

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ANLAYIŞININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: İSO 500 ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Yasemin ÖZDEMİR

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

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

ŞUBAT - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ANLAYIŞININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA: İSO 500 ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Yasemin ÖZDEMİR

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

Bu tez 22/01/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cavide UYARGİL
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Engin YILDIRIM
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yasemin ÖZDEMİR

18.02.2010

ÖNSÖZ

Dünyada ve ülkemizde akademik anlamda ve pratik anlamda oldukça geniş bir çalışma alanı oluşturan insan kaynakları yönetimi oldukça önemli bir yönetim alanıdır. Bu alanda Türkiye bağlamında bir katkı sağlamak bu çalışmanın temel amacıdır. Bu tez Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyon Başkanlığı tarafından desteklenmiştir.

Bu çalışmanın sonuca ulaşmasında bilgisi, tecrübesi ve dostça tavrı ile yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na,

Öğrencilik hayatımın başından itibaren bilgileri, tecrübeleri ve önerileri ile katkıda bulunan değerli hocalarıma,

Ayrıca, bu günlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim ve bu zorlu süreçte nazımını çeken **AİLEME**,

sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yasemin ÖZDEMİR

18.02.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	9
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Genel Bir Bakış.....	9
1.2. Personel Yönetimi	18
1.2.1. Personel Yönetiminin Tanımı	18
1.2.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	19
1.2.3. Personel Yönetiminin Rolü ve Önemi	24
1.2.4. Personel Yönetiminin Özellikleri.....	25
1.2.5. Personel Yönetimi Fonksiyonları	27
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	32
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	32
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	35
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi	39
1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	43
1.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	45
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	55
1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	57
1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	59
1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi	62
1.4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	65
1.4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	67
1.5. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	69
1.5.1. Ortak Özellikleri	69

1.5.2. Farklı Yönleri.....	71
----------------------------	----

BÖLÜM 2: MODELLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI.....	78
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları.....	78
2.1.1. Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.....	80
2.1.1.1. Katı İKY Yaklaşımının Tanımı	80
2.1.1.2. Katı İKY Yaklaşımının Özellikleri	81
2.1.2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.....	82
2.1.1.1. Esnek İKY Yaklaşımının Tanımı	82
2.1.1.2. Esnek İKY Yaklaşımının Özellikleri.....	83
2.1.3. Katı ve Esnek İKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	84
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri	87
2.2.1. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	101
2.2.1.1. Harvard Modeli	102
2.2.1.2. Michigan Modeli	107
2.2.1.3. New York Modeli.....	109
2.2.1.4. Amerikan İKY Modellerinin Karşılaştırılması.....	110
2.2.1.4.1. Ortak Özellikleri.....	111
2.2.1.4.2. Farklı Yönleri	113
2.2.2. Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	113
2.2.2.1. Guest Modeli	116
2.2.2.2. Poole Modeli	117
2.2.2.3. Brewster Modelleri.....	119
2.2.2.3.1. Brewster-Bournois Modeli	119
2.2.2.3.2. Brewster-Hegewish Modeli.....	119
2.2.2.3.3. Brewster Modeli	120
2.2.2.4. Clark ve Mallory Modeli.....	122
2.2.2.5. Warwick Modeli.....	123
2.2.2.6. Sparrow ve Hiltrop'un İKY Modeli.....	125
2.2.2.7. Avrupa İKY Modellerinin Karşılaştırılması	127
2.2.2.7.1. Ortak Özellikleri.....	128

2.2.2.7.2. Farklı Yönleri	128
2.2.3. Amerika ve Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışlarının ve Modellerinin Karşılaştırması.....	128
2.2.2.1. Ortak Özellikleri	129
2.2.2.2. Farklı Yönleri	129
2.2.4. Uzakdoğu İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	131
2.2.4.1. Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	131
2.2.4.2. Güney Kore İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	132
2.2.4.3. Çin İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	133

BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ANLAYIŞI	135
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi	135
3.1.1. Personel Yönetimi.....	138
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	143
3.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	150
3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi İle İlgili Araştırmalar.....	157
3.2. Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	160
3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	162
3.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi.....	163
3.2.3. Performans Değerlendirme	164
3.2.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirme	165
3.2.5. Kariyer Geliştirme	166
3.2.6. İş Değerleme	168
3.2.7. Ücret Yönetimi.....	169
3.2.8. İKY Uygulamaları İle İlgili Araştırmalar	169
3.3. Modeller Bağlamında Türkiye Değerlendirmeleri.....	178

BÖLÜM 4: TÜRKİYE’DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
ANLAYIŞININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR	
ARAŞTIRMA: İSO 500 ÖRNEĞİ.....	188
4.1. Araştırmanın Çerçevesi.....	188
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	188
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	189
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları	191
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu	192
4.2.1. Birinci Aşamının Bulguları	192
4.2.1.1. İşletmelerin Özellikleri ile İlgili Bulgular	192
4.2.1.2. İKY’nin Gelişimi ile İlgili Bulgular	195
4.2.1.3. İKY Uygulamaları ile İlgili Bulgular	197
4.2.1.4. Modeller Bağlamında Değerlendirilebilecek Bulgular.....	207
4.2.1.5. Katılımcılar ile İlgili Bulgular	219
4.2.2. İkinci Aşamının Bulguları	221
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	237
KAYNAKÇA	247
EKLER.....	286
ÖZGEÇMİŞ.....	296

KISALTMALAR

PY : Personel Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Eİ : Endüstri İlişkileri

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

İKP : İnsan Kaynakları Planlaması

AB : Avrupa Birliği

İSO : İstanbul Sanayi Odası

İSO 500 : İstanbul Sanayi Odası'nın ciro büyüklüğüne göre belirlediği ilk 500 işletme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

PERYÖN: Türkiye Personel Yönetimi Derneği

PD : Performans Değerlendirme

ÇEKO : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

K : Katılımcı

S : Soru

Mdr : Müdür/müdürü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Personel ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Yıllar İtibari ile Amerika'daki Gelişimi.....	15
Tablo 1.2: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	17
Tablo 1.3: Personel Yönetimi Uygulamalarının Karmaşıklık Düzeyine Göre Modeller.....	31
Tablo 1.4: Personel ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Farklar.....	73
Tablo 1.5: Guest'in Personel Yönetimi ve İKY Karşılaştırması.....	74
Tablo 1.6: Stratejik İK ve Geleneksel PY Yaklaşımlarının Farklı Yönleri	75
Tablo 2.1: Amerika İKY Modellerinde Vurgulanan Faktörler	111
Tablo 2.2: Guest'in İKY Modeli	117
Tablo 2.3: Avrupa İKY Modellerinde Vurgulanan Faktörler	127
Tablo 2.4: Amerika-Avrupa İKY Karşılaştırması.....	130
Tablo 3.1: Cranfiel Araştırması İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk	159
Tablo 3.2: Cranfield Araştırması Stratejik Yönetim Unsurları.....	159
Tablo 4.1: İşletmelerin Kuruluş Yılı ile İlgili Dağılım	192
Tablo 4.2: İşletmelerin Kuruluş Yeri ile İlgili Dağılım	193
Tablo 4.3: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler ile İlgili Dağılım.....	193
Tablo 4.4: İşletmelerin Genel Yapısı ile İlgili Dağılım	194
Tablo 4.5: İşletmelerin Çalışan Sayısı ile İlgili Dağılım.....	194
Tablo 4.6: İşletmelerin Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile İlgili Dağılım.....	194
Tablo 4.7: İK ile İlgili Departmanın Adı ile İlgili Dağılım.....	195
Tablo 4.8: İK Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri ile İlgili Dağılım.....	196
Tablo 4.9: En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı ile İlgili Dağılım.....	196
Tablo 4.10: İKY ile İlgili Stratejik Unsurların Varlığı ile İlgili Dağılım.....	197
Tablo 4.11: İK Fonksiyonunun Üst Kurullarda Temsil Edilmesi ile İlgili Dağılım	197
Tablo 4.12: İK Sorumlusunun İşletme Stratejisinin Geliştirilmesinde Üstlendiği Rol ile İlgili Dağılım	197
Tablo 4.13: İK Departmanının Yerine Getirdiği Temel Fonksiyonlar ile İlgili Dağılım.....	198

Tablo 4.14: Harcanan Zaman ve Ayrılan Bütçe Bakımından İK Fonksiyonları ile İlgili Dağılım.....	199
Tablo 4.15: Dışkaynaklardan Yararlanılarak Yerine Getirilen İK fonksiyonları ile İlgili Dağılım.....	200
Tablo 4.16: Elektronik İK Uygulamalarının Varlığı ve ile İlgili Dağılım	200
Tablo 4.17: İKBS Kullanımı ile İlgili Dağılım	200
Tablo 4.18: İş Analizinin Amaçları ile İlgili Dağılım.....	201
Tablo 4.19: İK Planlama Süresi ile İlgili Dağılım	201
Tablo 4.20: Personel Seçim Sürecinde Yararlanılan Yöntem ile İlgili Dağılım.....	201
Tablo 4.21: İşletme Dışı Personel Tedarik Kaynakları ile İlgili Dağılım.....	202
Tablo 4.22: İşgören Açığını Kapatma Yolları ile İlgili Dağılım.....	202
Tablo 4.23: Personel Sayısının Azaltılmasında Uygulanan Yöntem ile İlgili Dağılım.....	203
Tablo 4.24: İşten Çıkarma Nedenleri ile İlgili Dağılım	203
Tablo 4.25: Performans Değerlendirme Yöntemi ile İlgili Dağılım	204
Tablo 4.26: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Etkili Olanlar ile İlgili Dağılım...	204
Tablo 4.27: Eğitim Faaliyetlerinin Planlanmasında Etkili Olanlar ile İlgili Dağılım..	205
Tablo 4.28: Eğitim Yöntemleri ile İlgili Dağılım	205
Tablo 4.29: Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Yöntemleri ile İlgili Dağılım.....	205
Tablo 4.30: İş Değerlemenin Amaçları ile İlgili Dağılım	206
Tablo 4.31: Ücret Sistemi ile İlgili Dağılım.....	206
Tablo 4.32: Türkiye'nin Kendine Özgü Bir İKY Anlayışının Varlığına Dair Düşünceler ile İlgili Dağılım.....	207
Tablo 4.33: Türkiye'nin Gelecekte Kendine Özgü Bir İKY Anlayışı Oluşturup Oluşturamayacağına İlişkin Düşüncelerle ile İlgili Dağılım...	207
Tablo 4.34: Türkiye'nin Kendine Özgü Bir İK Anlayışı ile İlgili Günümüz ve Gelecek Açısından Birlikte Değerlendirilmesi	208
Tablo 4.35: İK Departmanın Yapılanmasını Etkileyen Genel Faktörler ile İlgili Dağılım.....	208
Tablo 4.36: İK Departmanının Yapılanmasını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	209

Tablo 4.37: İK Departmanın Yapılanmasını Etkileyen İçsel Faktörler ile İlgili Dağılım.....	210
Tablo 4.38: İK Departmanın Yapılanmasını Etkileyen Dışsal Faktörler ile İlgili Dağılım.....	211
Tablo 4.39: İK Uygulamalarını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım	211
Tablo 4.40: İK Departmanın Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	212
Tablo 4.41: İK Planlamasını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	213
Tablo 4.42: İK Temin ve Seçimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	213
Tablo 4.43: Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	214
Tablo 4.44: İK Eğitimini ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım	215
Tablo 4.45: İş Değerlemeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	215
Tablo 4.46: Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım	216
Tablo 4.47: Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım.....	217
Tablo 4.48: Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım	217
Tablo 4.49: Birinci Aşamada Ulaşılan Modeller Bağlamındaki Bulguların Özeti	218
Tablo 4.50: Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Dağılım.....	220
Tablo 4.51: Katılımcılar ile İlgili Bulgular	221
Tablo 4.52: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu	224

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: 1980'lerdeki İKY Döngüsü.....	46
Şekil 1.2: 1990'lı yıllardaki İKY İşlevleri.....	47
Şekil 1.3: 2000'li yıllardaki İKY İşlevleri.....	67
Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	94
Şekil 2.2: Eşleme İKY Modeli	95
Şekil 2.3: Harvard Modelinin İK Sistemi	103
Şekil 2.4: Harvard 'İKY Bölgesi' Haritası	105
Şekil 2.5: Fombrun Strateji Yaklaşımı	107
Şekil 2.6: Stratejik Yönetim ve Çevresel Baskılar	108
Şekil 2.7: İnsan Kaynakları Döngüsü	109
Şekil 2.8: Poole Modeli	118
Şekil 2.9: Brewster-Hegewish Modeli.....	120
Şekil 2.10: Avrupa İKY Modeli	121
Şekil 2.11: İKY'nin Ulusal Görüşlerinin Anlaşılması için Bir Çerçeve	123
Şekil 2.12: Warwick Modeli.....	124
Şekil 2.13: Sparrow ve Hiltrop'un Avrupa İKY Anlayışındaki Ulusal Farklılıkları Belirleyen Faktörler Modeli.....	126
Şekil 3.1: Brewster-Hegewish Modelinin Türkiye Uyarlaması	184
Şekil 3.2: 21. Yüzyıl İKY-Türkiye için Bir Model Önerisi	185

Tezin Başlığı: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği	
Tezin Yazarı: Yasemin ÖZDEMİR	Danışman: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Kabul Tarihi: 18 Şubat 2010	Sayfa Sayısı: XI (ön kısım)+285 (tez)+10(ekler)
Anabilimdalı: Yönetim ve Organizasyon	
<p>İnsan kaynakları yönetimi (İKY) son yılların en fazla üzerinde durulan, işletme içindeki etkinliği giderek artan ve hiyerarşi içinde üst konuma taşınan bir yönetim alanını ifade etmektedir. İKY, işletmeye değer katacak insan kaynağının işletmeye kazandırılması ile başlayan ve işletmenin sahip olduğu insan kaynağının koordine edilmesi ve işletmede tutulması, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi gibi fonksiyonlardan oluşan bir süreçtir.</p> <p>İKY'nin yapılanması ve fonksiyonlarının uygulanması zamana, işletmelere ve ülkeler göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle İKY'nin personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY şeklinde gelişiminde etkili olan, İKY'yi genel anlamda ve fonksiyonlar bazında etkileyen mikro ve makro düzeyde birçok faktör sözkonusudur. İKY'yi etkileyen bu faktörlerin ele alınması ile ilgili birçok yaklaşım ve model geliştirilmiştir.</p> <p>Bu çalışma ile Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili genel ve fonksiyon bazındaki durumu ortaya koymak, bu durumda etkili olan faktörleri belirleyerek modeller bağlamında bir değerlendirme ile Türkiye'nin İKY anlayışının özgünlüğünün tartışılması amaçlanmaktadır.</p> <p>Çalışmanın bu temel amacı doğrultusunda iki aşamadan oluşan ve evreni ISO 500 olan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında nicel araştırma kapsamında pilot çalışma ve literatürde yer alan daha önceki araştırmalar doğrultusunda geliştirilen standardize anket kullanılmıştır. Bu ankette işletmelerin genel özellikleri, İKY fonksiyonlarında kullanılan yöntemler ve etkili olan faktörlerin belirlenmesi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Daha sonra 119 işletmeden gelen anketler analiz edilmiş ve bulguları değerlendirilmiştir. Araştırmanın birinci aşamasında ortaya çıkan mevcut durumun ve Türkiye'nin İKY anlayışının özgünlüğünün gerekçeleri ile ortaya konması amacıyla farklı sektörlerden 20 İK sorumlusu ile mülakat yapılarak araştırma ikinci bir aşamaya taşınarak nitel bir boyut kazandırılmıştır. Mülakat dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Böylece daha detaylı bir değerlendirme yapılması sağlanmıştır.</p> <p>Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışma sonucunda; Türkiye'de İKY'nin gelişim süreci açısından personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin eş zamanlı olarak var olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca İKY uygulamaları ve etkili olan faktörler itibari ile ABD ve Avrupa ile çeşitli benzerlikler taşırken diğer yanda işletmelerin ve ülkemizin koşullarına bağlı olarak ayrıştığı noktalar da sözkonusudur.</p> <p>Anahtar kelimeler: İKY (İKY'nin gelişimi ve fonksiyonları), benzeşme ve ayrışma, İKY modelleri, Türkiye'de İKY.</p>	

Title of the Thesis: A Research for Determining the Human Resource Management Understanding in Turkey: A Sample of ISO 500	
Author: Yasemin OZDEMIR	Supervisor: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROGLU
Date: 18 February 2010	Nu. of pages: XI (pre text)+285 (main body)+10 (appendices)
Department: Management and Organisation	
<p>In recent years human resource management (HRM) is one of the management areas that is most focused on, increasing efficiency in business and moved to top positions in the hierarchy. HRM is a process that starts with bringing the human resources that will add value to the business and consists of coordinating the human resources and keep them in the business, functions like performance appraisal, training and development, career management, job evaluation and wage management.</p> <p>HRM structuring and the implementation of HR functions vary over time and according to companies and countries. Therefore, there are many factors that affect the development of HRM as personnel management, HRM and strategic HRM, HRM in general and function basis at micro and macro levels. Many approaches and models have been developed to discuss the factors that affect HRM.</p> <p>In this study is aimed to reveal the general and function based situation of HRM practices in Turkey and to identify the effective factors of this situation and to discuss the originality of Turkey's HR understanding by evaluating the factors within the context of models.</p> <p>According to the main purpose of this, a survey is conducted that is consisted of two phases and a sample of ISO 500. At the first stage of the research in the scope of quantitative research, a standardized questionnaire is used. This questionnaire is developed according to the findings of a pilot study and in line with previous researches in the literature. In this questionnaire there are questions about the general characteristics of the companies, the methods used in the HRM functions and the effective factors in HRM. Then the questionnaires gained from 119 companies are analyzed and the findings are evaluated.</p> <p>A qualitative dimension is added and the research is carried to a second stage by doing semi-structured interviews with 20 HR responsible from different sectors to introduce the reasons of the current situation revealed at the first stage of the research and the Turkey's HRM understanding originality. The interview documents are analyzed according to content analysis. Thus, a more detailed assessment has been carried out.</p> <p>As result of this study; it is possible to say that in terms of the HRM development in Turkey personnel management, HRM and strategic HRM are simultaneously in existence. In addition, while HRM practices and the effective factors have various similarities with USA and Europe on the other side depending on the conditions of the companies and our country have some differentiation points.</p>	
Keywords: Human resource management (HRM-development and function), convergence and divergence, HRM models, HRM in Turkey.	

GİRİŞ

Değişen iş dünyası ve rekabet koşulları işletmelerin sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı duymasına neden olmuştur. Özellikle teknoloji, sermaye ve bilginin üreticisi ve kullanıcısı konumunda olan insan kaynaklarının işletme için önemi giderek daha fazla anlaşılmakta ve buna paralel bir anlayış geliştirilmektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ancak insan kaynakları ile anlam kazanacak ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

İnsan kaynakları, nitelikleri itibari ile taklit edilemeyen ve fark yaratabilecek en önemli üretim faktörüdür. Bu nedenle yönetimi de oldukça etkin olmalıdır. İnsan kaynakları gibi bir faktörün etkin yönetimi için zaman içinde benimsenen yönetim anlayışı gelişerek farklılaşmıştır. Bu gelişimde iş dünyasındaki gelişmeler, rekabetin daha yoğun hale gelmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ortaya koymanın daha zor hale gelmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek konusunda klasik anlayışların yetersiz kalması etkili olmuştur.

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve stratejik insan kaynakları yönetimi şeklindeki gelişimin ortaya çıkış nedenleri, insana bakış açısı, kullanılan yöntemler ve teknikler, fonksiyonları, kapsamı, işletme içindeki konumu itibari ile farklı niteliklere sahiptir. Ancak bu farklılıklar bir kırılma ve bir öncekini yok sayma şeklinden ziyade varlığını öncekilerle birlikte eş zamanlı olarak sürdürebilen ve bir basamak olarak kullanmış olan yönetim anlayışlarını ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde ve uygulamalarında ekonomi, işgücünün nitelikleri, sosyal yapı, yasal düzenlemeler, kültür gibi makro faktörler ve işletme büyüklüğü, işletmenin yönetim anlayışı, faaliyet gösterdiği sektör gibi işletmeye özgü mikro faktörler etkili olmaktadır. Makro faktörlerin özellikle ulusal bağlamda farklılıkları, karşılaştırmalı İKY çalışmalarının odağını oluşturmaktadır. Buradan hareketle İK'na bakış açısı ve bu bakış açısının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler farklı İKY yaklaşımlarının ve modellerinin geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur.

İKY yaklaşımları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada katı ve esnek olmak üzere iki temel yaklaşım esas alınmıştır. Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının temel farklılığı, stratejik planların işgücünün/insan kaynaklarının katılımı ile nasıl

gerçekleştirilebileceği sorusuna verdikleri yanıtta kaynaklanmaktadır. İKY açısından makro bir bakış açısına sahip olan bu yaklaşımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Katı İKY yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımına benzer bir düşünce yapısını yansıtmaktadır. Buna göre; işletmenin sahip olduğu insan kaynakları da diğer kaynaklar gibi rasyonel bir şekilde yönetilmelidir. Ayrıca işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesi için işletmenin stratejisi ve yapısı ile bütünleşen İKY sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Esnek İKY yaklaşımı ise insan ilişkileri yaklaşımını esas almaktadır. Bu nedenle insan, değer katan ve fark yaratan bir kaynak olduğundan diğer üretim faktörlerinden farklı bir şekilde yönetilmelidir. Ayrıca insan kavramı vurgulandığından insan kaynaklarının gelişimi, stratejik anlamda katılımı, motivasyon ve iletişim gibi konulara önem verilmektedir.

Farklı özelliklere ve bakış açlarına sahip olan bu yaklaşımların ortak noktasını ise işletmelerinin stratejik ihtiyaçlarına yanıt verme kaygısı oluşturmaktadır.

İKY'yi etkileyen faktörlerden hareketle geliştirilen modeller de yaklaşımlar gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda modellerle ilgili olarak katı ve esnek İKY yaklaşımları içinde yer alan Amerikan ve Avrupa İKY modelleri ile Uzakdoğu İKY anlayışları şeklindeki sınıflandırma esas alınmıştır. Bu modelleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Amerikan İKY modelleri arasında Harvard modeli, Michigan modeli ve New York modelleri yer almaktadır. Bu modellerin ve dolayısıyla Amerikan İKY anlayışının temelinde stratejiye yapılan vurgu, çalışma ilişkileri, çalışan bağlılığının geliştirilmesi, İKY politikalarını destekleyecek güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması yer almaktadır. Ayrıca bu modellerle işletme hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında bütünlük oluşturabilecek faktörler ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Avrupa İKY modelleri arasında Guest modeli, Poole modeli, Brewster modelleri, Clark ve Mallory modeli, Warwick modeli, Sparrow ve Hiltrop'un İKY modelleri yer almaktadır. Bu modeller işletme düzeyinde, ulusal ve uluslararası düzeyde farklı faktörlere vurgu yapmaktadır. Bu faktörler arasında işletme stratejisi, İKY yapısı ve süreci gibi mikro faktörler; yasal düzenlemeler, endüstri ilişkileri, kültür gibi makro

faktörler ve Avrupa Birliği gibi faktörler yer almaktadır. Farklı faktörlerin vurgulanmasının nedeni tek bir Avrupa İKY anlayışının olduğunu iddia eden ve ortak niteliklerine karşılık ülke farklılıklarını dikkate alan bir bakış benimsenmesi şeklindeki ikilemdir. Ayrıca Avrupa İKY modelleri Guest modeli dışında ülke karşılaştırmalarına imkan veren bir nitelik taşımaktadır.

Amerikan İKY modelleri, Avrupa İKY modellerinin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte Amerikan İKY modellerinde işletme odaklı faktörlere yer verilirken Avrupa İKY modellerinde daha kapsamlı bir bakış açısı ile işletme içi ve dışı daha fazla sayıda faktöre yer verilmektedir.

Uzakdoğu İKY anlayışı ise modeller bağlamında değerlendirilen bir niteliğe sahip değildir. Bu çalışmada Japonya, Güney Kore ve Çin bağlamında ele alınan Uzakdoğu İKY anlayışının Konfüçyan kültüre dayalı, endüstri ilişkilerini dikkate alan, küreselleşmenin ve uluslararası şirketlerin etkisiyle dış etkilere açık hale gelen ancak İKY fonksiyonları bazında farklılıklarını koruyan özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İKY açısından etkili olan bu faktörler çerçevesinde şekillenen ve yukarıda ifade edilen İKY yaklaşımları ve modelleri, İKY uygulamaları açısından benzeşme ve ayrışma tartışmalarının temelinde yer almaktadır. Bunun nedeni İKY'ni etkileyen işletme içi ve dışı tüm faktörlerin zamana, işletmelere ve ülkelere göre farklılaşacağı ve küreselleşme ile bu farklılıkların ortadan kalkarak ortak anlayışların ortaya çıkacağı yönündeki düşünceler diğer bir ifade ile bu düşüncelerden kaynaklanan ikilemdir. Bu ikilemden hareketle benzeşme ve ayrışma teorileri son yıllarda yönetim alanı açısından oldukça önemli olan karşılaştırmalı araştırmalara da temel teşkil etmektedir.

Benzeşmeci teoride küreselleşme, ekonomik ve endüstriyel gelişmeler sonucunda işletmeye ve ulusa özgü niteliklerin önemini kaybedeceği ve evrensel nitelikli bir yönetim anlayışının ve en iyi tek bir İKY anlayışının geliştirileceği düşüncesini savunmaktadır.

Ayrışmacı teoride ise ulusal kültürün, çevresel faktörlerin ve kurumsal faktörlerin benzersiz ve farklı yönetim değerlerinin ve uygulamalarını ortaya çıkmasına neden olacağını savunmaktadır. Küreselleşen koşullarda yerel kararlar verme zorunluluğu ve

rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için farklılaşma gerekliliği ayrışmacı teoriyi desteklemektedir.

Bu tartışmalar ve özellikle ayrışmacı teori perspektifi aynı zamanda bu çalışmanın ve modeller bağlamındaki değerlendirmelerin de çıkış noktasını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile ayrışmacı düşünce bu çalışmanın temel bakış açısını ifade etmektedir.

Türkiye odaklı İKY değerlendirmesi yapmadan önce Türkiye için ayrışmacı bir perspektifin niçin esas alındığını açıklanacaktır. Küreselleşme, kapitalizmin gerekleri ve Avrupa Birliği'ne uyum süreci gibi faktörler dünya ile paralel yönetim uygulamalarını ve dolayısıyla İKY uygulamalarını diğer bir ifade ile benzeşmeyi desteklemektedir. Diğer yanda ülkemizin kendine özgü ekonomik, sosyal ve kültürel nitelikleri ile işletmelerin nitelikleri ayrışmayı desteklemektedir.

Türkiye'de İKY'nin bilimsel anlamda ele alınışı ve uygulanması diğer ülkelere göre daha geç olmuştur. Bu durumda sanayileşmeye geçişin daha geç olması ve ülkemizin içinde bulunduğu koşullar etkili olmuştur. Ancak özellikle uygulamada daha geç gelişen bir seyir bulunmasına rağmen literatür anlamında dünyadakine paralel bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY şeklindeki İKY'nin gelişim sürecinin Türkiye'de de aynı şekilde olduğu görülmektedir. Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili olarak belirtilmesi gereken esas unsurlardan biri özellikle uygulama açısından bu gelişim aşamalarının varlığını eş zamanlı olarak sürdürdüğü gerçeğidir.

Ülkemizdeki İKY uygulamalarının hangi aşamada olduğunu işletme içi ve dışı birçok faktör etkilemekte ve fonksiyon bazında farklılıklar arz etmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği rekabet koşulları, rekabet edilen işletmelerin nitelikleri, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, insan kaynaklarının bireysel niteliklerindeki değişim, işletmelerin stratejik anlamda yönetilmesi gerekliliği ve benimsenen yönetim anlayışı, uluslararası işletmelerle yapılan ortaklıklar stratejik İKY'ye geçiş eğilimini artırmaktadır. Böylece daha etkin ve başarılı, insan kaynaklarının ve işletmelerin hedeflerini bütünleştiren, benzeşirken farklılaşan bir İKY anlayışı geliştirilecektir.

Çalışmanın amacı

Bu araştırma ile Türkiye'deki insan kaynakları uygulamalarından hareketle etkili olan faktörleri belirleyerek Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının çerçevesini ortaya çıkarmak, Türkiye'ye özgü bir İKY anlayışının olup olmadığını ortaya koymak ve bu durumun nedenlerinin tartışılması amaçlanmaktadır. Böylece genel itibariyle Türkiye'deki İKY anlayışı ile ilgili makro bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın bu esas amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın birinci aşamasında Türkiye'deki İKY anlayışı ile bu kapsamdaki uygulamalar ve bunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile Türkiye'deki İKY anlayışı ile ilgili mevcut durum resmedilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise Türkiye'deki mevcut İKY resminin ve geleceğe yönelik değerlendirmelerin gerekçeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece mevcut durumda etkili olan faktörlerden hareketle Türkiye'deki İKY anlayışının modeller bağlamında değerlendirilmesi, günümüzdeki ve gelecekte oluşturulması muhtemel İK anlayışımızın özgünlüğünün, diğer İKY anlayışları ile benzer ve farklı yönlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın önemi

Bu çalışma esas olarak literatüre ve uygulamaya katkı sağlayabilecek bir düşünce ile tasarlanmıştır.

İKY'nin gelişimini genel anlamda ele alan ve teorik arkaplanını ortaya koyan, bu bağlamda Türkiye odaklı değerlendirmeleri de detaylı bir biçimde ele alan bir literatürün ülkemizde tam olarak gelişmediğini ve İKY literatüründe yer alan araştırmaların fonksiyon bazında diğer bir ifade ile mikro bakış açısına sahip parçalı bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Bu değerlendirmeden hareketle İKY'nin gelişimi detaylı bir şekilde incelenmeye, yaklaşım ve modeller bağlamında İKY'nin teorik arkaplanı ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu genel çaba Türkiye bağlamında da ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylece bu durum, çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından bir önem taşımaktadır.

Diğer yandan çalışma kapsamındaki araştırma ile İKY'nin gelişimi açısından Türkiye'deki İKY uygulamalarının mevcut durumu ve bu uygulamalarda etkili olan

faktörler belirlenmeye çalışarak Türkiye'deki İKY anlayışının özgün olup olmadığı gerekçeleri ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın örnekleme olarak ülkemizin en başarılı işletmeleri şeklinde değerlendirilebilecek olan İSO 500 işletmeleri belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan işletmelerin başarısında İKY anlayışlarının, İK'ye bakış açısının ve uygulamalarının etkisi olduğu düşüncesi oldukça önemlidir. Bu düşünce ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularının diğer işletmeler için yol gösterici nitelik taşıyacağı düşünülmüştür. Böylece bu durum, çalışmanın pratik anlamda da katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Kısacası; bu çalışma ile literatüre ve uygulamaya katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni, literatür ve uygulama açısından sağlanacak bütünlüğün İKY alanı için daha yararlı olacağı ve gelişimine katkı sağlayacağı düşüncesidir.

Çalışmanın içeriği

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın kavramsal yönü ortaya konulmaktadır ve son bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Birinci bölümde çalışmaya makro bir çerçeve oluşturması amacıyla insan kaynakları yönetiminin gelişiminin personel yönetimi ile başlayan ve stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşen seyri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda gelişimin aşamaları olarak kabul edilen personel yönetiminin, insan kaynakları yönetiminin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, özellikleri, ortaya çıkış nedenleri, işletme içindeki rolü ve önemi ile fonksiyonları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde temel insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ve modelleri üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi modelleri benzeşme ve ayrışma perspektifinden değerlendirilmiş, Amerika ve Avrupa insan kaynakları yönetimi modelleri sınıflandırılması kabul edilmiştir. Bu sınıflandırma, Türkiye'deki insan kaynakları yönetiminin ortaya konması açısından da önemlidir. Modeller, insan kaynakları yönetiminin genel yapısını ve fonksiyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi yönünde bir yapı sunmaktadır. Bu bölümde ayrıca Japonya, Çin ve Güney Kore olmak üzere Uzak Doğu insan kaynakları yönetimi anlayışına kısaca yer verilmiştir. Bu ülkelerin İKY anlayışlarına yer verilmesinin nedeni, köken ülkesi Japonya, Çin ve

Güney Kore olan işletmelerin araştırmamızın örneklemini oluşturan işletmelerle olan işbirlikleridir.

Üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin Türkiye'deki gelişimi üzerinde durulmuş ve birinci bölümdeki yapıya paralel olarak açıklanmıştır. Ayrıca fonksiyonlar bazındaki İKY uygulamaları anlatılmış ve modeller bazında değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu bölümde genel olarak iki yönlü bir bakış açısı esas alınmıştır. Bölümde yer verilen konularla ilgili öncelikle teorik çerçeve açıklanmış ve sonrasında uygulamadaki durumlarını ortaya koymak amacıyla bu çalışma ile benzer örnekleme sahip araştırmaların bulguları değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise bu çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölüm, iki kısma ayrılmıştır. İlk kısımda araştırmanın çerçevesi başlığı altında araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi ve kısıtları açıklanmıştır. İkinci kısımda araştırmanın nicel ve nitel yöntemler sonucunda ulaşılan bulguları, araştırmanın amaçları doğrultusunda sınıflandırılarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın yöntemi

Araştırmacının amacı doğrultusunda daha kapsamlı ve detaylı bilgiler edinmek için nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında İstanbul Sanayi Odası'nın ilk 500 listesinde yer alan özel sektör işletmelerine ulaşılmaya çalışılmış ve bu işletmelere standardize anket gönderilmiştir. Bu araştırmada kullanılan anket, bir pilot çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Pilot çalışma kapsamında bu listedeki işletmelere İKY'yi genel anlamda ve fonksiyonlar bazında etkileyen faktörlerin belirlenmesine ve modeller bağlamında değerlendirmelere imkan tanınması amacıyla 13 adet açık uçlu sorudan oluşan bir form gönderilmiştir. Pilot çalışmanın örneklemini oluşturan 87 işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların dökümlerinin içerik analizi sonucunda ortaya çıkan bulguları ve daha önceki araştırmaların bulguları dikkate alınarak bu çalışma kapsamındaki anket hazırlanmıştır. Daha sonra oluşturulan bu standardize anket, İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu ile ilgili yayınladığı 2007 listesinde yer alan işletmelere başta e-mail olmak üzere çeşitli şekillerde gönderilmiştir. 119 işletmeden gelen anketler, İKY anlayışında genel anlamda ve fonksiyonlar bazında etkili olan

faktörlerin ve değişkenlerin belirlenmesi amacı doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan analizlerde SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise birinci aşamadaki bulgular ışığında ortaya çıkan yapının nedenlerini belirlemek, Türkiye'nin İKY anlayışının özgün bir nitelik taşıyıp taşımadığına dair İK uygulayıcısı olan yöneticilerin görüşlerini ve bunun gerekçelerinin öğrenilmesi amacıyla mülakatlar yapılmıştır. Farklı sektörlerden 20 İK sorumlusu ile yapılan mülakatların dökümleri içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında da araştırma bulgularından da hareketle İKY uygulamaları ile ilgili genel anlamda ve fonksiyon bazında değerlendirmeler yapılarak çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye'nin İKY anlayışının özgünlüğü tartışılmıştır. Ayrıca geleceğe yönelik olarak teorik ve pratik açıdan önerilere yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Genel Bir Bakış

Bilimsel bir disiplin olan insan kaynakları yönetiminin gelişimini farklı şekillerde incelemek mümkündür. Paradigmal, tarihsel/kronolojik ya da kavramsal değerlendirme bunlar arasında yer almaktadır. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin gelişimi farklı açılardan detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminin paradigmal açıdan değerlendirilmesine geçmeden önce paradigma kavramının ve paradigmal dönüşümün kısaca açıklanacaktır.

Paradigma kavramını net bir şekilde tanımlamak oldukça güçtür. Paradigma dendiğinde ilk akla gelen bilim adamı olan Kuhn dahi 'Bilimsel Devrimlerin Yapısı' adlı eserinde paradigma kavramını birçok şekilde tanımlamıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Paradigma, yönlendirdiği alanın standartlarını belirlediğinden olgunlaşmış bir bilimin tek yönlendiricisi olarak son derece kilit bir kavramdır. Bir diğer tanıma göre bilgi üretimi ve bilimsel ilerleme sağlayan, birbirleriyle yarışan farklı bilimsel yaklaşımları ve değerler dizisini paradigma olarak adlandırmıştır. Kuhn'un bir diğer tanımında da paradigma, önceleri geleceğin sonucu olan somut ve örnek problemin, sonraları bilim topluluğunca kabul edilen bütün değerleri ve bağlılıkları içeren bir kavramdır. Ayrıca paradigmayı belli bir bilimsel yaklaşımın doğayı sorgulamak ve doğada bir ilişkiler bütünü bulmak için kullandığı açık ya da örtülü bütün inançları, kuralları, değerleri ve kavramsal ya da deneysel araçları kapsayacak şekilde ele almıştır.

Kitabının daha sonraki baskısında ise Kuhn paradigmayı kabul edilmiş bazı bilimsel pratik örneklerin-yasa, kuram, uygulama ve araçları birlikte içeren örnekler- farklı ve tutarlı bilimsel araştırma geleneklerine kaynaklık eden modeller yaratan kavram olarak tanımlamıştır (Kuhn, 1970; akt Serdar, 2001).

Farklı bir değerlendirme ile Chalmers 'Bilim Dedikleri' adlı eserinde paradigmayı genel teorik varsayımlar ve yasalarla, bu varsayım ve yasaların uygulanmaları için muayyen bir bilimsel topluluğun üyelerince benimsenen teknikler şeklinde bir tanımlamıştır (Chalmers, 1997).

Kuhn'a göre bilimde değişim kesintili ve kırılmalar şeklindedir. Bilimsel devrimler çok sık meydana gelmediğinden normal zamanlarda yapılan 'olağan' bilim uğraşını ve araştırmaları bu geniş anlamıyla paradigmlar yönlendirmektedir. Aynı zamanda paradigmlar bir bilimin gelişmesi için etkili olabilecek faktörlerin ayırt edilebilmesini ve gereksiz olguların ayıklanmasını sağlamaktadır. Kısacası; bilim oluşmadan önce bilimsel topluluk tarafından görüşler bir paradigmaya bağlanır ve bir paradigma benimsenmişse ortaya olağan bilim çıkmış olur. Ancak paradigma zamanla bazı olguları açıklayamaz hale gelebilir ve bu durumda bunalım aşaması yaşanmaya başlar. Bu esnada olayları farklı yasa ve varsayımlarla izah eden yeni bir paradigma ortaya çıkarsa devrim ve ardından yeni olağan bilim oluşma süreci gerçekleşir. Kuhn için bu süreç döngüsel ve bilim sürekli kırılmalarla ilerlemektedir (Kuhn, 2003).

Kısacası; paradigma belli bir bilim çevresi/topluluğu tarafından paylaşılan inançların, değerlerin ve tekniklerin tamamını temsil eden ve belli bir süre ile bir bilim dalı için örnek soru ve çözümler açısından bir model sağlayan, evrensel olarak kabul edilmiş başarılarıdır (Koçel, 2005).

Bilimsel bir disiplinin oluşmasında paradigmanın varlığı, o alanla ilgili bir bilim topluluğunun oluşmasına bağlıdır. Aynı ve benzer konularda çalışan, ortak değerlere sahip, akademik anlamda ve uygulama ayağında da örgütlenmiş ve düzenli faaliyetlerde bulunan bir topluluğun varlığı diğer bir ifade ile bir düşünce ve araştırma geleneğinin varlığı anlamı taşımaktadır. Bunun yanı sıra odaklanan temel konular ve sorunsallar çerçevesinde süreli yayınların olması, kongre, konferans, sempozyum ve çalıştay gibi faaliyetlerin düzenlenmesi, akademisyenlerin ve profesyonellerin üye olabileceği bilimsel derneklerin olması paradigmanın var olduğunun göstergeleri arasında yer almaktadır (Yıldırım, 2008: 43).

Benimsenen paradigma mevcut sorulara yanıt verdikçe ve sorunların çözümüne katkı sağladıkça egemen bir konumdadır. Ancak paradigmanın çözemediği sorunlar ortaya çıktıkça mevcut paradigma önemini ve etkisini kaybetmeye başlar. Bu sorgulamalar, tartışmalar ve eleştiriler yeni arayışları da beraberinde getirmektedir. Yeni arayışların sonucunda sorunların çözümü için yeni kurallar gelişir ve bu gelişmeler yeni bir paradigmanın benimsenmesine zemin hazırlar ve zamanla bu yeni paradigma güçlenerek eskisinin yerini almaya başlar. Bu durum paradigmal dönüşümü ifade

etmektedir (Şimşek, 1997). Ancak burada unutulmaması gereken paradigmalardan eş zamanlı olarak varlıklarını sürdürebildikleridir. Örneğin; post-modern dönem yaşanmasına rağmen bilimsel yönetim düşüncesinin etkisi hala varlığını sürdürmektedir (Aghazadeh, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak paradigmal anlamda incelenmeyen ve kendine özgü teorileri olmayan bir yapıya sahip görünmektedir. Ancak yukarıda ifade edilen özelliklere sahip olduğundan ve ekonomi, psikoloji, sosyoloji, endüstri/çalışma ilişkileri, stratejik yönetim teorilerinden metodolojik ve kavramsal açıdan beslendiğinden insan kaynakları yönetimi de paradigmal açıdan değerlendirilebilir. Teorik etkilerinin yanı sıra ontolojik ve epistemolojik tutarlılık açısından sistem yaklaşımı/fonksiyonalist akım, Weberyan akım, Marksist akım ve post-yapısal akım olmak üzere 4 temel organizasyon akımı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir (Watson, 2007). İKY kendinden beklenenleri gerçekleştirmek için metodolojik ve kavramsal anlamda beslendiği bilim dalları ile entegre olarak onlardan aldığı model ve görüşleri çalışma yaşamının gerçeklerine yansıtmakta ve uygulamaktadır (Boxall ve diğ., 2007; Guest, 2007). Ayrıca organizasyon teorileri özellikle bütünleşik yapıları ile personel yönetiminden itibaren insan kaynakları yönetiminin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Watson, 2007) ve organizasyon teorilerinin personel yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışındaki etkileri bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Özellikle son yıllarda İKY'nin stratejik yönetimle ilişkisi derinleşmiş ve organizasyon teorisi ve örgütsel davranışla olan ilişkisi de artmıştır (Boxall ve diğ., 2007). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin ilişkili olduğu bilim dallarındaki gelişmeler diğer bir ifade ile paradigmal dönüşümler ve ileriki bölümlerde yer verilecek çeşitli içsel ve dışsal faktörler insan kaynakları yönetiminin paradigmal anlamdaki gelişimini etkilemiştir.

Bu dönüşümde etkili olan faktörler arasında ekonomik ve sosyal gelişmeler (Boxall ve diğ., 2007), çalışma koşullarının ve çalışanların/işgücünün özelliklerinin değişmesi, kadınların çalışma yaşamına daha çok katılması, kalite ve eşitlik düşüncesinin benimsenmiş olması (Engelbrech, 1997), rekabetin yoğunlaşması, küreselleşme, teknoloji (Burke ve Ng, 2006), çalışma ilişkilerindeki gelişmeler, organizasyonel performansın öneminin artması (Wright ve Rudolph, 1994) yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin paradigmal dönüşümü taktiksel, pragmatik, kısa vadeli, reaktif ve ad hoc bir yaklaşımdan İKY'yi işletme stratejisi ve diğer stratejilerle bütünleştiren bir yaklaşıma geçişi ifade etmektedir (Thomas, 1991; akt. Wright ve Rudolph, 1994).

Bu bölümün genelinde de görüleceği üzere İKY'nin gelişiminde/evriminde yönetim tarihindeki örgüt kuramları ve diğer çevresel faktörler etkili olmuş ve İKY de yönetim tarihine paralel bir izdüşümü yansıtmaktadır (Lewis ve diğ., 1995; akt. İnce, 2005). Ancak İKY uygulamaları ile ilgili araştırma bulguları göstermektedir ki bu evrimde tam anlamıyla bir paradigmal kırılma olmamıştır. Diğer bir ifade ile İKY paradigmalarının eş zamanlı olarak varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Bunun nedenini de İKY alanının kırılmalardan ziyade birikimsel bir şekilde gelişmiş olabileceği görüşüdür.

Paradigmal dönüşümün yanı sıra insan kaynakları yönetiminin günümüzde ulaştığı noktanın daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için geçirdiği değişimin ve buna neden olan faktörlerin bir süreç olarak ele alınması yararlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bu anlamdaki gelişimi farklı şekillerde incelenmiştir. Bu değerlendirmeler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- İnsan kaynakları yönetimi, ortak bir kavramlaştırma altında kendi içinde dönemlere ayrılmıştır (Langbert, 2002).
 1. *Endüstri öncesi dönem:* Bu dönem, 18. yüzyılın sonlarındaki endüstri devrimine kadar olan dönemi ifade etmektedir. Eşitsizlik, esnek olmama, İKY uygulamalarının düşük kalitesi ve yanlış düzenlemeler bu dönemin özellikleri arasında yer almaktadır. Bu olumsuzluklar nedeniyle insan kaynakları kayıpları yaşanmıştır. İK kayıplarının önlenmesi amacıyla yeniden düzenlenen işgören yasaları kapsamında istihdam özgürlüğünün sınırlandırılması onaylanmış, zorunlu iş prensipleri belirlenerek yararsızlık için cezalar saptanmıştır. Özellikleri itibari ile bu dönemin gerçek anlamda İKY olarak adlandırılmayacağı ancak yapılan yasal düzenlemelerle bu yönde ilk adımların atıldığı ifade edilebilir.
 2. *Paternalist dönem:* Bu dönem, 18. yüzyılın sonlarından 20. yüzyıl başlarına kadar olan dönemi ifade etmektedir. Yönetim alanındaki ciddi anlamdaki ilk

uygulamalar bu dönemde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bilimsel yönetim kapsamında yer alan paternalist dönemdeki uygulamaların çalışanlarda nezaket ve borçluluk duyguları ile yönetimin isteklerinin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla ve işverenlerin çalışanların kendi adlarına düşünebilme, geleceklerini planlamaktan ve kendi işlerini düzenleyebilme yeteneğinden yoksun oldukları düşüncesiyle gerçekleştirildikleri yönünde iki farklı görüş söz konusudur (Holley ve Jennings, 1987; akt. Gök, 2006). Bu farklı görüşlerle birlikte personel yöneticileri, işletmelerin çalışan refahı ile ilgili “en iyisini yönetim bilir” düşüncesini, çalışan taleplerini de dikkate alan daha proaktif yöne doğru geliştirmeye çalışmışlardır (Werther ve Davis, 1989). Ekonomik nedenlerle ideolojik anlamda esnekliğin desteklenmesi, esnek çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve motivasyon planlarının oluşturulması bu dönemin gelişmeleri arasındadır. Ancak serbest işgücü ideolojisinin esnekliği düzenlemeye verdiği önem, adaleti olumsuz yönde etkilemiş ve çalışanlara karşı değişken tavırlar sergilenmesi 19. yüzyıldaki çalışma ilişkilerinin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca uzmanların uzlaşmaz uygulamaları nedeniyle güçlü ve tartışmalı bir dengeleyici güç olarak sendikalaşma ortaya çıkmıştır. Endüstri öncesi dönemde yaşanan İK ve kalite kayıplarında özellikle esneklik ve adalet konularında iyileştirmeler yapılmıştır. Ancak yine de günümüze oranla İKY kaynaklı kayıplar daha yoğun bir şekilde görülmektedir.

3. *Bürokratik dönem:* Yönetim uzmanları, sendikalar, kurumsal ekonomistler ve reformcular 1. Dünya Savaşı öncesinde ve sonrasındaki dönemde paternalist dönemde görülen uygulamaları iyileştirme çabası içine girmişlerdir. Modern anlamda ilk personel departmanları gibi bürokratikleşme de refah kapitalizmi, sosyal çalışma ve diğer reformlarla birlikte ilerleme göstermiştir. Özellikle yönetim uygulamaları, bürokratikleşme, koruyucu yasal düzenlemeler ve sendikalaşma konularında iyileştirmeler olmuştur. Bu iyileştirmelerin yanı sıra sendikaların etkisiyle (Freeman ve Medoff, 1984; akt. Langert, 2002) çalışanlara yönelik değişken davranışlarda azalma görülmüş, adalette, kalitede ve kalite hedeflerinde iyileştirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda ustabaşların uzlaşmaz ve keyfi uygulamalarını engellemek için iş analizi, iş değerlendirme, işlerin sınıflandırılması, eğitim ve geliştirme, çalışan seçim teknikleri gibi sistemler bu

dönemde geliştirilmiştir (Jacoby, 1985; akt. Langert, 2002). Adalet ve istikrar bu dönemin en önemli özellikleridir. 1970’lerde gençlerin işgücüne katılımı artmış, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin etkisiyle yeni iş yöntemlerine ihtiyaç duyulmuştur.

