insana verilen değer ve bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarına verilen önem incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda, çalışanlar açısından şirketlerde insana verilen değer incelenerek ve uygulamalara bir katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. İK uygulamalarının Türkiye'de hangi düzeyde olduğunu anlamaya ve hangi bakış açılarıyla şekillendiğini anlamaya yönelik çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan araştırmalarda insan kaynakları yöneticilerine, onların demografik bilgilerine, eğitim durumlarına yönelik araştırmalara rastlanmamıştır. İlerleyen dönemde insan kaynaklarına uzmanlarına yönelik daha detaylı araştırmaların yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

### 6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı faktörlerden ötürü belli bir bölgede yapılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının olabileceği çalışan sayısı 250'den fazla olan 9 şirket ve çalışan sayısı 250'den az olan 3 şirket incelenmiştir. Bunun sebebi orta ölçekli şirketlerde genellikle insan kaynakları bölümünün bulunmamasıdır; bünyesinde insan kaynakları bölümleri bulunanlarda ise bölümler yeni açılmıştır. Çalışma, görüşme yapılan şirketlerden alınan cevaplar ile kısıtlıdır. Ankara'daki tüm büyük ölçekli şirketlere ulaşmanın imkansızlığı çalışmayı sınırlamaktadır. Çalışmada görüşme yapılan 12 insan kaynakları uzmanının, 2 üst düzey yöneticinin bakış açıları değerlendirilmiştir. Görüşme yapılan insan kaynakları uzmanlarına 10 soru yöneltilmiş, veriler bu sorulara verilen cevaplar ile sınırlı olarak değerlendirilmiştir. 10 sorunun dışında sorular da sorulabilirdi.

## KAYNAKÇA

Adewale O,O.,Anthonia A,A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practises. A Study of Selected Nigerian Private Universities. Journal of Competitiveness. 5/4, 115-133.

Alaç, E.A. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Altındağ, M. (2005). *Eğitimde Araştırma Yöntemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. Kogan Page, London and Philadelphia.

Arslan L,M. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. 10/37, 89-101

Arthur Andersen Danışmanlık Ltd. Şti. (2000). 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş.

Aslan, M. (2012). *İş ve meslek ahlakı, dünya ve Türkiye örnekleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. 535, 1-37.

Ayyıldız A., Keçecioglu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*. 9/4, 1171-1192.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim ve İktisat ve İşletme Dergisi*. 9 (19).

Bakan İ, Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan alışması. 8/1, 103-127.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.17/1, 99-120.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. şti.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. şti.

Baş, T., Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.ř.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, 67-91.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Berberoğlu G.N. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24/1.135-153.

Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.

Burns and Stalker, (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Paper.

Can, H., Kavuncubaşı, ř., Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cingöz A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik bir Boyut Kazanması için Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122.

alık, T., Ereş F. (2006). *Kariyer yönetimi: tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çalık, C. (2006).Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. Kastamonu Eğitim Dergisi. 14/1, 1-10.

Çalışkan, E.N. (2010). The Impact of Strategic Human Resource on Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*. 6/2, 100-116.

Çavuş, F.M. ve Demir, Y. (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 20.

Uyargil C., Özçelik O. ve Dünder, G. (2001). Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması.1999-2000 Türkiye Raporu. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.

Çetin, C. ve Arslan, M. (2014). *Mülakat; teori, süreç ve ilkeler*. Beta: İstanbul.

Çetin, C., Özcan, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 32/2, 75-101.

Demir, K.A. ve Yavaş, H. (2015). Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal bir Tartışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13/25, 91-113

Doğru, G. (2012). *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynaklarının Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dunford, B.B., Scott, A.S., Wright, M.P. (2001). Human Resources and The Resorce Based of the Firm. *Cahrs Center for Advanced Human Resorce Studies*. 01-03.

Dutton, A. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Manegement Review*,18/3, 397-428.

Ekim, B.A. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. 145, 175-185.

Eşki, H. (2010). Bugünü Anlamak için Max Weber'i Yeniden Okumak. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/11, 187-198.

Fayol, H. (2012). *Administration industrielle et generale, genel ve endüstriyel yönetim*. (A. Çalıkoğlu Çev.) (2012) Ankara: Adres Yayınları.

Ferrari, F. (2012). Relazione D'agenzia e Giustizia Organizzativa. Quale equilibrio possibile? Kurum İlişkisi ve Örgütsel Adalet. Nasıl Denge Sağlanabilir? Venedik "Ca Foscari" Üniversitesi.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gabassi, G.P. (2014). *Valutazione e Giustizia Organizzativa. Değerlendirme ve Örgütsel Adalet*. Trieste Üniversitesi DisPes Çalışmaları ve Araştırmaları.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23/2, 67-85.

Gülfidan, İ. (2008). Yetenek Yönetimi. *Harvard Business Review Dergisi*'nden Seçmeler, Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.

Gürbüz, S.,Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem - Analiz. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.15/1, 1-27.