4. *Yüksek performans dönemi:* Yönetimsel dengeleme bu dönemin odak noktasını oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyonlar değişime ve gelişime açık esnek yapılar olarak yöneticiler ve yönetim teorisyenleri tarafından oldukça yoğun bir şekilde tartışılmıştır. Öğrenen organizasyonlarda esnekliğin yanı sıra bütünleşmeye ve aynı düzeyde olmaya verilen önem İKY tekniklerinin de hedefini oluşturmuştur. 1980 ve 1997 yılları arasında verimlilik artışı yoğun bir şekilde olmasına rağmen ücret ve ortalama gelir sabit kalmış (US Bureau of the Census, 1998; akt. Langert, 2002) özellikle kadın çalışanların ortalama gelirinde azalmalar görülmüştür (Office of the President, 1999; akt. Langert, 2002). Ancak bu olumsuzluklara rağmen temin, seçim ve eğitim gibi İK fonksiyonlarındaki iyileştirmeler nedeniyle diğer dönemlere oranla adalet ve esneklik konusunda daha az kayıp görülmüştür. Bu dönemde kısa vadeli kayıplar ile uzun vadede adalet, esneklik ve bütünleşme konularındaki kazanımlar arasında bir denge söz konusu olmuştur ve denge, bu dönemde de İKY’nin temelini oluşturmuştur.

Bu dönemlerin özelliklerini özetlemek gerekirse; endüstri öncesi dönemde gerçek anlamda İKY uygulamalarından söz edilemez ancak bunlar ilk adımlar olarak kabul edilebilir. Sanayi sonrası dönemde ise İKY alanında bilimsel anlamda gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Paternalist dönemde esneklik ve adalet dengesi sözkonusu olmuştur. Bürokratik dönemde bu denge adalet lehine bozulurken yüksek performans döneminde esneklik lehine bozulmuştur. Bu tespitten hareketle sanayi sonrası dönemde İKY’nin temel amacı denge kurmak olmuştur.

- İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi, ilk sınıflandırmada olduğu gibi ortak bir kavram olarak “personel ve insan kaynakları yönetimi” adı altında ancak dönemlere ayrılmaksızın yıllar itibari ile incelenmiştir. Bu kronolojik bakış açısında bu disiplinin evrimindeki kilit gelişmeler dikkate alınmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde etkili olan olaylar yıllar itibari ile şu şekildedir:

Tablo 1.1: Personel ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Yıllar İtibari ile Amerika'daki Gelişimi

Yıl	Olaylar ve Gelişmeler
1806	Philadelphialı ayakkabı üreticilerinin çalışanlarına karşı grev için gizlice plan yapmaktan suçlu bulunması
1842	Massachusetts Yüksek Mahkemesi'ne göre sendikaların birleşmesinin artık yasadışı kabul edilmiyor olması
1848	Pennsylvania'da çocuk çalışma yaşının minimum 12 olarak yasalaştırılması
1875	Amerikan Express'in bir emeklilik planı başlatması
1886	Amerikan Çalışma Federasyonu'nun kurulması
1911	F. W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Prensipleri kitabının yayınlanması
1917	I.Dünya savaşı'ndaki seçim tekniklerinin ordudaki alımlarda kullanılması
1923	Amerikan Telefon ve Telgraf işletmesinde personel ilişkilerinin başkan yardımcılığı pozisyonu olarak oluşturulması
1926	Demiryolu Çalışma sözleşmesi ile demiryolu endüstrisinde sendika ve yönetim ilişkileri kurallarının belirlenmesi
1935	Ulusal Çalışma İlişkileri Sözleşmesi'nin ve Sosyal Güvenlik Sözleşmesi'nin kongre tarafından kabul edilmesi
1938	Minimum ücret ve 40 saatten fazla çalışma ilgili kuralları kapsayan Adil Çalışma Standartları Sözleşmesi'nin yasalaşması Başkan Roosevelt'in devlet kurumlarında personel departmanlarının kurulmasını zorunlu hale getirmesi
1939	Hawthorne araştırmalarını açıklayan Yönetim ve Çalışan kitabının yayınlanması
1941	II. Dünya Savaşı ile insan kaynakları ile ilgili kısıtlanmaların ve çok sayıda çalışanın hızlı bir şekilde eğitime ihtiyacının ortaya çıkması
1947	Yönetimi ve çalışanları sendikal faaliyetlerden korumak amacıyla Çalışma-Yönetim İlişkileri Sözleşmesi'nin yasalaşması
1955	Amerikan Çalışma Federasyonu'nun, AFL-CIO'yu oluşturmak üzere Endüstriyel Organizasyonlar Kongresi ile birleşmesi
1959	Çalışma-Yönetim Raporu ve Açıklaması'nın diğer çalışma yasalarındaki değişikliklere ek olarak sendika üyelerine sendikaları ile ilgili haklar (Bill of Rights) sunması
1963	Kadın çalışanlara benzer işlerde erkek çalışanlarla eşit ücret verilmesini sağlayan Eşit Ücret Sözleşmesi'nin kongre tarafından kabul edilmesi
1964	İstihdamda ırk, renk, din, cinsiyet ve ulusa dayalı ayrımcılığı yasaklayan Vatandaşlık Hakları Sözleşmesi'nin kongrede kabul edilmesi
1967	İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Sözleşmesi'nin kongrede kabul edilmesi
1970	Mesleki Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesi'nin kongrede kabul edilmesi
1972	1964 Vatandaşlık Hakları Sözleşmesi'nin iyileştirmek ve güçlendirmek için Eşit İstihdam Fırsatı Sözleşmesi'nin kongrede kabul edilmesi
1973	Özürlü çalışanlara yardım etmek için Rehabilitasyon sözleşmesi'nin kabul edilmesi
1974	Emeklilik planlarını yeniden düzenlemek için Çalışan Emeklilik Gelir Güvenliği Sözleşmesi'nin kongrede kabul edilmesi Vietnam dönemi gazileri için olumlu bir faaliyet üstlenmek için federal müteahhitler gerektiren Vietnam Gazileri Yeniden Uyum Sözleşmesi'nin

	kongrede kabul edilmesi
1976	Amerikan Personel İdarecileri Toplumu'nun personel uzmanları için akreditasyon programı başlatması
1978	Hamilelik Ayrımcılığı Sözleşmesi'nin hamile kadınlara ayrımcılık yapılmasını yasaklaması Federal anlamda eğitim programlarının oluşturulmasını sağlayan Kapsamlı Eğitim ve Yetiştirme Sözleşmesi'nin yasallaşması Çalışma-Yönetim İşbirliği Sözleşmesi'nin devlet yardımı ile işbirliğini iyileştirmek için çalışma-yönetim komitelerini yetkilendirmesi
1983	Kapsamlı Eğitim ve Yetiştirme Sözleşmesi'nin yerini alan İş Eğitimi Ortaklığı Sözleşmesi'nin bir endüstrinin eğitim ihtiyacı ile ilgili artan bir danışmanlık sağlanması
1984	Emeklilik Eşitliği Sözleşmesi'nin ayrılan eşler için emeklilik kazançlarını garanti altına alması
1986	1982 yılından öncesinden itibaren Birleşik Devletler'de yaşayanlar için genel af süreçleri sunan Göçmen Reformu ve Kontrol Sözleşmesi'nin bBütün işverenlerin bütün çalışanları için kimlik ve çalışma izni evraklarını kontrol etmesini gerektirmesi Kapsamlı Omnibus Bütçe Uzlaşma Sözleşmesi'nin istihdam ya da bağımlılık durumlarındaki değişikliklerin belirtilmesinden sonra sigorta kazançlarına eklentiler gerektirmesi. Vergi reformu ile emeklilik planları için ertelenen annuity ve vesting gerekliliklerin değiştirilmesi. 1967 yılındaki İstihdamdaki Yaş Ayrımcılığı Sözleşmesi zorunlu emeklilikte 70 yaş sınırını kaldırmak için iyileştirilmesi.

Kaynak: Werther ve Davis (1989: 36-37)

Görüldüğü üzere; İKY'nin gelişiminde etkili olduğu sıralanan olaylar genel itibari ile Amerika'da gerçekleşmiştir. Bu durum çalışmanın ikinci bölümünde detaylandırılacak olan İKY'nin Amerika kökenli bir anlayış olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Ayrıca 1980'li yıllara kadar gerçekleşen olaylar ve gelişmeler, endüstri ilişkilerinin tarihi olarak da değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu değerlendirme personel yönetimi ve sonrasındaki gelişimi ile endüstri ilişkileri arasındaki etkileşimin de önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

- İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile ilgili bir diğer görüş de 1940 yılından öncesini personel yönetimi adı altında ve 1940 yılından sonrasını insan kaynakları yönetimi olarak 4 boyuttan hareketle mekanik, yasal, organik, stratejik ve katalitik şeklinde 5 dönem halinde inceleyen anlayıştır. İKY gelişimi ile ilgili sınıflandırma aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 1.2: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980'ler Organik	1990'lar Stratejik	2000'ler Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı ile yönetim arasındaki uyuşmazlık Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikalarının grevi	Sendikaların güç kaybetmesi Savaş sonrası kuşağın işe getirmeleri	Takımların ve duruma bağlı çalışanların oluşması Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati Zaman bazlı iş gücü İşte psikiyatri İş vermede sınırların kalkması Sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurumlar Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanların kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi	Devam eden sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: Ulrich ve diğ., (1997)

Yukarıdaki tabloda kısaca özetlenen İKY gelişimi ile ilgili bu anlayış, boyutlar itibari ile karşılaştırmaya imkan verecek özelliktedir.

- Son olarak da insan kaynakları yönetiminin gelişimini diğer değerlendirmelerden farklı olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi isimleri altında 3 dönem halinde ve daha makro bir bakış açısıyla inceleyen anlayış sözkonusudur. Bu çalışmanın temelinde literatürde ve uygulamada yaygın bir şekilde benimsenmiş olan bu anlayış esas alındığından burada detaylandırılmayacaktır.

1.2. Personel Yönetimi

1.2.1. Personel Yönetiminin Tanımı

1900'lü yıllardan itibaren bilimsel olarak ele alınmaya başlanmış olan uygulamalar istihdam yönetimi, işgören yönetimi, personel idaresi gibi çeşitli şekillerde adlandırılmış ve tanımlanmıştır. Bu farklı adlandırmalar genel itibari ile personel yönetimi adı altında ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin teorik ve pratik açıdan gelişiminde önemli bir rolü olan personel yönetimi, İKY'nin bilimsel anlamda ilk evresi olarak nitelendirilebilir.

Personel yönetimi (PY) tanımı ve kapsamı itibari ile farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bu farklılık, (Kuzey) Amerika ve özellikle İngiltere olmak üzere Avrupa literaründeki tanımlarda da görülmektedir. Kuzey Amerikalı yazarlar PY'nin çalışanlar için bütün yöneticilerin sorumluluğu olduğunu vurgulamaktadır. Avrupa'lı yazarlar ise PY'nin profesyonellik boyutunu ve personel yöneticilerinin normatif rolünü vurgulamaktadır (Tyson ve York, 1989: 46).

Personel yönetimi ile ilgili yapılmış olan çeşitli tanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

PY, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insangücünün işe alınması, geliştirilmesi ve işletmede tutulabilmesi için gerekli faaliyetler bütünüdür (Marcel, 1975: 6; akt. Yıldız, 1989: 1).

PY bireysel, organizasyonel ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla insan kaynaklarının temininin, gelişiminin, ücretlendirilmesinin, entegrasyonunun, elde tutulmasının ve ayrılmasının planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesidir (Flippo, 1980: 5).

PY, yönetim pozisyonun insan boyutunu yönetmek için ihtiyaç duyulan kavramlar ve teknikler bütünüdür. Bu kapsamda işe yerleştirme, izleme, eğitim, ödüllendirme ve değerlendirme yer almaktadır (Dessler, 1991: 2).

PY, en az çaba ile en fazla üretimi sağlamak ve çalışanların refahını geliştirmek için insan ilişkilerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesidir (Dulebohn ve diğ. 1996: 25; akt. Selamoğlu, 1998a: 577).

The Institute of Personnel and Development personel yönetimini personel yöneticilerinin sürdürdüğü ve bütün yöneticilerin işinin bir parçası olarak tanımlamaktadır (Foot ve Hook, 1999: 3).

PY ile ilgili tanımlar içinde en dikkate değer olanı The Institute of Personnel Management'a ait olmaktadır. The Institute of Personnel Management, 1980 yılında personel yönetimini, yönetimin çalışanlar ve çalışanların işletme içindeki ilişkileri ile ilgili olan kısmı olarak tanımlamıştır (Graham ve Bennett, 1991: 141; Torrington ve diğ., 1991: 3). Personel yönetimi ile birey ve grup olmak üzere işletmeyi oluşturan çalışanların bir araya getirilmesi ve etkin bir işletme oluşturulması böylece çalışanların işletme başarısına en fazla katkıyı sağlamalarının mümkün kılınması amaçlanmaktadır (Graham ve Bennett, 1991: 141).

Personel yönetimi ile ilgili yapılan tanımların ortak noktasını bireysel ve organizasyonel amaçların bütünleştirilmesi, çalışanların temini, elde tutulması, ödüllendirilmesi ve kontrolü gibi temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır.

1.2.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Personel yönetiminin bilimsel olarak 1900'lü yıllardan itibaren incelenmeye başlanmış bir alan olmakla birlikte işgücünün yönetimi ile ilgili temel faaliyetler insanlık tarihi kadar eskidir (Kaufman, 2007) ve ilk uygulamaları milattan öncesi dönemlere kadar uzanmaktadır. Bu uygulamaların ilk örnekleri arasında M.Ö. 1800'lü yıllarda Babilli Hamurabi tarafından ortaya konan ücret oranları, M.Ö. 1600'lü yılların ortalarında Çinliler tarafından ifade edilen işbölümü ve M.Ö. 400'lü yıllarda yine Çinliler tarafından personel devri sorunundan bahsedilmiş olması yer almaktadır (Ferik, 2002).

Endüstri öncesi dönemde 17. ve 18. yüzyıllarda yaşanan eşitsizlik ve esneksizlikler nedeniyle yaşanan sorunlar nedeniyle oluşturulan, zorunlu iş prensiplerini ve fiziksel cezaları içeren "İşçi Yasaları" bu alanın arka planını oluşturmaktadır. Ayrıca 18. yüzyılın sonlarından itibaren yaşanmaya başlanan paternalist dönemdeki esnek çalışma biçimleri ve motivasyon planları da bu gelişimin bir parçasıdır (Langbert, 2002).

Personel yönetimi gerçek anlamda 18. yüzyıl ortalarında gerçekleşen Sanayi Devrimi'nin başta iş hayatında olmak üzere toplumsal hayatta neden olduğu değişimler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu değişim kapsamında mekanizasyon gerçekleşmiş ve

çiftliklerde, küçük dükkanlarda ve evlerde çalışan insanlar büyük işletmelerde/fabrikalarda birlikte çalışmaya başlamışlardır (Bratton, 2007: 5). İnsanların büyük işletmelerde toplu halde çalışıyor olması, çalışma koşullarının durumu ve çalışanların birlikte hareket etme yönündeki çabaları işgücü ile ilgili konuların yeni bir fonksiyon ile yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Lawrence, 1985; Freedman, 1990; akt. Ruona ve Gibson, 2004). Bu dönemde sanayileşme ile birlikte verimlilik esaslı oluşturulan çalışma koşullarının başta kadın ve çocuk işçiler olmak üzere bütün çalışanlar için sorunlara neden olması ve çalışanların sendikalaşma eğilimleri işletmeleri bu sorunlarla ilgilenecek birimler oluşturmaya yöneltmiştir (Foot ve Hook, 1999; Werther ve Davis, 1989). 1800'lerin sonunda endüstriyel refah çalışmaları sonucunda oluşturulan refah ofisleri, bu birimlerin ilkidir. Bu ofislerle yeni bir personel vizyonu oluşturulmaya çalışılmış ve kadınlar, refah sekreterleri olarak bu birimlerde görevlendirilmişlerdir (Eilbirt, 1959; Spencer, 1984; Gospel, 1992; akt. Kaufman, 2007). Refah ofisleri çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya ve onların sorunları ile ilgilenmeye, çalışma koşullarını iyileştirmeye ve çalışanların sendikalaşmasını önlemeye çalışmıştır (Werther ve Davis, 1989). Bu kapsamda çalışanlar için yemek odaları, kütüphaneler ve işletme destekli konutlar kurulmaya, sağlık bakım hizmeti verilmeye, işletme dergileri yayınlanmaya ve eğlence programları yapılmaya başlanmıştır (Eilbirt, 1959; Spencer, 1984; Gospel, 1992; akt. Kaufman, 2007). Çalışanlara insancıl bir şekilde yaklaşılması düşüncesi ile Almanya'da oluşturulan refah ofisleri zamanla sanayileşen diğer ülkelerde de kurulmaya başlamıştır (Kaufman, 2007). Refah ofisleri aracılığı ile büyük işletmelerde gerçekleştirilen personel faaliyetleri bu alandaki uzmanlaşmanın da ilk örneklerini oluşturmaktadır (Werther ve Davis, 1989). 1900'lü yılların başlarında sayıları oldukça artan endüstriyel refah çalışanları 1913 yılında bir konferans düzenleyerek daha sonra adı Personel ve Geliştirme Enstitüsü (Institute of Personnel and Development) olarak değiştirilen Refah Çalışanları Birliği'ni (Welfare Workers Association) kurmuşlardır (Torrington ve diğ., 1991; Foot ve Hook, 1999: 5). Kısacası Sanayi Devrimi sonucunda özellikle Kuzey Amerika ve İngiltere'de insanların toplu halde büyük fabrikalarda çalışmak üzere bir araya gelmeleri ve verimliliği maksimize etmek üzere yönetilmeleri gerekliliği sonucunda personel yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Werther ve Davis, 1989; Dessler, 1991; Gooderham ve diğ., 2004).

Personel yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan diğer birimler ise 1800'lü yılların sonlarında Almanya ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinde kurulan istihdam ofisleri ya da personel bürolarıdır. Genellikle az sayıda ve alt düzeyde memurların görev yaptığı bu ofislerde işe yerleştirme, bordrolama, kayıt tutma gibi çalışanlarla ilgili fonksiyonlar merkezi ve standart bir şekilde yerine getirilmeye başlanmıştır. Çeşitli ülkelerde yapılan yasal düzenlemeler bu birimlerin kurulmasını desteklemiştir. Amerika'da ise diğer birimlerden bağımsız istihdam departmanlarının kurulması ve 1912 yılında Boston İstihdam Yöneticileri Birliği (Boston Employment Managers Association) ile birleşmesi bu yeni yönetim fonksiyonun "istihdam yönetimi" teriminin kabul edilmesini yaygınlaştırmıştır (Kaufman, 2007).

Bilimsel yönetim teorisi ve Taylorizm personel yönetiminin gelişiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bilimsel yönetim anlayışında sistematik ve bilimsel çalışmanın üretim sistemlerinin ve diğer üretim faktörleri gibi değerlendirilen insanın etkinliğinin artırabileceği düşüncesi esastır (Werther ve Davis, 1989). Özellikle 1910'lu yılların ortalarında personel devir oranından kaynaklanan yüksek maliyet ve endüstriyel güvenlikle sağlanan maliyet tasarrufu ile ilgili bulgular "Bilimsel Yönetim İlkeleri"nin işgücünün yönetimine uygulanması yönündeki ilgiyi artırmıştır. Üretim faaliyetlerinin insan yönü ile ilgili çalışan seçimi, iş hızı, görev tanımı, gözetim, tazminat (Jacoby, 1985; akt. Kaufman, 2007), uygun ücret düzeyinin belirlenmesi, adil performans standartlarının oluşturulması ve şikayetlerin giderilmesi gibi faaliyetler bilimsel yönetim ilkeleri kapsamında gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Böylece refah ofislerinin rolünü üstlenerek çalışma koşullarını iyileştirmeyi hedefleyen, sendikalarla ilgilenen, çalışanların diğer ihtiyaçlarını gidermeye çalışan ve organizasyonel etkinliğine katkı sağlayan yeni departmanlar kurulmaya başlanmıştır. Bu departmanlar personel yönetimi departmanlarının ilk örneklerini oluşturmaktadır (Werther ve Davis, 1989).

Personel yönetiminin gelişimine katkı sağlayan personel yönetimi departmanlarının öneminin giderek artmasına neden olan bir diğer gelişme de I. Dünya Savaşı'dır. ABD ordusuna eleman seçiminde çeşitli testlerin kullanılması personel departmanlarının önemini ve sorumluluklarını artırmıştır. Bu durumun yansımaları sanayi kuruluşlarında da görülmeye başlamıştır (Werther ve Davis, 1989). Üretimlerini ve verimliliği maksimize etmek, yönetimlerini rasyonelize etmek baskısıyla karşı karşıya kalan

savunma sanayi işletmeleri yüksek devir oranı, yüksek ücret ve disiplin, sendikaların artması ve grev gibi sorunları çözmek amacıyla refah faaliyetlerini genişletmiş, yeni istihdam departmanları ve istihdam temsil planları oluşturmuş, yeni işe alımlarda kontrol testlerinden yararlanmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler ışığında refah çalışmaları ile işgücü/ istihdam yönetimi fonksiyonları bütünleştiren “*personel yönetimi*” departmanları giderek daha yaygın bir şekilde kurulmaya başlanmıştır (Kaufman, 2007).

Bu bölümde açıklanmaya çalışılan gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan personel yönetimi anlayışının gelişimi Büyük Buhran’dan, II. Dünya Savaşı’ndan ve insan ilişkileri yaklaşımından etkilenmiştir. Burada açıklanacak olan bu gelişmeler personel yönetimi açısından yeni arayışları ortaya çıkarmış ve esas itibari ile insan kaynakları yönetimine geçişi de hızlandırmıştır.

1929 yılı sonunda hissedilmeye başlanan ve 1933’lerin başında döngü halinde neredeyse bütün ülkelerin ekonomilerini olumsuz yönde etkileyen Büyük Buhran sonucunda üretim miktarları azalmış ve mevcut çalışanların dörtte biri işsiz kalmıştır (Kaufman, 2007). Atlantik’in iki yakasındaki işletmeler rasyonalizasyon terimini daha fazla kullanır hale gelmiş ve maliyetlerini düşürmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle küçülmek durumunda kalan, daha az kar elde eden ve gelişimi yavaşlayan işletmeler ücretleri düşürmüş, bazı çalışanlarını işten çıkarmış ve personel departmanlarını lağvetmeye başlamışlardır. Ayrıca ani iflaslar yaşanmış ve öncü konumundaki işletmeler dahi işgücünü tasfiye etmek zorunda kalmışlardır (Cohen, 1990; akt. Kaufman, 2007). Çalışma yaşamı ile ilgili olarak yaşanan bu olumsuzlukların personel yönetiminde gelinen olumlu aşamada gerilemelere neden olduğu yönünde bulgular ortaya çıkmıştır (Leiserson, 1933; akt. Kaufman, 2007). Büyük Buhran sonucunda refah düzeyinde meydana gelen gerileme, hükümetleri çözüm arayışına yöneltmiştir. Bu kapsamda çalışanlara işsizlik tazminatı ödenmesi, sosyal güvenliğin sağlanması, minimum ücret uygulaması ve sendikalara katılma hakkının korunması yönünde düzenlemeler yapılmıştır. Hükümetlerin çalışan güvenliğinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine vurgu yapan yasal düzenlemeleri, personel departmanlarına yasal sorumluluklar yükleyerek modern bir rol kazanmasına katkı sağlamıştır. Hükümetlerin etkisiyle işletmeler sosyal amaçları ve yasal düzenlemelere uyum ihtiyacını dikkate

almak durumunda kalmışlardır (Werther ve Davis, 1989: 35). Bu gelişmeler personel yönetiminin ve bu fonksiyonu yerine getiren departmanların önemini artırmıştır.

1930'lu yıllardan itibaren Hawthorne araştırmalarının bulguları paralelinde gelişen insan ilişkileri yaklaşımı personel yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır ve personel yöneticilerinin kullandığı önemli teknikler bu dönemde geliştirilmiştir (Torrington ve diğ., 1991). Elton Mayo'nun yürüttüğü Hawthorne araştırmalarının bireyleri grupla birlikte ele alan çalışmaları personel yönetiminde önemli adımlar atılmasını sağlamıştır (Foot ve Hook, 1999). Daha detaylı bir şekilde ifade etmek gerekirse iş tasarımı ve ekonomik ödüllendirmenin yanı sıra çalışanların grup ilişkileri, liderlik tarzları ve yönetimin desteği gibi sosyal ve psikolojik faktörlerin de çalışan verimliliğini etkilediğinin ortaya konması davranış bilimleri tekniklerinin personel yönetimi uygulamalarında kullanılmasını sağlamıştır (Holley ve Jennings, 1987; akt. Gök, 2006).

Personel yönetiminin gelişimini etkileyen bir diğer faktör de II. Dünya Savaşı'dır. Savaş nedeniyle yetenekli çalışanların askere alınmış olması, geride kalan çalışanlarının motivasyonlarının düşük olması işletmeleri çeşitli arayışlara yöneltmiştir. Sorunların çözülmesi ve savaştan kaynaklanan temin ve eğitim talepleri personel departmanlarının önemini artırmıştır. Diğer yanda ücret kontrolü ve işgücünün talepleri ile sendikalaşma işletmelerin işgücüne bakışında da farklılıklara neden olmuştur (Lawrence, 1985; Freedman, 1990; akt. Ruona ve Gibson, 2004). Savaş sonrasında işletmeler mühendis ve muhasebeci gibi bilgi çalışanlarına daha fazla ihtiyaç duymuş ve güçlü sendikalarla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Bu yıllarda Hawthorne araştırmalarının etkisi, savaştan kaynaklanan olumsuzluklar ve sendikaların etkisiyle çalışanlara maaşlarına ek olarak yemek, yol ve giyim gibi çeşitli ek kazançlar sunulmuştur (Werther ve Davis, 1989). Ayrıca I. Dünya Savaşı'nda olduğu gibi ABD ordusunda kullanılan eleman seçme ve geliştirme teknikleri özel sektör tarafından benimsenmiş ve zaman içinde geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı'nın etkilerini şu şekilde özetleyebiliriz: yöneticilerin işgücüne karşı tavır ve bakışlarının değişmesi, işgücü ile ilgili yönetim uygulamalarını da değiştirmiş ve temin ve seçim gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde psikolojik testlerin kullanımını ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamıştır. Personel yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak gelişimini de hızlandırmıştır (Collin, 1994; akt. Çakır, 1999).

Personel yönetiminin gelişiminde sendikalaşmanın da etkisi göz ardı edilemez. Çalışanların sendikalaşmasını engelleme rolünü üstlenen personel departmanlarına rağmen yasal düzenlemelerin etkisiyle sendikalar güçlenmiştir. Bunun sonucunda işletmeler çalışan taleplerini dikkate almaya ve proaktif yaklaşım içinde hareket etmeye başlamışlardır (Flippo, 1980). Bu dönemde endüstri ilişkilerindeki gelişmelerin etkisiyle personel departmanları endüstri ilişkileri (Eİ) departmanı adını almaya başlamıştır. Bu durum İKY gelişimini tamamlamış olan bazı işletmelerde halen devam etmektedir.

Personel yönetiminin ortaya çıkışında ve gelişiminde etkili olan faktörler, bu bilim dalının uygulama kaynaklı olarak geliştiğini göstermektedir. Bu gelişimin özellikle başlangıç aşamasında ekonomi ve endüstri ilişkileri kökenli akademisyenlerin rolü vurgulanmamıştır (Kaufman, 2002). Ancak personel yönetimindeki gelişmeler paralelinde yönetim, psikoloji, endüstriyel psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve endüstri ilişkileri ile ilgili daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmuştur (Flippo, 1980: 4). Diğer bir ifade ile temel bilim dalları personel yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır (Chruden ve Sherman, 1972).

Büyük Buhran ve II. Dünya Savaşı sonrasındaki bu gelişmelerin ve personel yönetiminin karşı karşıya kaldığı faktörlerin etkisiyle personel departmanlarının rolleri farklılaşmaya başlamış ve yeni arayışlar, insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan boyuta taşınmıştır. Bu konudaki değerlendirmeler İKY'yi ortaya çıkaran nedenler kısmında daha detaylı olarak değerlendirilecektir.

1.2.3. Personel Yönetiminin Rolü ve Önemi

Personel yönetimi işletmeler için çok önemli bir rol oynamaktadır ve önemi artmaya devam ederek daha sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere farklı bir boyuta taşınmış olacaktır. Bunun nedeni personel yönetiminde ve organizasyonlarda çalışanların daha da önemli bir rol üstlenmesini gerektiren değişimdir (Dessler, 1991: 3).

İşletmelerin en önemli unsurlarından biri olan çalışanların temin edilmesi ve işletme ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda şekillendirilmesi personel yönetimi fonksiyonunun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Personel yönetiminin yönetsel ve operasyonel faaliyetlerinin amacı, temel işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine

yardımcı olmaktadır (Flippo, 1980). Bu anlamda personel yönetimi esas itibari ile yönetim ve çalışanlar arasında köprü vazifesi görmektedir (Legge, 1989: 22).

Personel yönetiminin en önemli amacı, işletmelerde çalışan insanların yönetimini anlamak isteyenlere en üst düzeyde yardım sağlamaktır (Yoder, 1970: 3). Diğer bir ifade ile personel yönetiminin temel rolü, yöneticilerin aslarını daha etkin bir şekilde ve belirlenen personel politikalarına ve prosedürlerine uygun olarak yönetmek için ihtiyaç duyabilecekleri hizmeti ve yardımı sağlamaktır (Chruden ve Sherman, 1972: 4).

Personel yöneticilerinin üstlendiği rolü şu şekilde özetlemek mümkündür (Dessler, 1991: 10): Personel yöneticileri, personel departmanı içinde dolaylı bir otoriteyi kullanmaktadırlar. Bunun nedeni hat yöneticilerinin personel yöneticilerini tepe yönetimine ulaşabilecek bir konumda görmeleridir. Personel yöneticileri çalışanlarla ilgili faaliyetlerin fonksiyonel anlamda kontrolü olarak görülen koordinasyon görevini de yerine getirmektedirler. Son olarak personel yöneticileri personel (hizmet) fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Personel yöneticileri bu kapsamda tüm düzeylerdeki çalışanların işe alınması, eğitilmesi, ödüllendirilmesi, danışmanlığı, teşvik edilmesi ve işten çıkarılması faaliyetlerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca hat yöneticilerinin eşit istihdam ve mesleki güvenlik yasalarına uyulması çabalarına destek olmaktadır. Personel yöneticileri sorunların çözümünde mevcut eğilimler ve yeni yöntemlerle ilgili güncel bilgiler sağladığı için yaratıcı bir rol de üstlenmiştir.

1.2.4. Personel Yönetiminin Özellikleri

Personel yönetimi ilk uygulamalarından itibaren gelişime açık bir seyir izlemiş ve çevresel değişikliklere paralel olarak değişim göstermiştir. Personel yönetimi geçirdiği değişime rağmen temel bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- PY genel itibari ile işletmedeki mavi yakalı çalışanların yönetimi ile ilgilidir (Chruden ve Sherman, 1972: 5). Diğer bir ifade ile personel yönetimi alt düzey idari bir rutin bir faaliyet olarak görülmektedir (Sisson ve Storey, 2000: 26).
- PY, esas itibari ile operasyonel bir role sahip olarak görülmüştür (Fombrun ve diğ., 1984; akt. Özçelik ve Aydın, 2006).

- PY, endüstri ilişkileri ile etkileşimi esas alan bir anlayışla var olmuştur (Legge, 1989; akt. Yıldırım, 1997; Graham ve Bennett, 1991; Storey, 1995; akt. Pinnington ve Edwards, 2000; Bratton ve Gold, 1999).
- PY insan kaynağını bir maliyet olarak değerlendirmektedir.
- PY sürecinde çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde çalışanların katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmıştır.
- PY idare, sosyal refah ve endüstri ilişkileri odaklıdır.
- PY dosya memuru, sosyal çalışan ve itfaiyeci fonksiyonlarının bir kombinasyonu özelliği taşımaktadır. Bu özelliği ile de ciddi bir şekilde eleştirilmiştir (Drucker, 1954; akt. Gill, 1999).
- PY insanlarla çalışmanın zorluğundan doğan özel bir faaliyettir.
- PY kısa dönemli ve taktik ağırlıklıdır.
- PY, başkalarının tepkilerinden etkilenir.
- PY geleneksel iletişim araçlarından yararlanır.
- PY statükodan yanadır ve değişime direnç gösterir (Foot ve Hook, 1996: 12-13).
- PY çoğulcu bir düşünceyi esas almıştır. Bu kapsamda tüm çalışanlar için eşit koşulları ve adil bir sistem ile buna ilişkin kural ve süreçleri öngörür (Foot ve Hook, 1996: 12-13; Bratton, 2007: 5).
- PY, pozitivist bir yapıya sahiptir (Bratton ve Gold, 1999: 8).

Personel yönetiminin bu bölümde ifade edilen özelliklerine birinci bölümün sonunda yer verilecek olan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi karşılaştırması bölümünde yeniden değinilecektir.

1.2.5. Personel Yönetimi Fonksiyonları

İşletmenin koşullarına, büyüklüğüne ve içinde bulunulan zamana göre kapsam ve uygulamalar açısından farklılıklar göstermekle birlikte personel yönetimi temin ve seçim, ücretlendirme gibi temel fonksiyonları yerine getirmektedir. Personel yönetimi fonksiyonları, kapsamı ve sınıflandırması ile ilgili farklı değerlendirmeler mevcuttur.

İş yaşamının farklılaşmaya başladığı dönemde işletme sahibinin yerine getirdiği ve daha sonra bir istihdam ve refah faaliyeti olarak var olmaya başlayan personel departmanlarının temel fonksiyonlarını işe yerleştirme, işten çıkarma ve zaman tasarrufu sağlanması ile bordroların kaydedilmesi oluşturmaktadır. Personel fonksiyonlarından sağlanan faydanın kabul edilmesi ve personel departmanının faaliyet alanının genişlemesine yol açmıştır. Personel yöneticileri eğitim, ücret, maaş ve ek fayda yönetimi ve endüstri ilişkileri faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı bir rol üstlenmiştir (Chruden ve Sherman, 1972: 14-15).

Personel yönetimi fonksiyonlarını operasyonel ve yönetsel fonksiyonlar şeklinde sınıflandırmak da mümkündür. Planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol yönetsel fonksiyonlar sınıfında ve temin, geliştirme, ödeme, entegrasyon, koruma ve ayrılma operasyonel fonksiyonlar sınıfında yer almaktadır (Flippo, 1980: 5). PY fonksiyonları ile ilgili bir diğer sınıflandırmada ise yönetsel ve dinamik boyut kavramları kullanılmıştır. Buna göre personel temini, personel atanması, geliştirilmesi ve işletmede tutulması yönetsel fonksiyonlar ve personel için olumlu bir örgüt ikliminin ve tatmin edici iş ortamının oluşturulması faaliyetleri dinamik boyutta yer almaktadır (Belanger, 1979; akt. Yıldız, 1989: 6). Benzer bir değerlendirmede ise personel yönetimi fonksiyonlarını yönetsel etkinlik ve birimin işlevleri olarak bütünleştiren Schuler bu fonksiyonları şu şekilde sıralamaktadır (1983; akt. Açıkalin, 1996: 11): insan kaynağı ihtiyacını planlamak, gerekli duyulan personel atamak, etkili bir iş ve çalışma ilişkisi kurmak, personel davranışlarını izlemek ve motive etmek, ödeme, eğitim ve kariyer geliştirmek, çalışma ortamını ve koşullarını iyileştirmek, işçi kuruluşları ile etkili ilişkiler kurmak. Görüldüğü üzere personel yönetimi fonksiyonlarının sınıflandırılmasında tam anlamıyla ortak bir görüş sağlanmamıştır. Ancak personel yönetiminin genel yapı itibari ile operasyonel bir nitelik taşıdığı da unutulmamalıdır.

Czech (1985; Açıklan, 1996: 11) ise yönetim-özlük işleri, atama, kadro, iş değerlendirme, özel uygulamalar, eğitim-geliştirme, işçi-memur-işveren ilişkileri, koruma ve muhasebeyi personel yönetimi kapsamındaki işlevler olarak sıralamıştır.

İşletme ile çalışanlar arasında bir köprü konumunda olan personel yönetimi özellikle alt kademe çalışanlar ile ilgili planlama, temin ve seçim, eğitim, ücret, işten çıkarma gibi işlevleri ve işe devamsızlık, geç kalma, izin gibi personel kayıtlarını kapsamaktadır (Dessler, 1991; Graham ve Bennett, 1991).

PY'nin faaliyetlerinin odak noktasını bilimsel yönetim tekniklerinin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır. Buna paralel olarak personel servisleri işe alma, personel seçimi, mesleki eğitim, sağlık ve güvenlik gibi geleneksel işlevleri yerine getirmişlerdir. Bu faaliyetler için en fazla zaman zaman-hareket etüdüleri, yorgunluk çalışmaları yapılması, iş spesifikasyonlarının hazırlanması ve ücret teşvik programlarının yapılması amacıyla harcanmıştır (Carrell ve diğ., 1992; akt. Gök, 2006: 10).

Farklı şekillerde ifade edilen personel yönetimi fonksiyonlarının kapsamında yer alan faaliyetler şu şekilde özetlenebilir:

Personel Planlaması: Personel yönetimi için planlama işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak personel programlarının geliştirilmesi anlamı taşımaktadır (Flippo, 1980: 5). Personel yöneticileri işletme planları, iş analizi sonuçları, mevcut personel envanteri, mevcut işlerin envanteri, işgücü piyasasının özellikleri ve diğer personel yönetimi fonksiyonlarından elde edilen bulgular gibi içsel ve dışsal faktörler ışığında personel ihtiyacını trend ve rasyo analizleri gibi tekniklerle belirlemekte ve planlama yapmaktadır (Dessler, 1991).

Personel Temini ve Seçimi: Personel yönetiminin öncelikli görevi, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan sayıda ve özellikte kişinin işe yerleştirilmesidir. Bu fonksiyon kapsamında ihtiyaç duyulan pozisyona uygun olarak adayların temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi yer almaktadır (Flippo, 1980). İşletmeler gazete ilanları, kendiliğinden başvurular gibi çeşitli kaynakları kullanarak başvuran adayları personel yönetiminin ortaya çıkışında açıklandığı gibi zaman içinde farklılaşan psikoteknik testleri kullanarak değerlendirerek seçmektedirler (Dessler, 1991). Özellikle I. Dünya Savaşı sonrasındaki süreçte ve işsizliğin artmasıyla işletmeler verimlilik

amacıyla daha uygun çalışanları seçebilmek için etkin seçim tekniklerine ihtiyaç duyarak yetenek testleri, mülakat teknikleri ve psikoteknik testleri kullanmışlardır (Foot ve Hook, 1999). Bu sürecin sonucunda seçilen aday ihtiyaç duyulan pozisyona yerleştirilmektedir.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme organizasyonun yönetilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinin önemli bir parçasıdır. Diğer bir ifade ile değerlendirme, kontrol ve iyileştirme amaçlı olarak gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme ile genel olarak amaçlara ulaşılma derecesinin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının ve ücretlere uygulanacak teşviklerin belirlenmesi hedeflenmektedir (Torrington ve diğ., 1991). Serbest değerlendirme, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım, sınıflandırma ve kontrol listesi gibi klasik olarak adlandırılan performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu süreçte iş odaklı ve genel itibari ile tek boyutlu bir anlayış esastır.

Ücret Yönetimi: Ücret yönetimi, personel yönetiminin çalışan tatmininin sağlanması ile ilgili önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu fonksiyonla adil bir ücret yapısının oluşturulması amaçlanmaktadır. İş değerlendirme sonuçları, ücret politikaları (Flippo, 1980: 7) ve maliyet anlayışı ücret yapısını etkilemektedir. Ücret sistemi zaman ya da performans odaklı olarak şekillendirilmektedir. Ücret, zaman ve performans gibi direkt unsurları ve ek ödemeler gibi indirekt unsurları içermektedir (Torrington ve diğ., 1991). İşletmenin ücret sistemi, bu unsurların payını belirleyici bir role sahiptir.

Personel Eğitimi: Personel eğitimi fonksiyonu özellikle dünya savaşlarının etkisiyle önem kazanan bir fonksiyon haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler ve işletmelerin karşı karşıya kaldığı koşullar bu durumu zorunlu kılmıştır. Bu fonksiyonla çalışanların daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları ve daha yüksek performans göstermeleri dolayısı ile işletmelere daha fazla katkı sağlamaları hedeflenmektedir (Chruden ve Sherman, 1972; Flippo, 1980). Personel yönetimi kapsamında eğitim fonksiyonu ile ilgili temel amaç çalışanların potansiyellerinin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için iyileştirilmesidir.

Endüstri İlişkileri: II. Dünya Savaşı'ndan sonra endüstri ilişkileri, personel yönetiminin önemli bir faaliyet alanı haline gelmiştir. Bunun nedeni sendikaların güçlenmesi ile PY fonksiyonlarının etkinliğinin azalması ve çalışanların sendikalar

vasıtası ile toplu olarak hareket etmesinin personel yönetimini daha karmaşık hale getirmesidir (Chruden ve Sherman, 1972). Böylece uzun çalışma saatleri, olumsuz çalışma koşulları gibi sorunlar sonucu devletin endüstri ilişkileri alanına müdahalesi ve sendikalaşmanın artması ile gelişen koşullara bir yanıt olarak çalışanların sendikalaşmalarını engellemek amacıyla gelişen PY, endüstri ilişkileri ile birlikte anlvr hale gelmiştir. Bu süreçte ayrıca personel yöneticileri, toplu pazarlık müzakerelerinde organizasyonel otoriteyi temsil eder bir rol üstlenmiştir (Foot ve Hook, 1999; Kaufman, 2001). Ayrıca fordist endüstri ilişkilerinde endüstriyel barışın devamlılığı ve emeğin etkili çalışması personel yöneticilerinin öncelikli amaçlarından birini oluşturuyordu (Legge, 1989: 27; akt. Yıldırım, 1997). PY ve endüstri ilişkileri ile ilgili olarak ifade edilmesi gereken bir konu da Storey'in modelinde (1992; akt. Bratton ve Gold, 2007) olduğu gibi bu iki disiplinin bütünleşik olarak değerlendirildiği (Yoder, 1970) ve ileride değinilecek olan İKY ve PY karşılaştırmasında yer verilen esas unsurlardan biri olarak karşımıza çıkıyor olmasıdır. Burada ifade edilmesi gereken bir diğer konu da endüstri ilişkilerinin personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişteki rolüdür.

Personel yönetimi fonksiyonlarını ve uygulamalarını bu çalışmanın esas noktası olan modeller bağlamında da değerlendirmek mümkündür. Britanya'daki Personel Yönetimi Enstitüsü (The Institute of Personnel Management) ile yürütülen bir araştırmanın bulgularından hareketle PY uygulamaları karmaşıklık düzeylerinde göre 4 model kapsamında değerlendirilmektedir. Karmaşıklık düzeyi arttıkça uzmanlık ve bu uygulamayı gerçekleştirecek bir birime olan ihtiyaç artmaktadır. Bu modeller ve kapsamaları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1.3. Personel Yönetimi Uygulamalarının Karmaşıklık Düzeyine Göre Modeller

	Geleneksel/ İdari	Geleneksel/ Endüstri İlişkileri	Yenilikçi/ Profesyonel	Yenilikçi/ Sofistike
Karmaşık				Stratejik planlama ve politika belirleme
			Personel yönetiminin tüm yönleri için karmaşık sistemler	Personel yönetiminin tüm yönleri için karmaşık sistemler
		Çatışma çözümü, müzakere, pazarlık	Çatışma çözümü, müzakere, pazarlık	Çatışma çözümü, müzakere, pazarlık
Basit	Kayıt tutma, kural ve düzenlemelerle uyum sağlanması	Kayıt tutma, kural ve düzenlemelerle uyum sağlanması	Kayıt tutma, kural ve düzenlemelerle uyum sağlanması	Kayıt tutma, kural ve düzenlemelerle uyum sağlanması

Kaynak: Monks (1992: 36)

Burada kısaca değinilen personel yönetimi modeli, ikinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanacak olan İKY ve stratejik İKY modellerinden farklı olarak çok sayıda faktör yerine sadece karmaşıklık düzeyini ayırım noktası olarak dikkate almaktadır.

Personel yönetiminin ortaya çıkışı ile ilgili bölümün son kısmında değinilen insan ilişkileri yaklaşımı gibi gelişmeler ve karşı karşıya kalınan zorlayıcı koşullar personel yönetimi ile ilgili yeni arayışları ve insan kaynakları yönetimine geçişi beraberinde getirmiştir.

Bu koşulları şu şekilde özetleyebiliriz (Flippo, 1980: 10):

- İşgücünün değişen özellikleri: İşgücünün yaş aralığının değişmesi, ayrışan yanlarının artması (Burke ve Ng, 2006), eğitim düzeyinin ve yeteneklerinin artması, kadın çalışanların ve beyaz yakalıların artması gibi.
- İşgücünün değişen değerleri: İşgücünün işe atfettiği önemin farklılaşması, işgücünün beklentilerinin değişmesi, verimlilik ve etkinlik gibi hedeflerin yanı sıra iş etiği, dürüstlük gibi kavramların da önem kazanması.
- İşverenlerin değişen talepleri: Otomasyonun ve büyük uluslararası işletmelerin sayısının artması işletmeleri seçim ve işe yerleştirme fonksiyonları yerine getirirken farklı kriterleri dikkate almasını zorunlu kılmıştır. Eğitim ve yetenek

düzeyi yüksek, işletmeye katkısı daha fazla olacak, farklı koşullara adaptasyonu kolay adayların tercih edilmesi gibi.

- Hükümetin değişen talepleri: Yasal düzenlemelerin PY fonksiyonların işleyişini etkilemesi.

Yukarıda ifade edilen koşulların yanı sıra teknolojik, ekonomik ve kültürel çevredeki değişimler (Werther ve Davis, 1989) personel yönetimini yetersiz hale getirmiş ve insan kaynakları yönetiminin gelişimini hızlandırmıştır. Bu faktörler, İKY'nin ortaya çıkış nedenleri ile ilgili kısımda daha detaylı bir şekilde incelencektir.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, Amerika kökenli bir kavram olarak 1950'li yılların sonlarından itibaren personel yönetiminin yetersizliklerinden kaynaklanan arayışın sonunda kullanılmaya başlanmış ve 1980'li yıllardan itibaren yoğun bir şekilde yer bulmaya başlamıştır. İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında ekonomist Springer tarafından kullanılmış ve Taylor ve Fayol'un yönetim alanındaki çalışmaları ile kavramsal içerik olarak bütünleşik bir yapı kazanmıştır (Aykaç, 1999). Miles, 1965 yılında Harvard Business Review Dergisi'nde yayınlanan makalesinde insan kaynakları kavramına ilk kez atıf yapan kişi olmuştur (Purcell, 1993: 513; akt. Yıldırım, 1997). İnsan kaynakları kavramı bir işletmenin en üst düzeydeki yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanlarına kadar kapsayan yapıyı ifade etmektedir (Bolton, 1997: 5; akt. İnce, 2005). İnsan kaynakları kavramından hareketle çalışanların değerini vurgulayan bir yönetim anlayışı olarak insan kaynakları yönetimi kavramı ise 1960'lı yıllarda yaşanan dönüşümün akademik bir göstergesi olarak Amerika'da yayınlanan Human Resource Management dergisinde yer bulmuştur (Demirkaya, 2006).

Dönüşümün yaşandığı başlangıç yıllarında insan kaynakları yönetimi; personel yönetimi ile eş anlamlı olarak ya personel yönetimi ve endüstri ilişkileri, personel ve çalışma ilişkileri ya da insan ilişkileri yönetimi, personel/insan kaynakları yönetimi şeklinde kullanılmıştır (Beach, 1985; Werther ve Davis, 1989; French, 1994; Dulebohn ve diğ., 1996). Bu düşünceden hareketle insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin farklı bir biçimi (Guest, 1987: 504; akt. Yıldırım, 1997: 150), modern ve

kapsamlı yeni versiyonudur (Harvey ve Bowin, 1996; Nadler ve Nodler, 1992; akt. Gök, 2006). Diğer bir ifade ile İKY, bir devrimden ziyade PY'nin çok boyutlu hali olarak nitelendirilmiştir (Torrington, 1989; akt. Armstrong, 2006). Bu görüşe karşıt bir şekilde İKY'nin PY'den ayrılan çok önemli farklılıklar taşıdığını ve devrimsel bir niteliği olduğunu savunanlar da mevcuttur (Legge, 1989, 1995; Keenoy, 1990; Sisson, 1990; Storey, 1993; Hope-Hailey ve diğ., 1998; akt. Armstrong, 2006).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ilk kullanılmaya başladığından günümüze farklı şekillerde tanımlanmış ve zaman içinde yoğun bir değişim geçirmiştir. Bu tanımlarda birçok unsura yer verilmiş, farklı teknik ve söylemler vurgulanmıştır (Storey, 1989, 1992, 1995; Legge, 1995; Keenoy, 1997, 1999; akt. Erçek, 2006; Mathis ve Jackson, 1991: 25). Diğer bir ifade ile gelişimini sürdüren bir disiplin olarak insan kaynakları yönetimi ile ortak ve herkes tarafından kabul gören tek bir tanım yapılamamıştır. Literatürde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

İKY en basit tanımı ile ve personel yönetimine benzer bir şekilde yönetim sürecinin işletmede çalışan kişilere odaklanan kısmını ifade etmektedir (Bratton ve Gold, 1999: 11).