Gürbüz, G. (2009). The Impact of Human Resources and Capabilities on the Growth of Small Firms: Evidence from Turkey. *Öneri* C.8, 9-22

Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.15/2, 397-418

Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği.Yönetim Bilimleri Dergisi.8/1, 197-213.

Hollenbeck N., Gerhart and Wrigt. (2012).Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw- Hill Irwin Educatin (UK) Limited. İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5/1.

Kılıç, S. (2013). Örneklem Yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3/1.

Kılıç, M., Erkan,V.(2006) .Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?. *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*. 2, 77-91.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Miner, M.G. (1973). *A guide to personnel management, the bureau national affairs*, Washington D.C.

Mondy, W. (2012). *Human resource management*. England: Pearson Education.

Okakın, N.(2008). Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine bir Çalışma. Marmara Üniversitesi. İ.İ.B.F. 8/30, 1-8.

Özçelik, O. (2010). *Eğitim ve geliştirme*, Cavide Uyargil. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Deta Basım Yayım.

Özçelik, O. (2006). Türkiye ve ABD'deki işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4/1.

Özutku, H., Çetinkaya, M. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 12/3, 351-367.

Paauwe, J., Boselie, P. (2002). *Challenging (strategic) human resources management theory: integration of resource-based approaches and new institutionalism*.

Palmer, M. (1993). *Fundamentals of human resources, insan kaynakları*. (D. Şahiner Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Porter, E.M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, E.M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74/6, 61-75.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, C.A., Özçelik, O., Dünder, G., Ataay, D.İ., Adal, Z., Tüzüner L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri. Beta Basım A.Ş.

Sajeevanie, T.L. (2015). Strategic Human Resource Management and Theoretical Background: A Critical Review Perspective. *Proceedings of The Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*.

Sanford, C.A. (1977). *Human relations, the theory and practice of organizational behavior*. Charles E. Merrill Publishing Company Columbus, Ohio.

Sayılar, Y. (2004). İnsan kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3/1, 45-64.

Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6/2, 148-176.

Sayım, Z.K. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Yenilikçilik’: Çok uluslu Amerikan Şirketlerinin Türkiyede’ki Politika ve Uygulamaları. ODTÜ Geliştirme Dergisi. 35, 281-314.

Schuler S.R., Briscoe R.D. (2004). *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*. Routledge Taylor and Francis Group London and New York.

Schuler, S. (2000). *Managing human resources*. New York: West Publishing Company.

Segel, P. (1999). *The dance of change; the challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Published by Doubleday.

Sine, W.D., Mitsuhashi, H., Kirsch, D.(2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 49/1, 121-132.

Şat, N. (2009). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: Weber Bürokrasisinin Sonu mu? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2/1, 93-108.

Taylor, F. (2013). *The principles of scientific management, bilimsel yönetimin ilkeleri*, (H. B. Akın Çev.), Ankara: Adres Yayınları.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 31/1 203-232.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Uygur, A. (2015). *Kariyer rehberi*. Ankara: Barış Kitap.

Üsdiken, B., Wasti, A. (2002). Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*.

Wei, L. (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 49-60.

Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37/4, 31-55.

Yıldız, E. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, İşlevleri ve Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*.11/41, 215-236.

Yumuşak S., Kışlalıoğlu R,S. (2013). İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine bir Alan Uygulaması.Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi. 36, 57-70.

Yüksel, Ö. (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 30/2, 32-43.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

Yüncü, H.R. (2002): Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

## EKLER

### EK 1. ARAŞTIRMA SORULARI

#### Genel Sorular:

Şirkette çalışan sayısı: \_\_\_\_\_

Şirkette İK Bölümü ne zaman kuruldu? \_\_\_\_\_

İK Bölümünün yapısı nasıl? Bu bölümde kaç kişi çalışmaktadır? \_\_\_\_\_

#### ÜST YÖNETİCİLER İÇİN SORULAR

- 1- Sizin için insan kaynağı ne anlama gelmektedir? İnsan Kaynakları Bölümleri Şirketlerde gerekli midir? Hangi konularda gereklidir?
- 2- Şirketinizde insan kaynakları planlaması yapılıyor mu? Hangi Bölüm tarafından yapılıyor?
  - Bölüm Müdürleri ile İK ortak mı yapıyor? Sadece Bölüm mü, sadece İK mı yapıyor?
  - Bu planlamanın onayı nasıl yapılıyor?
- 3- İşe alımları ihtiyaç ortaya çıktığı zaman mı yapıyorsunuz yoksa hazırlanmış olan işgücü envanterlerine göre mi planlıyorsunuz?
- 4- İşe alımlarda adayları siz mi önerirsiniz yoksa insan kaynakları bölümünün şirket içinden veya dışından önerdiği adayları mı değerlendirirsiniz? İşe alımlarda son karar size mi aittir?
- 5- Çalışanların eğitim taleplerini nasıl karşılıyorsunuz?
- 6- Şirkette çalışanların kariyer planlaması sizin için önemli midir? Aynı pozisyonda uzun süre çalışan, aynı işten emekli olan çalışanları mı tercih edersiniz?
- 7- Şirketinizde performans değerlendirmesi var mı? Nasıl bir sistem? Çalışanların performans değerlendirmeleri sizce önemli midir? Bu çıktı sonuçlarını dikkate alarak çalışanlar ile ilgili düzenlemeler yapar mısınız? Örneğin ücret, terfi ve ödül sistemi için performans değerlendirme önemli midir?
- 8- Şirketinizde ücretlendirme sistemi nasıl belirlenmektedir? (yöneticiler tarafından oluşturulan skalalar) Şirkette çalışanların ücretlerini siz mi belirlersiniz yoksa belli skalalar ve performans değerlendirme çıktıları mı belirleyicidir?