Armstrong ise İKY'yi kapsamlı bir şekilde tanımlamıştır. Buna göre İKY aşağıda ifade edilen 4 temel prensibe dayalı olarak insanların yönetilmesi yaklaşımıdır. Bu prensipleri şu şekilde sıralayabiliriz (Armstrong, 1990);

1. İK, bir organizasyonun sahip olduğu en önemli varlıklardır ve etkin bir şekilde yönetilmesi başarının anahtarıdır.
2. Bu başarı, işletmenin personel politikaları ve prosedürleri birbirlerine bağlıysa ve şirketin stratejik planlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine büyük bir katkı sağlıyorsa gerçekleştirilecektir.
3. Şirket kültürü ve şirket kültüründen kaynaklanan değerler, örgütsel iklim ve yönetsel davranışlar mükemmelliğe ulaşılmasına önemli bir etkide bulunacaktır. Bu nedenle şirket kültürü yönetilmelidir. Diğer bir ifade ile organizasyonel değerlerin değiştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekli olabilir. Ayrıca bu değerlerin kabul edilmesi ve uygulanması için üst yönetimden başlayarak sürekli olarak çaba gösterilmesi gerekli olacaktır.

4. İKY işletmenin bütün üyelerini kapsayan ve ortak bir amaç duygusuyla birlikte çalışmasını ifade eden entegrasyonla ilgilidir.

Bu prensiplerden hareketle ve Poole'un İKY'nin denge unsuru oluşunu vurgulayan tanımına benzer bir şekilde İKY, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 1993; akt. Canman, 2000: 62).

İKY, çalışanların ve işletmelerin etkinliğini etkileyen çalışma ilişkileri ile ilgili kararlar serisidir. Bir diğer değerlendirmeye göre İKY, personel yönetimi ile endüstriyel psikolojinin bütünleştirilmesidir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 2).

İKY, 1960'lı ve 1970'li yıllarda yaşanan ve büyük ölçekli ve katma değeri yüksek olan otomotiv ve iletişim sektöründeki işletmelerde uygulanan sendikasız endüstri ilişkileri dönüşümünün genel adı olarak tanımlanmaktadır (Purcell, 1993: 513; akt. Yıldırım, 1997).

İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Harvey ve Bowin, 1996: 6).

İKY, örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir (Bolton, 1997: 5; akt. İnce, 2005).

İKY, insanların iş yerindeki çalışanlar olarak nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili yeni bir düşünce yapısıdır ve tek bir teoriden çok rakip teorilerin gelişen bir setini oluşturmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 4).

Sistem yaklaşımı kapsamında İKY'yi bir işletmenin insan kaynaklarını cezbetmek, geliştirmek ve korumak amacıyla yürütülen farklı ama etkileşim halinde olan faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler dizisi olarak tanımlamak mümkündür (Lado ve Wilson, 1994; akt. Radcliffe, 2005).

İKY ile yapılan çok sayıdaki farklı tanımda vurgulanan ortak unsurlar ise İKY'nin bir yönetim disiplini olduğu, personel yönetimini farklı bir boyuta taşıdığı, çalışanları ve işletmeyi dikkate alan bütüncül bir bakış açısına sahip olduğudur.

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Personel yönetimini ortaya çıkaran nedenler ve personel yönetiminin gelişimi bir anlamda insan kaynakları yönetiminin de ortaya çıkmasının ve gelişmesinin ilk adımlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerekli kılan diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasını tetikleyen faktörler ve etkileri, insan ilişkileri yaklaşımından itibaren açıklanmaya çalışılacaktır. Burada belirtilmesi gereken bir diğer nokta da İKY'nin ortaya çıkışının Amerika odaklı olarak incelendiği ve ikinci bölümde ise diğer ülkelerde özellikle Avrupa'da ortaya çıkışının ele alınacağıdır.

1930'lu yıllardan itibaren personel yönetiminin yetersiz kalması başta olmak üzere çeşitli nedenlerle İKY adı verilen yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır (Boone-Kurtz, 1998).

İKY'nin köken itibari ile ortaya çıkması bilimsel yönetime 1920'li yılların sonlarında gelişen davranışsal perspektif, insan sermayesi ve "Mükemmelliği Arayış" eserinde ifade edilen davranış merkezli tepki alanlarından kaynaklanmaktadır (Gooderham ve diğ., 2004).

İKY'nin odağını oluşturan insan kaynaklarının diğer işletme kaynaklarından farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği düşüncesinin kökenleri esas itibari ile 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmalarıdır. Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger Western Elektrik şirketinde yürüttükleri araştırmada ışıklandırma gibi fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Ancak bulgular ışıkların bir etkisi olmadığını ve bir iş yerindeki insani etkileşim ve ilgi gibi sosyal ve psikolojik faktörlerin çalışanların verimliliği üzerinde önemli etkileri olabileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular paralelinde yapılan daha sonraki araştırmalar çalışanlar arasındaki iletişimin, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınmasının, çalışan katılımının sağlanmasının çalışan performansının artmasını sağladığı görüşünü desteklemiştir (Werther ve Davis, 1989; Anthony ve diğ., 1996). Böylece insan ilişkileri

yaklaşımı yönetim teorilerinin ve onun yansımalarını taşıyan personel yönetiminin farklılaşmasına zemin hazırlamıştır.

II. Dünya Savaşı sonrasında insan ilişkileri yaklaşımının da etkisi ile güçlenen sendikalar ve 1935 yılında çıkarılan Wagner Kanunu ile başlayan yasal düzenlemeler İKY'nin ortaya çıkışında önemli bir rol oynamıştır. Çalışanlara ücret, iş güvenliği, sosyal haklar ve diğer iş koşulları ile ilgili konularda örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı verilmesi sendikalaşma eğilimini olumlu yönde etkilemiştir. Böylece çalışanlara yönelik baskıcı ve gelişigüzel yönetim uygulamalarına karşı sendikalar koruyucu bir rol üstlenmiştir. Bu yasal düzenlemelerde insan ilişkileri ile ilgili yasal zorunluluk olmamasına rağmen birçok işletme çalışanlarla ilişkileri iyileştirmeyi kapsayan kendi personel programlarını geliştirmeye başlamışlardır. Diğer bir ifade ile; sendikalar bir yanda çalışanlarla yönetimin ilişkilerinin bozulmasına neden olurken diğer yanda insan ilişkilerinin işletme yönetimi tarafından dikkate alınmasını sağlamıştır (Carrell ve diğ., 1992; akt. Gök, 2006). Sendikaları işletme dışında tutma çabası ile insan ilişkilerini esas alan uygulamaların ortaya konması personel yönetiminin kapsamını genişleterek farklı bir boyuta taşımıştır.

Diğer yanda yukarıda ifade edilen görüşün aksine İKY'nin ortaya çıkmasında sendikaların zayıflamasının etkili olduğunu ifade eden bir görüş de sözkonusudur (Yıldırım, 1997: 150).

Çalışanlar arasındaki ayrımcılığı ve farkları gidermek amacı ile çıkarılan yasalar (Werther ve Davis, 1989) ve 1950'li yıllarda çıkarılan istihdam yasaları da İKY'nin gelişimine katkı sağlamıştır (Bratton, 1999) .

İnsan ilişkileri düşüncesinin ve psikoloji, sosyoloji, politika ve biyoloji gibi bilim dallarının akademik bulgularının etkisiyle davranış bilimleri ortaya çıkmıştır. Davranış bilimleri genel itibari ile organizasyonel odaklıdır ve işyeri ile birey olarak çalışan arasındaki etkileşimi incelemektedir. Örgütsel davranış, organizasyon çalışanlarının davranışlarının incelenmesi, örgütsel gelişme, çalışanların ve örgütsel tutum ve inançların değiştirilmesi süreci ve nihayetinde insan kaynakları yönetiminin davranış bilimlerinin etkisi ile ortaya çıktığı hatta ondan türediği yaygın bir inancı ifade etmektedir (Anthony ve diğ., 1996). 1960'lı yıllardan itibaren giderek daha da önemli hale gelen davranış bilimlerinin İKY'nin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır.

Motivasyonun artırılması ve sonuçların iyileştirilmesi için entegrasyonun ve katılımın sağlanması, çalışma yaşamının kalitesinin bilinçli ve sürekli bir şekilde iyileştirilmesinin temel bir ihtiyaç olduğu düşüncesi birer araç olarak değerlendirilmiştir. Bu düşünce, davranış bilimlerinin İKY'ne yaptığı katkıyı özetlemektedir. Bunun yanı sıra işe uygun kişilerin seçilmiş olması işin daha iyi yapılmasını sağlayacağı ve bireylerin özellikle kendi hedeflerini belirleyerek tanımlamalarının kişisel kontrol hissini artırarak performansı geliştireceği düşüncesi de etkili olmuştur (Armstrong, 1990). Örgütsel performansı artırma ve çalışanları memnun etme amacı güden İKY davranış bilimleri ile etkileşim halindeki uygulamaları geliştirmek durumunda kalmıştır.

Çalışma yaşamında yaşanan yoğun ve kapsamlı değişimler personel yöneticilerini personel konularından daha fazlasını yapmaya ve işletmelerin rekabet gücü kazanmalarında kilit bir rol üstlenmeye yöneltmiştir. Bu nedenle profesyonel personel ve İK yöneticileri daha bilgili ve yetenekli olmalıdır (Aghazadeh, 2003). İK yöneticilerinin bu alanda etkin ve yönlendirici olma amaçları uzmanların "imparatorluk" kurma çabası olarak ifade edilebilir. Bu çaba, İKY'nin ortaya çıkmasını ve gelişmesini etkileyen faktörlerden biridir (Bratton, 1999: 6). Bu durum İKY alanındaki eylem ve söylem durumunu ifade etmektedir. İKY alanındaki eylem ve söylem farklılıkları egemen konumdaki uzmanların, danışmanların ya da İK profesyonellerinin etkisi ile değişik anlamlar taşımaktadır. Bir görüşe göre bu farklılıklar profesyonellere çeşitli avantajlar sağlarken (Watson, 1986; Willmott, 1993; Keenoy, 1997; akt. Erçek, 2006), diğerine göre profesyoneller bu farklılıkları ve başarısızlıkları azaltmak için söylemlerini kontrol etmekte (Harley ve Hardy, 2004; akt. Erçek, 2006) ve kendilerini geliştirmek durumunda kalmaktadır. Esas itibari ile İKY gerçeğini İKY uzmanları şekillendiriyor görünmektedir (Hardy, 2001; Harley ve Hardy, 2004; akt. Erçek, 2006).

İKY'nin ortaya çıkışını etkileyen diğer faktörler ise şunlardır:

- Çalışma ilişkileri ile ilgili gerilim ve tutarsızlıklara dair çatışma yönetimi,
- Özelleştirmelerin artması (Bratton, 1999),
- Ürün piyasalarının uluslararasılaşması,

- Küreselleşme,
- Devletin nispi olarak emek piyasalarını düzenleme rolünden sıyrılmaya çalışması,
- Hizmet sektörünün ve beyaz yakalı çalışanların istihdam içindeki payının artması,
- Siyasi alanda görülen yeni liberal düşüncelerin etkisi,
- Japon işletmelerinin rekabet avanyajı kazanması, Amerikan işletmelerinin bu durum karşısında yaşadığı yetersizlikler (Yıldırım, 1997: 150) ve Japon yönetim uygulamaları da İKY'nin gelişimini ve İKY uygulamalarını etkileyen önemli faktörlerden biridir (Pinnington ve Edwards, 2000).

Toplam kalite yönetimi de İKY'nin gelişimini etkileyen ve İKY fonksiyonlarının işleyişini de şekillendiren faktörlerden biridir (Yang, 1994; akt. Gök, 2006: 30)

Japonya'nın savaş sonrasında yeniden yapılanmada gösterdiği başarı ve bu başarıda rolü olan toplam kalite yönetimi İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan ve birlikte ele alınabilecek iki önemli faktördür (Beardwell ve Holden, 1995).

Ayrıca İKY terminolojisinin ve uygulamalarının ortaya çıkışı ve gelişimi 1980'li ve 1990'lı yıllardan itibaren personel yönetiminden ayrılan yönleri, sendikalar, endüstri ilişkilerine olan etkisi, çalışanların iş tecrübesine ve organizasyonel performansa etkisi açısından da ele alınabilir (Legge, 2005; akt. Boxall ve diğ., 2007).

İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışının değerlendirilmesinde etkili olan faktörlerden sonra gelişiminde de etkili olan unsurları değerlendirilecektir. Bu amaçla birinci bölümün başında yer verilen paradigmat değerlendirilmeye paralel olarak makro bir şekilde ele alınabilir.

İKY esas olarak etkileşim halinde olduğu 3 temel akademik disiplin olan ekonomi, stratejik yönetim ve organizasyon teorileri (Grimshaw ve Rubery, 2007), sosyoloji, psikoloji, iş yasaları (Boxall ve diğ., 2007), örgütsel davranış, endüstri ilişkileri ve çalışma ekonomisi ile entegre olmalıdır. İnsanlarla ilgili bu disiplinlerle sağlanan entegrasyon işletmedeki insanların ve işlerin yönetiminden daha fazlasını ifade eden İKY'nin başarısı için oldukça önemlidir (Hesket ve diğ., 1997; akt. Boxall ve diğ., 2007).

İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan tarihi olayların yanı sıra dışsal (teknoloji, ekonomi, demografik özellikler, kültür, devlet/hükümet), organizasyonel (sendikalar, bilgi sistemleri, örgüt kültürü, örgütsel çatışmalar) ve profesyonel cephedeki (akreditasyon, uygulama gerekleri gibi) gelişmeler de önemli rol oynamıştır (Werther ve Davis, 1989).

Kısacası; İKY birçok bilimsel disiplinle ve ikinci bölümde modeller bağlamında değinilecek olan içsel ve dışsal birçok faktörün etkisi ile ortaya çıkmış ve gelişmiştir.

İKY'nin ortaya çıkışının ve gelişiminin açıklanmaya çalışıldığı bu bölümde İKY'ye geçişin sağlandığını gösteren unsurlara yer verilecektir. Örneğin, ABD'de yapılan bir araştırmada buradaki 820 işletmede görev yapan uzmanların %60'ının 1980'li yılların ilk yarısında personel yönetimini daha az kullanmaya başlaması (Lundy ve Cowling, 1996; akt. Gök, 2006), 1990'lı yıllarda İKY kavramını tercih ederek daha fazla kullanılıyor olmaları (Mathis ve Jackson, 1991; akt. Gök, 2006), ABD'de bu alanın en büyük profesyonel grubu olan American Society of Personnel Administrators (ASPA) 1989 yılında adını Society of Human Resource Management (SHRM) olarak değiştirdi. Ayrıca 1990'lı yılların ortalarında Academy of Management'da İKY bölümündeki akademisyenlerin ve öğrencilerin sayısındaki artış, Academy of Management Journal'da İKY ile ilgili daha fazla sayıda makaleye yer verilmesi, Human Resource Management Review ve Human Resource Management gibi dergilerin yayınlanması da göstergeler arasında yer almaktadır (Kaufman, 2007). Bu göstergeler İKY alanındaki terminolojik değişimin göstergesi iken işletmelerdeki PY departmanlarının adının İKY olarak değiştirilmesi de uygulamadaki değişimin göstergesi olarak kabul edilebilir.

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İnsan kaynakları bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynağı ifade etmektedir. İşletmenin sahip olduğu diğer kaynakların tümü ancak sahip olunan çalışanlar aracılığı ile değer kazanmakta ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu denli önemli olan kaynağın yönetimi de oldukça önemlidir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştiği takdirde işletmeye önemli katkılar sağlayacaktır. Bu katkılar, aynı zamanda İKY'nin önemini de ifade etmektedir.

Bu başlık altında öncelikle insan kaynaklarının önemi daha sonra bu noktadan hareketle insan kaynakları yönetiminin amaçları ve rolü açıklanmaya çalışılacaktır.

İnsan kaynakları işletmenin sahip olduğu teçhizatlarından, finansal varlıklarından farklı bir öneme sahiptir. İnsanlar ürünleri ve hizmetleri tasarlar ve üretir, kaliteyi kontrol eder, ürünleri pazarlar, finansal kaynakları tahsis eder ve işletmenin stratejilerini ve amaçlarını belirler. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirme etkin insanlarla mümkün olacaktır (Milkovich ve Boudreau, 1991: 2). Ayrıca geleneksel olarak işletmelerin rekabet gücü maliyet, teknoloji, dağıtım, üretim ve ürün özellikleri gibi taklit edilebilir unsurlardan kaynaklanmaktadır. Ancak rekabetin yoğunlaştığı koşullarda bu unsurlar işletme başarısını garanti edememektedir. Bu nedenle fark yaratacak olan işletme varlığı insan kaynaklarıdır ve insan kaynaklarının katkısını maksimize edecek koşullar oluşturulmalıdır (Sisson ve Storey, 2000).

Başarılı işletmelerin insan kaynaklarını en değerli varlığı olarak kabul ettikleri ve bu özelliklerini geleceğe taşımak isteyenlerin yaratıcı, bilgiye dayalı ve atik özellikleri ile insanlara daha fazla değer verdikleri görülmektedir (Boudreau ve Ramstad, 1997; akt. Boudreau, 1998).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, işletme ile işgücünü diğer üretim faktörlerinden farklı bir kaynak olarak değerlendirdiği çalışanlar arasında ortak çıkarlar ve işbirliği geliştirmektir (Kaufman, 2003; akt. Kaufman, 2007). İşletmenin tüm taraflarının motivasyonunu ve işletmenin stratejik hedefleriyle bütünleşmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (Aghazadeh, 2003).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını bir sınıflandırmaya tabi tutarak da ifade etmek mümkündür. İKY amaçları, ekonomik ve sosyo-politik olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmada ikinci bölümde detaylandırılacak olan modellerin amaçları farklılaştırdığı düşüncesi etkili olmaktadır (Ouchi, 1980; akt. Boxall, 2007: 51). Maliyet etkinliği ve esneklik İKY'nin ekonomik amaçlarını, meşruluk ve otonomi ise İKY'nin sosyo-politik amaçlarını oluşturmaktadır. Ayrıca maliyet etkinliği ile meşruluk statik ve esneklik ve otonomi ise dinamik İKY amaçlarını oluşturmaktadır. Bu amaçlar İKY sürecini ve fonksiyonlarını etkilemektedir (Boxall, 2007: 56-62).

İKY'yi şekillendiren güçlerle ilgili bir anlayışın yapılandırılmasında işletmeler ekonomi ve adil/yasal amaçlar arasında “stratejik bir denge” kurma ihtiyacı duymaktadırlar (Paauwe ve Boselie, 2007)

İKY'nin amaçları ile ilgili bir diğer sınıflandırma da şu şekildedir (Werther ve Davis, 1989: 9-10):

- Sosyal amaçlar: İşletmeler, toplumların ihtiyaçlarını ve koşullarını dikkate alarak olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmaktadır.
- Organizasyonel amaçlar: İKY tek başına bir faaliyet değildir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine ve organizasyonel etkinliğe katkı sağlamak İKY'nin amaçları arasında yer almaktadır. Diğer bir ifade ile İKY destek veren birim konumundadır.
- Fonksiyonel amaçlar: Organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde katkı sağlanması oldukça önemlidir. Bu uyum sağlanmadığı takdirde işletme kaynakları israf edilmiş olacaktır.
- Bireysel amaçlar: Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerinde fırsat verilmesi çalışanların performanslarını, iş tatminlerini ve organizasyonel amaçlara katkılarını artıracaktır.

İKY amaçları genel olarak değerlendirildiğinde İKY'nin temel hedefinin çalışanların/insan kaynaklarının organizasyona sağlayacakları katkıyı geliştirmek olduğu görülmektedir (Werther ve Davis, 1994).

İKY'nin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İnsan kaynaklarında etkili bir şekilde yararlanmak,
- Bireysel ve organizasyonel gelişimi sağlamak amacıyla yetkinlikleri yükseltmek,
- Performans ve yetkinlikleri ödüllendirmek,
- Rekabet gücünün artırmak amacıyla yenilikçiliği, yaratıcılığı ve esnekliği artırmak,
- İKY fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yeni bir anlayışı uygulamak,

- Çalışanları güçlendirmek ve çalışanlarla ilişkileri geliştirmek (Bundy, 1997: Sayılı ve diğ., 2007: 704).

Bu amaçlar formel biçimde ifade edilmiş olsun ya da olmasın İKY fonksiyonlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle İKY amaçları toplum, işletme, İK fonksiyonları ve çalışanlar gibi etkilenen tarafları dikkate alacak şekilde belirlenmelidir. Aksi halde organizasyonel performans, karlılık ve işletmenin sürdürülebilirliği olumsuz şekilde etkilenecektir (Werther ve Davis, 1989).

Yetenekli, iyi motive olmuş ve esnek işgücünün öneminin anlaşılmış olması İK departmalarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmış ve çalışanları işe yerleştiren, işten çıkaran ve çalışanların eğitime yardımcı olmaktan daha kapsamlı bir yapıya kavuşturmuştur. Bu bağlamda İKY'nin üstlendiği roller artmıştır. Değişimin desteklenmesinde ve işletme genelinde benimsenmesinin sağlanmasında İKY önemli bir rol üstlenmiştir (Aghazadeh, 2003). Arabuluculuk, dengeleme gibi rol ve sorumlulukların yanı sıra İKY'nin üstlendiği yeni roller arasında koçluk, liderlik, kolaylaştırıcılık, inşa edicilik ve örgüt vicdanını temsil etme yer almaktadır (Ulrich ve Beatty, 2001; Uyargil ve Tüzüner, 2004).

İKY yönetimin adalet, esneklik ve birleşme hedefleri ile toplum ve özelde çalışanlar ile etkileşimindeki kayıpların azalmasına ve iş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. İKY ayrıca iş yerini dengeleme ve daha iyi düzenleme, adil ve tepkimeci sistemler kurularak işletmeyi daha esnek haline getirilebilme fırsatı sunmaktadır (Langbert, 2002).

İKY, performansın artırılmasına ve maliyetlerin düşürülmesine ve dolayısı ile işletme verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

İKY uygulamaları ile şirket kültürünün oluşturulmasını ve güçlendirilmesini olumlu yönde etkilemektedir (Aghazadeh, 2003).

İşletme yöneticilerinin vizyonlarını ve çabalarını ortak bir amaca yöneltmiş olması, yönetimin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu, vizyoner ve amaç-yönelimli liderlik kavramı İKY'nin de esasını oluşturmaktadır (Armstrong, 1990).

İKY'nin işletme içinde üstlenmiş olduğu rolü ve gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları danışmanlık, kolaylaştırıcılık, tanımlama ve değerlendirme başlıkları altında özetlemek mümkündür (French, 1994; akt. Gök, 2006)

İKY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi işletmenin yönetim anlayışı ve diğer işletme içi koşullarının yanı sıra sanayi koşulları, teknoloji ve sermaye yoğunluğu gibi faktörlerin etkisi altındadır (Roehling ve diğ., 2005). Ayrıca İKY fonksiyonları ile ilgili kısımda da belirtileceği üzere İKY fonksiyonlarının bütünlük bir şekilde yürütülüyor olması da bu etkinlikte rol oynayan faktörler arasında yer almaktadır.

İK'nın önemi ve buradan hareketle İKY'nin rolü ve katkısı değerlendirildiğinde İKY, işletmeler için önemi giderek artan bir fonksiyon haline gelmektedir. Bu nedenle uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından da yoğun bir şekilde incelenen konular arasında yer almaktadır.

1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi birçok farklı şekilde tanımladığı gibi gelişimine paralel olarak ve uygunlandığı koşullara bağlı olarak çeşitli özelliklere sahiptir.

İKY'nin sahip olduğu temel özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Foot ve Hook, 1999: 8):

- Rekabet avantajının çalışanların çabasıyla sağlanabileceğini vurgulayan bir felsefeye sahiptir.
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkide ünitarist bir yaklaşıma sahiptir.
- İşletme politikaları projelerle entegre ve tutarlı olmalıdır. Ayrıca organizasyonel değerleri ve amaçları desteklemelidir.
- Stratejik bir yaklaşım benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır.
- Hat yöneticileri baskın bir rol üstlenmelidir.

İKY'nin yukarıda ifade edilen temel özelliklerinin yanı sıra sahip olduğu diğer özellikleri ise şunlardır:

- Geleneksel olarak personel yönetimi, endüstri ilişkileri, örgütsel davranış, stratejik ve operasyonel yönetim disiplinleri ile etkileşim halindedir.
- Stratejik planlama ve kültürel değişim arasındaki uyumu vurgulayan proaktif bir sistemdir.
- Çalışanları gelişme potansiyeli olan sosyal sermaye olarak kabul etmektedir (Beardwell ve Holden, 1995).
- İnsan odaklılık, şeffaf yönetim, adem-i merkezîyetçilik, danışmanlık, bilgi paylaşımı, katılımcı planlama ve kontrol, üst yönetim desteği ve takım kararı ilkelerine sahiptir.
- İKY sendikasız bir yapıyı esas almaktadır (Aghazadeh, 2003).
- Vizyoner ve amaç yönelimli liderlik İKY için esastır (Armstrong, 1990).
- Uzun vadeli ve esnek bir yapıya sahiptir.
- Bağlılık esaslı bir yapıya sahiptir (Guest, 1987; akt. Bratton ve Gold, 2007).
- Yalnızca mavi yakalıları değil bütün yönetim kademelerini ve çalışanları kapsamaktadır.
- İnsan gücünün işletme hedeflerine yönelik olarak verimli bir şekilde kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanarak gelişimlerinin sağlanması felsefeleri üzerinde kurulmuştur (Palmer ve Winters, 1993: 25).
- Fonksiyonları arasında bir etkileşim ve entegrasyon söz konusudur.
- İnsan kaynakları yönetimi işletme dışı faktörler, işletme yönetimi ve çalışanlar gibi birbirlerine rakip olan unsurları dengeleyici ve bütünleştirici bir yapıdadır (Langbert, 2002).

Personel yönetiminin özellikleri açıklanırken belirtildiği gibi burada ifade edilen İKY özelliklerine ve diğerlerine bu bölümün sonunda yapılacak olan PY, İKY ve stratejik İKY karşılaştırması kısmında yeniden ve detaylı bir şekilde yer verilecektir.

1.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları esas olarak personel yönetimi fonksiyonlarını kapsamakta ve İKY'nin ortaya çıkışında açıklanan faktörlerin ve gelişmelerin etkisi ile daha kapsamlı hale gelmiş ve farklılaşmıştır.

Temel İKY fonksiyonlarının hangileri olduğu farklı şekillerde ifade edilmiş olmakla birlikte İKY fonksiyonlarını daha önce yapılmış olan İKY tanımlarından hareketle kısaca şu şekilde ifade edebiliriz: bir işletmede çalışan insanların yönetimi ile ilgili, birbirleri ile etkileşim halinde olan bütün politika, süreç ve prosedürler İKY fonksiyonları kapsamında yer almaktadır.

İKY fonksiyonları ile ilgili değerlendirmelerin bazıları şu şekildedir:

İKY iş analizi ve tasarımı, İK planlama, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, tazminat ve koruma, çalışma ilişkileri gibi fonksiyonları yerine getirmekte ve diğer işletmelere destek hizmeti sunmaktadır (Werther ve Davis, 1989).

İnsan kaynakları yönetimi İK planlaması, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, çalışma/işçi-işveren ilişkileri, işçi sağlığı ve güvenliği, motivasyon, performans değerlendirme gibi (Bratton, 1999; Reece ve Grady, 1984; akt. Nawaz, 2005) fonksiyonlardan oluşmaktadır.

İKY'nin yerine getirdiği temel faaliyetler temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, İK planlama, sözleşmelerin yapılması, adil davranış ve eşit fırsatların sağlanması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, danışmanlık, çalışan refahı, ücret ve ödüllendirme, sağlık ve güvenlik, bireylerin disipline edilmesi, şikayetlerle ilgilenilmesi, işten çıkarma, müzakere/pazarlık ve katılımın teşvik edilmesi şeklindedir (Foot ve Hook, 1999: 3).

Bratton (2007: 15) İKY'ni iş yaşamını şekillendiren ve çalışma ilişkilerini düzenleyen politika ve uygulamalar seti ve bilgi bütünü olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek amacı ile yerine getirilen ve yöneticilerin çeşitli alternatiflerden hareketle uyguladığı temel İKY fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır: planlama, entegrasyon, yerleştirme, geliştirme, motivasyon, tasarım, ilişki

yönetimi, değişim yönetimi, değerlendirme. Ayrıca bu fonksiyonların işleyişini de işletmenin özellikleri, stratejisi, dışsal faktörler, yetenekler (teknik, iletişim, yasal, güç, yapısal, kişilerarası, bilişsel) etkilemektedir. Bratton bu yapıyı İKY alanı olarak tanımlamıştır (Squires, 2001; akt. Bratton, 2007: 20).

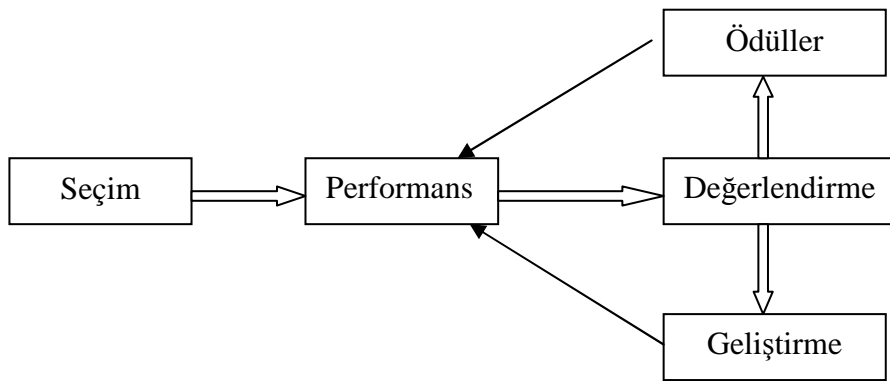
Kapsam ve işleyişi farklı bakış açılarına göre değişmekte olan İKY fonksiyonları, ikinci bölümde modeller bağlamında detaylı bir şekilde yer verilecek olan faktörlere ve bu faktörlerin değişimine paralel olarak çeşitlenmektedir.

İKY fonksiyonlarını insan kaynakları yönetiminin gelişimi gibi dönemsel olarak da değerlendirmek mümkündür.

İKY fonksiyonları, personel yönetiminden İKY'ye geçişin ilk dönemlerinde personel yönetimi fonksiyonlarından pek de farklı olmayan bir şekilde uygulanmıştır.

1970'li yılların sonlarında ve stratejik yönetimin etkili olmaya başladığı 1980'li yıllarda temin ve seçim, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme, motivasyon temel İKY fonksiyonları olarak sıralanmıştır (Holley ve Jennings, 1987; Sheth ve Eshghi, 1989; Storey, 1989; akt. Gök, 2006: 29). İKY fonksiyonlarının birbirleri ile olan etkileşimi aşağıda şekilde özetlenmiştir:

Şekil 1.1. 1980'lerdeki İKY Döngüsü



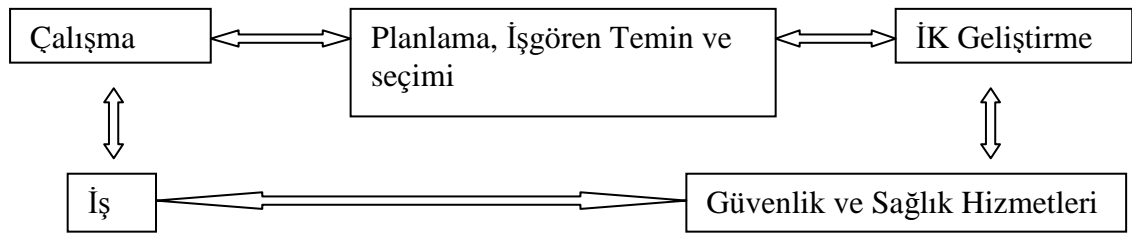
Kaynak: Storey (1989; akt. Gök, 2006: 29)

1990'lı yılların ilk yarısında İK planlaması iş ve çalışma süreçleri öncelikli bir konuma gelmiştir. Bu durumda katılımcı yönetim, takım çalışması, tam zamanlı üretim, kalite çemberleri, öneri istemleri, toplam kalite yönetimi, Japon üretim modeli, İtalyan esnek

uzmanlaşma modeli ve sosyo-teknik model gibi yeni üretim ve yönetim teknikleri ile modelleri (Yang, 1994; akt. Gök, 2006; Selamoğlu, 1998b; Kotal ve Büyüksulu, 1998) ve esnek çalışma konusundaki gelişmeler (Scarnati, 1999; Anell ve Wilson, 2000; Narain ve diğ., 2000; akt. Gök, 2006: 30) etkili olmuştur. İK planlaması, İK seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş ve çalışma dizaynı (Carrell ve diğ., 1992; Hodgetts ve Kroeck, 1992; French, 1994; akt. Gök, 2006: 30) bu yıllardaki temel İK fonksiyonlarıdır.

İKY'nin ortaya çıkışında olduğu gibi 1990'lı yılların ikinci yarısında da işgören ve çalışma ilişkileri İKY fonksiyonları içinde önemli bir yere sahiptir. Bu durumda sendikalaşma oranındaki hızlı düşüşün İK yöneticilerini etkin yönetim amacıyla sendikalarla ilişkilere ve toplu sözleşmelere daha fazla önem vermesi etkili olmuştur. Bu noktadan hareketle İKY fonksiyonları çalışanların bireysel faydalarını ve organizasyonel kazanımları diğer bir ifade ile çalışma ilişkilerinin her iki tarafını dikkate alan örgüt kültürü oluşturulması, işletmenin ve çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesi ve tarafların entegrasyonu konuları etrafında şekillendirilmiştir. 1990'lı yıllardaki İKY fonksiyonları ve bu fonksiyonların birbirleri ile olan etkileşimi aşağıda şekilde özetlenmiştir:

Şekil 1.2. 1990'lı yıllardaki İKY İşlevleri



Kaynak: Mondy ve diğ. (1999; akt. Gök, 2006: 31)

2000'li yıllardaki İKY fonksiyonları ise stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek özellikte olduğundan bu konu ile ilgili bölümde detaylandırılacaktır.

Farklı şekillerde ifade edilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kapsamında yer alan faaliyetler literatürde genel olarak yer alan haliyle şu şekilde özetlenebilir:

İş Analizi ve İş Tasarımı: İKY fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, İKY'den beklenen faydaların sağlanması ve organizasyon performansına katkı sağlaması için iş analizi ve iş tasarımı oldukça önemli bir başlangıç ifade etmektedir.

Temin ve seçim, performans değerlendirme gibi birçok İKY fonksiyonu için işlerle ilgili bilgilerin toplanmış olması hayati bir öneme sahiptir (Howe, 1988; akt. Werther ve Davis, 1993: 126). Operasyonel bir İK fonksiyonu olarak (Foot ve Hook, 1999) iş analizi; işlerle ilgili olarak sistematik bir şekilde ve farklı yöntemlerle bilgi toplanması, bu bilgilerin değerlendirilmesi ve organize edilmesidir. Bu kapsamda iş analizi uzmanları analiz edilecek işleri tanımlar, bir iş analizi formu geliştirir ve iş analizi bilgilerini toplarlar. Bu sürecin sonucunda işin kapsamı, özeti, özellikleri, görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları, performans standartları ve bu işi yerine getirecek kişilerde aranan özellikler belirlenmiş olmaktadır. Diğer bir ifade ile iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinden oluşmaktadır (Werther ve Davis, 1993).

İş tasarımı, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren birçok işletme için iyi tasarlanmış işler işletmelerin başarılı olmasında ve varlığını sürdürmesinde, yetenekli işgücünün cezbedilmesi ve işyerinde tutulması açısından giderek artan bir öneme sahiptir (Beardwell ve Holden, 1995). Diğer bir ifade ile iş sistemlerinin güvenli bir şekilde tasarlanmış olması yetkin işgücünün işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında etkili olan çalışan sağlığının ve işyeri memnuniyetinin sağlanması için oldukça önemlidir (Bratton, 2007). İş tasarımında örgütsel, çevresel ve davranışsal unsurlardan etkilenmektedir. İşin minimum zamanda ve minimum çaba ile yapılması, iş akışı, işin uygulanması ve ergonomi örgütsel; çalışanların yetenekleri, sosyal ve kültürel beklentileri çevresel; otonomi, çeşitlilik, görev kimliği, görevin önemi ve geribildirim ise davranışsal unsurlar arasında yer almaktadır (Werther ve Davis, 1993).

İş analizi ve iş tasarımı, İKY fonksiyonları ve örgütsel performans için önemli bir girdi sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP): İK planlaması, işletmenin genel planlama sürecinin bir parçasıdır ve yalnızca İK departmanının sorumluluğunda değildir ve üst yönetiminin denetimine tabidir (Molander ve Winterton, 1994). İKP, işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan yetenekteki çalışan

sayısının tahmin edilmesi sürecidir (Foot ve Hook, 1999). İKP, gelecekteki İK ihtiyaçlarının işletme çevresi, misyonu, amaçları, yapısı, kültürü, teknolojisi ve liderlik gibi güçlü ve zayıf yönleri ışığında gerçekleştirilmektedir (Bratton, 2007: 16). İKP, 3 temel unsurun bütünleştirilmesini ifade etmektedir. İşgücü/İK talebi ile iç ve dış işgücü arzının hesaplanması ve bu iki unsurun örtüştürülmesi bu sürecin oluşturulmasını kapsamaktadır (Sisson ve Storey, 2000).

İKP, insan kaynakları yönetiminin gelecek odaklı ve proaktif yönünü ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi: Temin ve seçim birbirleri ile doğrudan ilişkili ve ancak ayrı uzmanlık gerektiren İK fonksiyonlarıdır. Bu iki fonksiyonun temel amacı işletme amaçlarına ve ihtiyaçlarına uygun nitelikte insan kaynaklarının elde edilmesidir (Foot ve Hook, 1999).

Bu fonksiyon adından da hareketle temin ve seçim olarak iki aşamalı olarak değerlendirilmelidir. Temin aşaması işletme planı, İK planlaması, iş tanımı ve değerlendirme, iş ilanları ve hangi temin kaynağının kullanılacağına seçilmesi ile ilgili verilerden oluşmaktadır. Seçim aşamasında ise başvuru formları, ilk izleme, referanslar, adaylara test uygulanması, mülakatlar, iş teklifi, ikna ve izleme oluşmaktadır (Molander ve Winterton, 1994).

İşletmenin temin ve seçim süreçleri diğer bir ifade ile teminde kullanılan kaynakları ve seçim yöntemleri işletme politikalarından, İK planlarından, olumlu faaliyet planlarından, temin alışkanlıklarından, çevresel koşullardan, iş gereklerinden, maliyetlerden (Werther ve Davis, 1993: 197) diğer bir ifade ile içsel ve dışsal birçok faktörden etkilenmektedir.

İKP ve iş analizinden elde edilen veriler ışığında şekillendirilen İK temin ve seçim süreci sonucunda işe yerleştirme gerçekleşmektedir (Bratton, 2007).

İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirme: İK eğitimi ve geliştirme çalışanların eğitimi, çalışanların geliştirilmesi, kariyer geliştirme ve organizasyon geliştirme gibi 4 temel alanla ilişkilidir (DeCenzo ve Robbins, 1999: 14). Diğer bir ifade ile İK eğitimi ve geliştirme fonksiyonu öğrenme, eğitim, bireysel ve örgütsel gelişme boyutlarına sahiptir. Eğitim, çalışanların mevcut işlerini yapmalarına yardımcı olmaktadır ve çalışanların kariyer alanının genişlemesine ve gelecekle ilgili sorumluluklarının

geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Miller, 1981; Carnevale ve Goldstein, 1983; akt. Werther ve Davis, 1993: 306). Diğer tarafta geliştirme, mevcut görevlerinden çok bireylerin gelecekteki sorumluluklarını yerine getirmelerini vurgulamaktadır (Werther ve Davis, 1993: 306).

İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyonu ve sosyalizasyonu ile başlayan eğitim ve geliştirme faaliyetleri (DeCenzo ve Robbins, 1999: 14), çalışanların mevcut işleri ve gelecekteki muhtemel işlerini daha başarılı bir şekilde yerini getirmeleri için ihtiyaç duyacakları bilgi ve yeteneklerin kazandırılması için iş başı ve işdışı olmak üzere çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.

İK eğitimi ve geliştirme fonksiyonu bir süreç halinde gerçekleştirilmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitim programının tasarlanması, eğitimin yerine getirilmesi ve eğitimin değerlendirilmesi İK eğitimi ve geliştirme fonksiyonunun aşamalarını oluşturmaktadır (Werther ve Davis, 1993; Foot ve Hook, 1999).

Eğitim programları teknolojik, organizasyonel ve ekonomik değişimlerin sonucu olarak ya da işgücü piyasası ihtiyaçlarına uyum sağlamak amacıyla değişen işler ve yeni yetenekler kazanılması düşüncesinden hareketle hazırlanmaktadır (Sisson ve Storey, 2000: 243).

İş analizi ile belirlenen iş gerekleri, performans değerlendirme sonuçları ve işlerle ilgili değişiklikler doğrultusunda şekillendirilen eğitim programları kariyer geliştirme gibi diğer İK fonksiyonlarına da veri sağlamaktadır.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme işletmenin iş performansını değerlendirme sürecidir (Werther ve Davis, 1993). Bu süreç aynı zamanda çalışanların performansları, potansiyelleri ve gelişim ihtiyaçları ile ilgili değerlendirmelerin kaydedilmesidir. Ayrıca iş yükü ve iş hacmi gibi işle ilgili genel durumun izlenmesi, raporlama dönemi süresince nelerin yapıldığı ve gelecek amaçlarının netleştirilmesi için de bir fırsattır. Performans değerlendirme ile ilişkili ele alınması gereken bir diğer kavram da performans yönetimidir. Performans değerlendirmeden daha geniş kapsamlı bir kavram olarak performans yönetimi birey, takım ve işletme performansını geliştirmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir (Foot ve Hook, 1999: 226-227).

Performans değerlendirme ve performans yönetimi bu fonksiyonda esas olan iki yaklaşımı ifade etmektedir. Bunlardan ilki, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek amacı taşıyan kontrol yaklaşımı ve diğeri, bu düşüncenin tersine gelecek odaklı olarak nitelendirilebilecek olan geliştirme yaklaşımıdır. Performans değerlendirme hangi düşünceden hareketle yapılırsa yapılsın işletme açısından İK geliştirme, eğitim, İK planlama, terfi ve otorite ile ilgili konularda veri sağlamaktadır. Bireyler açısından ise performansının değerlendirilmesi özellikle motivasyon ve kariyer geliştirme açısından oldukça önemlidir (Torrington ve diğ., 1991).

Geçmişteki iş odaklı, kontrol amaçlı ve tek boyutlu değerlendirme yöntemleri kullanılırken günümüzde daha makro bakış açısına sahip, gelişim ve gelecek odaklı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Kariyer Geliştirme: Kariyer geliştirme, işletmenin boşalan pozisyonlarının doldurulması için temin ve seçim tercihlerini içsel kaynaklardan yana kullanması ile ilgilidir.

İşletmenin iç kaynak kullanımı ile ilgili kararları işletmenin ve çalışanların amaçlarını bütünleştirecek bir şekilde dikkate almalıdır. Kariyer geliştirme, çalışanların kendi beklentileri ile işletmelerin sunduğu fırsatların uyumlu olduğu bireysel tecihlerin etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Bireysel ve örgütsel boyutu bütünleştiren kariyer geliştirme fonksiyonu kariyer planlama, kariyer yönetimi ve bunların amacı olan kariyer geliştirme ile ilişkilidir. Kariyer planlama, birey olarak çalışanların kariyer amaçlarını tanımlaması ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenleri yerine getirmesi sürecidir. Kariyer yönetimi, işletmelerin gelecek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nitelikli insanlardan bir havuz oluşturmak için çalışanlarını seçerek, görevlendirerek ve geliştirerek yerine getirdiği bir süreçtir. Kariyer geliştirme ise kariyer planlama ile kariyer yönetimini bütünleştirmektedir. Bu sürecin gerçekleştirilmesi bireysel olarak çalışanlara ve işletmelere çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar, yerine getirilmesi gereken uygulamalar ve kullanılan araçlar çalışanın içinde bulunduğu kariyer devresine göre farklılaşmaktadır (Milkovich ve Boudreau, 1991).

İş dünyasında meydana gelen değişikliklere paralel daha yalın, basık ve esnek hale gelen örgüt yapıları beraberinde örgütsel faaliyetlerde de farklı uygulamaları zorunlu

kılmıştır. Örgüt yapısındaki değişim ile özellikle İKY uygulaması geleneksellikten uzaklaşmıştır. İKY fonksiyonu içinde önemli bir yeri olan kariyer yönetimi de daha esnek ve sınırsız unsurları esas olan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımlarının bireylere kariyerleri geliştirme sorumluluğu getiren bu anlayışta da örgütler çalışanlarının tümüne kendilerini geliştirme imkanı sunmalı, kariyer planlama ve eğitime önem vermeli, stratejik bakabilmeli, yeni kariyer yaklaşımının getirdiklerine uygun olarak özellikle motivasyon, iş tatmini, ücretlendirme, terfi gibi İK fonksiyonlarında da yeni anlayışa paralel uygulamalar yapmalıdır.

İş Değerleme: İş değerlendirme, çalışanlar adil bir şekilde ücret ödenmesi için işlerin değerlerinin nispi olarak sıralanması sürecidir. Bu süreç işi yapan çalışanın kişisel özellikleri ile değil, iş gerekleri ve koşulları ile ilgilidir. İş değerlendirme süreci esas itibarı ile iki temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki işlerin sıralanması ve diğeri işlerin parasal değerlerinin hesaplanmasıdır. İş değerlendirme, ücret yönetiminin temel yapıtaşı niteliği taşımaktadır ve amaç, adil bir ücret yapısı oluşturmaktır. Ancak küçük işletmelerde formel iş değerlendirme sistemleri etkin bir şekilde kullanılmazken büyük işletmelerde sayısal ve daha karmaşık iş değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır (Graham ve Bennett, 1991).

İş değerlendirme, ücretin belirlenmesindeki en önemli unsurlardan biridir ancak bunun dışında ikinci bölümde ve araştırma kısmında detaylı bir şekilde yer verilecek olan birçok faktörden etkilenmektedir.

Ücret Yönetimi: Ücret çalışma ilişkisinin tarafları için farklı anlamlar taşımaktadır. Ücret yönetimi ile taraflar için ortak bir payda oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Ücret yönetimi, ücret stratejisi ve politikalarının geliştirilmesi, ücret sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşan süreçtir (Armstrong, 1990). Bu süreç, iş değerlendirme ve performans değerlendirme gibi diğer İK fonksiyonları ile ilişkili olarak yerine getirilmelidir. Ayrıca ödül yönetimi ile de birlikte ele alınmalıdır.

Ücret sistemleri insan kaynaklarının en etkin şekilde yönetilmesinin araçlarından biridir ancak bu amaç için diğer bir ifade ile çalışanların performansının artırılması için tek başına yeterli değildir (Sisson ve Storey, 2000).

Ücret sistemleri; işletmenin mali yapısı, ücret politikası, piyasa koşulları, yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, iş değerlendirme ve performans değerlendirme sonuçları gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler sonucunda şekillenen çeşitli ücret sistemleri vardır (Foot ve Hook, 1999). Ücret sistemleri temel olarak ikiye ayrılmaktadır: zamanlı esaslı ve teşvikli/özendirici ücret sistemleri. Personel yönetimi döneminden itibaren genel olarak zaman esaslı ücret sistemleri kullanırken daha sonrasında performans sonuçlarını da dikkate alan teşvikli ücret sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin; 1950’li ve 1960’lı yıllardan itibaren performans değerlendirme sonuçları ücretlere yansıtılmakla birlikte 1980’li ve 1990’lı yıllarda bireysel performansın yanı sıra takım performansı da dikkate alınmaya başlanmıştır (Sisson ve Storey, 2000).

Ücret sistemleri ifade edilen birçok faktörden, diğer işletme ve İKY fonksiyonlarından etkilenmektedir.

Endüstri İlişkileri: Endüstri ilişkileri İKY’nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde rol oynayan temel faktörler arasında yer almaktadır. Endüstri ilişkilerinin bu kapsamdaki etkisi ve önemi PY’nin ve İKY’nin ortaya çıkış nedenleri başlığı altında detaylı bir şekilde incelenmiştir.

İKY ve Eİ arasındaki ilişki yıllar itibari ile farklı bir seyir izlemiştir. Eİ, 1920’li yıllardan personel yönetimden İKY’ye geçişin yaşandığı 1950’li yıllara kadar stratejik nitelikte ele alınmıştır (Mee, 1951: 3; akt. Kaufman, 2007). 1950’li yıllarda sendika ve toplu pazarlık konularında yaşanan yoğunluk, Eİ’ni İKY’nin en popüler başlığı haline getirmiştir. Eİ, çalışma ilişkileri (toplu pazarlık) ve personel (çalışma/istihdam) bölümlerinden oluşan bir departman niteliği de kazanmıştır (Heneman ve Turnbull, 1952: iii; akt. Kaufman, 2007). İKY kapsamında da Eİ sendika ve toplu pazarlık yönelimlidir (Kochan ve Cappelli, 1984; akt. Kaufman, 2007). 1980’li yıllarda ise Eİ ve PY bileşimi İKY’yi ifade etmektedir (Beer ve diğ., 1984: 292-293; akt. Kaufman, 2007). Ayrıca bu yıllarda sendikalaşmada yaşanan gerileme ile birlikte işletmeler sendikaların savunmacı tavrından kaçınmak ve daha proaktif, birlikçi ve yüksek performans amacıyla İKY’nin gelişimi ile çalışma yönetiminin çoğulcu toplu pazarlığı için yeni fırsatlar kazanılmıştır. Bu değişim sonucunda birçok işletme personel ve Eİ departmanlarını İKY departmanları olarak yeniden adlandırmışlardır (Kaufman, 2007).