- 9- Şirketinizde çalışanların motivasyonu için neler yapılmaktadır? Sizce sosyal faaliyetler için ve motivasyon çalışmaları için bütçe ayrılmalı mıdır? Çalışanların başarıları nasıl takdir edilir?
- 10- Şirketinizde insan kaynaklarının stratejik boyutu mevcut mudur? Şirket stratejilerinizi belirlerken insan kaynakları uzmanları ile birlikte mi harekete edersiniz, onları stratejik hedeflerin belirlenmesinde takımın bir parçası olarak mı görürsünüz yoksa kararları sonradan mı bildirirsiniz?

### İK UZMANLARI İÇİN SORULAR

- 1- Şirketinizde insan kaynakları bölümünün önemini ve gerekliliğinin anlaşıldığını düşünüyor musunuz? Tepe yöneticilerinizin bölümünüze bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2- İş alımlarınızı nasıl bir sistemde yapıyorsunuz?  
Not: İş alımlarında yöneticiler sisteme nasıl dahil oluyor? Karar aşaması nasıl? Adayların işe alınmasına kim karar veriyor (Tepe Yönetici? Bölüm Müdürü? İK? Ortak karar mı alınıyor? Son karar kime ait?)  
İşe alımlarda etkin olarak çalışabiliyor musunuz yoksa tepe yöneticinizin önerdiği adayları işe almak üzere sınırlı bir yapıda mı çalışıyorsunuz?
- 3- Mülakat yöntemleriniz nelerdir? Mülakatları siz mi tepe yönetici mi yapmaktadır?
- 4- Eğitim ihtiyaçlarının tespitini hangi sıklıkta yapıyorsunuz? Eğitim ihtiyaçlarının tespitleri sonucunda çalışanlar ihtiyaçlarına karşılık bulabiliyor mu? Bu konuda neler yapıyorsunuz?  
Not: Eğitim ihtiyaçları Bölüm Müdürleri tarafından iletiliyor mu? Bu ihtiyaçlar nasıl değerlendiriliyor? Eğitim için Bütçe var mı? Bütçenin dışında eğitimler tepe yöneticiler tarafından destekleniyor mu?
- 5- Şirketinizde performans değerlendirme nasıl uygulanmaktadır? Performans değerlendirme sonuçları değerlendirilip, sonuçları çalışanların ücretleri ve terfileri yararına kullanılmakta mıdır? Performans değerlendirme sistemi amaçlarına ulaşabilmekte midir?
- 6- Çalışanlar için kariyer planlaması yapıyor musunuz?  
Not: Kariyer Planlaması tepe yöneticiler tarafından dikkate alınıyor mu?
- 7- Ücret yapısını nasıl belirlemektesiniz? Ücretlendirme politikanızı hangi sıklıkta değerlendirirsiniz?  
Not: İK tarafından belirlenmiş ücret skalalarının haricinde, tepe yöneticiler tarafından belirlenen ücretler oluyor mu?

8- Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için ne tür çalışmalar yapmaktasınız? Sosyal aktiviteler yapar mısınız ve maliyet gerektiren aktiviteler için yönetim sizi bu konuda destekler mi?

Not: Motivasyon çalışmaları için önerileriniz dikkate alınır mı?

9- Stratejik insan kaynakları planlamanız var mı? Tepe yönetim sizi bu konuda destekliyor mu?

10- Şirket stratejilerinin belirlenmesinde aktif olarak rol alıyor musunuz, kendinizi yönetimin stratejik ortağı, takımın değerli bir parçası olarak görebiliyor musunuz?

## EK 2. ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Soyisim, İsim** : Erençil, Ayşegül  
**Uyruğu** : T.C.  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 26/12/1978 - Giresun  
**Medeni Hali** : Bekâr  
**Telefon Numarası** : 0 532 597 93 98  
**E-posta** : aerengil@hotmail.com

### EğİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Ankara Üniversitesi Dil Tarih Coğrafya Fakültesi	2002
Lise	Ankara Atatürk Anadolu Lisesi	1997

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2013-2015	Man Kamyon ve Otobüs Satış Tic. A.Ş.	Assistant of Chief Executive Officer
2014	Set Makine Tic. Ltd. Şti.	İnsan Kaynakları İşlevleri Özel Çalışma

### YABANCI DİL

İyi seviyede İtalyanca, İngilizce

### HOBİLER

-