Bir İKY fonksiyonu olarak da Eİ, yönetim-sendika ilişkileri ve çalışanların katılımı ve çalışanlarla ilişkiler (Werther ve Davis, 1993; Bratton, 2007), toplu pazarlık, toplu iş sözleşmeleri (Beardwell ve Holden, 1995), grev gibi konuları ve bu konularda yaşanabilecek sorunların çözümüyle ilgili uygulamaları kapsamaktadır.

İKY'nin bireyci ve Eİ'nin kolektivist özelliklerinin de etkisiyle İKY ve Eİ arasında bir ikilem de sözkonusudur. İKY'nin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olan Eİ, özellikle sendikal anlamda işletme dışında tutulmaya çalışılmış ve İKY uygulamaları Eİ'yi kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır (Storey, 1995). İKY, endüstriyel çoğulculuk düşüncesinin azalmasına neden olmuştur. Böylece PY ve Eİ uzmanlarının rolünü zayıflatmıştır. Bu durumda işveren ve sendika arasındaki güç dengesindeki farklılaşmaya verdiği önem etkili olmuştur (Saini, 2000: 23). Bunun yanı sıra genel anlamda istihdam yönetimi yaklaşımı kapsamında İKY ve Eİ'nin bütünleştirilmesinde nasıl bir ilerlemenin yapılabileceği önemli tartışma konularından biridir (Storey, 1995).

Yabancı literatürdeki İKY kitaplarında Eİ ile ilgili kavramlara, bu başlıkta görüldüğü üzere yer verilmiş olmasına karşılık Türkiye ile ilgili bölümde de değinileceği üzere Türkiye'deki İKY kitaplarında yoğun bir şekilde yer verilmemiştir. Bu durumun nedenleri arasında ikinci bölümde detaylandırılacak olan bir ülkedeki sendikal faaliyetler ve Eİ uygulamalarının görünümü ve düzeyi gibi faktörlerin yer aldığını ifade etmek mümkündür.

Eİ'ni PY'nin ve İKY'nin ortaya çıkışı ile ilgili bölümde de ifade edildiği gibi bir fonksiyon olmasından daha makro bir şekilde değerlendirmek de mümkündür. İKY sürecinin çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak için örgütsel davranış ve endüstri ilişkilerinden alınan teorik perspektif yardımcı olmaktadır (Guest, 2007).

Görüldüğü üzere; İKY çok sayıda faaliyeti kapsamakta ve meslekler, organizasyonel düzeyler, işletme birimleri, şirketler, endüstriler ve toplumlar arasında büyük bir çeşitlilik göstermektedir (Boxall, 2007: 48). Bu çeşitliliğin yanı sıra İK yöneticilerinden ya da profesyonellerinden İK fonksiyonlarını entegre ve etkin bir şekilde yerine getirmeleri ve bunu yaparken hat yöneticileri, çalışanlar başta olmak üzere çalışma ilişkisinin bütün taraflarını uzlaştırmaları ve sürecin bir parçası haline getirmeleri beklenmektedir (Aghazadeh, 2003).

İKY fonksiyonları personel yönetimi fonksiyonlarına paralel nitelikte ancak daha kapsamlı, gelecek ve gelişme odaklı, daha proaktif, bütüncül bir niteliktedir.

İKY fonksiyonları yukarıda ifade edilen faktörlere ve işletmeleri hedeflerine uygun olarak değişmekle birlikte özellikle rekabet avantajı sağlanması konusunda yetersiz kalmış ve bu bölümün devamında açıklanacak faktörlerin de etkisiyle İKY'nin gelişimini stratejik İKY olarak sürdürmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY ile ilgili tanımlarda belirtildiği üzere İKY'nin stratejik bir boyutunun da olduğu/olması gerektiği ve İKY genel itibari ile açıklanmış olduğu için İKY evrimindeki bu aşama stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) bağlamında ele alınacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili detaylara geçmeden önce strateji ve stratejik yönetim kavramlarını açıklanacaktır.

Değişim hızının çok yüksek olduğu günümüz iş dünyasında işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla uzun dönemli ve geniş kapsamlı düşünme zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu zorunluluk, işletmeler için odağı insan olan doğru stratejiler geliştirilmesini yüksek performans unsuru olarak ortaya koymaktadır. Odağı insan olan bu stratejiler müşteriler, toplum, ortaklar ve çalışanlar için değer yaratılmasını gelişim için sahip olunan kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını ve bütünleştirilmesini ifade etmektedir.

Yönetimsel anlamda vizyon, misyon ve politika kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan strateji kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Özellikle SİKY kitaplarında yer verilen strateji tanımlarından bazıları şunlardır:

Strateji bir işletmenin uzun vadeli temel hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi, faaliyetlerin benimsenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesidir (Chandler, 1962; akt. Armstrong, 2006: 19).

Michael Porter 1996 yılında yayınlanan "What is Strategy?" adlı makalesinde stratejiyi, rekabet avantajı yaratılması amacıyla farklı faaliyet setlerini kapsayan değerli ve

benzersiz/tek bir rekabet pozisyonunun yaratılması şeklinde tanımlamıştır (Ulwick, 1999: 3).

Strateji organizasyonel misyon, hedef ve amaçların formüle edilmesi ile rekabeti ve dış çevresel güçlerin etkisini açık bir şekilde dikkate alan faaliyet planlarının yapılmasıdır (Anthony ve diğ., 1996: 8).

İK stratejisi ya da herhangi bir yönetim stratejisi olsun, bir strateji iki temel unsura sahip olmalıdır: stratejik amaçlar (örn; strateji ile gerçekleştirilmesi amaçlanan) ve bir faaliyet planı (amaçlara ulaşılmasını sağlayacak araçlar) (Purcell, 1999; akt. Armstrong, 2006: 20).

Strateji kavramı rekabet avantajı, ayırt edici yetkinlikler ve stratejik uyum gibi üç temel unsura dayalıdır. Diğer bir ifade ile bir strateji, bu unsurları dikkate alacak şekilde geliştirilmelidir.

Strateji kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda uzun vadeli amaçlar, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan bir faaliyet planı ve kaynaklar vurgulanan ortak noktalardır.

Strateji kavramından hareketle tarihi 1960'lı yılların ortalarına kadar (Hussey, 1998) uzanan ancak 1990'lı yıllardan itibaren özellikle Amerika'daki işletmelerde artan bir ilgi ile karşılaşan stratejik yönetim (Wright ve McMahan, 1992: 49) kavramını açıklamak SİKY'yi daha iyi anlamak amacıyla yararlı olacaktır.

Stratejik yönetimin (SY) temel doktrini, işletmelerin benzersiz kaynaklarını tam olarak kullanmasıdır (Christensen ve diğ., 1982; Porter, 1985; Barney, 1986; akt. Grimm ve diğ., 2006: 88).

SY, işletme amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması ile sonuçlanan kararlar ve faaliyetler setidir (Pearce ve Robinson, 1988; akt. Armstrong, 2006: 24).

SY stil, yapı ve iklim gibi organizasyonun içsel unsurlarını ve çevrenin 'esnek' unsurlarının uygulanmasını, kontrol edilmesini ve dikkate alınmasını kapsamaktadır. Ayrıca SY geleceği oluşturmak amacıyla organizasyonun bir bütün olarak yönetilmesidir (Hussey, 1998: 12).

Stratejik yönetim sürecinde işletmeler şirket, işletme ve fonksiyon olmak üzere 3 temel düzeyde strateji geliştirmektedirler. İKY de üçüncü düzey strateji formülasyonu ifade etmektedir (Foot ve Hook, 1999; Bratton, 2007). Bu üç düzey strateji arasındaki entegrasyon ve uyum işletme performansının geliştirilmesinde ve başarılı olunmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkinin sağlanması üst yönetimin desteğine bağlıdır (Cowling, 1990; Brewster, 1994a; Budhwar, 1998; Huang, 2001; Sheehan, 2005).

Strateji kavramında olduğu gibi stratejik yönetim kavramında da rekabet, bütüncül bakış açısı ve benzersizlik vurgusu yapılmaktadır. Strateji ve stratejik yönetim kavramları tanımlarında vurgulanan işletme genelindeki bu bütüncül bakış açısından hareketle İKY'nin genel işletme stratejileri ile bütünleşik bir şekilde ele alınması ve İK'na stratejik bir önem atfedilmiş olması SİKY'nin temelini oluşturmaktadır.

1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynaklarının stratejik yönetimi şeklinde değerlendirmek de mümkündür. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlara geçmeden önce insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın açıklanması yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım esas itibari ile İKY stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonunu ifade etmektedir.

İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım, genel işletme stratejisi ile insan kaynaklarını birlikte ele almayı ve insan kaynaklarını sadece diğer işletme fonksiyonlarına yardımcı olan destek birimi olmanın ötesine taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları rekabetçi üstünlük için stratejik bir role ve öneme sahiptir.

İKY ile işletme stratejisi arasındaki ilişki ya da diğer bir ifade ile entegrasyon iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki; İKY ile işletme stratejisi arasında ortak noktaların belirlenerek hareket edilmesi ya da İKY ile işletme stratejisinin bütünleştirilmesi (Brewster ve Hegemish, 1994; Budhwar, 1998; Santos, 2000; Sheehan, 2005) ve diğeri ise İKY stratejisinin işletme stratejisi ile aynı noktaya getirilmesi gerekliliğidir (Baker, 1999; Shih ve Chiang, 2005). Ancak İKY'nin stratejiyi belirlediği ideal durum ile işletme stratejisinin İKY'yi şekillendirdiği mevcut durumdan

hangisinin, işletmenin başarılı ve etkin olmasına daha fazla katkı sağlayacağı SİKY teorisi açısından tartışılan önemli konulardan biridir (Othman ve Poon, 2000).

İKY ve işletme stratejisi arasındaki iki yönlü ilişki ikinci bölümde kısaca yer verilecek olan iki temel stratejik İKY modelini ifade etmektedir. Bu modellerden ilki eşleme SİKY modelidir ve işletme stratejisinin İKY'yi şekillendirdiği düşüncesini esas almaktadır (Devanna ve diğ. 1984; akt. Bratton, 2007). İkinci model ise kaynaklara dayalı SİKY modelidir ve insan kaynaklarının işletme stratejisini şekillendirdiği düşüncesini esas almaktadır (Barney, 1991; Hill ve Jones, 2004; akt. Bratton, 2007).

İşletmelerin stratejik formülasyonu İK fonksiyonunu etkilemektedir. İKY'ye stratejik yaklaşım, işletmenin insan kaynaklarının yönetilmesinde strateji kavramının uygulanmasıdır. İKY'ye stratejik yaklaşımın 6 temel göstergesi vardır (Anthony ve diğ., 1996: 12):

1. Dış çevre etkisinin dikkate alınması,
2. Rekabetin etkisinin ve işgücü piyasası dinamiklerinin dikkate alınması,
3. Uzun dönem odaklılık,
4. Seçim ve karar verme odaklılığı,
5. Bütün çalışanların göz önünde bulundurulması,
6. İşletme stratejisi ile entegrasyon.

Bu göstergelerin varlığı ile ortaya konan insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi disiplininin oluşması sonucunu doğurmuştur.

1980'li yıllardan itibaren yeni bir disiplin olarak gelişen stratejik İKY ya da daha sınırlı bir bakış açısı kapsamında İKY'nin stratejik yönleri ile ilgili olarak akademik yazı ve araştırma sayısında önemli bir artış görülmüştür (Kaufman, 2007: 36). Bu duruma paralel olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili tek bir tanım üzerinde uzlaşma sağlanamamış ve farklı bakış açılarına göre SİKY çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu farklı bakış açılarında etkili olan unsurlardan biri de İKY'nin de stratejik bir bakış açısına sahip olduğu düşüncesi ve bu nedenle İKY ile SİKY arasında net bir ayrımın yapılamadığı görüşü de yer almaktadır (Wright ve McMahan, 1999: 51).

Nedeni her ne olursa olsun bu farklı tanımların her biri farklı varsayımları, farklı nedensellik ilişkilerini ve farklı amaçları dile getirmektedir (Mabey ve diğ., 1998: 56).

SİKY ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımların bazıları şunlardır:

Guest SİKY'ni, İKY'nin stratejik planlamaya tamam olarak entegre olması, İKY politikalarının politika alanları ve hiyerarşi açısından tutarlı olması ve İKY uygulamalarının hat yöneticileri tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlamıştır (1989; akt. Wright ve McMahan, 1999: 52).

SİKY ile ilgili en fazla kabul gören tanımlardan biri Schuler'e ait olandır. Buna göre SİKY, bir işletmenin stratejik ihtiyaçlarının formüle edilmesi ve uygulanması için bireylerin davranışlarını etkileyen bütün faaliyetlerdir (Schuler, 1992; akt. Wright ve McMahan, 1999: 52).

SİKY bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini mümkün kılma amacına sahip olan planlanmış İK yayılımları ve faaliyetleri modelidir (Wright ve McMahan, 1999: 52).

SİKY, İK uygulamalarının işletme stratejisi ile bütünleştirilmesi sürecidir. Bu süreç, işletme stratejisinin uygulanması ile gerekli olan İK yetkinliklerinin tanımlanmasını ve bu yetkinliklerin korunması için tasarlanan İK uygulamalarının ve politikalarının benimsenmesini kapsamaktadır. İK stratejisi de bu sürecin bir çıktısı niteliğini taşımaktadır (Ulrich, 1997: 189-190; akt. Bamberger ve Meshoulam, 2000: 4).

SİKY, işletme stratejisi ile dikey ve diğer fonksiyonlar ile yatay olarak entegre olan İK stratejilerinin gelişimi için birleştirici yaklaşımların kullanımını kapsayan bir süreçtir. Bu stratejiler organizasyonel etkinlik gibi tüm organizasyonel düşünceler ve kaynak kullanımı, öğrenme ve geliştirme, ödül ve çalışan ilişkileri gibi insan yönetiminin daha özel yönleri ile ilişkili niyetleri ve planları tanımlamaktadır (Armstrong, 2006: 30).

1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Personel yönetiminin ve sonrasında insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci stratejik insan kaynakları yönetiminin ilk evrelerini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle İKY'nin gelişen koşullar karşısında yaşadığı yetersizlikler ve stratejik yönetim

anlayışı SİKYY'nin ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenleri/faktörleri oluşturmaktadır.

PY ve İKY'nin ortaya çıkış nedenleri bölümünde açıklanmaya çalışıldığı gibi SİKYY'nin ortaya çıkmasında ya da diğer bir ifade ile gelişmesinde ekonomik, teknolojik, yasal, politik, sosyokültürel ve demografik güçler ile görev çevresi ve işgücünün nitelikleri gibi makro faktörler etkili olmuştur (Anthony ve diğ., 1996).

Stratejik yönetim alanına duyulan ilgi, çeşitli işletme fonksiyonlarının rolüne SY süreci içinde daha fazla yer verilmesi ile sonuçlanmıştır. Benzer bir şekilde İKY de stratejik yönetim süreci ile entegre olmuş ve böylece stratejik insan kaynakları yönetimi gibi yeni bir disiplin gelişmiştir (Wright ve McMahan, 1992: 295).

İnsan, stratejik anlamda da katılımı ile yaşamsal önemde olan ve diğer kaynaklardan farklı olarak değer yaratabilen bir kaynak olarak değerlendirilmelidir (Storey ve Sisson, 1993; Yıldırım, 1997; Gooderham ve diğ., 2004). Ayrıca insan değer katan bir varlık ve rekabet avantajı kaynağı olarak ele alınmalıdır (Legge, 1989; akt. Bratton ve Gold, 1999). İnsan kaynaklarının stratejik bir nitelik kazanması ve daha fazla dikkate alınması, stratejik İKY'nin ortaya çıkışında etkili olmuştur. İnsan kaynaklarını bu denli önemli hale getiren gelişmeleri sıralamak yararlı olacaktır.

Bilgisayar ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler birçok işletmede çalışanların ve işletme hiyerarşisinin bazı kademelerinin yerini alıyor gibi görünse de insan olmaksızın faaliyet göstermek hiçbir işletme için mümkün görünmemektedir (Hussey, 1998).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri endüstri, kuruluş yeri ve büyüklükleri ne olursa olsun yeni yetkinlikler geliştirmelerini gerektiren 5 temel zorlayıcı durumla karşı karşıyadır (Ulrich, 2002: 46-48):

Küreselleşme; işletmelerin öğrenme ve birlikte çalışma yeteneklerini ve farklılıkları, karmaşıklığı ve belirsizliği yönetebilme yeteneklerini artırmasını gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler strateji geliştirirken yeni ve önemli birçok faktörü sürece dahil etmek durumundadır. Bu faktörlerin en önceliklisi bilgi ve düşünceleri ile fark yaratabilecek olan insan kaynaklarıdır.

Büyüyerek gelirini artırabileceği gerçeği ile karşı karşıya kalan işletmeler yeni ürünler geliştirmeli, yeni müşteriler ve pazarlar bulmalıdır. Bunun için yaratıcı ve yenilikçi olunmalı ve işletme genelinde bilgi paylaşımı etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

İnternet ve bilgisayar dahil bütün teknolojik gelişmeler, işletmelerin iş yapma şekillerini etkilemekte ve işletmelere değer katmaktadır. Ancak teknoloji edinmek ve kullanmak yeterli olamamaktadır. Bu nedenle başarılı bir işletme performansı için yöneticiler, teknolojiyi kullanılabilir hale getirmek ve bilginin kaldıraç gücünden daha fazla yararlanmayı öğrenmelidir.

Bilgi toplumu dönüşümünün bir gereği ve sonucu olarak bilgi, düşünce ve ilişki temelli işletmeler için doğrudan bir rekabet avantajı edinme unsuru ve farklılaşmaya çalışan bütün işletmeler için dolaylı bir rekabet avantajı unsuru haline gelmiştir.

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı en etkin zorlayıcı koşul, sürekli ve daha fazla değişimdir. Bu nedenle işletmeler, değişime hızlı bir şekilde adapte olmak ve değişimi yönetmek amacıyla hızlı karar alma ve hızlı öğrenme, yeni iş yapma yollarını bulma yeteneği kazanmalıdır. Böylece daha hızlı bir şekilde uygun stratejiler geliştirebileceklerdir.

Yukarıda ifade edilen 5 temel zorlayıcı durum işletmelerin yetenekli bireyleri diğer bir ifade ile yetkin insan kaynaklarını bulmak, onları geliştirmek, ödüllendirmek ve işletmede kalmalarını sağlamak zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazar koşullarının değişmesi, bir kurum kültürünün oluşturulması gerekliliği ve İKY'nin ortaya çıkışında olduğu gibi Japon işletmelerinin üstünlük yaratan özellikleri (Legge, 2005) SİKY'nin ortaya çıkışında önemli bir rol oynamıştır.

İşletme çalışanları ile ilgili konuların genel işletme stratejisi ile entegre edilmesini esas alan yeni organizasyon yapılarının (Khan, 2000: 94) ortaya çıkması da SİKY'nin ortaya çıkışında etkili olmuştur.

Bu koşulların yanı sıra yeni organizasyonel yapılar, entegre üretim sistemleri, dış kaynak kullanımı, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim eğilimleri, işgücünün değişen nitelikleri de SİKY'nin ortaya çıkışında etkili olmuştur (Greer, 2001).

SİKY ortaya çıkışında etkili olan bu faktörlerin yanı sıra teorik anlamda da birçok alandan destek almaktadır. Örneğin; genel sistem teorisi, kurumsal teori, kaynak bağımlılık teorisi, insan sermayesi, işlem maliyet teorisi, vekalet teorisi İKY'nin ve SİKY'nin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır (Jackson ve Schuler, 1995: 5-8).

İnsan kaynaklarının stratejik bir nitelik taşımasında etkili olan diğer faktörler SİKY'nin rolü ve önemi ile ilgili bölümde yeniden değerlendirilecektir. İK'nın stratejik niteliği ile ilgili ifade edilen bütün faktörler ve stratejik yönetim uygulamaları ile SİKY'nin işletmeye sağlayacağı düşünülen katkılarla ilgili bulgular SİKY'nin ortaya çıkışında önemli bir rol oynamıştır.

1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme açısından rolü ve önemi, insan kaynaklarının stratejik önemi ve insan kaynaklarına stratejik yaklaşım etkileri ile birlikte ele alınacaktır. Bunun nedeni insan kaynaklarının stratejik niteliğinin aynı zamanda insan kaynaklarına stratejik yaklaşımın diğer bir ifade ile stratejik insan kaynakları yönetiminin de temelini oluşturmasıdır.

Çalışma yaşamının gereklerinin değişmesine paralel olarak otomasyon ve bilgisayarlar birçok çalışanın yerini almış ve hiyerarşinin azalması ile birlikte orta düzey yöneticileri ortadan kaldırmış olsa da hiçbir işletmenin insanlar olmadan faaliyet gösteremeyeceği gerçeği değişmemektedir (Hussey, 1998: 432). Bu nedenle, insan kaynakları bir işletmenin diğer üretim faktörlerinden ayrılan temel kaynağı olmaya devam etmektedir.

İnsan kaynakları kalite, etkinlik ve verimlilik yaratan bir değer olarak stratejik bir nitelik kazanarak kritik bir maliyet unsuru olmanın dışına taşınmıştır (Massey, 1994). Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının değeri, ücretleri ve maliyetlerine göre değil işletmeye sağladıkları katma değer ile ölçülmelidir (Aghazadeh, 2003).

İnsan kaynakları değerli ve değer yaratan, kıt, taklit ve ikame edilemeyen olma gibi özellikleri ile rekabet stratejisinin oluşturulmasında ve bu stratejiye uyum sağlanmasında belirleyici role sahip önemli bir kaynaktır (Barca, 2002). Ayrıca özellikle 2000'li yıllarda İKY politik, ekonomik ve toplumsal değişimlerin paralelinde şekillenmiştir. Bu noktada özellikle emek, sermaye, hammadde, enerji gibi üretim faktörlerinin yanı sıra bilgi (Cascio, 1998; akt. Gök, 2006: 32) öncelikli üretim girdisi olarak kabul edilmeye

başlanmıştır. Bunun nedeni ise bilgi üretimi ve kullanımı ile bilgi toplumu (Drucker, 1994) olmanın bir gereği olarak her alandaki serbest pazar koşullarının ve insan ilişkilerinin belirleyicisi niteliği kazanmış olmasıdır. Böylece bilgi ve esasında onu üreten insan artan bir öneme sahip olmuştur.

Stratejik İKY'nin tanımı ile ilgili tanımda da değinildiği üzere insan kaynaklarına stratejik yaklaşım, İKY strateji ve uygulamaları ile işletme stratejisinin bütünleştirilmesidir ve bu açıdan işletmenin stratejik anlamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, işletme açısından oldukça önemlidir. İKY'ne stratejik yaklaşım işletme kaynaklarının stratejik ihtiyaçlarla eşleştirilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır. Ayrıca uygulanan işletme stratejisini daha güçlü hale getirmenin önemli bir yolu olarak görülmektedir (Hussey, 1998: 432).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın neticesinde gelişen stratejik İKY anlayışı ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi de işletme açısından oldukça önemlidir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi esas itibari ile işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak faaliyetlere odaklanmıştır (Purcell, 1999; akt. Armstrong, 2006: 30). Bu özelliği ile işletmenin stratejik yönetim uygulamalarının desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Porter'a göre işletmelerin benimsediği jenerik stratejilerin gerektirdiği belli rol davranışları ve bu davranışları benimsenen işletme stratejisiyle bütünleştirecek insan kaynakları stratejileri mevcuttur. Bu davranışlar; bilgi, beceri ve yeteneklerin ötesine geçen rollerdir ve genel işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasında akılcı bir bağlantı kurmaktadır. Örneğin; maliyet düşürme diğer bir ifade ile maliyet liderliği stratejisi daha kısa vadeli odaklanan, nispeten tahmin edilebilen, kişisel aktiviteyi içeren, kalite-çıktı miktarı ve sonuç ile ilgilenen, düşük risk alan davranışlar ile bu davranışları genel işletme stratejisiyle bütünleştiren etkinliği cesaretlendirecek kısıtlı iş tasarımları, belirli iş tanımları ve kariyer yolları, performans yönelimli kısa vadeli sonuçları, rekabet kararlarında kullanılacak pazar payı düzeylerini yakından izleme, daha düşük düzeyde çalışan eğitimi ve gelişimini içeren insan kaynakları stratejilerini

gerektirir (Schuler and Jackson, 1987; akt. Storey and Sission, 1994). Görüldüğü üzere benimsenen genel işletme stratejisi işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi fonksiyonlar başta olmak üzere insan kaynakları stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca küresel başarı için değişik seviyelerdeki stratejilerin uyumu bir zorunluluktur. Bu nedenle işletme stratejisine paralel İK stratejilerinin geliştirilmesi işletmenin rekabet gücünü artırmasına ve performansının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile işe alma, eğitim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının genel işletme stratejileriyle uyumlu olması beklenebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, uzun vadeli insan yönetimi için uygun yaklaşımlar geliştirilmesinde, üzerinde uzlaşılan ve anlaşılabilir bir altyapı için bir avantaj olarak algılanmaktadır. Bu özellik sıkça vurgulandığı üzere işletmenin İKY aracılığı ile rekabet avantajı sağlamasını ifade etmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1990; akt. Armstrong, 2006: 31).

SİKY çalışan katılımını artırmakta ve yüksek performanslı iş sistemlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (MacMahan ve diğ., 1998; akt. Kaufman, 2007).

Farklı bir açıdan bakılacak olursa SİKY'nin gerçekleştirmeye çalıştığı amaçların önemini artırdığı görülecektir.

Stratejik İKY, işletme sahibi ve yöneticiler gibi çalışanlar dahil işletmenin tüm paydaşlarının yararını dikkate alan ve aşağıda ifade edilen amaçları yerine getirmeye çalışmaktadır (Armstrong, 2006):

- İnsan kaynağı ile ilişkili kritik konularla ya da başarı faktörleri ile ilgili bir bakış açısı oluşturmak,
- İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için ihtiyaç duyduğu yetenekli, katılımcı ve iyi motive olmuş çalışanları sağlayarak stratejik yeteneği oluşturmak,
- Tutarlı ve pratik İK politikalarının ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanması, işletme ihtiyaçları ile çalışanların bireysel ve toplu ihtiyaçlarını ortak bir paydada buluşturulmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda genel olarak çalkantılı bir çevrede bir yön duygusu oluşturmak,
- Kapsamlı, tutarlı ve bütüncül bir yapı oluşturmak,

- İşletmenin ‘hard ve soft’ bütün unsurları arasında uygun bir denge oluşturmak.

Bu amaçlara ulaşılması işletmeye önemli katkılar sağlamakta ve SİKY'nin önemini artırmaktadır.

SİKY'nin üstlendiği rolü yerine getirmesi ikinci bölümde yer verilecek katı ve esnek İKY yaklaşımlarının benimsenmesi ile de mümkün olabilmektedir (Foot ve Hook, 1999: 10).

Teorik anlamda SİKY ile işletmenin, insan kaynaklarının ve İKY sisteminin potansiyel olarak işletmeye uzun vadeli rekabet avantajı için kaynak sağladığı düşüncesi entelektüel anlamda desteklenmiştir (Boxall, 1996; Wright ve diğ., 2001; akt. Kaufman, 2007). Ancak SİKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki pozitif bağ ile ampirik bulgular teorik destek kadar yoğun değildir (örn: Huselid, 1995; Becker ve Gerhart, 1996; akt. Kaufman, 2007: 36).

Yukarıda ifade edilen değerlendirmeye rağmen SİKY'nin işletmeye katkı sağlayacağı da önemli bir gerçektir. SİKY'nin işletme içindeki rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi, amaçlarına ulaşması ve öneminde ifade edilen sonuçlara ulaşması İK uygulamaları ve stratejileri ile işletme stratejilerinin koordinasyon içinde bütünleştirilmesine bağlıdır.

1.4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi, birçok şekilde tanımlandığı gibi sahip olduğu özellikler de farklı şekilde sıralanmıştır.

İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşımın diğer bir ifade ile SİKY'nin iki önemli özelliği sözkonusudur (Wright ve McMahan, 1992: 298):

- İKY uygulamalarının organizasyonun stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Bu durum, İK konularının işletme stratejisinin formüle edilmesinin bir parçası olarak dikkate alınmasını gerektirmektedir.
- Çeşitli İK uygulamaları arasında bir sinerji oluşturulmasını ve bu uygulamaların bir bütün olarak işletme ihtiyaçları ile uyumlaştırılmasının sağlanmasını vurgulamaktadır.

Bu iki özellik SİKİY'nin ayırt edici nitelikleri arasında yer almaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra SİKİY'nin sahip olduğu diğer özelliklerin bazıları ise şunlardır:

SİKİY, işletmenin bütün kaynaklarının birbirleri ile uyumlu olarak nasıl tanımlanması ve daha kapsamlı bir şekilde diğer işletme faaliyetleri ile nasıl bütünleştirilmesi gerektiği ile ilgili sistematik bir değerlendirmeyi kapsamaktadır.

SİKİY, işletme birimleri ve işletme tarafından benimsenen bütün İK stratejilerine odaklanarak bu stratejilerin işletme performansına etkilerini ölçmeye çalışmaktadır (Dyer, 1984; Delery ve Doty, 1996; akt. Boxall ve diğ., 2007).

SİKİY esas itibari ile işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak faaliyetlere odaklanmıştır (Purcell, 1999; akt. Armstrong, 2006: 30).

SİKİY, çalışanlarla ilgili rasyonel bir yönetim modeli niteliği taşımaktadır (Boxall ve Steenveld, 1999: 443).

Çevre, organizasyon, iş ve işgören arasındaki uygunluğun optimal dengesi ile çalışanların kaynaştırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi SİKİY'nin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Gooderham ve diğ., 1999: 507).

Kaynaklara dayalı bakış açısı ve insan sermayesi teorisi önemlidir (Gooderham ve diğ., 2004).

Bir uygulama ve çalışma alanı olarak stratejik İKY işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi mümkün kılacak bir şekilde tasarlanan insanlar ve organizasyonlar arasındaki etkileşime dair politikaların ve uygulamaların bütünlüğü ile ilgilidir (Storey ve diğ., 2009: 3).

İKY'nin söylem ve eylem farklılığı düşüncesinde olduğu gibi stratejik İK çalışmaları ve uygulamaları arasında güçlü bir bağ arzulanmasına ve öyle olacağı düşünülmesine rağmen gerçekte aralarında genellikle oldukça büyük bir kopukluk vardır (Storey ve diğ., 2009: 3).

Personel yönetiminin ve İKY'nin özellikleri açıklanırken belirtildiği gibi burada ifade edilen stratejik İKY özelliklerine ve diğerlerine bu bölümün sonunda yapılacak olan PY, İKY ve SİKİY karşılaştırması kısmında yeniden ve detaylı bir şekilde yer verilecektir.

1.4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkış nedenleri, önemi ve rolü ile ilgili bölümlerde ifade edildiği gibi stratejik bir nitelik kazanan insan kaynaklarının stratejik bir bakış açısı ile yönetilmesi gerekmektedir.

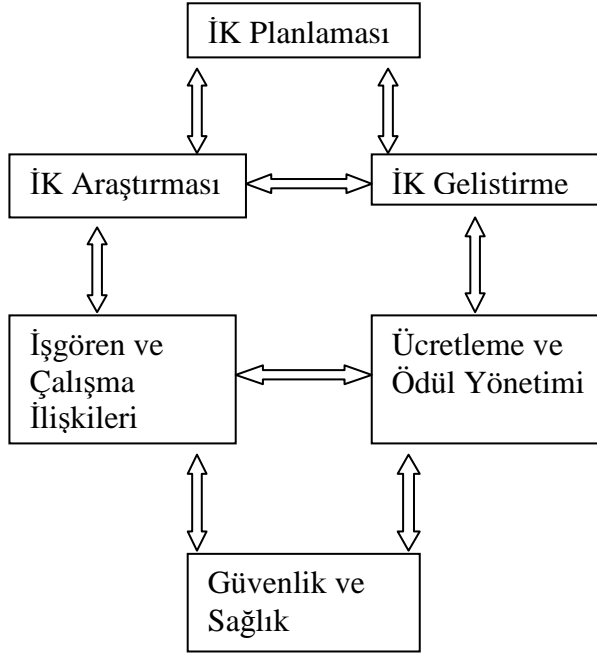
SİKY 4 temel boyuta sahiptir: Liderlik, değişim mühendisliği, iş yerinde öğrenme ve sendikalar (Bratton ve Gold, 1999). SİKY fonksiyonlarının işleyişi bu boyutlar bağlamında şekillendirilmektedir. SİKY fonksiyonları, bu 4 boyutun yanı sıra sosyal, politik, yasal ve ekonomik çevreden, işgücünün özelliklerinden, örgüt kültüründen, üretim teknolojisinden, organizasyon yapısından ve en önemlisi işletme stratejisinden etkilenmektedir (Baron ve Kreps, 1999a).

SİKY fonksiyonları ile ilgili olan en önemli özellik entegrasyondur. SİKY'nin rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, bu fonksiyonların kendi içinde yatay ve diğer işletme konularıyla dikey entegrasyon içinde olmasına bağlıdır (Chadwick ve Cappelli, 1999; Delery ve Doty, 1996; Gratton ve diğ., 1999; Guest, 1987; akt. Erçek, 2006).

SİKY fonksiyonları genel itibari ile İKY ile ilgili bölümde belirtilen fonksiyonlara paralel bir niteliktedir. Ancak farklı olarak stratejik İK planlaması şeklinde 'stratejik' önekini almakta (Anthony ve diğ., 1996; Hussey, 1998) ya da fonksiyonun isminin sonuna 'stratejisi' ekini almaktadır (Mabey ve diğ., 1998). Fonksiyonlarla ilgili 'stratejik' vurgunun içeriğine değinmeden önce SİKY fonksiyonlarının hangileri olduğunu sıralamak yararlı olacaktır.

SİKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler ve bilgi toplumu sonucunda önemli artan insan kaynakları işletmeleri İKY fonksiyonlarını daha stratejik ve küresel bir bakış açısı ile şekillendirmeye ve bu konuda çalışmalar yapmaya zorlamıştır. Bu düşünceden hareketle İKY Birliği (Society of HRM-SHRM) İK planlaması, işgören temin ve seçimi, İK geliştirme, ücretleme ve ödül yönetimi, işgören ve çalışma ilişkileri, güvenlik ve sağlık, İK araştırması gibi fonksiyonları stratejik İKY anlayışının daha etkin bir şekilde benimsenmeye başladığı 2000'li yılların İKY fonksiyonları olarak sıralamıştır (www.shrm.com, 2006; akt. Gök, 2006: 32).

Şekil 1.3. 2000’li yıllardaki İKY İşlevleri



Kaynak: www.shrm.com (2006; akt. Gök, 2006: 32)

Yukarıda ifade edilen stratejik İKY fonksiyonlarının işleyişini İK stratejileri şekillendirmektedir.

Strateji kavramı ile ilgili literatüre paralel bir şekilde İK stratejisi de bir işletmenin İK sistemi ile ilgili politikalara ve uygulamalara dair düşünce tarzının bir sonucudur (Bamberger ve Meshoulam, 2000: 5).

İK stratejileri, bir işletmenin insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile ilgili neler yapmayı amaçladığını, bu amaçların birbirileri ile ve işletme stratejisi ile nasıl entegre edilebileceğini ortaya koymaktadır. İK stratejilerinin amacı uygulamaların geliştirilmesine ve uygulanmasına rehberlik etmektedir. Böylece işletmenin insan kaynaklarının nasıl yönetileceği ile ilgili bütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu amaçla İK stratejileri özellikle yukarıda ifade edilen fonksiyonların yanı sıra yetenek yönetimi, sürekli iyileştirme, bilgi yönetimi gibi alanlarla ilgilidir. Ayrıca işletmenin belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ölçmek ve değerlendirmek mümkün olmaktadır. Bu noktada İKY açısından önemli olan, nelerin yapılmasının düşünüldüğünden çok nelerin yapıldığıdır (Armstrong, 2006).

Stratejik İK planlaması temel bir nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte mevcut kapasitesi ile çalışanlarının seçimi ve geliştirilmesi konusunda başarılı olan bir işletme birçok pazarda benzersiz bir avantaj sağlamış olacaktır (Reading, 2002: 162).

İnsan kaynakları yetkinliklerinin işletmelerin başarısı için fark yaratan en önemli unsur olduğu (Brockbank ve Ulrich, 2009) anlaşıldığı ölçüde SİKY uygulamaları daha etkin hale gelecek ve İKY uygulamalarından farklı bir nitelik kazanarak gerçek bir geçiş olacaktır.

Bu bölümde fonksiyonlar, İKY ile paralel olduğu düşüncesiyle detaylı bir şekilde ele alınmamıştır. Ancak yine de SİKY fonksiyonlarındaki gelecek odaklı ve stratejik yaklaşımın ve bütüncül bakış açısının daha yoğun bir şekilde vurgulandığı ve gerçekleştirilmeye çalışıldığı unutulmamalıdır.

1.5. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin karşılaştırmasında bu bölümün genel yapısını oluşturan diğer bir ifade ile İKY'nin gelişiminde olduğu gibi PY ve İKY, İKY ve SİKY şeklinde ikili değerlendirmeler yapılacaktır.

1.5.1. Ortak Özellikleri

Personel yönetimi ile İKY ortak özellikleri temelini İKY'nin tam anlamıyla personel yönetimi olmadığı ancak personel yönetiminin farklı bir perspektifle değerlendirilmesi düşüncesi oluşturmaktadır (Hendry ve Pettigrew, 1990; akt. Armstrong, 2006). Personel yönetimi ile İKY'nin ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Armstrong, 2006: 18):

İKY stratejileri gibi PY stratejileri de işletme stratejilerinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile PY ve İKY, PY/İKY uygulamalarının organizasyonel amaçlarla bütünleştirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Legge, 2005: 109).

PY ve İKY hat yöneticilerini insanların yönetiminden sorumlu olarak görmektedirler (Legge, 2005: 109). Personel fonksiyonu yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini mümkün kılacak şekilde gerekli tavsiyeler ve destek hizmetlerini sağlamaktadır.

PY ve ikinci bölümde detaylı bir şekilde değerlendirilecek olan esnek İKY yaklaşımı 'bireye saygı', organizasyonel ve bireysel ihtiyaçların dengelenmesi, bireysel tatmin için maksimum yetkinlik düzeyine ulaşılması ve organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla insanların geliştirilmesi açısından benzer niteliktedir.

PY ve İKY'nin en önemli fonksiyonu, çalışanların sürekli değişen organizasyonel ihtiyaçlarla uyumlaştırılması, doğru insanın doğru işe yerleştirilmesi ve gerçekleştirilmesi olarak görülmektedir.

Seçim, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim, yönetim geliştirme ve ödül yönetim teknikleri PY ve İKY'nde benzer bir sıra ile kullanılmaktadır.

PY ve esnek İKY, çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılım süreçlerinin önemini vurgulamaktadır.

PY ve İKY arasındaki bir diğer benzerlik ise çalışanların organizasyonel başarıya maksimum katkıyı sağlayarak kişisel tatmin sağlamak amacıyla yeteneklerini geliştirmelerinin önemine yaptıkları vurgudur (Legge, 2005: 109).

PY ve İKY'nin ortak özelliklerinin yanı sıra İKY ve SİKY'nin ortak özelliklerini de değerlendirmek yararlı olacaktır.

Stratejik bakış açısı İKY ile SİKY'nin ortak özelliğidir. Ancak İKY'nin stratejik konulara olan ilgisi o denli artmıştır ki modern bir disiplin olarak SİKY ortaya çıkmıştır (Ferris ve diğ., 1999; akt. Erçek, 2006).

Bir diğer ortak özellik de entegrasyona yapılan vurgudur. Özellikle fonksiyonlar arası yatay entegrasyon İKY ve SİKY'nin esas unsurlardan biridir.

İKY'nin gelişiminde hareketle yapılan ortak özelliklerle ilgili ikili karşılaştırmaların yanı sıra üçlü bir değerlendirme de yapmak yararlı olacaktır. PY, İKY ve SİKY'nin ortaya çıkış nedenleri ile ilgili bölümlerde de ifade edildiği üzere İKY'nin gelişiminin bu üç evresi de yönetim tarihinin diğer bir ifade ile örgüt teorilerinin/kuramlarının ve makro çevresel faktörlerin etkilerini yansıtmaktadır. Bu durum, önemli bir ortak özelliktir.

PY, İKY ve SİKY'nin bir diğer ortak özelliği ekonomi, endüstri ilişkileri, hukuk gibi birçok farklı disiplinle etkileşim halinde olması ve teorik anlamda bu disiplinlerden beslenmiş olmalarıdır.

1.5.2. Farklı Yönleri

Bu bölümün birçok yerinde ifade edildiği üzere özellikle PY ve İKY'nin farklı bir adlandırmadan öte içerik anlamında birbirlerinin aynısı ya da farklı olup olmadıkları tartışılmaya devam edilen bir konudur. Ancak bu çalışmada yukarıda ifade edilen ortak özelliklerine karşın anlayışları, kapsamaları ve genel yapıları itibari ile farklı birer disiplin olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle PY, İKY ve SİKY'nin farklı yönleri detaylı bir şekilde değerlendirilecektir.

Personel yönetimi ve İKY'nin farklı yönleri ile ilgili tartışma yıllarca süregelmiştir. Ancak İKY'nin PY'den farklı olarak değerlendirilmesi, günümüz İKY uygulamalarının geleneksel PY'den farklı bir şekil alması ile mümkün olmuştur (Armstrong, 2006).

PY ve İKY arasındaki farklılıkların daha belirgin hale gelmesinde stratejik yaklaşım, toplam kalite, işletme kültürü, endüstri ilişkilerinde bireyselleşme, esnekleşme, Amerikan ve Japon stili İKY gibi konular etkili olmuştur (Storey, 1989; akt. Gök, 2006: 23). Farklılığın belirginleşmesinde etkili olan faktörlerin çeşitliliği gibi PY ve İKY'nin farklılar açısından karşılaştırılması da çeşitli şekillerde yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda makro bir bakış açısı ya da boyutlar bağlamında bir değerlendirme esas alınmıştır.

PY ve İKY ile ilgili makro karşılaştırmalardan biri şu şekildedir (Legge, 2005):

PY, yönetsel niteliği olmayan çalışanlarla ilgili yönetsel faaliyetlere odaklanır ve yöneticilerden ziyade astlar tarafından yerine getirilen bir yapıda görülmektedir. Buna karşılık İKY, çalışanların gelişiminin önemini yanı sıra 'yönetim takımları'nın geliştirilmesine de odaklanmaktadır.

Hat yöneticilerini PY, bütün yöneticiler gibi personel yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmekle sorumlu olarak değerlendirirken İKY, işletme biriminde alt düzeydeki sonuçların değerlendirilmesinde bütün kaynakların koordine edilmesinden ve yönetilmesinden sorumlu yöneticiler olarak değerlendirmektedir.

İKY, örgüt kültürü yönetimini üst yönetimin esas faaliyetlerinden biri olarak vurgulamaktadır. Buna karşılık PY, formel bir kurumsal hassasiyetten uzak bir duruş sergilemektedir.

Bir diğer makro bakış açısına göre de İKY, PY'den farklı olarak şu özelliklere sahiptir (Armstrong, 2006: 18):

İKY, stratejik uyuma ve entegrasyona daha fazla vurgu yapmaktadır.

İKY, yönetim ve işletme odaklı bir felsefeye dayalıdır.

İKY, kültür yönetiminin ve karşılıklı katılımın gerçekleştirilmesinin önemini daha fazla vurgulamaktadır.

İKY, hat yöneticilerinin rolünü İKY politikalarının uygulayıcıları olarak daha fazla önem vermektedir.

İKY, bir bütün olarak işletmenin ilgi alanları ile ilişkili holistik bir yaklaşımdır ve organizasyon üyelerinin ilgi alanları dikkate alınmakta ancak ikincil bir nitelikte görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen PY ve İKY karşılaştırmalarının yanı sıra bir diğer ve en yaygın karşılaştırma olan Storey'e aittir. Bu karşılaştırma ayrıca ikinci bölümde yer verilecek olan Storey'in İKY modelinin bir parçası niteliğindedir. Bu karşılaştırmada boyutlar ve diğer karşılaştırmalardan farklı olarak PY'yi Eİ ile birlikte ele alınması esastır. Ayrıca oldukça kapsamlı bir karşılaştırmadır.

Tablo 1.4. Personel ve Endüstri İlişkileri ile İnsan Kaynakları Yönetimi: Farklar

Boyutlar	Personel ve Endüstri İlişkileri	İKY
İnanç ve Varsayımlar		
Sözleşme	Yazılı sözleşmenin dikkate alınması	Sözleşmenin ötesine geçme amacı
Kurallar	Açık kuralların oluşturulması önemli	'Yapabilir' düşüncesi ve kurallarla ilgili sabırsızlık
Yönetim faaliyetine rehberlik	Prosedürler/tutarlılık/kontrol	'İşletme ihtiyacı'/ esneklik/bağlılık
Davranışın kaynağı	Normlar/Gelenek ve uygulama	Değerler/misyon
İşgücü aracılığıyla yönetsel görev	İzleme	Besleme/destek?
İlişkilerin niteliği	Çoğulcu	Ünitarist
Çatışma	Kurumsal	Vurgulanmamış
Standardizasyon	Yüksek	Düşük
Stratejik Bakış Açısı		
Kilit ilişkiler	İşgücü-yönetim	İşletme-Müşteri
Öncelikler	Parçalı	Entegre
İşletme Planı	Marjinal	Merkezi
Karar Verme Hızı	Yavaş	Hızlı
Hat Yönetimi		
Yönetim Rolü	İşlemsel	Transformasyonel liderlik
Kilit Yöneticiler	Personel/Eİ uzmanları	Genel yöneticiler/işletme/hat yöneticileri
Ödüllendirilen yönetsel beceriler	Müzakere	Kolaylaştırıcılık
Kilit Faktörler		
Müdahale odağı	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri
Seçim	Ayrı ve marjinal/ önemsiz/küçük bir görev	Entegre ve kilit bir görev
Ücret	İş değerlendirme, belirlenmiş çok sayıda derece	Performansla ilişkili, birkaç derece
Koşullar	Ayrı bir şekilde müzakere edilen	Uyumlaştırma
İşgücü-Yönetim	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmelere doğru
Organizatörlerle girilen ilişkiler	Araçlar ve eğitim ile düzenleme	Küçültme (değişim modelleri için bazı pazarlık tahminleri ile)
İletişim	Sınırlı akış/dolaylı	Artan akış/doğrudan
İş Tasarımı	İş bölümü	Takım çalışması
Çatışma Yönetimi	Geçici çözümlere ulaşılması	İklim ve kültür yönetimi
Eğitim ve Geliştirme	Eğitilere kontrollü katılım	Öğrenen organizasyonlar

Kaynak: Storey, 1992 (akt. Bratton ve Gold, 2007: 28)

Yukarıdaki tabloda özetlenen karşılaştırma da esas alınan boyut sayısı değişiklik arz edebilmektedir (örneğin: Legge, 2005: 112).

Storey gibi Guest'in de boyutlar bağlamında bir PY ve İKY karşılaştırması mevcuttur. Modeller bağlamında tekrar değinilecek olan bu değerlendirme daha sınırlı bir kapsama sahiptir.

Tablo 1.5. Guest'in Personel Yönetimi ve İKY Karşılaştırması

Boyutlar	Personel yönetimi	İKY
Zaman ve Planlama Perspektifi	Kısa vadeli	Uzun vadeli
	Reaktif	Proaktif
	Ad hoc	Stratejik
	Marjinal/önemsiz	Entegre
Psikolojik Sözleşme	İtaatkar	Bağlılık
Kontrol Sistemleri	Dışsal kontroller	Kendi kendini kontrol
Çalışanla İlişkiler Perspektifi	Çoğulcu	Ünitarist
	Kollektif	Bireysel
	Düşük güven	Yüksek güven
Tercih Edilen Yapılar/Sistemler	Bürokratik/mekanistik	Organik
	Merkezi	Devolved
	Formal olarak tanımlanmış roller	Esnek roller
Roller	Uzman/profesyonel	Büyük ölçüde hat yönetimine entegre olmuş
Değerlendirme Kriteri	Maliyetlerin minimize edilmesi	Maksimum yararlanma (insan varlığı muhasebesi)

Kaynak: Guest (1987; akt. Legge, 2005: 111)

PY ve İKY karşılaştırmasının yanı sıra stratejik İK ile geleneksel personel yönetimi yaklaşımlarını da çeşitli boyutlar bağlamında karşılaştırmak mümkündür. Bu karşılaştırma aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1.6. Stratejik İK ve Geleneksel PY Yaklaşımlarının Farklı Yönleri

Boyutlar	Geleneksel PY Yaklaşımı	Stratejik İK Yaklaşımı
Planlama ve Strateji Formülasyonu	Sadece operasyonel planlamaya katılır.	Tüm organizasyonel stratejik planların formüle edilmesine ve İK fonksiyonlarının işletme stratejisi ile aynı düzeye taşınmasına katkı sağlamaktadır.
Otorite	Orta düzeyde bir statüye ve otoriteye sahiptir.	Yüksek statüye ve otoriteye sahiptir.
Kapsam	Esas olarak saat başı, operasyonel ve kayıt tutan çalışanlarla ilgilenmektedir.	Tüm yöneticilerle ve çalışanlarla ilgilenmektedir.
Karar Verme	Sadece operasyonel kararlar almaktadır.	Stratejik kararların alınmasına katılmaktadır.
Entegrasyon	Diğer işletme fonksiyonları ile düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır.	Pazarlama, finans ve üretim gibi diğer işletme fonksiyonları ile tam bir entegrasyon sağlanmaktadır.
Koordinasyon	Tüm personel fonksiyonlarını koordine etmemektedir.	Eğitim, temin, işe yerleştirme gibi tüm İK faaliyetlerini koordine etmektedir.

Kaynak: Anthony ve diğ. (1996: 15)

Ayrıca PY-İKY ve İKY-SİKY şeklindeki ikili karşılaştırmalarda ifade edilen ortak özellikler ve farklılıklardan hareketle PY, İKY ve SİKY şeklinde üçlü bir karşılaştırma yapılmaya çalışılacaktır.

Bu noktadan hareketle PY'den İKY'ye ve İKY'den SİKY'ye doğru yaşanan dönüşüm toplumun çalışanlarla ilgili hakim inanç ve tutumlarını, işverenlerin kamu politikalarına (sağlık, güvenlik ve istihdam standartlarının yasalaştırılması) ve sendikaların büyümesine olan tepkiyi yansıtmaktadır. Ayrıca personel yönetiminden farklı ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile benzer olarak İKY sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında kritik rolü olduğunu, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisi ile entegre olmasını gerektiğini ve insan kaynakları uzmanlarının etkinlik ve adalet amaçlarına ulaşılmasında organizasyonel kontrole yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 11).

PY ve İKY endüstri ilişkileri ve sendika konularına benzer bir şekilde yer verirken, İKY sendikaların rolünü de üstlenmiş görülmektedir.

PY, İKY ve SİKY arasındaki temel farklılık ortaya çıkış nedenleri ile ilgili bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan faktörlerden kaynaklanmaktadır. PY ve

İKY'nin ortaya çıkışı uygulama kaynaklı ve yasal düzenlemelerin etkisinde iken, SİKY açısından ise teorik kaynaklı olarak değerlendirilebilir.

PY'nin İK'nın kaynak yönüne ve İKY'nin insani yönüne vurgu yaptığını buna karşılık SİKY'nin her ikisini bütünleştirdiğini söylemek mümkün olabilir.

Bu bölümün genelinde görüldüğü üzere İKY'nin gelecek odaklı, bütüncül ve stratejik bir bakış açısına sınırlı bir düzeyde sahip olmasına rağmen SİKY ile daha paralel bir yapıya sahip olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle PY ve İKY kadar yoğun bir İKY ve SİKY karşılaştırması literatürde yer almamaktadır. İKY ve SİKY arasındaki farklar, insan kaynaklarının stratejik niteliği ve önemi anlaşıldıkça daha belirgin hale gelecektir.

Ayrıca bu bölümün sonunda da olsa belirtilmesi gereken bir konu da bu çalışmada genel itibari ile İKY'nin sağladığı katkının ya da olumlu yönlerinin değerlendirilmiş olduğudur. Bu çalışmanın odağında olmamakla birlikte İKY'nin eleştirel bir perspektiften de değerlendirilmesi mümkündür. İKY'nin eylem ve söylemi arasındaki farklılıklar (Legge, 2005), İKY'nin gerçekten “insani bir yüzünün” olup olmadığı (Philip ve diğ., 2002), bireysel farkların ve hedeflerin göz ardı edilerek insanların işletme hedeflerine uygun belli kalıplara sokulmaya çalışıldığı düşüncesi (Yıldırım, 2004), İKY'nin sağladığı katkılar ve önemi vurgulanıyor olmasına karşın Wal-Mart ve McDonalds gibi işletmelerin İKY departmanı olmaksızın faaliyet gösteriyor olduğu iddiası (Kaufman, 2007) bu perspektif kapsamında değerlendirilebilir. Bu eleştirel bakış açısına şu görüşleri de dahil etmek mümkündür: İKY'nin pozitif/tanımlayıcı ve normatif/kuralcı yapıyı bütünleştirdiği için ortaya çıkışından itibaren sorunlu olduğu (Legge, 1989; akt. Kaufman, 2007: 40), İKY'nin Amerika dışındaki ülkelerde daha az uygulandığı ve daha az önemli bulunduğu (Sisson, 1993; akt. Kaufman, 2007: 40), İKY'nin sadece şirket hedeflerine odaklandığı ve çalışanların çıkarlarını göz ardı ettiği (Mabey ve diğ., 1998; akt. Kaufman, 2007: 40) ve İKY'nin bilinen pozitif performans etkilerini sunuyor görünmediği şeklindedir (Hope-Hailey ve diğ., 1997; akt. Kaufman, 2007: 40).

Ancak İKY'ye eleştirel bir bakış açısı ile ilgili yayınların daha az olduğu ve yayınların ‘en iyi İKY uygulamaları’na odaklandığını söylemek mümkündür (Kaufman, 2007: 38). Özellikle kriz dönemlerindeki İKY uygulamaları, eleştirel bakış açısını destekler

görünmektedir. Bu nedenle İKY uygulamalarının iyileştirilmesi ve söylemine paralel bir hal alması için bu tarz çalışmalar önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan insan kaynakları yönetiminin gelişimi, çalışmanın devamında Avrupa ve Türkiye açısından yeniden değerlendirilecektir. Ayrıca İKY'nin genel yapısını ve uygulamalarını etkileyen faktörler modeller bağlamında açıklanmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 2: MODELLER BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile ilgili birinci bölümde açıklanmaya çalışıldığı üzere İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde, İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde makro ve mikro anlamda işletme dışı ve işletme içi birçok faktör etkili olmuştur. Bu faktörler İKY modelleri ile ilgili bölümde detaylı bir şekilde ifade edilecektir.

İKY'nin genel anlamda yapılanmasında ve İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde etkili olan faktörler farklı şekilde ele alınmıştır. Bu farklılığa paralel olarak çok sayıda İKY yaklaşımı ve modeli geliştirilmiştir. İKY yaklaşımları İKY ile ilgili genel bir çerçeve çizerken modeller daha mikro bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Bu çalışmada esas alınan katı ve esnek İKY yaklaşımları dışında farklı İKY yaklaşımları da sözkonusudur. Bu yaklaşımları şu şekilde sıralayabiliriz: katı ve esnek İKY yaklaşımları (Storey, 1992; Storey ve Sisson, 1993; akt. Gooderham ve diğ., 2004), insan kaynakları yaklaşımı, yönetim yaklaşımı (Werther ve Davis, 1989: 25), sistem yaklaşımı, proaktif yaklaşım (Werther ve Davis, 1989: 25; Broedling, 1999), tamsal (diagnostic) yaklaşım (Nawaz, 2005) ve stratejik yaklaşım.

İKY yaklaşımlarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

İnsan Kaynakları Yaklaşımı: İKY işletmede çalışan insanların yönetilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler kapsamında çalışanların önemi ve değeri ihmal edilmemelidir. Bunun nedeni işletmelerin başarılı bir şekilde büyümesi ve gelişmesi amacıyla çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması ile gerçekleştirilebileceği düşüncesidir.

Yönetim Yaklaşımı: İKY esas itibari ile bütün yöneticilerin sorumluluk alanında yer almaktadır. İK departmanı uzmanlığı aracılığı ile işletmenin diğer yöneticilerine ve bütün çalışanlarına hizmet etmektedir. Bu nedenle her bir çalışanın performansı ve memnuniyeti çalışanların ilk amirlerinin ve İK departmanının ortak sorumluluğudur.

Sistem Yaklaşımı: İKY bir organizasyon diğer bir ifade ile bir üst sistem içinde yer almaktadır. Bu nedenle kendi etkinliğinin yanı sıra işletme performansına sağladığı katkı açısından da değerlendirilmelidir. İKY'nin, etkileşim halinde olan parçalardan oluşan açık bir sistem olduğu mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu sistemin bütün parçaları birbirini etkilemekte ve dış çevreden de etkilenmektedir.

Sistem yaklaşımı İKY fonksiyonları ve işletme fonksiyonları arasında etkin bir şekilde dikkate alındığında örgütsel gelişme ve iyileştirmeler için önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Broedling, 1999: 273).

Proaktif Yaklaşım: Etkin ve etkili İK departmanları proaktif çözümler üretmelidir. Böylece verimlilik artırılabilir. İKY, ortaya çıkabilecek problemleri önceden tahmin edip önlem olarak çalışanların ve yöneticilerin işletmeye katkılarını artırabilir. Bunun nedeni İK departmanının her zaman geribildirim almayı bekleme ve sonrasında harekete geçme şansı olmayabilir. İKY'nin reaktif bir şekilde hareket etmesi durumunda problemler kötüleşebileceği ve fırsatların değerlendirilemeyeceği endişesi sözkonusu olacaktır. Kısacası; proaktif İKY yaklaşımı organizasyonel verimliliğin artırmak için önemli bir adımdır (Goodale ve Hall, 1986; akt. Werther ve Davis, 1989: 25). Proaktif yaklaşım, işletme performansının artırılması ve rekabet avantajı kazanılmasında genel anlamda benimsenmesi gereken bir özelliktedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan İKY yaklaşımları, birinci bölümde yer verilen İKY özelliklerini de ifade etmektedir. Diğer İKY yaklaşımları ise şunlardır:

Tanısal (diagnostic) yaklaşım: İKY çerçevesinin tanımlanması için 4 temel unsur esas almaktadır. İK'nın koşullarının değerlendirilmesi, İK amaçlarının belirlenmesi, İK faaliyetlerinin seçilmesi ve uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi tanısal yaklaşımın aşamalarını oluşturmaktadır (Nawaz, 2005: 59). Tanısal yaklaşım diğer İKY yaklaşımlarından farklı olarak bir süreç şeklinde ele alınmıştır.

Stratejik yaklaşım, birinci bölümdeki stratejik insan kaynakları yönetiminde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışıldığından burada yeniden yer verilmemiştir.

Katı ve esnek İKY yaklaşımları ise bu çalışmada esas alındığından, bu bölümde daha detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Genel İKY yapısının belirlenmesinde ve İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde bu İKY yaklaşımlarından biri ya da birbirlerini tamamlamaları amacı ile birkaçı birlikte benimsenebilir. Bu kararın verilmesinde işletmenin dış çevresi ile kendi iç koşulları ve İKY anlayışı etkili olmaktadır.

İKY alanındaki en temel ayırım, stratejik planların işgücü katılımı ile nasıl gerçekleştirilebileceği sorusundan hareketle katı ve esnek yaklaşımlar şeklinde yapılmıştır (Storey, 1992; Storey ve Sisson, 1993; akt. Gooderham ve diğ., 2004). Bu temel ayırım Kuzey Amerika ve İngiliz-Avrupa modelleri olarak da adlandırılmakta ve alt modellerden oluşmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000).

Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının literatürde model olarak adlandırıldıklarını da belirtmekte yarar vardır (örn: Budhwar ve Debrah, 2001; Legge, 2005; Gill, 2007). Ancak makro bir bakış açısına sahip oldukları ve İKY modellerine temel teşkil ettiği düşüncesi ile bu çalışmada yaklaşım olarak ifade edilmişlerdir.

2.1.1. Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

2.1.1.1. Katı İKY Yaklaşımının Tanımı

1980'li yılların kültürel ve sosyal gelişimine bir yanıt olarak ve bu gelişimi desteklemek amacıyla işletme odaklı yeni bir insan yönetimi yaklaşımı (Storey, 1989; akt. Armstrong, 2000: 579) olarak ortaya çıkmıştır. Katı İKY olarak adlandırılan bu yaklaşımın temelleri, 1984 yılında Michigan Üniversitesi akademisyenlerinin çalışmaları ile atılmıştır. Bu nedenle daha sonra detaylı bir şekilde ele alınacak olan 'Michigan Modeli' bu yaklaşımın niteliklerini yansıtmaktadır (Fombrun ve diğ., 1984; akt. Gooderham ve diğ., 2004; Pinnington ve Edwards, 2000).

Nitelikleri ve vurguladığı unsurlar itibari ile katı İKY yaklaşımını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlardan birkaçı şunlardır:

Katı İKY yaklaşımı; kaliteye dönük ve akılcı bir yönetim anlayışını benimseyen, insan kaynaklarını rasyonel bir bakış açısı ile ekonomik bir etmen olarak ele alan, rekabet ve kar odaklı uygulamalara yer veren bir yaklaşımdır (Leeds ve diğ., 1994: 16; akt. Baykal, 2007).

Katı İKY yaklaşımı çalışanların işletme stratejilerini gerçekleştirme aracı oluşunu ve çalışanların bilimsel, nitel ve stratejik yönetim yönleriyle kaynak oluşunu vurgulayan rasyonel bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile katı İKY, insanların işletmelerin rekabetçi başarısı için birer kaynak ve araç olarak kullanılmasına odaklanan yaklaşımdır (Storey, 1987; akt. Pinnington ve Edwards, 2004; Storey, 1989; akt. Bratton ve Gold, 1999).

Katı İKY yaklaşımı, işgücünün bütün potansiyelinden yararlanılmasını koruma amacı taşıyan (Storey, 1992; akt. James ve diğ., 2002) bir düşünce yapısını ifade etmektedir.

Katı İKY yaklaşımını İK politikalarının, sistemlerinin ve faaliyetlerinin işletme stratejisi ile güçlü bir şekilde entegre edilmesini vurgulayan ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla seçilen stratejiye dayalı tanımlanan herhangi bir çalışan ilişkileri tarzına benzetilebilecek çıkarıcı ve enstrümantalist bir yaklaşım olarak da tanımlamak mümkündür (Legge, 2005).

Bilimsel yönetimle ciddi bir benzerlik taşıyan bu yaklaşıma göre insanlar da diğer kaynaklar gibi yönetilmektedir (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Gooderham ve diğ., 2004). İşletmenin rasyonel bir şekilde yönetilmesi ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletme stratejisi ve yapısı ile bütünleşen İKY sistemleri oluşturulmalıdır (Pinnington ve Edwards, 2000).

2.1.1.2. Katı İKY Yaklaşımının Özellikleri

Temel vurgusu stratejik işletme amaçları olan katı İKY yaklaşımı çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Katı İKY yaklaşımı, esas olarak işletme performansı ile ilgilidir ve çalışanlarla ilgili konulara daha az yer vermektedir (Beer ve diğ., 1984; akt. Radcliffe, 2005).

Bu yaklaşımda rekabet avantajı kazanılmasındaki öncelikli rolüne bakılmaksızın insan kaynakları diğer üretim faktörleri gibi değerlendirilmektedir (Brewster, 1994b).

Katı İKY yaklaşımı işletmeler için rasyonel davranışı ve ekonomik faktörlerin önceliğini savunmaktadır (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 92).

İşletme ihtiyaçlarının üstünlüğü, insan kaynaklarının temin edilmesi, yerleştirilmesi ve işletme planlarının talep ettiği unsurlardan vazgeçilmesi anlamına gelmektedir. İnsan

kaynaklarının ihtiyaçlarına daha az zen gösterilmekte ve kantitatif taraflar vurgulanmaktadır (Foot ve Hook, 1999: 10).

İşletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların yönetilmesi ve kontrol edilmesi vurgulanmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 4).

Katı İKY yaklaşımı dış kaynak kullanımı, alt işveren ve franchising uygulamalarına dayalı ilişkileri yansıtılmaktadır (Brewster, 1994b).

İKY'nin eylem diğer bir ifade ile gerçek yönü, katı İKY yaklaşımının yansması olarak kabul edilmektedir (Gill, 2007; Druker ve diğer., 1996).

Görüldüğü üzere; katı İKY yaklaşımı işletmelerdeki mevcut duruma daha yakın bir durumu ve kuralcı bir yapıyı ifade etmektedir.

2.1.2. Esnek İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

2.1.2.1. Esnek İKY Yaklaşımının Tanımı

Esnek İKY yaklaşımının temeli 1980'li yılların başlarında Beer başta olmak üzere Harvard niversitesi akademisyenlerinin çalışmalarıyla oluşturulmuştur. Bu bağlamda Harvard modeli (Gooderham ve diğer., 2004) ve Guest modellerini kapsamaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000).

Beer ve arkadaşları insan kaynakları yönetimini, insanın bir varlık olduğu ve maliyet olarak görülmemesi yönünde ortaya çıkan görüş olarak tanımlamıştır (1984: 292-293; akt. Kaufman, 2007: 34). Nitelikleri ve vurguladığı unsurlar açısından esnek İKY yaklaşımını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Esnek İKY yaklaşımı, stratejik entegrasyonu temel nitelik olarak benimseyen bir İKY anlayışdır. Ayrıca bu anlayış çalışan bağımlılığının yaratılmasına önemli katkılar sağlayabilecek bir yapıyı da ifade etmektedir (Storey, 1992; akt. James ve diğer., 2002).

Esnek İKY yaklaşımı bireyci, çalışanlara yatırım yönelimli ve gelişimsel hümanist bir yaklaşım olmakla birlikte İKY'nin personel yönetimine oldukça benzeyen bir türüdür (Legge, 2005).

Esnek İKY yaklaşımında stratejik İKY üzerinde durularak “kaynaklara dayalı yaklaşım” ve “insan sermayesi teorisi” paralelinde İKY uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. İnsan, stratejik anlamda da katılımı ile yaşamsal önemde olan ve diğer kaynaklardan farklı olarak değer yaratabilen bir kaynak olarak değerlendirilmelidir (Storey ve Sisson, 1993; Yıldırım, 1997; Gooderham ve diğ., 2004). Ayrıca insan kaynakları, değer katan bir varlık ve rekabet avantajının kaynağı olarak ele alınmalıdır (Legge, 1989; akt. Bratton ve Gold, 1999).

İnsan ilişkileri yaklaşımından hareketle insan kavramını vurgulayan esnek İKY yaklaşımı; işgören gelişimi, grup ilişkileri, yapıcı denetim, liderlik, katılım, motivasyon ve iletişim gibi unsurlardan oluşmaktadır (Storey ve Sisson, 1993; Yıldırım, 1997; Gooderham ve diğ., 2004).

Esnek İKY yaklaşımı insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili ‘yetkilendirilmiş ve devamlı öğrenen bir insanın kurumsal stratejik performansın merkezi bir rolü olduğunu vurgulayan’ yeni bir bakış açısıdır.

Esnek İKY yaklaşımı; insan ilişkileri yaklaşımından hareketle insan kavramını vurgulayarak işgören gelişimi, grup ilişkileri, yapıcı denetim, liderlik, katılım, motivasyon ve iletişim gibi unsurları kapsamaktadır.

2.1.2.2. Esnek İKY Yaklaşımının Özellikleri

İnsan kaynaklarını işletmelerin en değerli varlığı olarak kabul eden ve işletme başarısının kilit unsuru olarak değerlendiren (Druker ve diğ., 1996: 406) esnek İKY yaklaşımı çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Esnek İKY yaklaşımı da esas olarak işletme performansı ile ilgilidir ancak çalışanların memnuniyeti ile ilgili konulara da eşit ölçüde yer vermektedir (Beer ve diğ., 1984; akt. Radcliffe, 2005).

İşletmenin sahip olduğu işgücü aracılığı ile rekabet avantajı sağlayabilmesi için çalışanların tam zamanlı ya da yarı-zamanlı ve geçici ya da sürekli çalışmaları gibi özelliklerine bakılmaksızın bütün potansiyelleri ve çalışanların davranışsal tarafları ile ilgili bilgileri dikkate alan programlar geliştirilmelidir (Foot ve Hook, 1999: 10).

Çalışanların ihtiyaçları ve işletmeye bağlılıklarının önemi daha fazla dikkate alınmaktadır.

Stratejik vurgu nedeniyle tepe yönetime daha fazla İKY sorumluluğu yüklenmektedir (Pinnington ve Edwards, 2000: 4).

Bu yaklaşıma göre personel ve çalışma ilişkileri kapsamında dört İK unsuru yer almaktadır: çalışan etkisi, İK akışı, ödüllendirme sistemleri ve çalışma sistemleri (Beer, ve diğ., 1984; akt. Pinnington ve Edwards, 2000). Görüldüğü üzere esnek İKY yaklaşımında, İKY'nin “sistem” özelliği ön plana çıkarılmaktadır.

Sofistike ve modern temin ve seçim yöntemleri, esnek İKY yaklaşımının önemli bir parçasıdır (Townley, 1989; Beaumont, 1993; Iles ve Salaman, 1995; akt. Druker ve diğ., 1996).

İKY'nin söylem diğer bir ifade ile olması gereken durumu anlatan yönü, esnek İKY yaklaşımının yansıması olarak kabul edilmektedir (Gill, 2007; Druker ve diğ., 1996).

Esnek İKY yaklaşımının özellikleri ‘en iyi uygulamalar’ olarak kabul edilen İKY uygulamalarının niteliklerini ifade etmektedir (Radcliffe, 2005).

Görüldüğü üzere; esnek İKY yaklaşımı işletmelerde olması gerektiği ifade edilen çalışan-yönetim arasındaki dengeyi ve ideal durumu yansıtmaktadır.

2.1.3. Katı ve Esnek İKY Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel yaklaşımı olan katı ve esnek yaklaşımları birlikte değerlendirildiklerinde çeşitli ortak özelliklere ve farklı yönlere sahip oldukları görülmektedir.

- Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının *ortak özellikleri* sınırlı olmakla birlikte şunlardır:

Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının her ikisi de etkin İKY uygulamaları için öneriler ve analiz unsurları ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar aracılığı ile İK stratejileri ve işletme stratejileri arasında daha sağlıklı bir uyum oluşturma ve İK uygulamalarının bu amaçla dönüştürülmesi amaçlanmaktadır (Sisson ve Storey, 2000: 25).

Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının vurguladıkları unsurların farklılığına karşın her iki yaklaşım da işletmenin stratejik ihtiyaçlarını karşılama kaygısını paylaşmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000).

Katı ve esnek İKY yaklaşımları İKY uygulamalarının değerlendirilmesi için önemli birer araçtır (Gooderham ve diğ., 2004).

Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının en önemli ortak noktasını işletme performansına yaptıkları vurgu oluşturmaktadır.

Bir diğer ortak nokta ise çalışmanın esası olan İKY modellerine temel teşkil etmeleridir.

- Katı ve esnek İKY yaklaşımlarının *farklı yönleri* ise şunlardır:

İKY ile ilgili önemli bir tartışma konusu olan eylem ve söylem farklılığı ile de ilişkili olarak katı İKY yaklaşımı eylem yönünü ve esnek İKY yaklaşımı da söylem yönünü ifade etmektedir (Gill, 2007; Druker ve diğ., 1996).

Katı İKY yaklaşımına dayalı uygulamalarda örgütsel esneklik, tatmin ve verimlilik esastır ve performans değerlendirme, işgücü devri ve performans dayalı ücret gibi fonksiyonlar önceliklidir. Buna karşılık esnek İKY yaklaşımına dayalı uygulamalarda güven, çalışan otonomisi, katılım ve iletişim esastır ve eğitim fonksiyonu önceliklidir (Gill, 1999: 13-15).

Katı İKY yaklaşımı insan kaynaklarının kantitatif, hesapçı ve diğer ekonomik faktörler gibi rasyonel yönünü vurgularken, esnek İKY yaklaşımı iletişim, motivasyon ve liderlik gibi insani yönünü vurgulamaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 21).

Katı İKY yaklaşımı işletme stratejisinin geliştirilmesini etkileyen uygulamalara odaklanmıştır. Esnek İKY yaklaşımı ise insan odaklı bağlılığı artıracak politika ve uygulamalarla ilgili detaylara odaklanmıştır.

Katı İKY yaklaşımı temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve ek faydalar, çalışan ilişkileri ve genel olarak İKY ile ilgili girdi, çıktı miktarı gibi sayısal kriterleri dikkate almaktadır. Esnek İKY yaklaşımı ise araştırma ve fokus grup gibi çalışmalarla edinilen yöneticilerin ve çalışanların diğer bir ifade ile iç müşterilerin eğilimleri, oranları ve memnuniyetleri gibi kantitatif kriterleri dikkate almaktadır (Sisson ve Storey, 2000: 25).

Katı İKY yaklaşımı kısa vadeli bir bakış açısına sahipken esnek İKY yaklaşımı daha uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir (Beardwell ve diğ., 2004).

Katı İKY yaklaşımı 'insan kaynakları'nın 'kaynak' yönünü vurgularken, esnek İKY yaklaşımı 'insan' yönünü vurgulamaktadır.

Katı İKY yaklaşımı kuralcı bir yapıya sahipken, esnek İKY yaklaşımı aynı ölçüde kuralcı değildir.

Her iki yaklaşımın vurguladıkları unsurlar ve bu unsurların öncelikleri farklıdır. Katı İKY yaklaşımı organizasyonel yönü daha fazla vurgularken, esnek İKY yaklaşımı çalışanlara da eşit ölçüde vurgu yapmaktadır.

Bu iki temel yaklaşım farklılıklarına karşın genel olarak işletmelerin, İKY uygulamalarını bu yaklaşımların vurguladıkları unsurlara birlikte yer vererek şekillendirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni işletmelerin nihai hedefi olan karlılığın gerçekleştirilmesinin katı İKY yaklaşımı unsurlarına bağlı olduğu ancak bunun için gelişime dayalı hümanist bir felsefeye ihtiyaç duymasıdır (Edgar, 2003; akt. Radcliffe, 2005). Ayrıca yapılan araştırmalar da bunu destekler niteliktedir. Örneğin; Storey'in 15 işletmedeki 350 kişi ile yaptığı mülakatlara dayalı araştırmasının bulguları bu işletmelerdeki bağlılık, güven ve tatmin ile ilgili sonuçların Storey'in PY/Eİ ve İKY karşılaştırmasındaki boyutlarla doğrudan ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçların katı ve esnek İKY uygulamaları ile ilişkili olduğu ve önceleri işgücü kaynağının kullanımına yönelik hesaplamalara dayalı bir yaklaşım vurgulanırken daha sonra çalışan gelişimini vurgulayan bir yaklaşımın benimsenmesinin etkili olduğu yargısına varılmıştır (Storey, 1995).

Storey 1992 yılında yaptığı çalışmasındaki stratejik planların işgücü katılımı ile nasıl gerçekleştirilebileceği sorusundan hareketle yaptığı katı ve esnek İKY ayrımı ile İKY uygulamalarının değerlendirilmesi konusunda önemli bir katkı sağlamıştır. Ancak birbirlerinden tam anlamıyla ayrıştırılmayan bu iki temel yaklaşım birçok işletme tarafından birlikte kullanılmaktadır (Gooderham ve diğ., 2004).

Bu temel yaklaşımlar, vurguladıkları farklı unsurlar ile sağladıkları katkılar ve işletmelerin karşı karşıya olduğu farklı koşullar nedeniyle işletmelerdeki İKY uygulamalarında eş zamanlı olarak hayat bulmaktadırlar.

Stratejik planların işgücü katılımı ile nasıl gerçekleştirilebileceği sorusundan hareketle katı ve esnek yaklaşımlar şeklinde yapılan (Storey, 1989; akt. Bayraktaroğlu, 2002; Storey ve Sisson, 1993; Storey, 1992; akt. Gooderham ve diğ., 2004) ayırım, Kuzey Amerika ve İngiliz-Avrupa modelleri olarak da adlandırılmakta ve alt modellerden oluşmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000). Bu nedenle katı ve esnek İKY yaklaşımlarının özellikleri, daha sonra açıklanacak olan İKY modellerinde de karşılığını bulduğundan daha fazla detaylandırılmamıştır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Bu bölümün giriş kısmında da ifade edildiği gibi İKY açık bir sistem olarak faaliyet gösterdiği çevreden ve içinde yer aldığı işletmenin koşullarından etkilenmektedir. İKY'yi etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Werther ve Davis, 1989; Mathis ve Jackson, 1991; akt. Bingöl, 2006; Yüksel, 1997; De Cenzo ve Robbins, 1999; Foot ve Hook, 1999):

- Etkileşim halinde olduğu ve yararlandığı diğer bilim dallarındaki gelişmeler,
- Dış çevre faktörleri: küreselleşme, teknolojik, ekonomik, kültürel, politik ve toplumsal/sosyal gelişmeler, işgücünün demografik özellikleri, hükümetler ve yasal düzenlemeler ile sanayileşme evresi, rekabetin yoğunluğu ve rakip işletmeler, endüstri ilişkileri/sendikalar, müşteriler, sektör,
- İç çevre faktörleri: İşletmenin misyonu, amaçları, hedefleri, politikaları ve yönetim tarzı (Othman ve Poon, 2000), örgüt kültürü ve örgüt iklimi, işletmenin kullandığı teknoloji, bilgi sistemleri, işletme içi sendikalaşma, işletmenin insan kaynaklarının özellikleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Aykaç, 1999; Storey ve Sisson, 1993: 200), diğer işletme fonksiyonları,
- İşletme büyüklüğü,
- İşletmenin yaşam döngüsü,
- İşletme stratejisi,
- İşgücü piyasasının özellikleri (Jackson ve Schuler, 1995: 9-15),
- İKY uzmanlarının ihtiyaçları,

- Uluslararasılaşma,
- Kamu sektöründeki reformlar,
- İşgücü piyasasındaki düzenlikler,
- İşsizlik (Pinnington ve Edwards, 2000),
- Yönetimin merkezden uzaklaşması,
- İşletmelerin farklılaşması,
- Birey hakları ile ilgili endüstriyel psikoloji, örgüt psikolojisi ve iş kanunu gibi alanlardaki gelişmeler (Gök, 2006).

Çalışmanın birçok yerinde değinildiği üzere içsel ve dışsal faktörler insan kaynakları yönetiminin genel yapısını, İK fonksiyonlarının sayısını ve içeriğinin etkilemektedir. Bu faktörler meslek, organizasyonel düzey, işletme birimleri, işletmeler, sektörler ve toplumlar arasında farklılık göstermektedir (Boxall, 2007: 48). Diğer bir ifade ile birey, işletme, sektör ve ülke özellikleri İKY’de farklılıklara neden olmaktadır (Hoque, 1999; Aycan, 2001; Treven, 2001; Valle ve diğ., 2001; Papanikolau ve Theodorates, 2002; Stahl ve diğ., 2002; akt. Gök, 2006). Yukarıda çeşitli şekillerde sınıflandırılarak kısaca değinilen bu faktörlerin farklılaştığı düşüncesinden hareketle İKY modelleri geliştirilmiştir. Bu durumun gerekçelerini ayrışma ve benzeşme teorileri ile kültür bağlamında değerlendirmek mümkündür.

Bu amaçla öncelikle benzeşme (convergence) ve ayrışma (divergence) teorileri kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra kültür bağlamında bir değerlendirme yapılacaktır.

Benzeşme ve ayrışma teorileri son yıllarda yönetim alanında önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bunun nedeni küreselleşme ve yerelleşme arasındaki çatışma ve buna bağlı olarak gelişmekte olan karşılaştırmalı işletme yönetimi disiplindir. Bu teorilerin yansımaları İKY alanında da görülmektedir (Gooderham ve diğ., 2004).

Yönetim anlayışlarında olduğu gibi İKY anlayışlarında da küreselleşme ve yerelleşme bağlamında benzeşme ve ayrışma detaylı bir şekilde incelenmelidir (Huo ve diğ., 2002, Gooderham ve diğ., 2004; Pudelko, 2005, Bratton, 2007). Ayrıca karşılaştırmalı İKY

uygulamaları da giderek daha fazla çalışılan bir alan haline gelmektedir (Brewster ve diğ., 1996). Buna karşılık İKY'nin evrenselliği de tartışılmaya devam etmektedir (Hughes, 2002; Gooderham ve diğ., 2004).

Benzeşmeci teoriye göre uluslara ve işletmelere özgü farklılıkların önemini kaybederek küreselleşme, ekonomik ve endüstriyel gelişmeler sonucunda sahip olunan yönetim anlayışları benzeşecek ve ortak bir yönetim anlayışı ortaya çıkacaktır. (Dunphy, 1987; Sparrow ve diğ., 1994; akt. Gooderham ve diğ., 2004). Bu teoriler paralelinde İKY'nin de evrensel bir kavram oluşu ve en iyi tek bir İKY anlayışının varlığı tartışılmaktadır (Hughes, 2002; Huo ve diğ., 2002; Gooderham ve diğ., 2004).

İKY'nin Amerika kökenli bir anlayış olduğu düşüncesi ve küreselleşmenin etkisi nedeniyle Amerikan İKY modellerinin evrensel bir nitelik taşıdığı ve böylece İKY uygulamalarının benzeşeceğini düşünmek de mümkündür (Gooderham ve diğ., 2004). Ancak bu düşünce sorgulanmalıdır.

Benzeşme düşüncesinin temeli, küreselleşme ile evrimleşerek var olan ulusal yönetim tarzları arasında süregelen tartışmalara dayanmaktadır (Mayer and Whittington, 2002; akt. Keating ve Thompson, 2004). Endüstrileşme düzeyi ve teknolojik gelişme gibi kültürel nitelikte olmayan faktörler tüm kültürlerdeki işletmeleri ve yönetim uygulamalarını giderek daha benzer hale getirecek ve yönetim tarzlarının benzeşmesi sonucunu doğuracaktır (Kerr ve diğ., 1960; Hickson ve diğ., 1974; akt. Keating ve Thompson, 2004).

Ayrışmacı teoride ise yönetim tarzı boyutları üzerinde ulusal kültürlerin, çevresel faktörlerin ve kurumsal uygulamaların etkisi esas alınmaktadır (Lincoln ve diğ., 1978; Ricks ve diğ., 1990). Bunun nedeni ayrışmacı teori savunucularının ulusal kültürleri ve kurumsal uygulamaları benzersiz olarak nitelendirmeleri ve ulusal sınırlar içinde diğer ülkelerdekinden farklı yönetim uygulamalarının ortaya çıktığına dair düşünceleridir. Yönetim uygulamalarının ve yönetim değerlerinin farklılaşmasında kültürel farklılıkların etkili olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur (Brewster ve Larson, 1991; Brewster ve Tyson, 1993; Hofstede, 1980). Ayrıca farklı ülkelerdeki yöneticilerin farklı değer ve davranış kalıpları sergiledikleri Hofstede'ye (1980) dayandırılan çeşitli çalışmalarla da belirlenmiştir. Bu çalışmaların bulgularının yanı sıra Batı tarzı endüstrileşmenin hâkimiyetine rağmen kültürel inanç ve değerlerin

bireylerdeki derin etkisi nedeniyle farklı yönetim tarzlarının var olduğu da saptanmıştır (Kelly ve Reeser, 1973; Lincoln ve diğ., 1978). Bir diğ er araştırmanın sonuçları da bu bulguları çok uluslu şirketlerin ortak yönetim anlayışlarına karş ın farklılaşt ıklarını saptayarak desteklemiş ve bunun nedenini kültür olarak ifade etmiştir (Laurent, 1983).

Sparrow ve arkadaşları (1994) 20 ülkedeki işletmelerin CEO'ları ve İK yöneticilerini kapsayan çalışmalarında küresel bir ortamda faaliyet gösteren bu işletmelerin rekabet avantajı kazanmak için ne tür İK uygulamalarından yararlandıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda benzer İK uygulamaları olmasına rağmen İKY alanında bazı açık farklılıklar, nüanslar ve özel unsurlar olduğu ve kültür, iş yapısı, performans yönetimi ve kaynak kullanımda özgün unsurlara yer verildiği ortaya konmuştur.

Ayrışmacı görüşü destekleyen faktörler arasında ulusal iş sistemlerine de yer vermek mümkündür. Ulusal iş sistemi yaklaşımı, devlet baş ta olmak üzere kurumların piyasaya müdahale düzeyine göre farklı iş sistemleri oluştuğunu ve tek bir serbest piyasa ekonomisi biçimi olmadığını ortaya koymaktadır. Ekonomik faaliyetlerin ve kaynakların kontrolü, işletmeler arası pazar ilişkilerinin koordinasyonu, işletmelerin faaliyetlerinin ve kaynaklarının otorite ilişkisi ile örgütlenerek yönetilme şekline bağlı olarak pazar ekonomilerinde farklılıklar oluşmaktadır (Whitley, 2000; akt. Özçelik ve diğ., 2007). Bu bağlamda ulusal iş sistemi işletmelerin faaliyet alanlarını, yönetim tarzlarını ve önemli bir yönetim alanı olarak İKY'yi de etkilemektedir.

Bu düşünceden hareketle çalışmanın üçüncü bölümünde Türk ulusal iş sistemi ve Türk İKY anlayışı bağlamında etkileri detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

Ayrışmacı teori kapsamında yapılan araştırmalarda yönetim anlayışının farklılaşmasında etken faktör kültür olmasına karş ın benzer kültürlerde farklı yönetim anlayışlarının oluşabilmesi farklı faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın birçok yerinde ifade edildiği gibi kültür, yönetim tarzlarını, İKY'yi ve İKY uygulamalarını makro anlamda ve örgüt kültürü boyutunda etkileyen en önemli faktörlerden biridir (örn; Adler, 1983; Anthony ve diğ., 1996; Aycan ve diğ., 2000; Brewster, 2002). Bunun nedeni kültürün araçlar, amaçlar, yasalar, kurallar ve etik

standartlar anlamında normlar sunuyor olmasıdır (Gooderham ve diğ., 2004). Kültürle ilgili literatüre de ayrışma ve benzeşme perspektifinden bakmak mümkündür. Hofstede kültürün dişillik-erillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutlarında farklılaştığını ve her ülkenin bu boyutlar bağlamında farklı özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Hofstede, 1980; akt. Sargut, 2001). Bu düşünceden hareketle evrensel nitelikte olduğu kabul edilen Anglo-Sakson İKY modellerinin sorgulanması (Hofstede, 1993; akt. Budhwar ve Debrah, 2001), karşılaştırmalı İKY çalışmaları yapılarak ülkeler bağlamında çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur (Budhwar ve Debrah, 2001). Kültürle ilgili diğer görüşler ise farklılaşmanın ötesinde kültürün iki uç noktada yer aldığı ile ilgilidir. Bunlardan ilki kültürlerin çatıştığı yönündedir (Huntington, 1997; akt. Müller, 2001). Bu kültürel çatışmanın yönetim alanında ise yönetenler ve yönetilenler arasında olduğu yönünde bir görüş de vardır (Raelin, 1986). Diğer görüş ise küreselleşmenin farklı kültürler arasındaki birliğin gelişmesine ve diyalog kurmalarına etki ettiği görüşünden hareketle kültürlerin uzlaştığı yönündedir (Müller, 2001). Kültürle ilgili bu makro görüşler uluslararası işletmelerin etkisiyle yönetsel boyutta da düşünülebilir.

Yukarıda ifade edilen kültürle ilgili bakış açısını işletme düzeyinde de ele almak mümkündür. Kültür örgüt kültürünü, mevcut ve potansiyel adayların değerlerini, inançlarını ve rol beklentilerini kapsayacak şekilde onların tutumlarını (Stone-Romero ve Stone, 2007; akt. Stone ve diğ., 2007), yönetim tarzını, örgütsel davranışı, örgüt kültürünü, liderlik ve iletişim biçimlerini ayrıca İKY'yi etkilemektedir. Örneğin; ABD'deki hakim kültür rekabetçi, bireyci, etkinlik, standardizasyon ve iş bölümü odaklı bir niteliktedir (Trice ve Beyer, 1993; akt. Stone ve diğ., 2007). Amerikan işletmelerinin örgüt kültürleri de aynı değerleri yansıtmaktadır (Stone ve diğ., 2007).

Bu bağlamda örgüt kültürünün İKY'yi etkileyen faktörler arasında yer aldığı daha önce de ifade edilmişti. Ancak İKY'yi gerçekte etkileyen faktörün kültür mü örgüt kültürü mü olduğu ile ilgili net açıklamalar olmamakla birlikte üçlü bir etkileşimden söz etmek mümkündür (Tayep, 1998). Bu çalışmada İKY politika ve uygulamalarının örgüt kültürü ve işletme birimleri arasındaki ilişki olmak üzere 2 içsel ve kültür, politika ve ekonomik parametreler ile teknoloji ve çalışma hayatının koşulları olmak üzere 2 dışsal

faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile İKY, kültür ve örgüt kültürü etkileşiminin etkisindedir.

Kültür ve İKY ilişkisi ile ilgili belirtilmesi gereken bir diğer konu da farklı ülkelerde farklı kültürler etkisiyle yapılan uygulamalarda farklı noktalara odaklanılması ve buna bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılmasının olağan olduğudur (Jackson, 2002b). Uluslararası İKY alanının büyümesi, İKY modellerinin kültürler arasında farklı olduğunu ve farklı istihdam yasalarının ve toplumsal kurumların etkilerini yansıttığını vurgulamaktadır (Brewster, 1999; Paauwe ve Boselie, 2003; akt. Boxall ve diğ., 2007). Bu açıdan kültür, genel kabul görmüş alternatif seçenekler arasından uygun olan seçeneğin tercih edilmesinde etkilidir. Diğer bir ifade ile İKY'nin evrenselliği "ne" sorusunun cevabı olarak kabul edilirken, İKY'nin yerel unsurları "nasıl" sorusuna cevap verirken dikkate alınmaktadır (Aycan ve diğ., 2007). Ayrıca bazı uygulamalar kimi koşullarda başarılı olurken diğerlerinde olamamaktadır (Purcell, 1999; Boxall ve diğ., 2007).

Uluslararası İKY uygulamalarında küresel şirketlerin etkisi ve bunların bir ülkenin İKY anlayışlarına etkisine de kısaca değinilmelidir. Küresel şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmek için kendi ülkelerinin ya da gittikleri ülkelerin sahip oldukları özellikler gibi çok sayıda dışsal faktörü dikkate alarak faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Burada dikkate alınması gereken özellikler; politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel özellikler başta olmak üzere çevresel faktörlerdir. Bu şirketler ekseninde değerlendirilebilecek olan uluslararası İKY bireysel, ailesel ve istihdama ilişkin faktörlerden etkilenmektedir (Toomey ve Brewster, 2008). Küresel şirketlerin benimsediği kültür yönetimi anlayışı, köken ülke ile yerel ülke kültürlerinin etkileşimini, örgüt kültürü oluşumunu ve yönetim tarzını ve özellikle İKY uygulamalarını etkilemektedir. Özellikle farklı işgücü piyasası eğilimleri işletmelerin personel devir oranı ve uluslararası hareketlilik gibi unsurlarını, mevcut insan kaynaklarının elde tutulması gibi amaçlarını, temin ve seçim ile eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonlarını etkilemektedir (Toomey ve Brewster, 2008). Ancak bu şirketlerin benimsediği sınırlı, karşılaştırmalı, sinerjik, etnosentrik, polysentrik ve geosentrik olarak sıralanan kültür yönetimi yaklaşımları (Adler, 1983) ülkelerin İKY anlayışlarının şekillendirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Benimsenen bu yaklaşımlar, İKY

uygulamaları açısından değerlendirildiğinde benzeşme ya da ayrışma bağlamındaki yönü belirlemektedir.

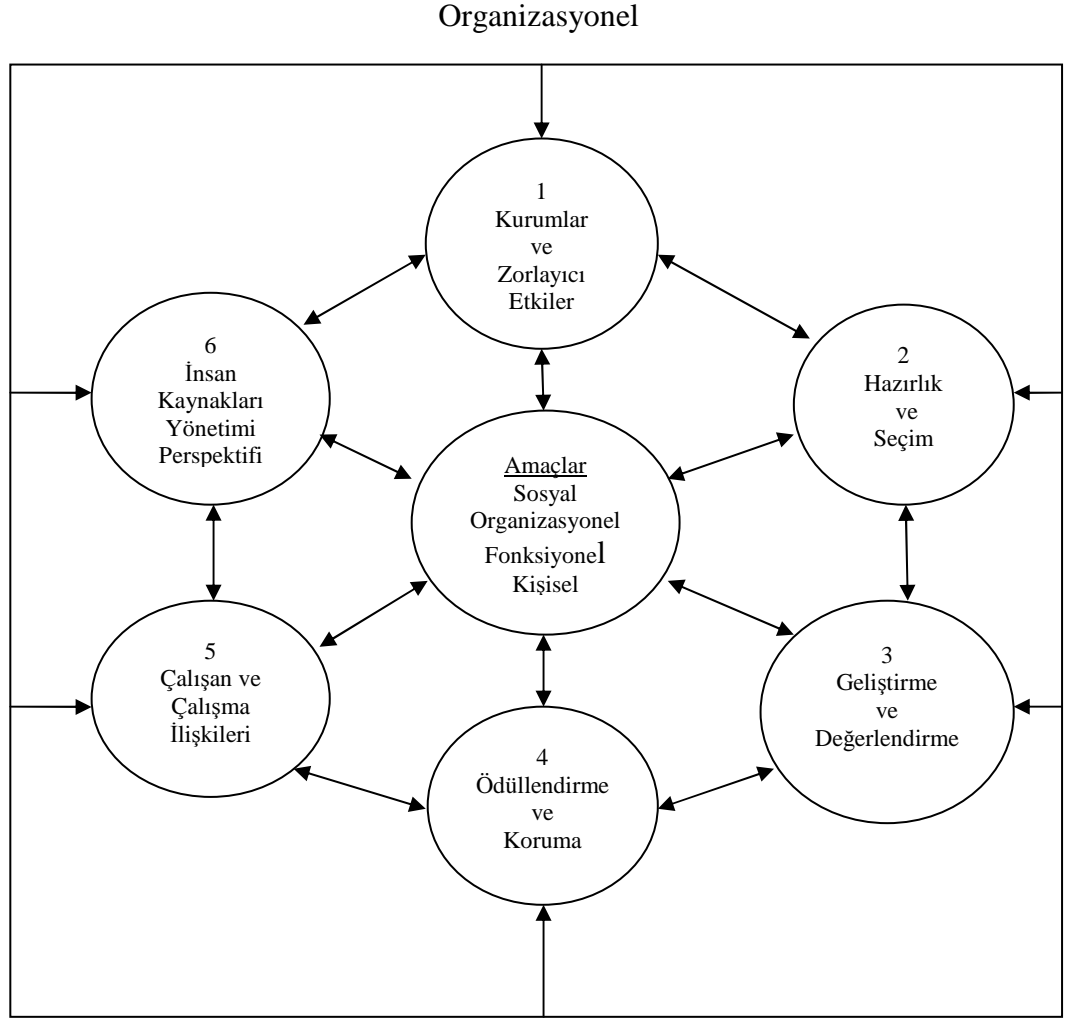
Bu çalışmada da küresel bir ortamda rekabet eden işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için yerel farkları ortaya koyan stratejiler geliştirmesinin etkili olacağı düşüncesinden hareketle ayrışma ve kültürel farklılaşma perspektifi esas alınmıştır.

Ayrışma ve benzeşme teorileri, kültür bağlamındaki değerlendirmelerden de hareketle İKY konularının zamana, ülkelere ve işletmelere göre farklılaştığı düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Milkovich ve Boudreau, 1991). İKY'nin tanımlanmasında, özelliklerinin belirlenmesinde ve yapılandırılmasında etkili olan faktörlerin açıklanması ve analiz edilmesi amacıyla çeşitli modeller ortaya konmuştur. Diğer bir ifade ile İKY ve uygulamaları farklı içsel ve dışsal faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörlerin farklı şekillerde ele alınması ile birçok İKY modeli oluşturulmuştur. Bu modeller, çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır.

İKY'nin gelişim seyrini esas alan sınıflandırma bunlardan biridir. Diğer bir ifade ile personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik İKY modelleri mevcuttur.

1. Personel Yönetimi Modeli: Bu model, özetle İKY uygulamalarının karmaşıklık düzeyini esas alan bir yapıdadır (Monks, 1992: 36) ve birinci bölümde açıklanmıştır.
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli: Bu model, İKY'yi birbirine bağlı ve birbirini etkileyen birçok alt sistemden oluşan ve bir üst sistemin de parçası olan bir sistem olarak ele almaktadır. Diğer bir ifade ile İKY fonksiyonları, İKY sistemini oluşturmaktadır. İKY politikaları ve amaçları ile işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevreleri koşulları İKY fonksiyonlarını ve İKY fonksiyonları birbirilerini etkilemektedir (Werther ve Davis, 1989: 19-23). Örneğin; birinci bölümde İKY fonksiyonları ile ilgili kısımda da açıklandığı üzere İK planlaması, temin ve seçim ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonları etkilemektedir. Sistem modeli aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



↔ Faaliyetler ve amaçlar arası geribildirim

→ İK faaliyetlerinden kaynaklanan zorlayıcı etkiler

Kaynak: Werther ve Davis (1989: 21)

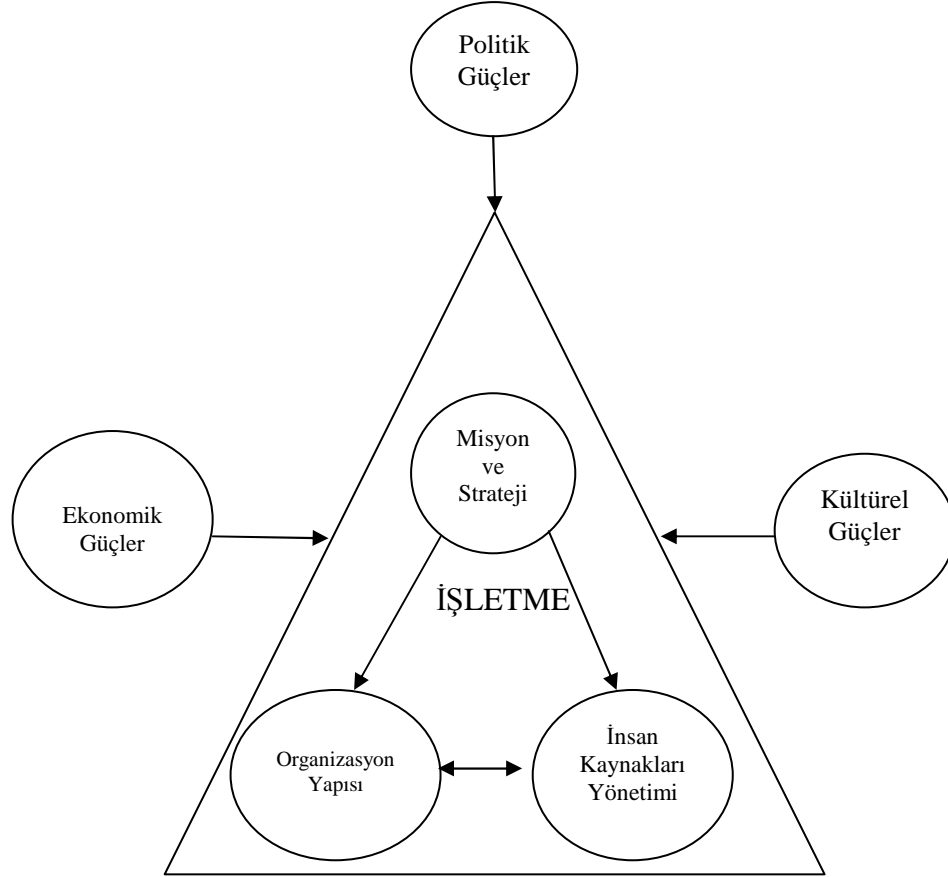
Bu modelde organizasyonel faktörlerin yanı sıra sosyal yapı ile ilgili koşullar ve İKY ile ilgili profesyonelleşme durumu dışsal faktör olarak etkili olmaktadır.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri: Stratejik yönetim düşüncesinden hareketle iki temel SİKY modeli vardır. Bunlar; eşleme SİKY modeli ve kaynaklara dayalı SİKY modelidir.

a. *Eşleme SİKY Modeli*: Bu modelde 'İK sistemleri ve organizasyonel yapı, işletme stratejisine uygun olacak şekilde yönetilmelidir' düşüncesi esastır. Dış

çevre koşullarından etkilenen İKY-strateji ve yapı birbirini izlemeli ve desteklemelidir (Devanna ve diğ., 1984; akt. Bratton, 2007). Bu model aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 2.2: Eşleme İKY Modeli



Kaynak: Devanna ve diğ., 1984 (akt. Bratton, 2007: 52)

Genel işletme stratejisi işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi fonksiyonlar başta olmak üzere insan kaynakları stratejileri üzerinde etkili olmaktadır (Schuler and Jackson, 1987; akt. Storey and Sission, 1994). Kısacası; iç ve dış çevre koşulları analiz edilerek oluşturulan işletme stratejisi, İKY'yi şekillendirmektedir. Bu durumda birinci bölümdeki stratejik yönetimle ilgili kısımda da ifade edildiği gibi, Porter'ın jenerik stratejilerinin belli çalışan davranışlarını gerektirmesi etkilidir. Aksi halde; içsel İKY ile rekabet stratejisi arasındaki bir tutarsızlık rol çatışmasına ve belirsizliğe yol açacaktır. Bu durum da bireysel performans ve örgütsel etkinliğin çatışmasına yol açacaktır.

b. *Kaynaklara Dayalı SİKY Modeli*: Esnek İKY yaklaşımına benzer bir nitelikte olan bu model insan kaynaklarının stratejik değerine ve iş yerinde öğrenme gücüne vurgu yapmaktadır (Bayraktaroğlu, 2002: 53). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı edinmesi için rakiplerinden daha iyi olduğu alanlar bulması, diğer bir ifade ile temel yetkinlikler geliştirmesi gerektiği düşüncesi esastır (Prahalad ve Hamel, 1990; akt. Boxall, 1996; Truss, 2000). Temel yetkinlikler, işletmenin sahip olduğu soyut ve somut bütün varlıklardan kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları da bunun bir parçasıdır ve insan kaynakları işletme stratejisinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

c. *5P Modeli*: Schuler tarafından geliştirilen bu model İngilizce’de baş harfleri “P” olan felsefe, politika, program, uygulama ve süreç unsurlarının stratejik bir bakış açısı ile ele alınmasını ifade etmektedir. Model iki aşamalı bir süreçtir. İlk aşamada işletmenin iç ve dış çevre faktörleri analiz edilerek işletmenin mevcut stratejisi değerlendirilir ve geleceğe yönelik strateji tahminleri yapılmaktadır. İkinci aşamada ise insan kaynakları fonksiyonları 5P kapsamında yapılandırılmaktadır (Schuler, 1992; akt. Aykaç, 1999: 41-42). 5P modelinin strateji ve İKY fonksiyonları arasındaki ilişkinin önemini ve bu fonksiyonların birbirileri ile olan ilişkilerini de ortaya koymaktadır. Bu özelliği, fonksiyonlarla ilgili daha detaylı değerlendirme imkanı da sunmaktadır (Taştan, 2004).

d. Bir diğer SİKY modeli ise *Kontrolle Dayalı Model*dir. Bu modelin çıkış noktasını çalışanların performanslarının artırılmasında izleme ve kontrolün önemli bir rol oynadığı düşüncesi oluşturmaktadır. İK’nın potansiyelini tam anlamı ile kullanması için yöneticiler; görevleri, alanları, zamanı ve hareketleri organize etmelidir. İşletmenin bu kontrolü ile çalışanları rahatsız etmeden onları otokontrolle yöneltmesi ve işbirliği sonucunda İK stratejisine ve genel işletme stratejisine katkı sağlaması amaçlanmaktadır (Bratton, 2007: 53-54).

Budhwar ve Debrah ise İKY modellerini İKY’nin gelişimine katkı sağlayan teorik modeller olarak tanımlamakta ve şu şekilde sıralamaktadır (Budhwar ve Debrah, 2001):

1. *Eşleme Modeli*

2. *Harvard Modeli*

3. *Bağlamsal (Contextual) Model*: Bu model, uluslar arası ve karşılaştırmalı İKY uygulamalarına imkan vermektedir. Ulusal kültür, kurumlar, dinamik işletme çevresi, sektör olmak üzere dışsal faktörleri ve büyüklük, yaşam döngüsü, kullanılan teknoloji gibi işletme özellikleri, işletme stratejileri ve politikaları olmak üzere içsel faktörler ulusal İKY politikalarını ve uygulamalarını etkileyen faktörler olarak modelde yer almaktadır.

4. *5P Modeli*

5. *Avrupa İKY Modeli*: Brewster'ın geliştirdiği modellerden biridir ve 5P modeli ile bağlamsal (contextual) modelin özelliklerini yansıtmaktadır. Ancak bu model, daha sonra değinileceğinden burada detaylandırılmayacaktır.

Bir diğer sınıflandırma Brabet'e ait olan sınıflandırmadır. Bu kapsamda yer verilen model 'ideal tipler' olarak adlandırılmış ve Avrupa ülkelerinde benimsenen İKY yaklaşımını ifade etmektedir (Brabet, 1993; akt. Aykaç, 1999: 43-45). Bu sınıflandırmada yer alan modeller şunlardır:

1. *Araçsal Model*: Çıkar çatışması içinde olan toplum, işletme ve bireyler akılcı davranarak ekonomik ve toplumsal etkililikleri eşitlemektedir. Bu düşünceden hareketle işletmeler de rekabet koşullarını, talepleri ve kaynaklarını dikkate alarak stratejiler geliştirmeli ve bütün tarafları akılcı yöntemlerle tatmin etmelidir. Buna göre işletmeler, rekabet koşulları gereği bütün ekonomik araçları ve bunun bir parçası olan İK'nı kullanırken ve bütün İK fonksiyonlarını gerçekleştirirken akılcı ve etkili yöntemlerden yararlanmalıdır.
2. *Yönetmelik Modeli*: Araçsal modelin aksine ekonomik ve toplumsal etkililiklerin eşitlenemeyeceği görüşünü savunmaktadır. İşletme yönetimi de toplum, pazar, İK ve işletme faaliyetleri arasında eşit bir mesafeyi koruyarak bir hakem rolü üstlenmelidir. Böylece İK fonksiyonları da dahil olmak üzere bir denge kurulabilecektir.
3. *Çelişkiler Yönetimi Modeli*: Bu modelin temelini kişisel ve toplumsal uyum oluşturmaktadır. Buna göre işletme yönetimi çelişkili bireysel, örgütsel ve toplumsal çıkarlar arasında bir uyum sağlamaya çalışmalıdır. İKY de bu gerçekten hareketle yapılandırılmalıdır.

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise İKY modelleri şu şekilde sıralanmıştır (Pinnington ve Edwards, 2000: 6):

1. Kuzey Amerika ve İngiliz İKY Modelleri: Harvard ve Guest modelleri, esnek İKY yaklaşımı ve Michigan modeli, katı İKY yaklaşımı bu kapsamda yer almaktadır.
2. Endüstri İlişkileri Perspektifinden İKY Modelleri: Çalışma ilişkileri için Kochan'ın modeli, Storey'in PY/Eİ ve İKY karşılaştırması bu kapsamda yer almaktadır.
3. Avrupa'da İKY Modelleri: Brewster ile birlikte araştırma yaptığı Bournois ve Hegewish gibi akademisyenlerin geliştirdiği modeller bu kapsamda yer almaktadır.
4. Japon Yönetim Uygulamalarının Etkisi: Storey'in PY/Eİ ve İKY karşılaştırmasındaki boyutlardan hareketle Japonlaşma eğiliminin İngiltere'deki İKY uygulamalarına etkisini inceleyen Oliver ve Wilkinson'a ait model bu kapsamda yer almaktadır.

İKY modelleri ile ilgili son sınıflandırma Sparrow ve Hiltrop'a ait olan sınıflandırmadır. Kültür ve örgüt kültürü kavramlarını dikkate alan bu sınıflandırmada şu modeller yer almaktadır (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Aykaç, 1999: 46-57):

1. Anglo-Sakson İKY Modelleri: Anglo-sakson ülkelerinde toplumsal kültürün İKY'ye etkisi ve farklılık oluşturduğu düşüncesi ile geliştirilen modellerdir. Bu modeller, çalışmanın bu bölümünün ikinci kısmında detaylı bir şekilde açıklanacağı ve katı ve esnek İKY yaklaşımları ile ilgili kısımda da özelliklerinden bahsedildiği için burada sadece isimlerine yer verilecektir.
 - a. *Michigan ve New York Okulları*
 - b. *Harvard Okulu*
 - c. *Warwick Okulu*: Harvard modelinin eleştirisi niteliğindedir. Temel varsayım, işletmelerin zorunlu bir değişim yaşadığı ancak bunun 15-20 yıllık bir süreçte incelenmesi gerektiği şeklinde-dir. Bunun sonucu olarak İKY içeriği

de değişmek ve gelişmek durumundadır. Değişimi gerçekleştirmek için İKY dahil işletmenin bütün süreç ve dinamiklerinden yararlanılmalıdır.

d. *Schuler Okulu*: Stratejik İKY ve uluslararası yönetim kavramları esas olarak vurgulanmaktadır. SİKY rastlantısal etkilere ve beklenmedik gelişmelere hazırlıklı olunmasını ifade eden bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Stratejik örgütsel davranış ile stratejik örgütsel ihtiyaçlar arasında ilişki kurarak İKY'ne yeni bir boyut kazandırılması amaçlanmaktadır. Böylece stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması kolaylaşmaktadır (Schuler, 1992; akt. Argon ve Eren, 2004). Burada belirtilmesi gereken önemli bir konu, personel yönetimi ve İKY eş anlamlı olarak kullanılmış ve İKY, personel yönetiminin içerik olarak değişimi şeklinde nitelendirilmiş olduğudur (Aykaç, 1999).

2. Avrupa Ülkelerinde İKY: Avrupa ülkelerinde İKY konusuna verilen önem farklı düzeylerde ve İKY ile ilgili çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Ancak bazı modellerin benzerlikleri nedeniyle beş temel İKY modelinden söz etmek mümkündür (De Coster, 1993; akt. Aykaç, 1999: 50):

a. *Paternalist Model*: Klasik yönetim anlayışının ilkelerini esas alan bir modeldir. Merkeziyetçi, bürokratik, hiyerarşik, yetki devri yapılmayan ülkelerde varlığını sürdürmektedir. Ömür boyu istihdam, kıdem esaslı terfi İKY anlayışı ve örgütsel sadakate ve bağlılığa dayalı örgüt kültürü ile uyumludur. Bu nedenle Japonya'da ve 'J Tipi' örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

b. *Mekanist Model*: Taylor, Ford ve Fayol'un ilkelerine dayalı bir modeldir. 'Maksimum verimlilik' amacını gerçekleştirmek için bu amacın bütün İK tarafından verilmesi ve İK'nın katkısının maksimumize edilmesine hizmet eden bir İK modelidir.

c. *İnsan İlişkileri Modeli*: Hawthorne araştırmalarının sonuçlarını ilkeleri olarak benimseyen bir modeldir. İnsan ilişkileri yaklaşımının diğer bir ifade ile neoklasik yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimine yansımalarını taşıyan bu model, İKY'nin gelişimine de önemli katkılar sağlamaktadır.

Ücret, çalışanların motivasyonunda öncelikli araç olarak değerlendirilmektedir.

- d. *Bürokratik Model:* Weber'in bürokrasi anlayışının 'yasal ve ussal' kavramları İKY yapısının oluşturulmasında da oldukça önemlidir. İK işletmeyi harekete geçiren bir unsur olarak değerlendirilmekte ve İK'nın özellikleri İKY açısından oldukça önemli görülmektedir.
- e. *Katılımcı Model:* Drucker'ın 'amaçlara göre yönetim' anlayışına dayalı olarak geliştirilen bir modeldir. Bu modelde esas olan, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için İK'nın amaçlarının uyumlaştırılması ve İK'nın sürece katılımının artırılması gerektiği düşüncesidir. Diğer bir ifade ile katılımcı yönetim anlayışının önemini vurgulamaktadır ve buna uygun İKY yapısının oluşturulması öncelikli konudur. Esnek, daha az kuralcı, yetki devrini benimseyen ve katılımı esas alan işletmelerde daha başarılı bir şekilde uygulanabilecek olan bu model, çağdaş yönetim anlayışını ve günümüz İKY uygulamalarını yansıtmaktadır.

Sparrow ve Hiltrop'un yukarıda ifade edilen sınıflandırmada yer alan Avrupa İKY modellerinin temel ilkeleri ve vurguladıkları unsurlar farklılık arz etmektedir. Ancak dikkati çeken ortak özellikleri ise yönetim teorilerinin ilkelerine dayalı olarak geliştirilmiş olmalarıdır.

İKY modelleri ile ilgili bir diğer sınıflandırmada ise temel ayırım noktası yine Amerika ve Avrupa İKY uygulamaları olmakla birlikte karşılaştırma ve benzerlikleri de dikkate alan bir sınıflandırma yapılmıştır (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Çakır, 1999 ve Çakır, 2001). Bu sınıflandırmada yer alan modeller şunlardır:

1. Amerikan İKY Modelleri:
 - a. Eşleme Modelleri: Michigan ve New York İKY modelleri bu grupta yer almaktadır.
 - b. Harvard Modeli
2. Avrupa İKY Modelleri:

- a. Ortak Özellikleri Benimseyen Modeller: Poole's modeli, Brewster ve birlikte araştırma yaptığı arkadaşlarının adıyla anılan modeller bu grupta yer almaktadır.
- b. Ülke Karşılaştırmalarını Esas Alan Modeller: Lane'nin karşılaştırma tablosu, Clark ve Mallory modeli bu grupta yer almaktadır.

Türkiye'deki uluslararası İKY ile ilgili karşılaştırmaları esas alan bir çalışmada ise İKY modelleri, bu modelleri geliştiren kişilerin adıyla sıralanmış ve bir sınıflandırma yapılmaksızın açıklanmıştır. Bu çalışmada yer verilen modeller ise şunlardır (Baykal, 2007): Fombrun, Tichy ve Devanna modeli, Guest modeli, Warwick modeli, Storey modeli, Armstrong modeli, Werther ve Davis modeli, De Cenzo ve Robbins modeli, Harey ve Bowin'in başarı sistemi modeli gibi.

Bu çalışmada da makro bir bakış açısı ile Sparrow ve Hiltrop'un sınıflandırmasından hareketle Amerika ve Avrupa İKY modelleri şeklindeki ayırım esas alınmış ve sınıflandırmalarda ortak bir şekilde yer verilen modeller açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Çalışmanın özellikle birinci bölümünde gelişimi detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılan İKY anlayışı Amerikan odaklı bir perspektife sahiptir. Bu nedenle bu bölümde modeller bağlamındaki değerlendirme dışında Amerikan İKY anlayışı kısaca özetlenecektir.

Amerika; İKY'nin doğduğu, yönetim organizasyon disiplini içinde ayrı bir alan olarak geliştiği yer olarak kabul görmektedir. Ayrıca İKY araştırmalarının ilk kez ve en fazla yapıldığı yerdir. Amerikan İKY anlayışının temelinde stratejiye yapılan vurgu, çalışma ilişkileri, çalışanların bireysel bağlılığının geliştirilmesi ve İKY politikalarını destekleyecek güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesi yer almaktadır (Beardwell ve Holden, 1994: 656).

Amerika'da 1950'lerden itibaren İKY'nin personel yönetimi olarak başlayan gelişimi çalışma ekonomisi uygulaması ve endüstri ilişkilerinin alt dalı olarak görülmüştür. Daha sonraki yıllarda çok daha desteklenen ve diğer bilim dalları ile ilişkili ayrı bir disiplin olarak gelişimini sürdürmüştür. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren günümüzdeki anlamı ile İKY, Kuzey Amerika'da hızla yayılmış ve işletmelerde de birer departman olarak

yapılandırılmıştır. İKY'nin uygulama alanındaki bu gelişiminin yanında akademik olarak ele alınışını da kısaca değerlendirmek yararlı olacaktır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde endüstri ilişkileri enstitüleri şeklinde adlandırılan merkezler, sendikaların yayılımı, toplu sözleşmelerde yaşanan sorunlar gibi gelişmeler, endüstriyel insan ilişkilerine ve yönetim organizasyon uygulamalarına olan ilgi farklılaşmaya neden olmuştur. Bunun sonucunda bu yeni endüstri ilişkileri programları İKY alanındaki eğitim ve araştırmaları genişletmiş ve binlerce öğrenciyi/kişiyi bu alana çekmiştir. Bu programlarda çokdisiplinli bir anlayış benimsenmiş ve çalışma ekonomisi, iş hukuku, toplu sözleşme ve İK/insan ilişkileri gibi alanlarla ilgili alanlardan yararlanılmıştır. Böylece işletme okullarındaki ve üniversitelerindeki bağımsız İKY programlarının sayısı artmıştır. Örneğin; önceleri “İK fonksiyonu” adıyla ders verilmeye başlanmış ve 1960'lı yılların ortalarında İKY terimi ders kitapları literatüründe görülmüştür (Kaufman, 2007).

Burada dile getirilmesi gereken bir diğer husus, Amerikan İKY anlayışının “hakim” olduğu diğer bir ifade ile evrensel nitelik taşıdığı yönündeki görüştür (Gooderham ve diğ., 2004; Brewster, 1995). Özellikle 1980'li yıllarda Kuzey Amerika'da hızla yayılan İKY Avrupa'ya, Asya'ya ve dünyanın her yerine yayılmıştır. Bu durumda İngilizce olarak ya da ulusal dillere çevrilen İKY terimi üniversitelerde konu olarak anlatılmış ve işletmelerde bu isimde departmanlar kurulmuştur (Kaufman, 2007: 32). Diğer bir ifade ile dünyanın birçok yerindeki İKY gelişimi, Amerika'daki İKY anlayışının yansıması şeklindedir.

Avrupa İKY modellerinin gelişiminde rolü olan Amerika İKY modellerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

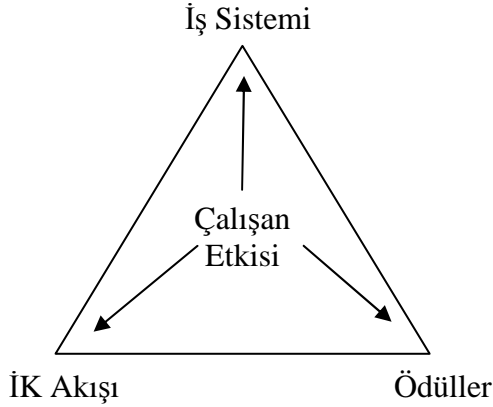
2.2.1.1. Harvard Modeli

İKY etkinliğinin İK'nın bağılılığının kazanılmasını sağlayabilecek stratejilerle sağlanabileceği görüşünü ortaya koyan esnek İKY yaklaşımı kapsamındaki bu model, Beer ve arkadaşları tarafından 1984 yılında geliştirilmiştir (Beer ve diğ., 1984; akt. Pinnigton ve Edwards, 2000).

İKY, bu modelin genel çerçevesi içinde İK'nın yönetimin bütün karar ve faaliyetlerine işletme ve İK arasındaki ilişkiyi yansıtacak şekilde dahil edilmesi olarak tanımlanmıştır (Beer ve diğ., 1984; akt. Gooderham ve diğ., 2004).

Modelin temel önerisi işletme yöneticilerinin İKY ile ilgili daha fazla sorumluluk alması yönündedir. Modelin bir diğer önerisi işletmede sendikalaşma oranına, büyüme/küçülme durumuna ya da yönetim tarzına bakılmaksızın yöneticilerin-aşağıdaki şekilde aralarındaki ilişki açıklanan- 4 temel İK konusu ile ilgilenmeleri yönündedir (Beer ve diğ., 1984; akt. Pinnington ve Edwards, 2000: 6-7).

Şekil 2.3: Harvard Modelinin İK Sistemi



Kaynak: Beer ve diğ. (1984; akt. Pinnington ve Edwards, 2000: 7)

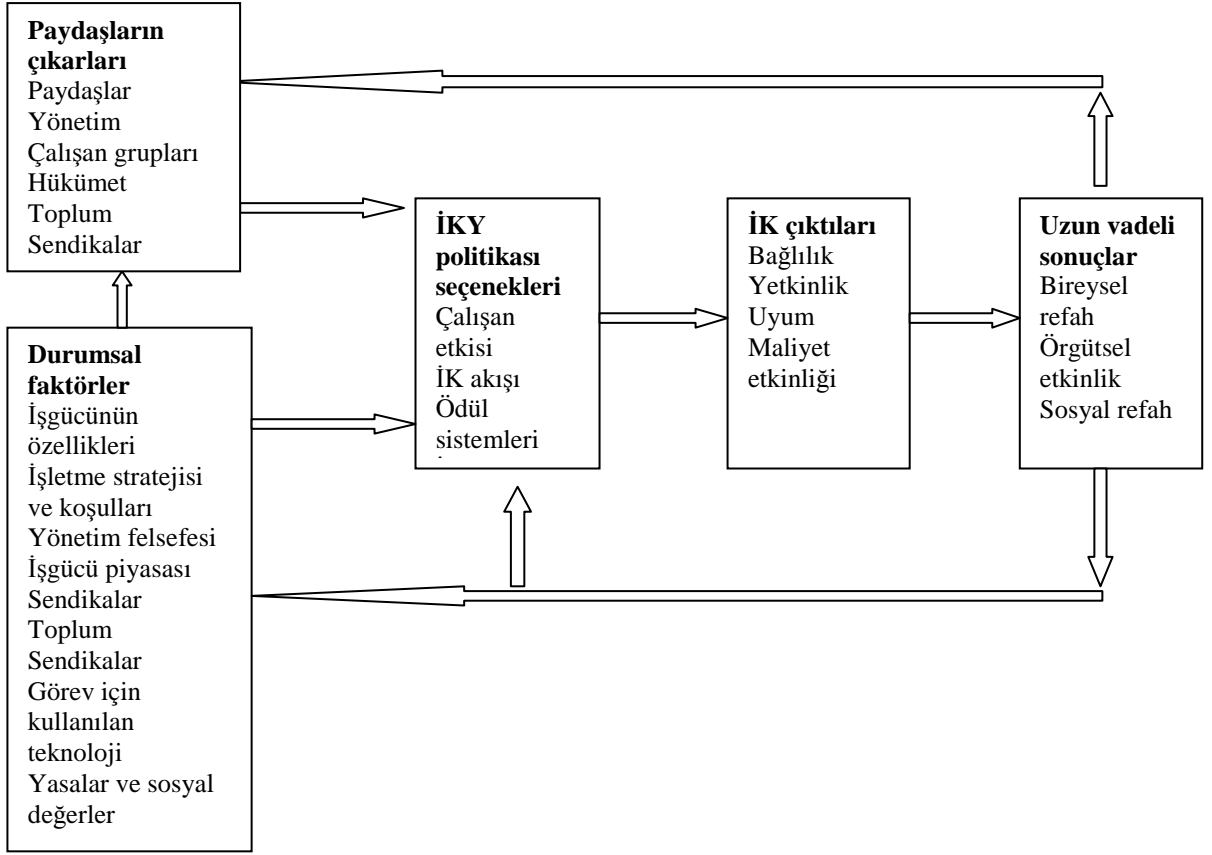
Çalışan etkisi yönetimin yetki, sorumluluk ve gücü ne ölçüde ve kimlere devrettiği ile ilgilidir. İnsan kaynakları akışı, çalışanların işletmeye alınması ya da işten çıkarılması ve işletme içindeki hareketleri ile ilgilidir. Bu unsur; temin ve seçim, terfi, işten çıkarma, iş güvenliği, kariyer geliştirme gibi İK konularını kapsamaktadır. Harvard modeli bu unsurla ilgili olarak yöneticilerin ve İK uzmanlarının, işletmenin stratejik ihtiyaçlarına uygun bir İK akışı oluşturmalarının gerekliliğini savunmaktadır. Bir diğer unsur ise ödül sistemleridir ve ödül sistemleri için kendinden kaynaklanan başarı, katılım, kendine güven, motivasyon ve tatmin gibi içsel faydalar ile ücret, ikramiye, izin, esnek çalışma saatleri ve sağlık güvencesi gibi dışsal faydaları kapsamaktadır. İK'nın ihtiyaçlarını dikkate alacak şekilde İK'nın işletme stratejisinin, yönetim felsefesi ve İK politikaları ile uyumlu olacak şekilde ödül sisteminin oluşturulmasına dahil edilmesi önerilmektedir. Son olarak iş sistemleri ise işletmenin bütün hiyerarşik düzeylerinde işin daha etkin ve verimli bir şekilde sağlayacak şekilde İK'nın, bilginin,

faaliyetlerin ve teknolojinin düzenlenmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Harvard modeli bu 4 unsurun işletmedeki çalışma ilişkisinin bütün taraflarını memnun edecek şekilde ve İKY etkinliğini sağlayacak şekilde bütünleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 6-7). Ayrıca İKY'nin başarısı için kritik önemi olan bağlılığı geliştirecek sistemlerin tasarlanmasını ele almaktadır.

Paydaşlar, hükümet ve sendikalar ile piyasa koşulları, üretim teknolojisi gibi durumsal faktörlerin İKY politikalarını etkilediği görüşü savunulmakta ve bu faktörlere bağlı olarak en uygun politika seçeneklerinin belirlenebilmesi yönetimin stratejik risk faktörlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Sisson ve Storey, 2000).

Harvard modeli ile İKY politikası tercihlerinin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili bir harita sunulmakta ve İKY'nin başarısı için kritik önemi olan bağlılığı geliştirecek sistemlerin tasarlanmasını ele almaktadır. Modelde 5 temel unsur arasındaki ilişki esas alınmıştır: paydaşların ilgisi, durumsal faktörler, İKY politikası tercihleri, İKY çıktıları ve uzun vadeli sonuçlar (Beer ve diğ., 1984; akt. Gooderham ve diğ., 2004). Harvard modeli aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir:

Şekil 2.4: Harvard 'İKY Bölgesi' Haritası



Kaynak: Boxall (2007: 50)

Harvard İKY modeli, 1980'li yılların sonlarında ve 1990'lı yılların başlarında işletme hedeflerini de dikkate alacak şekilde İKY alanındaki ilk önemli açıklamayı ve çerçeveyi sağlamış olarak görülmektedir (Poole, 1990; Boxall, 1992; akt. Boxall, 2007). Bu yapı, işletme yönetiminin İKY önceliklerini belirlerken paydaşların çıkarlarını ve durumsal faktörlerin etkileşimini dikkate alması gerektiğini ortaya koymaktadır. İKY sonuçlarının örgütsel etkinlik ve bireysel refah üzerindeki uzun vadeli etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bu modelle ayrıca teorik bir perspektif sağlanmasının ötesinde paydaşlar ve bağlamsal faktörler arasındaki etkileşimin yanı sıra İKY ile ilgili analitik bir çerçeve ve öğrenme aracı sunmaktadır (Beer ve diğ., 1984; akt. Boxall, 2007).

Harvard modelinin yukarıda yer alan haritasını esas alan benzer modeller geliştirilmiştir (örn: Dyer ve Holder, 1988; Baron ve Kreps; 1999b; akt. Boxall, 2007: 51). Bu iki benzer modeli kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Dyer ve Holder “Harvard İKY Haritası”nı 4 boyutta analiz etmektedir. Bu boyutları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yönetimin İKY hedeflerine katkısı: Beklenen çalışan davranışları nelerdir?
- Kompozisyon: Hangi oranda bordrolu çalışan ya da hangi yeteneklerin karışımı olmalı?
- Yetkinlik: Hangi genel yetenek düzeyi gereklidir?
- Bağlılık: Çalışan bağlılığının düzeyi ne olmalıdır?

Bu kapsamda Harvard modelini bir adım öteye taşıyarak İKY stratejileri ile çevresel stratejilerinin bütünleştirilmesi konusunda daha fazla detay verilmeye çalışılmıştır. Özellikle çevre koşulları olarak sektör, teknolojik gelişme hızı, belirlenen jenerik strateji ve sendikalar gibi faktörlerin etkisi vurgulanmaktadır (Dyer ve Holder, 1988; akt. Boxall, 2007).

Baron ve Kreps, her duruma uygun tek bir İKY boyutu olmadığını ve sağlayacağı katkının katlanılacak maliyetten daha fazla olduğu belirlenmedikçe bir İKY modelinin benimsenmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca hangi İKY modeli benimsenirse benimsensin İKY hedefleri arasında bir tutarlılık sağlanması ve işletme stratejisi ile ilişkili çevresel koşulların dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu çevresel koşullar arasında çalışma yasaları, sendikalar, işgücü piyasaları, teknoloji ve yönetim değerleri gibi faktörler yer almaktadır. Bu model içinde en fazla vurgulanan unsur içsel tutarlılıktır (Baron ve Kreps, 1999; akt. Boxall, 2007).

Harvard modeline benzer nitelikteki bu iki modelde de İKY stratejisi için güçlü bir anlayış ya da işletme içinde bir biçim oluşturulması için gerekli olan İKY hedeflerinin gerekliliği ve bunun için kullanılacak araçlar tartışılmaktadır (Boxall, 2007).

Harvard modeli ile ilgili olarak belirtilmesi gereken bir diğer unsur ise Avrupa İKY modellerinin bu modelin revizyonu ve eleştirisinden hareketle geliştirilmiş olmalarıdır. Özetle; Harvard modeli, İKY'nin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır.

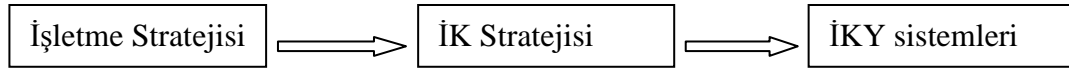
2.2.1.2. Michigan Modeli

Katı İKY yaklaşımı kapsamındaki Michigan modeli, Harvard modeli ile aynı yıllarda Fombrun ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Temelinde bilimsel yönetim ilkeleri ve Taylorist düşüncenin yer aldığı Michigan modeli, İKY alanında bilinen ilk model olarak kabul edilmektedir (Gooderham ve diğ., 2004, Bratton, 2007).

Çalışanların işletme stratejisinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak araçlar olarak görülmesi, hesaplı ve rasyonel bir kaynak olarak kullanılması ile ilgili değerlendirmeler bu modelin katı İKY yaklaşımı kapsamında değerlendirilmesinin gerekçeleri olarak görülmektedir (Storey, 1987; 1992; akt. Punnington ve Edwards, 2000; Beardwell ve Holden; 1995). Ayrıca insan yönetimi için stratejik kontrole, organizasyonel yapıya ve sistemlere dayalı düşünceye odaklıdır. Çalışanların motive edilmesinin ve ödüllendirilmesinin önemini vurgulamakla birlikte aslında insan varlığının stratejik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönetilmesini savunmaktadır (Punnington ve Edwards, 2000).

Organizasyonel etkinliğin işletme stratejisi ile İK stratejisi arasındaki entegrasyon ile sağlanabileceği (Gooderham ve diğ., 2004) bu modelin vurgulanan en önemli özgedir. Bu öge şu şekilde özetlenebilir:

Şekil 2.5: Fombrun Strateji Yaklaşımı

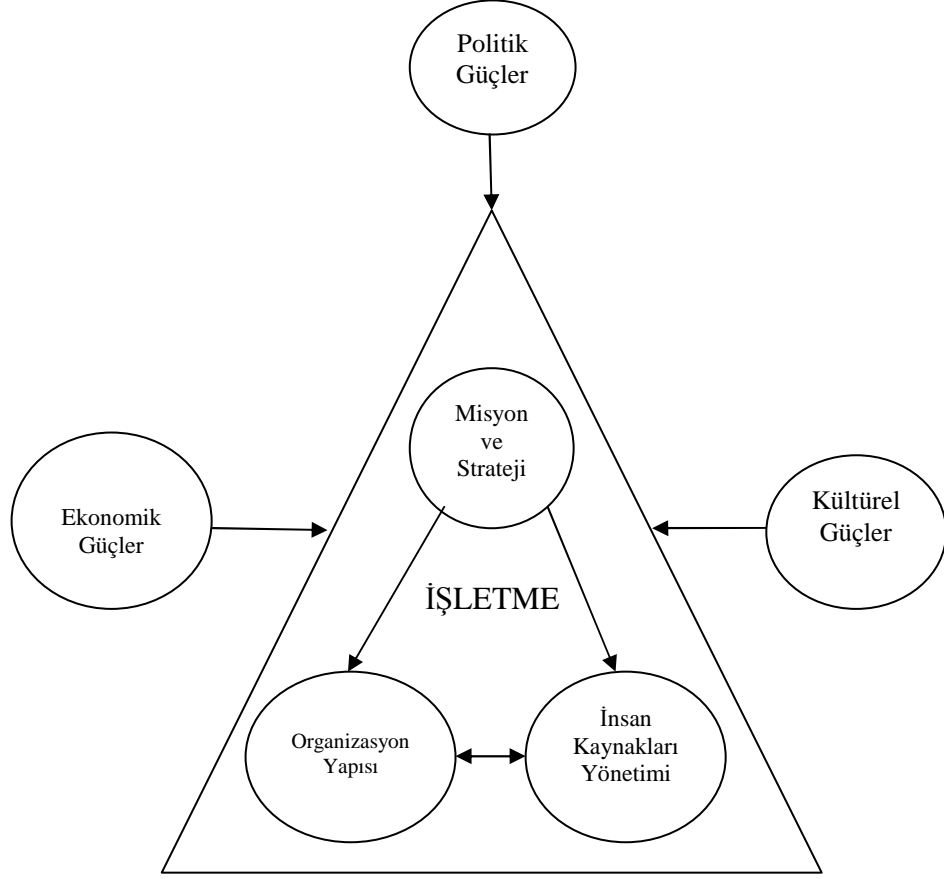


Kaynak: Fombrun ve diğ., 1984; akt. Gooderham ve diğ., 2004: 7)

Modelde vurgulanan bu temel yapı, stratejik İKY yönündeki bir gelişmenin de göstergesi ya da adımı olarak kabul edilebilir.

Michigan modeli yukarıda ifade edilen temel yapıdan hareketle İKY'yi etkileyen içsel ve dışsal faktörleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi dikkate alan bir düşünceyi vurgulamaktadır. Bir işletme misyonunu ve işletme stratejisini, organizasyon yapısını belirledikten sonra İKY politik, ekonomik ve kültürel faktörlere de uygun olacak şekilde yapılandırılmalı ve genel yapı ile bütünleştirilmelidir (Punnington ve Edwards, 2000). Modelde ifade edilen bu yapı aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Şekil 2.6: Stratejik Yönetim ve Çevresel Baskılar

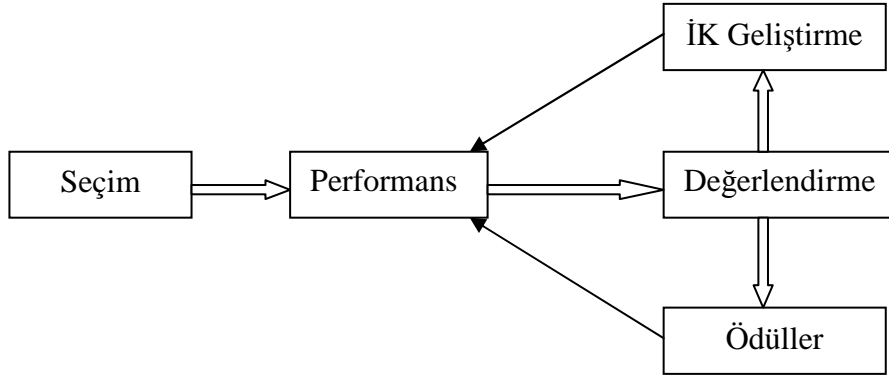


Kaynak: Fombrun ve diğ. (1984; akt. Pinnington ve Edwards, 2000: 12)

Görüldüğü üzere modelin yapısı eşleme modeli ile benzer niteliktedir. Ayrıca İK sistemleri bu faktörler ışığında tasarlanmalıdır.

Michigan modeli İKY ile ilgili genel işletme koşulları ile ilişkisinin yanı sıra İKY fonksiyonlarının birbirleri ile olan bağlılığını ve tutarlılığını da vurgulamaktadır. İKY döngüsü olarak adlandırılan bu değerlendirmede bireysel ve örgütsel performansı etkileyen seçim, ödüllendirme, değerlendirme ve geliştirme şeklinde sıralanan 4 temel İK fonksiyonu arasındaki ilişkiyi dikkate almaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000; Bratton, 2007).

Şekil 2.7: İnsan Kaynakları Döngüsü



Kaynak: Fombrun ve diğ. (1984; akt. Bratton, 2007: 21)

Yukarıda ifade edilen İKY döngüsü birinci bölümde “1980’li yılların İKY döngüsü” olarak açıklanmıştır.

Porter’in görüşleri bu modeli büyük ölçüde etkilemiştir (www.hrnguide.co.uk, 2007). Bu model strateji ile ilgili olarak en fazla dikkate alınan modellerden biridir. Bu model tek ürünlü, fonksiyonel, çok ürünlü ya da çok bölümlü yapısı olan, küresel faaliyetleri olan işletmelerin benimsediği stratejilere ve yapılara uygun niteliktedir. Ayrıca İK döngüsünde yer alan İK fonksiyonları bağlamında şekillendirilen İK seçeneklerini ortaya koymaktadır. Örneğin; içsel anlamda ve satınalmalarla büyüyen çok ürünlü ve çok bölümlü bir işletme; sistematik kriterleri kullanarak İK temin ve seçimini gerçekleştirmeli, işletmeye yapılan katkıyı esas alan verimlilik ve yatırımın geri dönüşü (ROI) gibi kriterlerle değerlendirme yapmalı, karlılığa dayalı büyük ikramiyelerle ödüllendirmeli ve çapraz fonksiyonel ya da aynı şirket bünyesindeki farklı işletmelerde gelişmeye imkan tanımalıdır (Sisson ve Storey, 2000).

Michigan modeli, yukarıda ifade edilen özellikleri ile eşleme modeline benzer bir yapıyı ortaya koymaktadır.

2.2.1.3. New York Modeli

Schuler ve Jackson tarafından geliştirilen bu modelin temelinde Porter’ın farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği şeklindeki 3 jenerik stratejisi yer almaktadır (Schuler ve Jackson, 1987; akt. Çakır, 2001: 156). Porter’a göre işletmelerin benimsediği jenerik stratejilerin gerektirdiği belli rol davranışları ve bu davranışları, benimsenen işletme

stratejisiyle bütünleştirecek insan kaynakları stratejileri mevcuttur. Bu davranışlar; bilgi, beceri ve yeteneklerin ötesine geçen rollerdir ve genel işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasında akılcı bir bağlantı kurmaktadır. Görüldüğü üzere benimsenen genel işletme stratejisi işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi fonksiyonlar başta olmak üzere insan kaynakları stratejileri üzerinde etkili olmaktadır (Schuler and Jackson, 1987; akt. Storey and Sisson, 1994).

Özetle; New York İKY modeli, eşleme İKY modelinin ve Michigan modelinin özelliklerini yansıtmaktadır.

Diğer bir İKY modeli ise Armstrong'a aittir. Armstrong, İKY'yi bir yönetim süreci olarak ele almakta ve işletme stratejisiyle ilişkili bir İKY stratejisi çerçevesinde incelemektedir. İşletme stratejisinin ve İKY stratejisinin, işletmenin iç ve dış çevresinden etkilendiği ve İKY uygulamalarını şekillendirdiği ortaya konmaktadır. Ayrıca İKY sürecinin içsel tutarlılığı ve bir sistem olarak geliştirilmesi vurgulanmaktadır (Argon ve Eren, 2004).

Bu kapsamda yer verilecek bir diğer model ise De Cenzo ve Robbins'e aittir. Bu modelde İKY, işletmenin insan boyutunu oluşturan personel fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Werther ve Davis'in İKY modeline benzer bir yapıdadır. İKY hedefleri ile kadrolama, destekleme, eğitim ve geliştirme, motivasyon arasındaki etkileşime küreselleşme, işçi sendikaları, yasal düzenlemeler ve yönetim uygulamaları gibi faktörlerin etkisi ortaya konmuştur (De Cenzo ve Robbins, 1996; akt. Argon ve Eren, 2004: 95).

2.2.1.4. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Modellerinin Karşılaştırması

Detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan Amerikan İKY modellerinde vurgulanan ve aralarındaki ilişkiye İKY'ye etkisi açısından yer verilen faktörler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Amerikan İKY Modellerinde Vurgulanan Faktörler

Harvard Modeli	Michigan Modeli	New York Modeli
Paydaşların ilgisi	İşletme stratejisi	Porter'ın 3 jenerik stratejisi
Durumsal faktörler	İK stratejisi	Jenerik stratejilerin gerektirdiği belli rol davranışları ve bu davranışları benimsenen işletme stratejisiyle bütünleştirecek insan kaynakları stratejileri
İKY politikası tercihleri	İKY sistemleri	İK fonksiyonları
İKY çıktıları	Fonksiyonlar arası ilişki: Ödüller, Seçim, Performans, Değerlendirme, Gelişme	
Uzun vadeli sonuçlar		
İş sistemi		
İK akışı		
Çalışan Etkisi		
Ödüller		

Yukarıdaki tablodaki karşılaştırma, modellerde yer verilen faktörler bağlamında yapılmıştır. Harvard modelinde diğer İKY modellerinden farklı olarak stratejik vurgu yoğun değildir.

Bu tablonun oluşturulmasındaki amaç sadece faktörleri sıralayarak daha sonra açıklanacak modellerde vurgulanan faktörlerle bir karşılaştırma ve Türkiye'deki İKY uygulamalarını etkileyen faktörlerden hareketle modeller bağlamında bir değerlendirme yapabilmektedir.

2.2.1.4.1. Ortak Özellikleri

Amerikan İKY uygulamaların fonksiyonlar bazındaki ortak özelliklerini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Sumi, 1998):

- Terfi ve ücret: Yüksek nitelik esaslı,
- Sosyal yardım: Herkese eşit,
- Performans değerlendirme: Kesin ve standart kriterler,
- Ödüllendirme: Birey bazlı,
- Eğitim: Teknik,
- Sendika: Geleneksel sendikal roller,

- İstihdam: Kriz ve hata nedeniyle işten çıkarma.

Amerikan İKY modellerinin vurguladıkları farklı unsurlara ve bunlar arasındaki ilişkilere rağmen bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu modellerin ortak özellikleri şunlardır:

- Stratejiye benzer şekilde vurgu yapmaktadırlar.
- Temel problem alanları çalışma ilişkileri değildir.
- Etkin yönetim amacıyla İK'nın hedeflerinin de bütünleştirilmesi vurgulanmaktadır.
- İK katılımının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
- İKY uygulamalarını destekleyen güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması amaçlanmaktadır (Çakır, 2001).
- Bu modeller stratejik değişimi gerçekleştirmek için İK politikaları arasında bir tutarlılık sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk, 2008).

Makro anlamda bir Amerikan İKY anlayışından söz etmek gerekirse; temel amacı işletme hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında bütünlük oluşturmak olan modelin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Selamoğlu, 1998b: 13-14):

- Çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde toplu pazarlık düzenine bir alternatif oluşturmak hedeflenmektedir.
- Yetenek ve performans açısından bireysel farklılıklara ve motivasyona önem verilmektedir.
- İşçi sendikacılığını zayıflatmak ve sendikacılığa alternatif olmak amaçlanmaktadır.
- İşbirliği ve hiyerarşik kontrol yöntemi benimsenmiştir.
- Ücretlendirmede bireysel farklılıklar dikkate alınmakta ve iş tanımlarında görev çeşitliliğine ve yeni vasıflar kazanılmasına olanak tanınmaktadır.

- Rekabet üstünlüğünün temeli olan katılımcı ve kollektif bir organizasyon yapısının oluşmasına imkan vermemektedir. Bu özelliği ile katı İKY yaklaşımına benzer bir nitelik taşımaktadır.

Amerikan İKY modellerinin bu ortak özellikleri, Amerika'nın birey odaklı kültürünün bir yansıması olarak düşünülebilir.

Amerikan İKY modellerinin en önemli özelliği ise diğer (Avrupa) İKY modellerinin geliştirilmesine katkı sağlamış olmalarıdır.

2.2.1.4.2. Farklı Yönleri

Amerikan İKY modelleri sahip oldukları ortak özelliklerine rağmen şu farklı yönlere de sahiptir:

Michigan modeli çevre ve durumsal koşullarla İKY faaliyetleri arasında güçlü bir determinizmi işaret etmektedir.

Diğer modellerden ve özellikle Michigan modelinden farklı olarak Harvard modeli, yöneticileri işletmeye benzersiz katkılar sağlayabilecek en önemli aktörler olarak nitelendirmektedir (www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk, 2008).

Yukarıdaki tablodada görüldüğü üzere; Harvard modelinden farklı olarak Michigan ve New York modelleri stratejik anlayışa ve İK fonksiyonları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Harvard modeli esnek İKY yaklaşımının özelliklerine sahipken, Michigan ve New York modelleri katı İKY yaklaşımının özelliklerine sahiptir.

2.2.2. Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

İKY Avrupa genelinde benzeşme ve ayrışma temelinde yoğun bir şekilde tartışılan alanlardan biridir (Pieper, 1990; akt. Çakır, 2001; Brewster, 1993; Brewster, 1995; Gooderham ve diğ., 2004).

Avrupa İKY anlayışı, kurumsal unsurlar açısından Amerikadan farklı özellikler taşımaktadır. Ayrıca bu anlayış ülkeler bazında kendi içinde de farklılaşmaktadır (Gooderham ve diğ., 2004). Bu nedenle uluslararası İKY çalışmalarında bir Avrupa

İKY modeli oluşturulmaya çalışılmakla birlikte (Brewster, 1995) Avrupa ülkeleri için ayrı ayrı çalışmalar ortaya konmaktadır (Tyson ve diğ., 1993; Jackson, 2002).

Avrupa İKY anlayışının temeli İngiltere’de oluşmuştur (Bratton ve Gold, 1999; Storey ve Sisson, 1993; Werther ve Davis, 1989). Avrupa İKY anlayışı uygulamada strateji odaklı olmakla birlikte temelde personel yönetimine dayanmaktadır (Diepen ve diğ., 2006: 80). Avrupa İKY anlayışı temel olarak yasal düzenlemeler, endüstri ilişkileri, kültürel ve sosyalist/toplumcu bakış açıları ile Amerika İKY anlayışından farklılaşmaktadır (Beardwell ve Holden, 1994; Diepen ve diğ., 2006; Gooderham ve diğ., 2004). Ayrıca Avrupa İKY anlayışı kapsamında İngiltere ve İrlanda, Amerikan İKY anlayışına benzer özellikler göstermektedir (Diepen ve diğ., 2006). Bu nedenle Avrupa İKY anlayışı Anglo-Amerikan, Anglo-Sakson, Alman kökenlilik ve Nordik (Kuzey Avrupa ülkeleri) bağlamında (Brewster ve Tyson, 1991; Diepen ve diğ., 2006), Doğu ve Batı Avrupa ayrımı ile özelde ülkeler bazında ele alınmaktadır (Holden, 1994: 609; Brewster ve diğ., 2004; Diepen ve diğ., 2006; Scholz ve Böhm, 2008).

Avrupa İKY anlayışı ile ilgili olarak üzerinde durulan bir diğer konu ise Avrupa Birliği’nin (AB) etikisidir. Genişleyen AB kültürel, politik ve ekonomik anlamda çok sayıda farklılığı kapsamaktadır. Bu durumun insan kaynaklarının yönetilmesine önemli etkileri olduğundan işletmeler için dikkate alınması gereken bir hal almaktadır. AB ülkelerindeki işletmeler ve bu işletmelerle birlikte faaliyet gösteren diğer tüm işletmeler kendilerini bu bağlamda düzenli bir şekilde geliştirmek durumundadırlar (Scholz ve Böhm, 2008). Bu nedenle AB’nin de etkisiyle tek bir Avrupa İKY modelinin olabilirliği de tartışılmaktadır (Brewster, 1993; Brewster, 1994; Brewster, 1995; Gooderham ve diğ., 2004). AB’ye burada kısaca değinilmiştir. Bunun nedeni de AB’nin İKY’ne etkisi Türkiye açısından önemli olduğundan üçüncü bölümde yeniden yer verilecek olmasıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi homojen diğer bir ifade ile ortak bir Avrupa İKY anlayışının sorgulanması gerekmektedir. Bunun nedeni Avrupa’da ülkeler bazında yapılan değerlendirmelerin (Tyson ve diğ., 1993; Jackson, 2002a) İKY’yi etkileyen faktörler açısından önemli farklılıklar sergiliyor olmasıdır. Örneğin; Kuzey Avrupa ülkelerinde ve İtalya’da İK temin ve seçiminde aile üyelerinin ve arkadaşların tavsiyeleri oldukça önemli bir kaynak olarak kabul edilirken, diğerlerinde farklı bir süreç işlemektedir. Fransa’da İK seçim sürecinde grafoloji yöntemi kullanılırken,

İskandinav ülkelerinde bu yöntem daha az kullanılmakta ve İngiltere’de ise etkinliği sorgulanmaktadır. Almanya’da ve İsveç’de yöneticiler mühendislik altyapısına sahipken İngiltere’de muhasebe altyapısına sahiptir. Ayrıca Danimarka ve İsveç gibi ülkeler sosyo-ekonomik ve politik yapıları açısından benzer niteliklere sahip olmalarına rağmen çok çeşitli iş gücü piyasası politikalarına ve uygulamalarına sahiptir (Holden, 1994; Çakır, 2001). Fransa’da ve İtalya’da personel devir oranı oldukça düşüktür ve işten çıkarmalara pek rastlanmamaktadır. Fransa’da sendikalar oldukça etkin bir role sahipken İtalya’da sendikalar güç kaybetmektedir. Buna karşılık her iki ülkede de downsizing uygulamaları artmaktadır. Fransa’da görev yapılan hiyerarşik düzeye bağlı olarak farklı eğitim, performans değerlendirme ve ücret sistemleri uygulanmaktadır. İtalya’da kıdem bazlı terfi ve ücretlendirme yapılmaktadır. Performans değerlemede ise bireysel performans etkilidir (Lawrence ve Edwards, 2000; akt. Taş, 2007). Almanya’daki İKY uygulamalarının temel özelliği ise toplu pazarlık ve gönüllü eğitim programlarının varlığıdır. Ayrıca temin ve seçimde uzmanlık ve teknik bilgiye verilen önem nedeniyle yüksek nitelikli kişiler seçilmeye çalışılmaktadır (Müller, 1999; akt. Taş, 2007). Bunun yanı sıra İngiltere ve İzlanda, Amerika’ya kültürel anlamda ve İKY anlayışı açısından sahip olduğu benzerlikler nedeniyle ortak bir İKY modelinin oluşturulması konusunda bir kırılmaya sebep olmaktadır. Ayrıca Avrupa ülkeleri sendikalaşma oranları ve sendikaların etkinliği açısından da farklı özelliklere sahiptir. Özellikle İngiltere’de sendikalaşma oldukça düşüktür. Ancak tüm bu farklılıklara karşın AB’nin yasal düzenlemeler, emeklilik ve istihdam konularında üye ülkeleri benzer düzenlemelere yöneltmesi benzer alanları artırmaktadır.

Avrupa İKY uygulamaları kapsamında İspanya’daki İKY uygulamaları özel bir yere sahiptir. Bunun nedeni uluslararası bağlamda İKY uygulamaları ile ilgili yapılan bir araştırmada sendikalar, ekonomik koşullar (özellikle enflasyon oranı) ve işsizlik gibi İKY’yi etkileyen faktörler açısından Türkiye’nin İspanya’ya benzediği yönündeki bulgulardır (Çakır, 1999). Bu nedenle İspanya’daki İKY uygulamaları Türkiye’nin İKY anlayışı ile ilgili üçüncü bölümde detaylandırılacaktır.

Avrupa ülkelerinin yukarıda ifade edilen benzeşen ve ayrışan yönlerini farklı şekillerde dikkate alan çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu bağlamda Avrupa İKY modellerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

2.2.2.1. Guest Modeli

Esnek İKY kapsamındaki bu model İngiltere'deki İK anlayışını yansıtacak şekilde Guest tarafından geliştirilmiştir (Pinnington ve Edwards, 2000).

PY ve İKY karşılaştırmasında İKY'nin PY'den farklı olarak ünitarist, bireysel ve yüksek güvene dayalı çalışma ilişkileri, içsel kontrol, organik ve adem-i merkezi yapı gibi özellikleri de vurgulanmaktadır (Bratton, 2007: 24). Guest modelinin ortaya koyduğu İKY görüşü geleneksel PY'den SİKY'nin ilk adımlarını oluşturacak kadar farklıdır (www.hrmguide.co.uk, 2007)

Model; stratejik entegrasyon, yüksek çalışan bağlılığı, yüksek işgücü esnekliği ve uyumu, yüksek kaliteli işgücü gibi 4 temel amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak politikaların ve uygulamaların geliştirmesi ile ilgilidir. (Guest, 1987; akt. Pinnington ve Edwards, 2000). Bu modelde ayrıca 6 temel unsur arasındaki ilişki esas alınmaktadır: İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY çıktıları, davranışsal sonuçlar, performans sonuçları ve finansal çıktıları. Modelin temel varsayımı İK stratejileri ile farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği gibi jenerik stratejiler arasındaki güçlü ilişkinin modelde dikkate alınan unsurları şekillendirdiği yönündedir. Teorik perspektifi olan bir model olarak Guest modeli, İKY uygulamalarındaki entegrasyonun bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına önemli katkılar sağlayacağı görüşünü savunmaktadır (Guest, 1989; Guest, 1997; akt. Bratton, 2007: 24-25).

Guest modelinde vurgulanan unsurlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2.2: Guest'in İKY Modeli

İKY Stratejisi	İKY Uygulamaları	İKY Çıktıları	Davranışsal Sonuçlar	Performans Sonuçları	Finansal Çıktılar
Farklılaşma (İnovasyon)	Seçim Eğitim	Bağlılık	Çaba/ Motivasyon	Yüksek: Verimlilik Kalite İnovasyon	Karlılık
Odaklanma (Kalite)	Değerlendirme Ödüller	Kalite	İşbirliği	Düşük: Devamsızlık İşgücü devir oranı	Yatırımın geri dönüşü (ROI)
Maliyet Liderliği (Maliyetleri azaltma)	İş Tasarımı Katılım Statü ve Güvence	Esneklik	Katılım Örgütsel Vatandaşlık	Çatışma Müşteri şikayetleri	

Kaynak: Guest (1997; akt. Bratton, 2007: 25)

Guest'in modeli, katı ve esnek İKY modelleri arasındaki rekabetle ilgili önemli bir çerçeve sunmaktadır (Bratton, 2007: 26).

Guest modelinin bir diğer özelliği Harvard modeline olan benzerliğidir ve bu benzerlik İKY politikaları ve esnek İKY yaklaşımını savunma gerekçeleri ile ilgilidir. Ancak bu model daha iyi İKY sonuçları elde edilebilmesi için İKY politikalarının iyileştirilmesine daha fazla katkı sağlayacağı iddiasındadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 10).

Bu modelde unsurlar arasındaki ilişki net bir şekilde tanımlanmış ve determinist bir yapı ortaya konmuştur.

2.2.2.2. Poole Modeli

İKY'nin teorik altyapısı çokdisiplinli ve disiplinler arası unsurları bütünleştirmektedir. Bu modelde İKY'nin temel özelliğinin stratejik yönetimle bir bağının olduğu şeklindeki görüş yer almaktadır. Bunun nedeni ulusların ve işletmelerin rekabetçi yapısının sahip oldukları insanlardan kaynaklanıyor olmasıdır. Bu nedenle gelişimine katkı sağlanmış, motive olmuş, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri için ödüllendirilen çalışanlar rekabet avantajı kazanılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Poole, 1990).

Poole, Harvard ve Michigan modellerini Amerika'da 1980'li yıllardaki kavramsal gelişiminin öncüleri olarak görmektedir. Ayrıca Harvard modeli farklı ulusal İKY

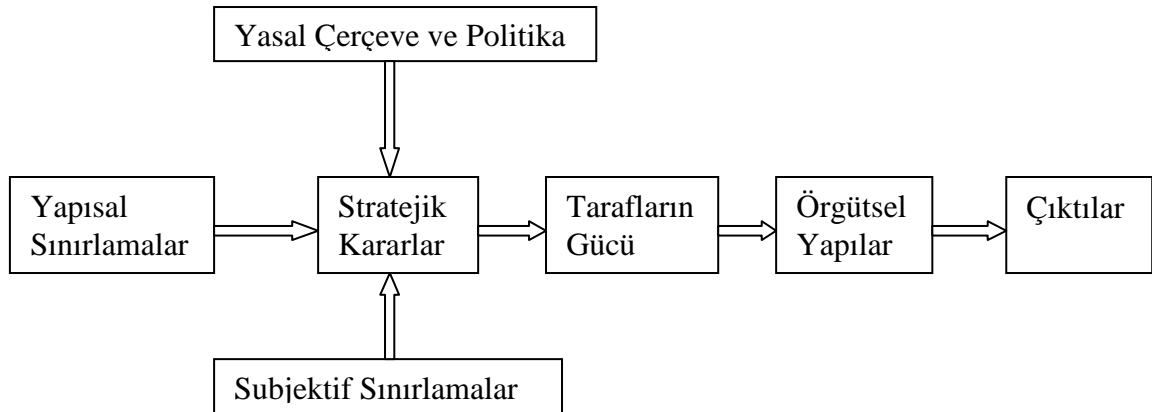
sistemlerinin karşılaştırılması için oldukça değerlidir. Ancak uluslararası karşılaştırmaların daha etkin bir şekilde yapılması için uluslararası İKY'nin küreselleşmesi, güç ve strateji gibi 3 temel kavramın model dahil edilmesi gerekliliği savunulmuştur (Poole, 1990). Bu nedenle Poole modeli, “Harvard Modeli”nin revizyonu niteliğini taşıyan ve çıkış noktasını “Harvard modeli”nin eleştirisi olan bir modeldir.

Bu modelde Harvard modelinin Kuzey Amerika özelliklerini yansıtan ve bu modelde vurgulanan çoğulcu yapının eleştirisinden hareketle 3 temel alanda değişiklik önerilmiştir (Poole, 1990; akt. Çakır, 1999):

- İşletmelerin küresel gelişimi,
- Farklı paydaşların gücü,
- İşletme ve İK stratejileri arasında daha güçlü ve özel bağlar kurulması.

Model aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 2.8: Poole Modeli



Kaynak: Poole (1990: 6; akt. Çakır, 1999: 31'den uyarlama)

İKY politikaları çalışan etkisi, İK akışı, ödül sistemleri ve iş sistemleri konularında şekillendirilmekte ve bunun sonucunda bağlılık, yetkinlik, congruence/uyum ve maliyet etkinliği olmak üzere 4 temel İK çıktısı ile organizasyonel etkinlik, bireysel ve sosyal refah olmak üzere uzun vadeli 3 temel çıktı hedeflenmektedir (Poole, 1990).

Harvard modeline ilave olarak uluslararası işletmelerle Avrupa Topluluğu gibi kurumlarla ilişkilerin de İKY stratejilerinin gelişimine etkisinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır (Çakır, 1999).

Kısacası; Poole modeli, Harvard modelinin karşılaştırmalara imkan veren Avrupa versiyonu niteliğindedir.

2.2.2.3. Brewster Modelleri

Brewster, Avrupa İKY modeli geliştirilmesi yönünde birçok çalışması olan akademisyenlerden biridir ve farklı akademisyenlerle bir araya gelerek çeşitli modeller ortaya koymuştur (Brewster, 1993; Brewster, 1994; Brewster, 1995; Pinnington ve Edwards, 2000).

2.2.2.3.1. Brewster-Bournois Modeli

Bu modelde uluslararasılık Avrupa perspektifinden ele alınarak Amerikan İKY anlayışının yetersizlikleri Harvard modelinden hareketle ortaya konmuştur. Bu kapsamda İKY'nin esasının kendi doğrularına dayanan bir kavram olmaktan öte önemli fikirleri bir araya getirmek olduğu belirtilmiştir (Brewster ve Bournois, 1991; akt. Sparrow ve Hiltrop, 1997; Çakır, 2001). Ayrıca Brewster-Bournois modelinde İKY'nin temel düşüncesi, örgütsel bağımsızlık ve otonomi olarak vurgulanmıştır (Brewster ve Bournois, 1991; akt. Brewster, 2005). Bu modelde İK stratejisinin ve uygulamalarının kültürel, yasal ve piyasa koşulları bağlamındaki değerlendirmeleri vurgulanmaktadır (Brewster ve Bournois, 1991; akt. Pinnington ve Edwards, 2000: 19).

Modelde ulusal kültür (yasa, endüstri ilişkileri, iş gücü piyasaları), faaliyet gösterilen sektör, organizasyonel özellikler (yapı, büyüklük, kültür), İK stratejisi etkileşimine ve sonuç olarak davranışsal performans ile İKY maliyet etkinliğine yer verilmiştir (Holden, 1994).

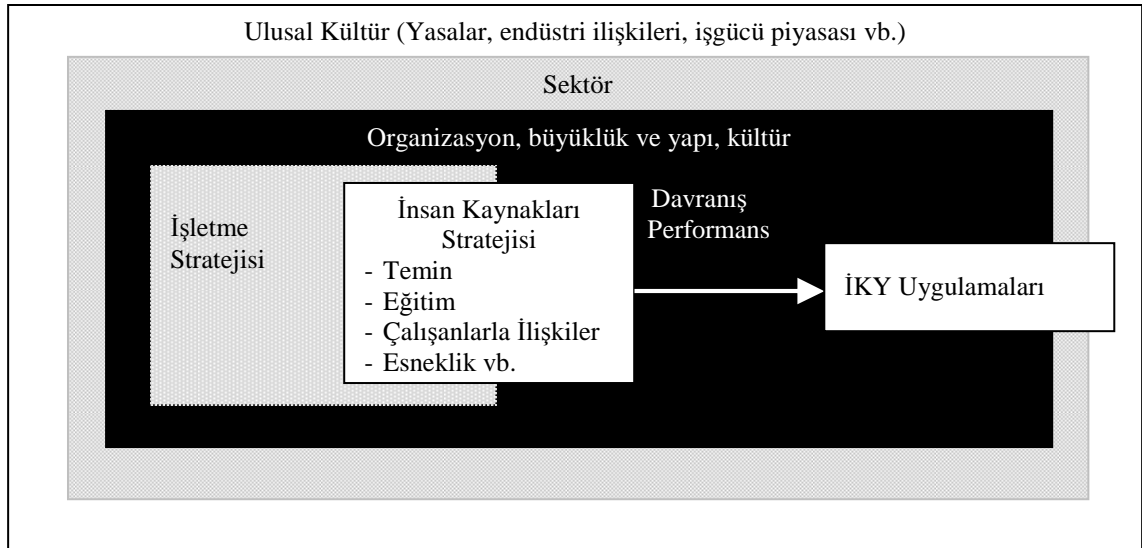
2.2.2.3.2. Brewster-Hegewish Modeli

Bu modelde Brewster-Bournois modeli yeniden incelenip geliştirilmiş ve bir önceki modelden farklı olarak işletme stratejisi ile İK stratejisi etkileşimli unsurlar olmaktan öte geçişken unsurlar şeklinde ele alınmış ve İKY uygulamaları sürecin sonucu olarak ortaya konmuştur. Diğer bir ifade ile bir önceki modelin diğer unsurları aynen ele

alınmıştır (Brewster ve Hegewisch, 1994; akt. Çakır, 2001). Bu model geliştirilirken yapılan araştırmada Avrupa bölgelere ayrılarak değerlendirmeler yapılmıştır (Brewster ve Hegewisch, 1994; akt. Pinnington ve Edwards, 2000).

Bu modelin en önemli özelliği işletme stratejisi ile İKY stratejisi arasındaki ilişkiyi birinin diğerine bağlı olmasından farklı olarak bir etkileşim olarak ortaya koymasındadır. İşletme stratejisi, İK stratejisi ve İK uygulamasının ulusal kültür, güç sistemleri, yasal düzenlemeler, eğitim ve çalışanların temsili gibi unsurları içeren dış çevreye yerleştirilmiş olması modelin bir diğer özelliğidir (Brewster ve Hegewisch, 1994; akt. Çakır, 2001). Modelin yapısı aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

Şekil 2.9: Brewster-Hegewisch Modeli



Kaynak: Brewster ve Hegewisch (1994; akt. Çakır, 2001)

İKY modelleri bazında uluslararası karşılaştırmalar bağlamında Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili yapılan bir araştırmanın bulguları Türkiye'de İKY'nin Brewster-Hegewisch modeline benzer özellikler sergilediği ortaya konmuştur (Çakır, 1999; Çakır, 2001). Bu nedenle bu modele, Türkiye'deki İKY anlayışı ile ilgili olan üçüncü bölümde yeniden yer verilecektir.

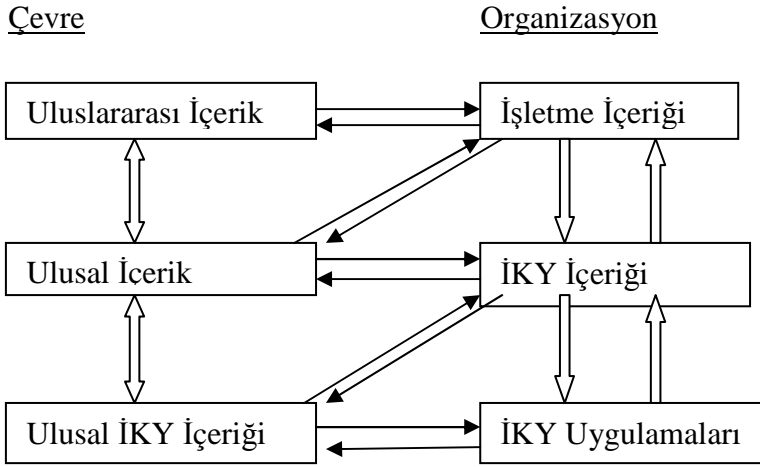
2.2.2.3.3. Brewster Modeli

Avrupa'daki ulusal İKY sistemlerinin farklılıklarını açıklamak için bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece İKY'yi etkileyen çeşitli ulusal ve uluslararası

faktörler ve İKY ile şirket stratejisi arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir (Brewster, 1995).

Brewster bu modelle İKY kavramını Avrupa perspektifinden ele alarak ortak bir Avrupa İKY modelinin olabirliğini tartışmaktadır. Buna bağlı olarak AB de dikkate alınarak Avrupa ülkelerinin İKY yapılanmasını etkileyen faktörler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Model aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Brewster, 1995).

Şekil 2.10: Avrupa İKY Modeli



Kaynak: Brewster (1995: 14)

Yukarıdaki şekilde yer verilen faktörlerin kapsamında yer alan unsurları sıralamak da yararlı olacaktır: Uluslararası içerik (Avrupa Birliği), ulusal içerik (kültürel, politik, yasal, ekonomik ve sosyal çevre), ulusal İKY içeriği (eğitim, işgücü piyasası, sendikalar, endüstri ilişkileri), İKY stratejisi (entegrasyon, hat yöneticilerinin güçlendirilmesi, istihdam politikaları/İK akışı, katılım, ödüllendirme, iş sistemleri), İKY uygulamaları (seçim, performans değerlendirme, ödüller, geliştirme, endüstri ilişkileri, iletişim gibi)

Bu modelde diğer modellerden farklı olarak Avrupa bağlamında benzeşme esaslı bir yapılandırma sözkonusudur.

Bu modelin bazı kısıtları da sözkonusudur. Bunlardan ilki, Avrupa Birliği'nin bütünleştirme ve benzeştirme etkisine rağmen ülkeler arasındaki farklılıklarını yeterince vurgulanmamış olmasıdır. İngiltere'nin ve İrlanda'nın coğrafi olarak Avrupa yer

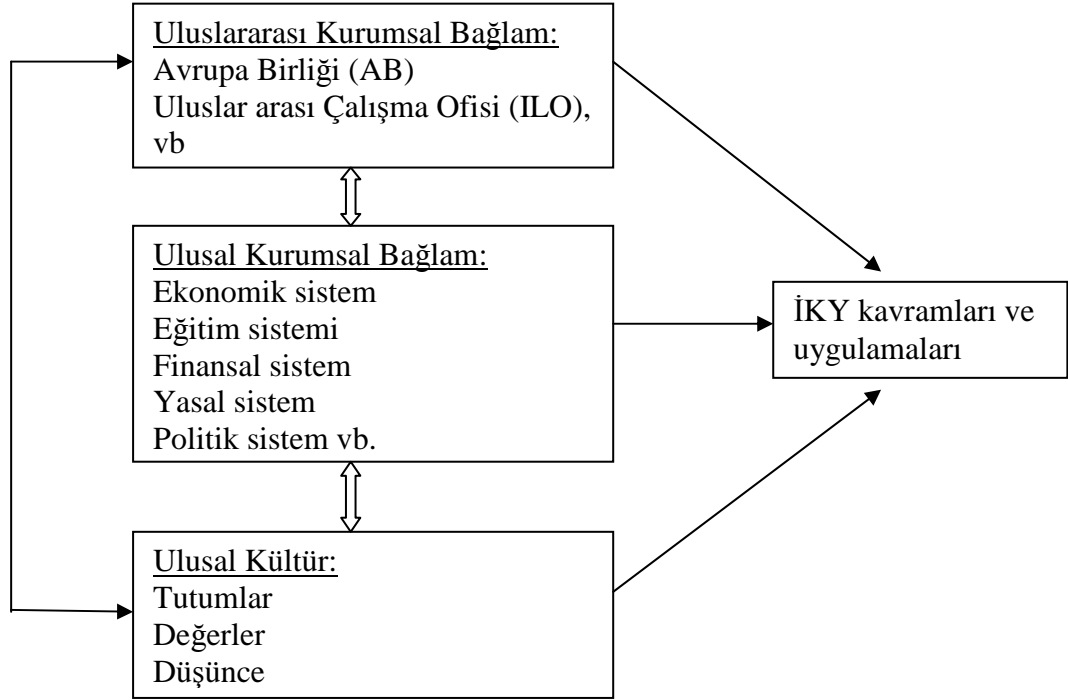
almasına karşılık kültürel anlamda Amerika ile daha fazla ortak noktasının olduğu, Avrupa ortalamasının üzerinde sendikalaşma ve katılım oranına sahip olması gibi. Diğeri ise çok uluslu şirketlerin yerel çevre faktörlerini dikkate alması gerektiği ve uygulamada bunun var olduğu yönündeki geliştirilme ihtiyacıdır.

2.2.2.4. Clark ve Mallory Modeli

Clark ve Mallory, Amerikan modelinin evrensel olarak kabul edilmesi gerektiği yönündeki varsayımları nedeniyle Brewster'in çalışmasını etnosentrik olarak nitelendirmektedir. Bu noktadan hareketle Brewster'in eleştirilen yönlerini geliştirmek amacıyla karşılaştırmalı bir İKY modeli önermişlerdir (Clark ve Mallory, 1996; akt. Keating ve Thompson, 2004). Brewster modelinin 4 alandaki eleştirisinden hareketle geliştirilen bir modeldir. Kültürel farklılık, Amerika'ya karşı yönetsel otonomi, modelin Amerikan ya da Avrupa modeli olma niteliği ve etnosentrizm bu modelin eleştirdiği alanlardır. Bu kapsamda Brewster Avrupa'ya özgü bir model önerirken kültürel olarak Hofstede'nin sınıflandırdığı gibi sahip olduğu farklı kültürel özellikleri yeterince dikkate almadığı, strateji entegrasyona yapılan vurgudan da hareketle Amerikan İKY literatüründeki kavramları Avrupa'ya aktardığı ve özellikle uluslar arası şirketlerdeki belirlenmiş standart bazı kriterleri yeterince dikkate almadığı gibi konulara vurgu yapılmaktadır (Clark ve Mallory, 1996; akt. Çakır, 1999, 2001). Ancak bir eleştiriden yola çıkarak geliştiren Clark ve Mallory modelinin kültürel ve kurumsal unsurlara yer verdiği ölçüde İKY kavram ve uygulamaları ile ilgili detaylı açıklamalar sunmadığı görülmektedir (Çakır, 1999).

Bu modelin İKY kavram ve uygulamalarını etkileyen faktörler şu şekildedir:

Şekil 2.11: İKY'nin Ulusal Görüşlerinin Anlaşılması için Bir Çerçeve



Kaynak: Clark ve Mallory (1996: 27; akt. Çakır, 1999: 37)

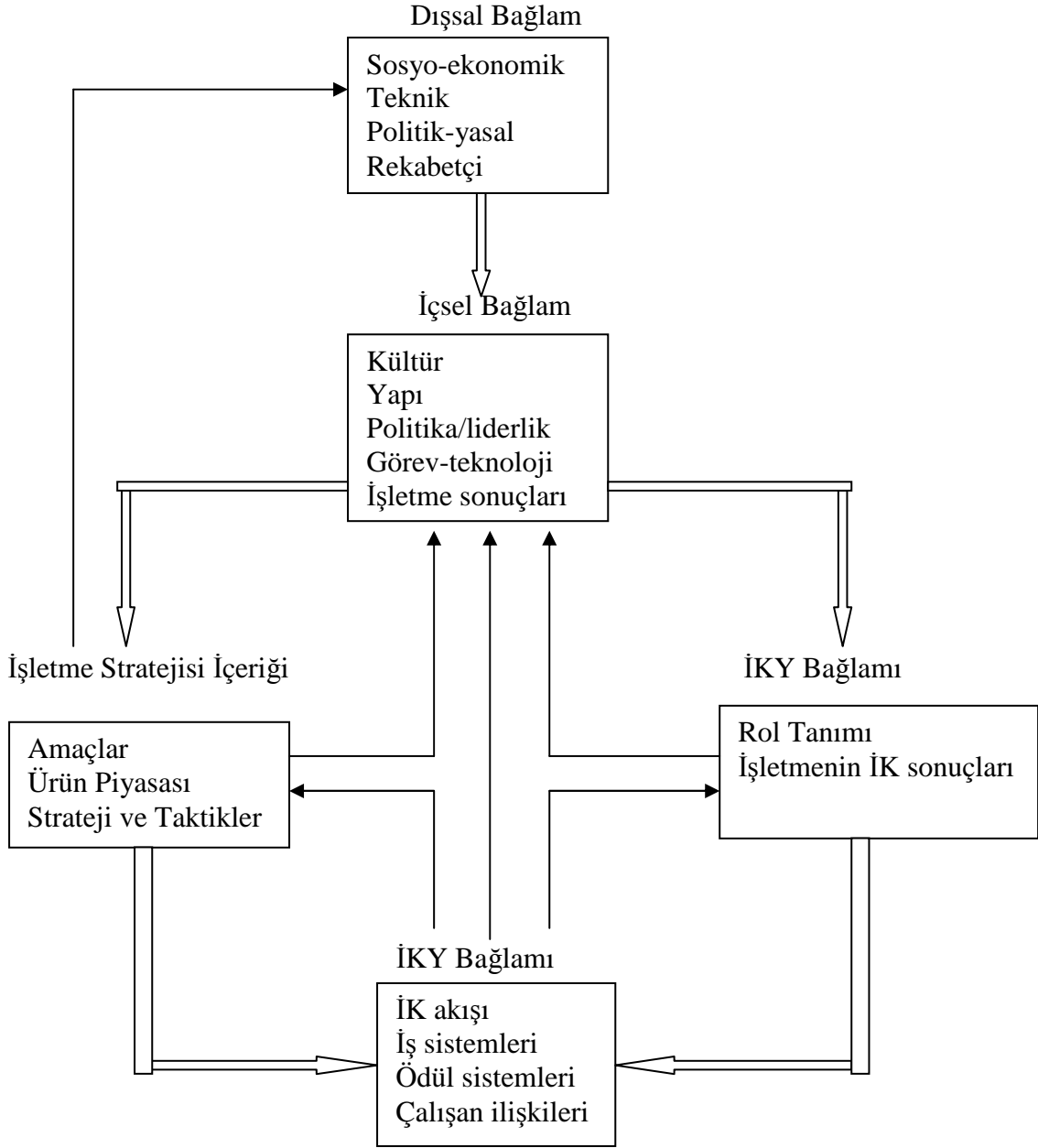
Bu polisentrik yaklaşımın dezavantajı ise farklı ülkelerdeki sonuçları karşılaştırabilecek standartlardan yoksun olmasıdır (Clark ve Mallory, 1996; akt. Keating ve Thompson, 2004). Clark ve Mallory modeli, bu dezavantajına ve İKY ile ilgili detayların eksikliğine rağmen bu çalışmanın da çıkış noktasına katkı sağlayacak şekilde ulusal karşılaştırmalara imkan vermektedir.

2.2.2.5. Warwick Modeli

Hendry ve Pettigrew tarafından geliştirilen model, Harvard modelinin temel yapısı ile ilgili analitik bir bakış açısı sunmaktadır (Bratton, 2007) ve eleştirisi niteliğindedir (Armstrong, 1993; Aykaç, 1999). Dış çevre, iç çevre, işletme stratejisinin içeriği, İKY çevresi ve İKY içeriği bu modelde ilişkisi dikkate alınan temel unsurlardır. İşletme stratejisini ve İK uygulamalarını dikkate alan model, içerik ve genel kapsam açısından bu unsurların değişimlerini ve etkileşimini vurgulamaktadır. Bu özellik, Warwick modelinin en güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. İKY uygulamalarını etkileyen iç ve dış çevre koşullarının dikkate alınması ve bu koşulların değişimine paralel olarak uyum sağlanmasının işletme performansına etkisi oldukça önemlidir. Bu koşullar ve

etkileşimi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Bu modelin zayıf yönü ise İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ortaya konduğu sürecin modelde tam olarak açıklanmamış olmasıdır (Bratton, 2007).

Şekil 2.12: Warwick Modeli



Kaynak: Hendry ve Pettigrew (1990; akt. Bratton, 2007: 27)

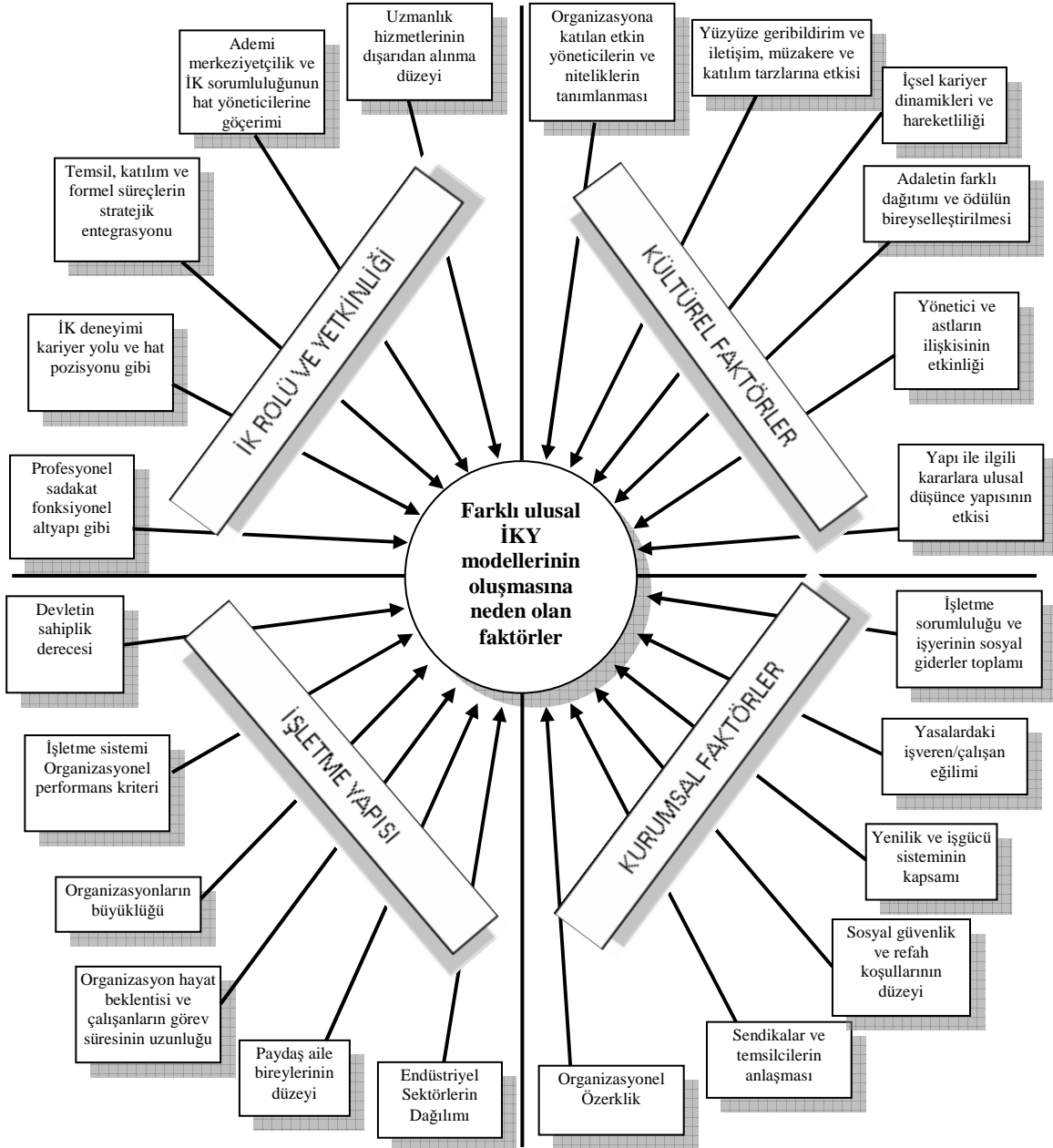
Warwick modeli, İKY'yi etkileyen çok sayıda içsel ve dışsal faktörün dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2.2.6. Sparrow ve Hiltrop'un İKY Modeli

İKY alanında ulusal farkları ortaya koyacak Avrupa'ya özgü bir İKY modeli önerisi de bu çalışmada esas alınan modeller ayrımını yapan Sparrow ve Hiltrop'a aittir (Sparrow ve Hiltrop, 1997). Bu modelde kültürel miras ve küresel rekabet güçleri arasında bir çatışma yaşayan Avrupa'da, çokuluslu yapı içinde uluslararası İKY'yi daha sade hale getirecek bir yapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Karşılaştırmaya imkan verecek şekilde Avrupa'da ulusal tarzları meydana getiren faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu faktörler; İK'nın rolü ve yetkinlik, kültürel faktörler, işletme yapısı ve kurumsal faktörler boyutunda detaylandırılmıştır. Böylece dinamik ve karşılaştırmalı bir İKY çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Sparrow ve Hiltrop'un önerdiği İKY modeli aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 2.13: Sparrow ve Hiltrop'un Avrupa İKY Anlayışındaki Ulusal Farklılıkları Belirleyen Faktörler Modeli



Kaynak: Sparrow ve Hiltrop (1997: 2003)

Sparrow ve Hiltrop'un bu modeli, Brewster modeli gibi Avrupa için ortak bir model önerisi amacı taşımakla birlikte ulusal farklılıklara neden olan faktörleri dikkate alması ile farklı bir nitelik taşımaktadır.

Görüldüğü üzere; Avrupa İKY uygulamalarını daha detaylı ve karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirmeye imkan veren çok sayıda İKY modeli vardır.

2.2.2.6. Avrupa İKY Modellerinin Karşılaştırılması

Detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan Avrupa İKY modellerinde vurgulanan ve aralarındaki ilişki İKY etkisi açısından yer verilen faktörler karşılaştırmaya imkan verecek şekilde tablolaştırılmıştır.

Tablo 2.3: Avrupa İKY Modellerinde Vurgulanan Faktörler

Guest Modeli	Poole Modeli	Brewster-Bournois Modeli	Brewster-Hegewisch Modeli	Brewster Modeli	Clark ve Mallory Modeli	Warwick Modeli
İKY stratejisi	Yasal çerçeve ve politika	Ulusal kültür (yasa, endüstri ilişkileri, iş gücü piyasaları)	Brewster-Bournois modeline ek olarak ek olarak işletme stratejisi ile İK stratejisinin geçişkenliği	Çevre: Uluslararası içerik, ulusal içerik ve ulusal İKY içeriği	Uluslar arası kurumsal bağlam (AB, ILO, vb)	Dışsal bağlam (Sosyo-ekonomik, teknik, politik-yasal, rekabetçi)
İKY politikaları	Yapısal sınırlamalar	Faaliyet gösterilen sektör		Organizasyon: işletme stratejisi, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları	Ulusal kurumsal bağlam: ekonomik, yasal, finansal ve politik sistemler ile eğitim sistemi)	İçsel bağlam (Kültür, yapı politika/ liderlik görev-teknoloji işletme sonuçları)
İKY çıktıları	Stratejik kararlar	Organizasyonel özellikler (yapı, büyüklük, kültür)		AB kapsamındaki ülkeler bazında karşılaştırma/ farklılıklar	Ulusal kültür (tutum, değer, düşünce)	İşletme stratejisi içeriği (Amaçlar, ürün piyasası, strateji ve taktikler)
Davranışsal sonuçlar	Tarafların gücü	İK stratejisi etkileşimi			İKY kavramları ve uygulamaları	İKY bağlamı (Rol Tanımı İşletmenin İK sonuçları)
Performans çıktıları	Örgütsel yapılar	Davranışsal performans				
Finansal çıktılar	Çıktılar	İKY maliyet etkinliği				
	Sübjektif sınırlamalar					

Amerikan İKY modelleri ile ilgili tabloda da belirtildiği gibi bu tablo ile tüm Avrupa İKY modellerinde vurgulanan faktörleri görmek, diğer modellerdeki faktörler açısından bir karşılaştırma yapabilmek ve Türkiye’de etkili olan faktörlerden hareketle modeller bağlamında bir değerlendirme yapabilmek amaçlanmaktadır.

2.2.1.6.1. Ortak Özellikleri

Avrupa İKY modelleri vurguladıkları farklı faktörlere ve bunlar arasındaki farklı ilişkilere rağmen bazı ortak özelliklere de sahiptirler:

Avrupa İKY modelleri genel olarak çok sayıda faktörün ve bunlar arasındaki ilişkilerin İKY'ne etkisini dikkate almaktadırlar.

Avrupa İKY modelleri, İKY'yi etkileyen içsel ve dışsal faktörlere yer vermektedir.

Guest modeli dışındaki Avrupa İKY modelleri, kültür de dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası faktörlere yer verdiği için ülke karşılaştırmalarına imkan tanıyan bir özelliktedir.

Avrupa İKY modelleri, daha kapsamlı bir bakış açısını ortaya koymaktadır.

2.2.1.6.2. Farklı Yönleri

Avrupa İKY modelleri yukarıda ifade edilen ortak özelliklerine rağmen farklı özelliklere de sahiptir. Avrupa İKY modellerinin farklı yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

Brewster modelleri ile ilgili bir değerlendirme yapılacak olursa Brewster'ın Avrupa İKY modelindeki ulusal farkların yeterince dikkate alınmamış olması ile ilgili eksiklik, Brewster-Bournois modelinde giderilmiş durumdadır (Brewster, 1995).

Diğer Avrupa İKY modellerinden farklı olarak Guest modeli, işletme odaklı içsel faktörlere yer vermektedir. Diğer modeller ise dışsal faktörleri de dikkate almaktadır.

Brewster ve Clark-Mallory modelleri, ulusal faktörlerin yanı sıra uluslararası faktörleri de dikkate aldığından ayrışma ve benzeşme boyutlarında bir değerlendirmeye imkan vermektedir.

2.2.3. Amerika ve Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışlarının ve Modellerinin Karşılaştırması

İKY ile ilgili farklı unsurları ya da benzer unsurlar arasındaki farklı ilişkileri esas İKY modelleri, İKY anlayışları ile ilgili farklı bakış açılarını yansıtmaktadırlar. Amerika ve

Avrupa İKY modelleri, genel anlamda farklı bakış açılarına sahip olmalarına karşılık ortak özelliklere de sahiptirler.

2.2.3.1. Ortak Özellikleri

Amerika ve Avrupa İKY modelleri farklı perspektiflerden dikkate aldıkları faktörlerin ve bunlar arasındaki ilişkilere rağmen ortak bazı özelliklere sahiptirler. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Mevcut tüm modeller, işletmelerin İK'nı daha stratejik ve daha yalın bir yapıya kavuşturma çabası ile İK'nın rolünün değişeceği öngörüsünü ortaya koymaktadır.

Bu modeller, gelecekte oluşturulacak İKY modellerinde insan ve ekonomi ile ilgili daha dengeli bir İK düşüncesinin oluşturulması ihtiyacını ortaya koymaktadır (Francis ve Keegan, 2006).

Amerika ve Avrupa İKY modelleri, işletme stratejisi ile İKY stratejisinin entegrasyonunu vurgulamaktadır.

Amerika ve Avrupa İKY modelleri esas itibarı ile bu bölümün başlangıcında detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan İKY yaklaşımlarından türetilmiştir.

Harvard İKY modeli, bu çalışmada yer verilen İKY modellerinin geliştirilmesinde önemli bir çıkış noktasını oluşturmaktadır.

2.2.3.2. Farklı Yönleri

Avrupa ülkeleri ve (Kuzey) Amerika arasındaki kurumsal ve genel kritik farklardır. Bu farklar arasında kültür, yasalar, etik standartlar, normlar, çalışma/endüstri ilişkilerinin etkisi, uluslararasılaşma gibi temel unsurlar yer almaktadır (Brewster, 1994; akt. Gooderham ve diğ., 2004). Bu farklılık yaratan unsurlar, Amerika ve Avrupa İKY modellerin farklı yönleriye sahip olmasının temel nedenidir.

İKY modelleri bağlamındaki karşılaştırmayı makro bir açısı ile Amerika ve Avrupa İKY anlayışlarının karşılaştırılması şeklinde değerlendirmek de mümkündür.

Tablo 2.4: Amerika-Avrupa İKY Karşılaştırması

Amerika	Avrupa
İşveren otonomisi	Daha sınırlı işveren otonomisi
Piyasa süreçlerine vurgu	Piyasa süreçlerine daha az vurgu
Birey	Grup
Yönetici	Çalışan
İşçi-işveren ilişkilerinde 'sosyal ortaklar'ın sınırlı rolü	İşçi-işveren ilişkilerinde 'sosyal ortaklar'ın artan rolü
Hükümet	Hükümetin artan aracılık rolü

Kaynak: Çakır (2001'den uyarlanmıştır.)

Bireysel ve örgütsel etkinliğin iyileştirilmesi amacı ile eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme gibi İKY fonksiyonlarının bütünleşik bir şekilde uygulanması anlamına gelen İK geliştirme (McLagan, 1989; akt. Wasti ve diğ., 2008) boyutunda da Amerika ve Avrupa arasında farklılık sözkonusudur (Wasti ve diğ., 2008).

Katı ve esnek İKY yaklaşımları Amerika ve Avrupa açısından karşılaştırılacak olursa bu yaklaşımlar arasındaki ikilemi, özellikle İngiliz akademisyenler açısından İKY düşüncelerinin tahsis edilmesi ve anlaşılması açısından daha kritik bir konu olarak dikkate alınmaktadır (Erçek, 2006).

Modeller bağlamında bir karşılaştırma yapılacak olursa ise;

Amerikan İKY modelleri, Avrupa modellerine oranla stratejiye daha fazla vurgu yapmaktadır.

Modellerin İK ile ilgili vurguları da farklıdır. Örneğin; Harvard modelinde çalışma ilişkilerinden hareketle İK'nın insan yönüne vurgu yapılırken eşleme modelinde kaynak yönü vurgulanmaktadır.

Avrupa İKY modelleri, İKY'yi etkileyen içsel ve dışsal faktörlere yer vermektedir. Amerika modelleri ise işletmenin içsel faktörlerine daha fazla vurgu yapmaktadır.

Avrupa İKY modelleri, daha kapsamlı bir bakış açısını ortaya koymaktadır.

Guest modeli dışındaki Avrupa İKY modelleri, kültür de dahil olmak üzere ulusal ve uluslararası faktörlere yer verdiği için ülke karşılaştırmalarına imkan tanıyan bir özelliktedir. Amerika modelleri ise bu anlamda bir karşılaştırmaya odaklanmamıştır.

2.2.4. Uzakdoğu İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Çalışmanın bu bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılan İKY yaklaşımları ile Amerika ve Avrupa İKY modellerinin dışında dünyanın diğer bölgelerindeki İKY anlayışlarının da kısaca açıklanması küreselleşmenin bir gereği olarak dikkate alınmalıdır.

Özellikle Türkiye'nin İKY anlayışı ile ilgili bölüme geçmeden önce Uzakdoğu İKY anlayışını da kısaca açıklamak yararlı olacaktır. Bunun gerekçesi ise bu çalışmada yer alan araştırmamanın örneklemini oluşturan ISO 500 (İstanbul Sanayi Odası'nın ciro büyüklüğüne göre belirlediği ilk 500 işletme) listesinde Japonya ve Kore kökenli ortaklıkları olan işletmelerin yer alması ve günümüzde rekabet koşullarında Çin işletmelerinin önemli bir yer edinmiş olmasıdır. Bir diğer gerekçe ise İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilen toplam kalite yönetiminin Uzakdoğu kökenli oluşu, özellikle Japon işletmelerinin rekabet gücü ve yönetim anlayışlarının Batı dünyasını önemli ölçüde etkilemiş olmasıdır.

2.2.4.1. Japon İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Japonya'nın Amerika karşısındaki rekabetçi başarısı İKY'nin ortaya çıkış nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 1997: 150). Japon İKY anlayışının temelinde Batı ülkeleri ile mücadele ve yaşam boyu istihdam önemli bir başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Beardwell, 1994). Japon İKY anlayışını etkileyen diğer unsurlar arasında tarihi ve kültürel mirası, çalışma ilişkileri ve bunu etkileyen uluslararasılaşma, hızla yaşlanan nüfusu, teknolojik gelişme hızı, genç nüfusun değişen değerleri (Selmer, 2001), JIT (tam zamanında üretim), kalite çemberleri gibi yaratıcı Japon yönetim teknikleri ve yönetim kültürü, kalite ve esneklik yer almaktadır (Beardwell, 1994). Japon İKY anlayışı, Amerika İKY anlayışından fonksiyonlar bazında da farklılaşmaktadır. Japon İKY politikaları fonksiyonlar bazında şu şekildedir (Sumi, 1998):

- Terfi ve ücret: Kıdem esaslı,
- Sosyal yardım: Kapsamlı,
- Performans değerlendirme: Sosyal ve değişken kriterler,

- Ödüllendirme: Grup bazlı,
- Eğitim: Kapsamlı, hatalardan hareketle eğitimi planlama ve rehberlik,
- Sendika: İş yerinde işgören sendikacılığı,
- İstihdam: Kriz olsa dahi işten çıkarmama, işletmeler arası transfer ve iç terfi.

Japonya'daki İKY uygulamaları ile ilgili ifade edilmesi gereken bir diğer konu ise geleneksel özelliklerin ve yaşanan değişimler sonucunda değişen özellikleri bütünleştiren yeni bir yapıya kavuşma eğiliminde olduğudur. Keiretsuların (büyük bir endüstriyel grup: yatay ve dikey entegrasyon ile büyük bir işletme içinde yer alma ve sıkı işbirliği) yıkılması, devletin piyasa kısıtlamalarını kaldırması, nüfusun yaşlanması ve kadın çalışanlara fırsat eşitliği sunulması İKY uygulamalarında bazı farklılıklara neden olmuştur. Örneğin; ömür boyu istihdamın yanı sıra iş sözleşmeleri çeşitlenmiş, iş başında eğitimin yanı sıra iş dışı eğitim de vurgulanmaya başlanmış, uzun dönem yerine kısa dönemli performans değerlendirme ve sistematik iş rotasyonu yerine başarısız çalışanlar için kariyer geliştirme planları uygulanmaktadır (Gök, 2006).

2.2.4.2. Güney Kore İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Geçmişte cheabol merkezli dışsal bir genişlemeye sahip olan *Güney Kore*'de rekabet ve karlılık odaklı bir anlayış ön plana çıkmaktadır. Kore'deki İKY anlayışını etkileyen unsurlar arasında dışsal olarak ulusal kültür, işgücü, endüstriyel yapı, hükümet ve iş dünyası arasındaki ilişki, sendikalar, iş yasaları, mesleki eğitim ile içsel olarak Kore yönetim stili ve değişimi yer almaktadır (Park, 2001). Japonya gibi Kore'de de sendikaların etkinliği uzlaşmacı tavır nedeniyle düşüktür. Kore'de sendikalara sadece mavi yakalılar üye olabildiğinden mavi ve beyaz yakalı çalışanlar açısından bütüncül bir anlayış geliştirilmesi engellenmektedir. Kore İKY anlayışının Konfüçyan değerlere dayalı olduğu görülmektedir (Choi, 2004). Kore İKY anlayışı, yıllar itibari ile dört aşamalı (1960-70, 1970-1980, 1990-2000, 2000 sonrası) bir süreç kapsamında gelişmiştir. 21. yüzyıl Kore İKY anlayışı ise krizlerin ve dijital devrimin etkisi altındadır (Park, 2001). Bu gelişim içinde Kore İKY uygulamaları performans odaklı ve daha esnek bir hale gelmiştir. Günümüzde ise İK profesyonelleri ve onların yetkinlikleri, İKY departmanlarının bu süreçte değişen rolleri ve nitelikli İK temin

edebilme çabası Kore'deki temel İKY konularıdır (Kim ve Bae, 2004). Kısacası dış çevre koşulları Kore İKY anlayışında daha fazla etkisi olacaktır.

2.2.4.3. Çin İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Çin İKY anlayışı ulusal ve çok uluslu (ABD kökenli) işletmeler bağlamında farklılaşmakta ve temel sosyo-kültürel yapıdan etkilenmektedir (Feng, 2005). Çalışma sistemindeki reformla birlikte 1980'li yılların ortasında yeni bir İKY anlayışı gelişmeye başlamıştır. Çin İKY anlayışında ulusal kültür, kurumsal yapı, iş çevresi ve faaliyet gösterilen sektör etkili olmakta ve kamu ile özel sektör arasındaki dengenin nispi değişimi de etkili olmaya devam etmektedir (Ding ve diğ., 2000; Warner, 2001). Reform sonrası dönemde bu faktörlerin etkisiyle oluşturulan İKY anlayışında esnek ücret sistemleri, performansa dayalı tefiler ve verimlilik temelli ödüllendirme yer bulmuştur (Zhu ve Campell, 1996; Warner, 1997; akt. Taş, 2007).

İKY uygulamalarını etkileyen faktörler arasında kültür ve karşılaştırmalı çalışmalarda Hofstede'nin kültürel boyutlarının farklılık yaratan unsur olarak değerlendirildiği İKY modellerinin girişinde açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde Hofstede'nin 4 boyutuna, Uzakdoğu'nun uzun vadeli bakış açısını ve özelliklerini yansıtan Konfüçyanizmin de ilave edilebileceği düşüncesi yer almaktadır (Aycan ve diğ., 2000). Uzakdoğu İKY anlayışının Çin, Japonya ve Güney Kore bağlamında Konfüçyan kültüre dayalı olduğu ve endüstri ilişkileri ile olan etkileşimin de etkili olduğu görülmektedir (Choi, 1976; akt. Choi, 2004).

Uzakdoğu bağlamında bir değerlendirme yapılacak olursa; fonksiyon bazında farklılıklarını koruyor görünmekle birlikte küreselleşme etkisiyle ve uluslararası şirketler nedeniyle dış etkilere daha açık hale gelen ve özellikler bireysel farkları dikkate alan ücret ve ödül sistemlerinin uygulanmaya başlanması farklılıkları göz ardı etmeyen ancak benzeşen İKY anlayışlarından söz etmek mümkündür. Ayrıca Amerika ve Avrupa İKY anlayışlarını modeller bağlamında değerlendirmek mümkün iken Uzakdoğu'nun bir farklılığı olarak Uzakdoğu İKY anlayışları ile ilgili henüz bir modelleme yapılmamış olduğunu da söylemek mümkündür.

Bu bölümde incelenen İKY yaklaşımları ve modelleri ile İKY anlayış ve uygulamalarının daha iyi anlaşılabilmesi için genel bir çerçeve ortaya konması

amaçlanmıştır. Böylece İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde sonuçlanması için dikkate alınması gereken faktörlerin neler olduğu ile ilgili bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümle ilgili olarak yukarıda ifade edilen amaç ve ortaya konmaya çalışılan modeller bağlamındaki faktörler ve değerlendirmeler üçüncü bölümde incelenecek olan Türkiye'deki İKY anlayışının daha iyi anlaşılması için katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM 3: TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ve fonksiyonları ile ilgili kavramsal çerçevenin “*Türkiye'deki İKY anlayışı*” adı altında yeniden niçin ele alındığını ve neden modeller bağlamında bir değerlendirme yapılmaya çalışıldığının gerekçelerini açıklamak yararlı olacaktır.

Türkiye'de İKY'nin gelişim seyrine ve uygulamalarına bakıldığında benzeşme ve ayrışma ele alınması gereken bir ikilem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yanda kapitalizmin tek tipleştirme çabası (Buğra, 2007), küresel bir ekonomide faaliyet gösterilmesi ve AB uyum süreci nedeniyle ortaya çıkan durum benzeşmeyi desteklemektedir. Diğer yanda ise mikro açıdan ortaklık yapısı, çalışan sayısı (Sayım, 2008) gibi kurumsal özellikler (Aycan, 2005) ve makro açıdan küresel bir ortamda yerel karar verme gerekliliğinin ortaya çıkması (Özgen ve diğ., 2001), kültürel faktörler (Aycan, 2005) ayrışmayı desteklemektedir. Kültürün içerdiği temel unsurlar yönetsel ideolojileri güçlü bir şekilde etkilemekte ve bu yönetsel ideolojiler de İKY'yi şekillendirmektedir (Mcguire ve O'Donnell, 2002: 25; akt. Erdem ve diğ., 2005). Kültürün İKY'ye etkisini çalışanlar ve yöneticiler açısından da ele almak gerekmektedir. Bireyler kişisel özellikleri gibi yetiştikleri ortamın sosyo-ekonomik etkilerini, toplumsal niteliklerini ve kültürel değerlerini de çalıştıkları ortama taşımakta ve yansıtmaktadırlar (Aydın, 1977). Örneğin; eğitim sistemimiz Batı ölçülerine göre programlanmış olmasına karşın temel davranış ve düşünce biçimlerimizin büyük önemli ölçüde yerel kültüre dayalı olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum kültürel farklılaşmaya temel teşkil etmektedir (Sargut, 2001: 171).

Türkiye'deki İKY uygulamalarını etkilediği varsayılan Türk kültürü, Hofstede'nin kültür modelinde yer alan boyutlara (Hofstede, 1980) göre şu özelliklere sahiptir (Sargut, 2001);

- Ortaklaşa davranış, bireycilikten önceliklidir.
- Determinizm egemen olduğundan belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.

- Örgütsel güç mesafesi yüksektir.
- Sözsüz davranış, sembol, jest ve gönül iletişiminin esas alındığı geniş bağlamli bir yapıya sahiptir.
- Dişı kültür özellikleri egemen olmakla birlikte erkek kültür sınırına yakındır.

Türk kültürü bu özellikleri değerlendirildiğinde her bir boyutta farklı ülkelere benzer niteliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu açıdan benzer kültürel özellikleri olan ülkelerin benzeşeceği düşünülebilir. Özellikle uluslararası işletmeler önemli bir etkiye sahiptir. Ancak kültürün etkisinin ne yönde olduğu uygulamalar bağlamında değerlendirilebilecek niteliktedir.

Bunun nedeni dünyanın çeşitli yerlerinde bazı uygulamaların Türkiye’de etkin bir şekilde uygulanmadığı yönündeki bulgulardır (Göçmen, 2007). Bütün bu değerlendirmelerden hareketle kültürün işletme içindeki ilişkiler ve İKY de dahil olmak üzere yönetsel açıdan önemli etkilere sahip olduğu dikkate alınmalıdır. Böylece evrensel nitelikli uygulamaların gerçekliği sorgulanmalıdır.

Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren Türkiye, modernleşme ve yeniden yapılanma konusunda çağdaş olarak kabul ettiği ülkeleri birçok alanda örnek almıştır. Bu durum yönetim alanında olduğu gibi personel yönetimi ve ortaya çıkışından itibaren insan kaynakları yönetimi için de geçerlidir. Cumhuriyetin ilk yıllarında Batı Avrupa ve Anglo-Sakson modeller Osmanlı İmparatorluğu’ndan kalan parçalarla bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra özellikle 1980’lerden itibaren ise Amerika’nın etkisi daha yoğun olarak hissedilmeye başlanmıştır. Türkiye’de bu iki etki alanı nedeniyle özellikle uygulama açısından ilginç sonuçlarla karşılaşılabilir (Açıkalın, 1996: 38-39). Örneğin; akademik anlamda da özellikle işletmecilik ve yönetim alanında 1930-1951 yılları arasında Almanya’dan gelen öğretim üyeleri etkili iken II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1950’li yıllardan itibaren Batı dünyasında yer bulmak, ABD ile yakınlaşmak ve devlet odaklı sanayileşmeden özel sektöre daha fazla yer verme anlayışının sonucunda ABD etkili olmaya başlamıştır (Üsdiken, 2008). Ayrıca Türkiye’nin yönetsel olarak ABD’ye benzemekle birlikte İKY alanında Avrupa’ya benzediği de belirtilmektedir (Erçek, 2006). Bu ikilem ve özellik, ikinci bölümde Amerika ve Avrupa İKY modelleri

ayrımının esas alınmasının gerekçesini de oluşturmaktadır ve bu durum, bölümün modeller bağlamındaki değerlendirmeler kısmında yeniden ele alınacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, Türkiye’de personel yönetimi uygulamalarının başlangıcından itibaren çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli ve güncel bir konu olmaya devam etmiş ancak verilen öneme rağmen teknik anlamda gelişimi hızlı olmasına karşın uygulamada çelişkili bir durumun olduğu da bir gerçektir (Açıkalın, 1996). Bu durumda Türkiye’de İKY’nin bilimsel anlamda tam olarak teorik ve metodolojik bir olgunluğa erişememiş olması, yabancı kaynaklara dayalı anlatım, İKY’nin gelişim evrelerinin eş zamanlı olarak varlığını sürdürmesi ve içlerinin tam olarak doldurulamamış olması (Coşkun, 2009) gibi gerekçelerin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Makro açıdan Türkiye’nin kendine özgü koşulları ve kültürel özellikleri ile bu genel çerçeveden de kaynaklı olarak Türk işletmelerinin kurumsal niteliklerinin ayrışmayı desteklediği düşünülebilir. Ülkemizde bu ikilemin hangi yönde gelişme gösterdiği Türkiye’deki İKY anlayışının incelenmesi ile mümkün olacaktır. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde detaylı bir biçimde açıklanmaya çalışılan insan kaynakları yönetiminin gelişimi, bu bölümde Türkiye perspektifinden açıklanmaya çalışılacaktır.

İKY’nin Türkiye’deki gelişimi önce kavramsal bir çerçevede açıklanmaya ve bu konuda yapılan araştırmalar ışığında uygulamadaki durum anlaşılmasına çalışılacaktır. Burada Türkiye’ye özgü yapıyı ortaya koymak amacıyla kavramsal kısımda Türk İKY literatüründe yer verilen yabancı kaynaklardan ve özellikle Türk akademisyenlere ait değerlendirmelerden yararlanılacaktır.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki Türk İKY literatürü özellikle kaynakçalar/atıflar itibari ile yabancı kaynaklara dayandırıldığından ve birinci bölümde İKY’nin gelişimi ile ilgili kavramsal çerçeve detaylı bir şekilde incelendiğinden bu bölümde kavramsal çerçeve daha sınırlı bir şekilde ele alınacak ve Türkiye’deki İKY anlayışını ortaya koyabilmek amacıyla uygulamaya yönelik araştırmalara daha fazla yer verilecektir.

3.1.1. Personel Yönetimi

Çalışmanın bu kısmında PY'nin tanımı, çerçevesi, ortaya çıkışı, özellikleri ve fonksiyonları Türkiye odaklı olarak genel bir çerçeve içinde kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Personel Yönetiminin Tanımı

Personel yönetimi Amerika'da ve Avrupa'da olduğu gibi ülkemizde de çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

PY; işletmenin üretim, satış ve mali işler gibi dikey fonksiyonel yetki ve sorumlulukları olan departmanların insangücü sorunları ile ilgili olarak danışmanlık, hizmet ve kontrol görevlerini yüklenen bir fonksiyondur. Diğer işletme fonksiyonları ile yatay ve üst yönetim ile dikey bir ilişki içindedir (Şenatalar, 1975: 43).

Bir işletme örgütünde ya da herhangi bir örgütte PY, örgütün faaliyetleri sırasında personelin belli amaçlar açısından yönlendirilmesi ve ulaşılan hedefler yönünden gerekli denetimin ve değerlendirmenin yapılmasıdır (Aydın, 1977: VII).

PY bir işletmenin esas hedefine varmasını sağlamak amacıyla bu işletmeye ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlaşması (örgütle bütünleşmesi), sağlığının ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilidir. PY belirtilen bu işlevlerin başarı derecelerinin planlanması, organizasyonu, komutası ve kontrolü anlamını taşımaktadır (Yalçın, 1985: 4).

PY, işletmelerin genel hedef ve amaçlarına katkıda bulunan bir alt sistemdir (Bingöl, 1997: 17).

Personel yönetimi, işletme ile çalışanların ortak hedeflere ulaşması amacıyla her iki tarafın beklentilerini dikkate alan ve bu amaçla gerçekleştirilen planlama ile başlayan, temin ve seçim, performans değerlendirme gibi faaliyetleri kapsayan bir işletme fonksiyonudur.

Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Birinci bölümde personel yönetiminin ortaya çıkışında etkili olduğu ifade edilen faktörlerin etkisi Türkiye'deki gelişimde de önemli bir rol oynamıştır. Diğer bir ifade ile

endüstriyel devrim, bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, personel işlevlerinin gelişmesi, beşeri ilişkiler hareketi, davranış bilimlerinin gelişimi PY'nin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Bingöl, 1997). Ancak bu bölümün giriş kısmında da belirtildiği gibi Türkiye'de sanayileşme diğer birçok ülkeden daha geç olmuştur. Bu nedenle birinci bölümde detaylı olarak açıklanan faktörlerin etkisi ülkemizde daha geç görülmüştür.

PY ile toplumsal, ekonomik ve politik olaylar arasında yakın bir ilişki vardır (Açıkalın, 1996: 2). Bu nedenle makro nitelikteki bu çevresel koşullarda yaşanan değişiklikler çalışma yaşamını ve bunun bir parçası olan personel yönetiminin ortaya çıkışını ve gelişimini de etkilemiştir.

Cumhuriyet öncesi dönemde çalışma yaşamı genel olarak tezgah ve el işlerine dayanmaktadır. Bu dönemde çalışma hayatı örf ve adetlerden, İslam esaslarına göre şekillenmekteydi. Daha sonra dini etkiler azalmaya başlamış loncaların gelişmesiyle mesleki sorunların çözümüne katkı sağlayacak bir yapılanma etkili olmuştur. Cumhuriyetin ilanına kadar olan dönemde ise sanayileşme yeterince gerçekleştirilememiş, düşük ücret ve ağır çalışma koşulları var olmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ise sanayileşme ile birlikte iş hayatına daha fazla önem verilmiştir (Yüksel, 2007: 56-57).

Sanayileşme ekonomik, sosyal ve insani boyutları farklılaşan yeni bir düzeni ifade etmektedir. Geçmişte tarlalarında ya da kendi dükkanında çalışan, usta-kalfa ve çırak gibi az sayıda çalışanın bulunduğu bir sistemden otomasyonu esas alan, emeğin konumunu farklılaştıran, büyük hacimli yatırımlara dayanan ve çok sayıda çalışana bir araya getiren yeni bir sistem olarak "fabrika sistemi" ortaya çıkmıştır. Kitleler halinde çalışan işgören grubunun etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Aydın, 1977). Bu nedenle işçi-işveren ilişkileri İş Kanunu, Sendikalar Kanunu, Hafta Tatili gibi kanunlarla düzenlenmeye çalışılmıştır (Yüksel, 2007). Böylece birçok yeniliğin ve gelişimin tetikleyicisi olan sanayileşme ile birlikte ülkemizde de personele ilişkin konular, sorunlar ve bu sorunların çözümü önem kazanmaya başlamış ve personel yönetimi uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Türkiye personel sorunları ile ilk kez 1930'lu yıllarda karşılaşmış ve 1960'lı yıllarda genel olarak yönetsel anlamda yenileşme yaşanmaya ve örgütlenme çalışmalarında

bilimsel verilerden daha fazla yararlanılmaya başlanmıştır. Ayrıca organizasyon ve metod çalışmalarında izlenen bilimsel yöntem, sonuç olarak çalışanlarla ilgili birimlerin yapılaşma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Açıklalın, 1996: 36, 41).

Türkiye’de ana bilim dalı olarak Personel Yönetimi Bölümü ilk olarak 1968 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde açılmış ve 1968-1980 yılları arasında üçüncü sınıf öğrencilerine ücret ve maaş yönetimi, iş değerlendirme, işçi-işveren ilişkileri, sosyal psikoloji gibi konularda dersler verilmiştir (Duman ve diğ., 2008: 373). Personel yönetimi ile ilgili akademik yayınlar da 1970’li yıllara kadar uzanmaktadır (örneğin; Yalçın, 1971; akt. Yalçın, 1985, Adalı, 1977; akt. Yıldız, 1989 gibi).

Personel yöneticileri kuram geliştirmek yerine uygulamayı/pratiği deneyimleri ile geliştirip sürdürmeyi tercih etmektedirler (Açıklalın, 1996: 20). Birinci bölümde ifade edildiği üzere personel yönetiminin ortaya çıkışının Türkiye’de de uygulama kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca PY’nin ortaya çıkışında etkili olan temel faktörün sanayileşme olduğu görülmektedir.

Personel Yönetiminin Rolü ve Önemi

PY işletmenin üretim, finans ve satış gibi bütün fonksiyonları ile ilişkilidir. Bütün bu fonksiyon yöneticileri personel sorunlarıyla karşılaşabileceklerinden bütün yönetim seviyelerinde PY sözkonusudur ve her yönetici bir personel yöneticisi konumundadır (Hatipoğlu, 1964; akt. Yalçın, 1988). Bu nedenle PY bütün işletme için oldukça önemlidir ve katkı sağlamaktadır. PY’nin işletme için taşıdığı önemi şu şekilde ifade edebiliriz:

PY’nin en önemli amaçlarından biri, bir iş yerinde birey ve grup olarak insanların tutum ve davranışlarının anlaşılmasıdır. Böylece çalışanların belirlenen hedeflere etkin bir şekilde yönlendirilmesi sağlanacaktır (Aydın, 1977).

PY, işletme çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanılması ve çalışanların işbirlikçi bir çaba için isteklendirilmeleri amacıyla yönetilmesi anlayışına dayanmaktadır. Bu çerçevede işletmeye personel sağlamak, işletmenin insangücü kaynağının en verimli şekilde kullanılmasına yol göstermek, personeli korumak ve personel sorunlarının çözümüne yardımcı olmak gibi işlevleri yerine getirmektedir (Bingöl, 1997).

Personel yönetiminin makro bir açıyla ifade edilmesi gereken bir diğeri ise İKY'nin gelişimine temel teşkil ediyor olması ve bazı sorunlar karşısında çözüm sunamaması nedeniyle yeni arayışlara neden olmasıdır.

Personel Yönetiminin Özellikleri

Personel yönetimi yukarıda açıklanmaya çalışılan kavramsal çerçeveden de anlaşılacağı üzere çeşitli özelliklere sahiptir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanlarla ilişkiler açısından muhalefetçidir.
- Zaman zaman tepkisel oryantasyona yer verilmektedir.
- Organizasyon içinde ayrı bir bölümmüş gibi değerlendirilmektedir.
- Sadece yönetim kademesi bir müşteri olarak görülmektedir.
- Emir-eşlik uyumunu bir değer olarak kabul etmektedir.
- Uzmanları düzenleyici ve kayıt tutucu bir rol üstlenmiştir.
- Bölümsel düşünce ve hareketi genel çıktı olarak kabul etmektedir (Aytaç, 1996; akt. Bayraktaroğlu, 2006).
- Yöneticileri işleri tanımaktadır.
- Çalışanlar yerine işlemler önemsenmiştir (Açıkalin, 1996: 37)

PY işletme içinde tam anlamıyla bütünleşememiş, çalışanların beklentilerini göz ardı etmeyen ancak işletme odaklı bir niteliktedir. Bu özellikler, PY'nin İKY'den ayrılan yönlerini vurgulamaktadır.

Personel Yönetiminin Fonksiyonları

Personel yönetiminin temel görev ve sorumluluk alanı işletmedeki insan ögesine ilişkin işlevlerin, süreçlerin ve işlemlerin tasarlanıp gerçekleştirilmesi kapsamında şekillenmektedir. PY'nin kapsamını işletme büyüklüğü, türü, ülkenin yönetim biçimi ile yönetimin çalışanları algılama ve tanımlama biçimi, personel biriminden beklentileri, personel hizmetlerine gösterilen duyarlılığın derecesi gibi faktörler belirlemektedir (Açıkalin, 1996: 3 ve 10). Dar bir kapsamla PY işgücü planlaması, personel seçimi

temel konuların yanı sıra sendikal ilişkiler, ücret gibi konularla ilgili fonksiyonlardan oluşmaktadır (Aydın, 1977).

PY, üstlendiği rol kapsamında yönetsel ve yönetsel olmayan şeklinde sınıflandırılabilir. Bu fonksiyonları gerçekleştirmektedir: planlama, organizasyon, emir-komuta, kontrol, tedarik ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, tamlaşma, sağlık ve korunma (Yalçın, 1985: 4). Bu genel bakış açısı içinde PY; çalışanların tedarik edilmesi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi için uygun politikaların belirlenmesini öngörmektedir. Bu kapsamda iş analizi, insan gücü planlaması, personel tedariki ve seçimi, işgören eğitimi, başarı değerlendirme, yönetim-sendika ve iş ilişkileri, ücret ve güvenlik şeklinde sıralanan fonksiyonları kapsamaktadır (Bingöl, 1997).

Bu fonksiyonlar ve bunları yerine getiren departmanların isimleri zaman içinde farklılıklar göstermiştir. Bu değişime ilişkin bulgular şu şekilde özetlenebilir: 1989 yılında 150 işletmede yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre personel yönetimi fonksiyonlarını yerine getiren departmanların çeşitli şekillerde adlandırıldığı görülmektedir. Bu isimler sırasıyla; Personel müdürlüğü, endüstri ilişkileri müdürlüğü, personel direktörlüğü, personel ve sosyal işler şefliği, personel ve dış temaslar dairesi, personel ve eğitim daire başkanlığıdır (Bingöl, 1997).

1970'li yılların sonlarına kadar daha dar kapsamlı ve az sayıda olan personel yönetimi ile ilgili yayınlar, 1980'lere doğru üniversitelerin çeşitli bölümlerinde PY derslerin ve eğitimlerin artması ve uygulayıcı konumundakilerin konuya daha fazla önem verilmesi yönündeki çabaları sonucunda artmıştır (Şenatalar, 1975: 7).

1980-1987 yılları arasında İşveren Dergisi'nde yayınlanan 13 makalenin genel olarak geleneksel PY fonksiyonlarına odaklandığı görülmektedir (Erçek, 2006). Bu yazılarda yer verilen PY fonksiyonları şunlardır: temin ve seçim (Salgar, 1982; akt. Erçek, 2006), ücret (Kaya, 1980; akt. Erçek, 2006), performans değerlendirme (Kaya, 1981; akt. Erçek, 2006), işçi sağlığı ve güvenliği (Gülerman, 1982; akt. Erçek, 2006).

Personel yönetimi, dünyada 1950'li yıllardan itibaren kullandığı yöntem, teknik ve süreçler itibari ile sınırlı ve değişkenliği az nitelikleri büyük ölçüde değişikliğe uğramaya başlamış (Şenatalar, 1975) olmasına rağmen Türkiye'de 1980'li yılların

ortalarına kadar etkin olan çalışan yönetimi anlayışı olmuştur (Erçek, 2006). Bu yıllardan itibaren verimlilik açısından insanın öneminin daha fazla anlaşılması (Seymen, 1998) ve PY'nin çalışanlarla ilgili işlemleri yapan anlayışın ötesine geçememesi (Tokol, 2001; akt. Keser, 2004) nedeniyle ortaya çıkan yetersizlikler İKY'ye geçiş zemini hazırlamıştır. Ayrıca PY sürecinde çalışanlarla geliştirici ve işbirlikçi ilişkilere, sorunların çözümünde çalışan katılımına başvurulmasına, çalışan ve müşteri odaklı değerlere yönelik anlayışın (Keser, 2004) gerekliliğinin anlaşılması ve bu yöndeki gelişmeler PY'nin farklı bir boyuta taşınmasında etkili olmuştur. PY'den İKY'ye geçişte etkili olan faktörlere, bu bölümün İKY'nin ortaya çıkış nedenleri kısmında yeniden ve daha detaylı bir şekilde yer verilecektir.

3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu kısmında İKY'nin tanımı, çerçevesi, ortaya çıkışı, önemi, özellikleri ve fonksiyonları Türkiye odaklı olarak genel bir çerçeve içinde kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Türkiye'de 1990'lı yıllardan itibaren mesleki bir nitelik kazanan İKY (Erçek, 2006), kavramsal olarak ilk kez 1984 yılında Peryön Dergisi'nde kullanılmıştır. Bu kavramsal değişim PY disiplininin değiştiğinin ve profesyonel anlamda da bu gelişimi zorunlu kılan koşullar olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmelidir (Celasin, 1984; akt. Erçek, 2006). Bir diğer gösterge İKY söyleminin desteklenmesinden fayda sağlayabilecek grupların sorgulanmasına, bu kavramın yeniliği ve üstünlüğü ile ilgili kuşkulara rağmen profesyonel yazılarda PY'nin yerini alarak açıklılık kazanmaya başlamıştır. Ancak İKY'nin özelliklerini ve tanımını netleştirme çabası 1990'lı yıllar boyunca devam etmiştir (Erçek, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

İKY; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, 1996: 2).

İKY, personel yönetimi boyutuyla personelin tedarik ve seçimi ile işe yerleştirilmelerinin ve stratejik boyutuyla çalışanların eğitimini, geliştirilmelerini, değerlendirmelerini ve haklarının verilmesi gibi güdüleme, motivasyon, planlama, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Yüksel, 1997; Bingöl, 2006).

İKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2007: 9).

Kısaca; İKY, konusu işletmenin bütün kademelerinde çalışanlar olan ve onlarla ilgili tüm faaliyetleri kapsayan yönetsel bir alandır. Bu alan işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların da dikkate alınması gerekliliği ile dengeleyen bir işletme fonksiyonudur.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

PY ve Eİ'nin yerini alan yeni bir anlayış olarak İKY'nin ortaya çıkışı ve gerekliliğine dair söylem yabancı kaynaklardan transfer edilmiştir (Erçek, 2006). İşletmelerin çalışanlara karşı tutumlarının değişmesine ve personel yönetiminden İKY'ye geçişi hızlandıran faktörleri, genel ve Türkiye'ye özgü faktörler şeklinde ele almak mümkündür. Genel faktörleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşlerin büyümesi ve uzmanlaşma sonucunda işbirliği, eşgüdüm ve istenen niteliklere uygun çalışanların bulunması ile ilgili yaşanan sorunlar,
- Teknolojik değişiklikler ve yenilikler,
- İşletmeler arasında ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması,
- İşgücünün yapısındaki değişiklikler,
- İnsanların eğitim ve öğrenim düzeylerinin yükselmesi,
- Yasal düzenlemeler ve sendikalaşma (Bingöl, 1997: 14-15),
- PY'nin hizmet kapsamının genişletilmesi,

- PY'nin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüş bir yapıya sahip olmasının yeni koşullar karşısındaki yetersizliği,
- Rekabet yoğun bir ortamda üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için İK'nın sınırsız yeteneklerini geliştirme ve işe koşma ihtiyacının daha fazla hissedilmesi (Açıklan, 1996: 9, 12).

İKY'nin gelişmesinde etkili olan bu genel faktörlerin yanı sıra ülkemize özgü koşullar da etkili olmuştur. Bu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz (Yüksel, 2007: 59-62):

- *Nüfus artış hızı:* Genç nüfusun fazlalığı işgücü arzını artırdığından işletmeler daha çok aday arasından tercih yapabilecektir. Ancak bu noktada iş arayanların nitelikleri önem arz etmektedir. Üniversiteye yerleştirilebilenlerin oranının düşük olması ve gençlerin genel olarak düz lise mezunu olması nitelikli ara eleman bulma konusunda sorunlara neden olmaktadır.
- *Kadınların iş hayatındaki rollerinin artması:* Ekonomik gelişmeler, çalışma koşullarının değişmesi ve toplumun görüşlerindeki değişim kadınların iş yaşamı içinde daha fazla yer almasına neden olmuştur. Böylece çalışan kadınların sayısı ve özellikle nitelikli kadın çalışanların sayısı artmaktadır. Bu durum kariyer gibi İK faaliyetlerinin geliştirilmesine ve bu nedenle ortaya çıkan sorunların çözülmesine yol açmaktadır.
- *Yaşlı işgören sayısındaki artış:* Yasal düzenlemeler nedeniyle emeklilik yaşının artırılması, işletmelerin genç çalışanlarla yaşlı çalışanların dengelenmesini ve buna uygun eğitim programlarının geliştirilmesine neden olmaktadır.
- *İki işi olanların sayısının artması:* Ekonomik sorunlar ve genç emekliler nedeniyle iki iş yapan kişilerin artması örgütsel bağlılığın azalmasına ve motivasyon sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır.
- *Toplam kalite yönetimi uygulamaları:* İKY, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir işletme için çok yönlü bir fonksiyon niteliğindedir ve insan faktörü, toplam kaliteye ulaşılmasında oldukça önemlidir. TKY ilkeleri ile İKY ilkeleri oldukça bütünleşiktir. (Tak, 1999; akt. Sabuncuoğlu, 2008: 25). Bu nedenle işletmelerde kalite yönetimi departmanları ile İKY departmanları ile etkileşim halinde ve geçişken bir niteliktedir.

Etkin iletişim, paylaşım, katılım, yaratıcılık, takım çalışması, sürekli gelişime açıklık ve verimlilik gibi TKY açısından önemli avantajlar sağlayacak olan unsurlar çalışanların eğitimi ve gelişimi ile mümkün olacaktır (Argüden, 1998; akt. Erçek, 2006).

- 1980’li yıllarda dışa açılmaya elverişli ve liberal bir yapı oluşturmayı hedefleyen politikaların gereği olarak devletin küçülmesi ve özelleştirmelerin artması personel yönetimi açısından yeni yaklaşımları gerektirmiştir (Açıkalın, 1996: 41).

İKY’nin ortaya çıkışını etkileyen bu faktörlerin yanı sıra İKY’ye geçişi hızlandıran ve gelişimine katkı sağlayan faktörlerin varlığından da söz etmek mümkündür. Bu faktörler ise şunlardır (Kaynak ve diğ., 1998):

- Teknoloji ve otomasyon gibi gelişmeler nedeniyle işgücü ihtiyacının azalması, nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacın artması ve işgücü maliyetlerinin değişmesi,
- Verimliliğin önem kazanması nedeniyle iş tatmini yüksek ve başarıma arzusu yüksek çalışanlara duyulan ihtiyacın artması,
- Yönetim ve üretim modellerindeki değişim nedeniyle klasik yönetim düşüncesinin bireylerin yönetiminde yetersiz kalması,
- Verimsizlik, yabancılaşma ve tatminsizlik gibi işgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler,
- İşletmelerin yapısının değişmesi,
- Küreselleşme ve rekabet gücü (Keser, 2004),
- İnsanın her türlü eylem ve işlemin merkezinde yer alması (Eroğlu, 1997),
- Bilgi teknolojilerinde gelişmeler paralelinde bilgi sistemlerinin kullanılması ile PY’nin geleneksel rollerinin azalması ve işlevlerin hızlanması sonucunda çalışanlara daha fazla zaman, emek ve para harcanması fırsatının doğması (Çınar, 2007).

Görüldüğü üzere; Türkiye’ye özgü olarak ifade edilen az sayıdaki faktörün dışındaki faktörler birinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanan İKY’nin ortaya çıkış nedenlerine paralel bir niteliktedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İKY'nin işletme ve bireyler için ifade ettiği önem artmakta ve bu nedenle üstlendiği rol daha önemli ve etkin hale gelmektedir. Bu gelişmede çeşitli faktörler etkili olmuştur. Ayrıca bu gelişmeler İKY'nin rolünün kapsamını genişletmiştir.

Toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlardaki değişimler, küreselleşme, iş gücü ile ilgili maliyetler, verimlilik ve işgücünün işi ile ilişkisine olan olumsuz etkiler nedeniyle yaşanan sorunlar İKY'nin önemini artmasına neden olmuştur (Sadullah, 2008). Bu faktörler aynı zamanda İKY'nin ortaya çıkış nedenleri olarak da değerlendirilebilir.

İKY esas itibari ile iki temel amaca hizmet etmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki gelişmelerinin sağlanması (Cafoğlu, 1996) ile iş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması amaçlarını gerçekleştirmek için İK yöneticileri iç ve dış çevre koşullarını dikkate almak durumundadır. Bu aynı zamanda açık sistem yaklaşımının bir gereği olarak (Sadullah, 1996) İKY'nin etkinliği ve üstlendiği rolü yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir.

İKY aşağıda sıralanan amaçları ile işletme etkinliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Yüksel, 2007: 30):

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş çalışanlar sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak,
- İşgücünün etkin kullanımı ile işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesinin artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,
- İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek.

Bu amaçlar, İKY'nin önemini ve üstlendiği rolün kapsamını da oluşturmaktadır.

İK yöneticilerinin koçluk, liderlik, kolaylaştırıcılık, inşa edicilik ve örgütün vicdanını temsil etme rollerini üstlendiğini görülmektedir (Uyargil ve Tüzüner, 2004). Ancak İK yöneticilerinin işletmede üstlendiği rol, bir sentez niteliği taşımaktadır. İnsan sermayesi geliştiricisi, işgören vekilliği, işlevsel uzmanlık ve stratejik ortaklık bu sentezin

unsurlarıdır (Ulrich ve Brockbank, 2005; akt. Sadullah, 2008: 16). Stratejik ortaklık rolü SİKY'ye geçişin bir göstergesi olarak da nitelendirilebilir.

Ülkemizde İKY'nin rolü ile ilgili yapılan bir araştırma; İKY'nin gerçek anlamda işgörenleri önemseyen bir bakış açısı geliştirmeyi amaçladığını ve işgören-işveren ilişkilerinde denge kurmaya çalışarak "sınır rol sorumluluğu"nu üstlenme çabasında olduğu yönündeki bulguları ortaya koymaktadır (Saylı ve diğ., 2007: 708).

İKY'nin üstlendiği rolleri ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirmesi için üst yönetim, İK sorumluları ve emir-komuta yönetici arasında bir iletişim, işbirliği ve eşgüdüm odaklı bir sorumluluk paylaşımı olmalıdır (Sadullah, 2008). Bu durum İKY'nin işletmenin bütünü için taşıdığı önemi göstermektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yöneliktir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde çalışanlar ile işletmenin bütünleşmesini gerçekleştirme ve insanların başarı odaklı, birbirini destekleyen ekip anlayışı içinde çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratılarak onlara olanak yaratma, destek verme şeklinde hareket edilmektedir (www.mcozden.com, 2005).

İKY tanımlarından, İKY'nin işletme içindeki rolünden ve öneminden hareketle İKY'nin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çeşitli fonksiyonlardan oluşan bir süreçtir.
- İşletmede çalışan yönetici, mühendis, uzman ve işçi olmak üzere herkesi kapsar.
- İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahiptir.
- Temel İKY fonksiyonlarının yanı sıra yönetimin öngördüğü işyerine teknolojiler sunmak, işleri düzenlemek gibi görev ve sorumlulukları da yerine getirir (Özgen ve diğ., 2001).
- Çalışanlarla ilişkiler açısından geliştirici ve işbirlikçidir.
- İş odaklı oryantasyona yer verilmektedir.

- Organizasyon içinde birleşik bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir.
- Yönetimi ve çalışanları bir müşteri olarak görmektedir.
- Müşteri ve problem odaklı değerleri kabul etmektedir.
- Uzmanları problemleri anlayıp uygun çözümleri üretme yönünde bir rol üstlenmiştir.
- Farklı düzeydeki İK'nı işletme ihtiyaçlarıyla birleştirme genel çıktı olarak kabul etmektedir (Aytaç, 1996; akt. Bayraktaroğlu, 2006).
- Yöneticileri insanları da tanımayı hedeflemektedir
- İnsanı merkeze almaktadır.
- Örgüt ortamı ve çevresi kavramlarını daha geniş bir kapsamda ele almaktadır (Açıklın, 1996: 9, 14).

Bu özellikler, İKY'nin PY'den ayrılan yönlerini vurgulamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY çalışanların bulunmasını ve seçilerek işe yerleştirilmesini, İK eğitimini, geliştirilmesini, değerlendirilmesini ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini kapsamaktadır (Yüksel, 2007).

İKY işlevleri insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. Bu kapsamda yer alan İK faaliyetlerinin bütünlük içinde tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için işletme özelliklerine ve zamana göre değişen İKY ilkeleri mevcuttur. Bu ilkeler şunlardır: yeterlik, kariyer, eşitlik, güvence ve tarafsızlık (Yüksel, 2007: 22), verimlilik, insancıl davranış, açıklık, katılımcılık, gizlilik (Sabuncuoğlu, 2008).

İK fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz: İş analizi ve iş dizaynı, İK planlaması, İK temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, iş değerlendirme, ücret yönetimi ile çalışanların iş yaşamına uyumlaştırılması, işçi-işveren ilişkileri, iş güvenliği ve işgören sağlığı (Kaynak ve diğ., 1996). Bu fonksiyonlara birçok akademisyen tarafından genel itibari ile benzer şekilde ya da bazı ifade farklılıkları ile yer verilmektedir (Bingöl, 2006; Sabuncuoğlu, 2008; Uyargil ve diğ.,

2008). Bu fonksiyonlarla ilgili daha fazla bilgiye bu bölümün “Türkiye’deki İKY Uygulamaları” başlığı altında yeniden yer verileceğinden burada detaylandırılmamıştır.

Birinci bölümde olduğu gibi PY ile İKY’yi karşılaştırması yapmak mümkündür. PY ile İKY arasında temel farklılık bakış açısı ile ilgilidir. PY, işletme çıkarlarını ve işgücü verimliliğini öncelikli amaç olarak nitelendirirken İKY çalışanları iç müşteri olarak tanımladığından çalışanların memnun edilmesini de amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 7). Diğer bir ifade ile PY işletme odaklı iken İKY, işletme ve İK arasında bir denge kurulmasını amaçlamaktadır.

PY’den İKY’ye geçiş bir söylem değişimi olmanın ötesine taşındığı takdirde anlam kazanacaktır.

Personel yönetiminden İKY’ye geçişle birlikte sadece “tabela değişikliği” değil anlayış değişikliği de gerekmektedir. Çünkü İKY, personel yönetimi işlevlerini de içeren ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İKY pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte klasik personel yönetiminin dar idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. İKY; işletmenin personel seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir (Keser, 2004).

3.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu kısmında SİKY’nin tanımı, çerçevesi, ortaya çıkışı, önemi, özellikleri ve fonksiyonları Türkiye odaklı olarak genel bir çerçeve içinde kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Bu bölümde, birinci bölümdeki yapıya paralel olarak öncelikle strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanacaktır. Ancak birinci bölümde çok sayıda tanıma yer verildiğinden bu kısımda daha az sayıda ve İKY ile ilişkili olan tanımlara yer verilecektir.

Strateji çeşitli tanımlanmıştır. Bu tanımlardan Türkiye literatüründe yar alan bazıları şunlardır:

- Strateji ile ilgili ilk çalışmalardan birinde strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlanmıştır (Chandler, 1962; akt. Dinçer, 2004).
- Strateji işletme amaçları ve amaçlardaki değişikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanımıyla ilgili politikalar konusunda karar vermektedir (Anthony, 1965; akt. Dinçer, 2004).
- Strateji; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Tabatoni, 1968; akt. Eren, 2002).

Yukarıda yapılan strateji tanımları, farklı yönlere vurgu yapıyor olsa da üzerinde durdukları ortak noktalar mevcuttur. Buna göre; strateji, işletmenin bütün kaynak ve fonksiyonları uyum ve koordinasyon içinde yöneten ve faaliyete geçiren diğer bir ifadeyle işletmeye bütüncül bir yaklaşımı kazandıran bir unsur olarak görülmelidir.

Strateji kavramından hareketle 1980’lerden itibaren işletme literatüründe yer alan stratejik yönetim kavramını da ele almak uygun olacaktır.

- Stratejik yönetim; işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlayan, etkin kaynak dağıtımı ve kullanımı ile ilgili bir süreçtir (Dinçer, 2004).
- Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2002: 18).

- Stratejik yönetim; çevredeki değişikler karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini içeren süreçtir (Barutçugil, 2004: 54).

Stratejik yönetim sürecinde şirket, işletme ve fonksiyonel seviyede olmak üzere stratejiler belirlenmektedir. İşletmenin uzun vadede başarılı olması ve rekabetçi üstünlük sağlaması için bu üç seviyedeki stratejiye rehber ve bağlayıcı nitelikte olmalı ve alt seviyedeki strateji üst seviyedeki stratejiyi destekler nitelikte olmalıdır (Dinçer, 2004).

Strateji kavramında belirtildiği gibi stratejik yönetimde de fonksiyonlar arası koordinasyon ve işletmeye bütüncül bakılması esastır. İnsan kaynakları yönetimi de stratejik bakış açısı ile bütüncül çerçevede ele alınmalıdır.

İşletmelerin stratejik bakış açısını benimsemeleri, yukarıda yer verilen tanımlarda da belirtildiği gibi işletme fonksiyonlarının ve bu çalışmanın odağı olan İK fonksiyonunun da stratejik olarak ele alınması sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç İKY'ye stratejik yaklaşım ya da stratejik İKY olarak ifade edilmektedir. SİKY ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- SİKY, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Schuler and Jackson, 1987; akt. Bayraktaroğlu, 2002).
- SİKY, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik ve insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceğı ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Şenkal, 2005).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

1990'lı yıllardan itibaren iş yaşamındaki genel trende paralel olarak İKY'ninde de dinamik ve iddialı bir değişim süreci kaçınılmaz olmuştur. SİKY'nin ortaya çıkışını etkileyen unsurlar şunlardır (Barutçugil, 2004: 66):

- Rekabetin yoğunlaşması,

- Teknolojik değişim hızının artması,
- Demografik yapının değişmesi,
- Ekonomik dalgalanmaların sıklaşması,
- Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması.

Makro nitelikli bu faktörler ve işletmelerin kendi iç dinamikleri işletmeleri bilgi toplumun en önemli unsuru olan insanı ve dolayısıyla sahip oldukları insan kaynaklarını stratejik bir şekilde yönetmeye teşvik etmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

İnsan kaynaklarında stratejik yaklaşımın benimsenmesiyle birlikte değişimi gerçekleştirme anlayışlarında ve insan kaynaklarının yapılanmasında önemli değişiklikler olduğu gözlenmektedir. Organizasyonel amaçlara ulaşılması için stratejilerin belirlenmesi sürecine insan kaynaklarının katılımı amaçların benimsenmesini ve inanarak uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Stratejik yaklaşımla insan kaynakları, sınırlı uzmanlığı olan bir destek birimi olmaktan çıkıp işletmeyle bütünleşen, işletmenin vizyon ve misyonu ile amaçlarını bütün birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşmasını sağlayan güçlü bir merkez haline gelecektir. Böylece insan kaynakları organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşebilecektir. Ayrıca insan kaynakları iç ve dış müşterilerin dilini konuşan, dışa açık, anlaşılabilir ve anlayışlı bir bölüm olacağından çalışanlar birer stratejik iş ortağı olarak değerlendirilecektir. İnsan kaynakları bölümü takım çalışmasını esas alan, bağlantılar kuran ve geliştiren bir çalışma grubu olan, dış dünya ile bütünleşmeye ve gelişmeye odaklanmış bir anlayışı benimseyen, yüksek performanslı bir işletmeye ulaşmak için bütün birimlere ve bireylere destek sağlayan, analitik çalışmaların eyleme geçirilmesi için kararlar alacak ve uygulanmasını sağlayacak bir bölüm haline gelecektir. Diğer bir ifadeyle stratejik yaklaşım ile insan kaynakları mevcut durumu koruma amacını bırakarak yeni bağlantılar kuran, bunları gerçekleştirecek değişimi destekleyen, bütün birimlerle ve bireylerle doğrudan etkileşim içinde olan, işletmenin stratejik amaçlarının belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde sorumluluk alan ve eyleme geçen birim haline alacaktır (Barutçugil, 2004).

SİKY açısından İKY anlayışı ile işletme stratejisi arasındaki etkileşim işletmeni uzun vadeli hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir Çünkü stratejiler ve stratejik yapılanmalar bunları uygulamaya istekli ve yetenekli insan kaynakları tarafından desteklenmezse değer taşımayacakları gibi insan kaynaklarını stratejik planlarına dahil etmeyen işletmelerde temel hedeflerine etkin bir şekilde ulaşamayacaklarını görecektir. İşletmeler, temel hedeflerine ulaşmak ve etkin olmak için stratejik yönetim sürecinin bütün aşama ve düzeylerinde insan kaynaklarının katılımını sağlamalıdır (Taştan, 2003).

Makro anlamda İKY'ye stratejik yaklaşımın ya da diğer bir ifade ile SİKY'nin işletme açısından önemini, genel işletme stratejisi ile İKY stratejisinin bütünleştirilmesinin işletmeye sağladığı yararları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Karmaşık organizasyonel sorunlara daha farklı ve özgün çözümler yaratır.
- Organizasyonel amaç ve hedefler belirleme sürecinde insan kaynakları ile ilgili fırsatların ve zorlukların dikkate alınması sağlanır.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşma ve stratejilerini uygulama yetenekleri değerlendirilirken insan kaynaklarının dikkate alınması sağlanır.
- Stratejilerin yalnızca üst yönetimin görüşlerine ve tercihlerine göre belirlenmesi önlenir.
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesi öncelikli bir konu olarak gündeme girmesi ve stratejilerin uzun dönemli başarısının güvence altına alınması sağlanır (Barutçugil, 2004: 67).
- Rekabet ortamında proaktif hareket etmek ve ileriye yönelik rekabet avantajı yaratabilmek için güçlü bir stratejik planlama süreci kaçınılmazdır. Bu da ancak planlama sürecine nitelikli, yetkin ve motivasyonu yüksek insan gücünün stratejik süreçlere dahil edilmesiyle mümkün olabilmektedir.
- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında İK fonksiyonlarının entegre bir şekilde yürütülmesi önemli bir unsurdur. Çünkü bütünleşik ve bileşenleri birbirleriyle bağlantılı bir sistemin taklit edilmesi zor olup yoğun zaman ve enerji gerektirmektedir (Özçelik, 2004).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

SİKY'nin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Stratejik insan kaynaklarının en önemli özelliği genel işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejileri arasında bağlantı kurulabilmesidir (Schuler and Jackson, 1987; akt. Bayraktaroğlu, 2002).
- SİKY'de çalışanlar yalnızca kritik bir maliyet unsuru olarak değerlendirilemez ve kalite, etkinlik, verimlilik yaratan değer olarak kabul edilmektedir (Massey, 1994).
- Stratejilerin uygulanabilir olmasında insan kaynakları birimi önemli görevler üstlenebilir (Türkoğlu, 2000).
- İK stratejilerinin işletme performansını artırması genel işletme stratejileri, çevre, örgütsel özellikler ve örgütsel yeterlik ile bütünleşik, uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır (Keçecioğlu, 2003).

SİKY'nin yukarıda ifade edilen özellikleri parça ile bütün diğer bir ifade ile İKY ve işletme arasında uyum, tutarlılık ve entegrasyonun temel özellik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ayrıca SİKY'nin ayırt edici niteliğini de oluşturmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

SİKY kapsamında gerçekleştirilen fonksiyonlar İKY fonksiyonları ile aynıdır. Ancak stratejik insan kaynaklarında klasik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen fonksiyonlar gelecek yönelimli olarak gerçekleştirilir (Şenkal, 2005). Ayrıca SİKY fonksiyonları, İKY fonksiyonlarının stratejik ön eki ile birlikte ifade edilmesi ve genel işletme stratejileriyle bütünleşik olarak uygulanması şeklindedir.

Ülkemizde teorik olarak İK'nın stratejik bir boyut kazanmış olduğu vurgulanıyor olmasına karşılık uygulamada bu anlayışın tam olarak yerleşmiş olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu tespiti destekleyen bazı değerlendirmeler şekildedir:

- Yapılan bir araştırmaya göre belirli bir stratejisi olan işletmeler insan kaynakları stratejisi oluşturmaktadır. Ancak bu eğilim KOBİ'lerde daha zayıftır. Yazılı bir stratejisi olan işletmelerin oranı %71 iken bu işletmelerde yazılı insan kaynakları stratejilerinin oranı ise % 51,8 civarındadır. Yine aynı araştırmaya göre işletme

stratejisiyle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının oranı % 69,4 iken uyumlu olmayan insan kaynakları uygulamalarının oranı sadece % 2,9 dur (Türkoğlu, 2000).

- Ancak 2001 yılında ülkemizde yaşanan kriz esnasında işten çıkarmaların çözüm yolu olarak görülmesi ve bu faaliyette insan kaynakları biriminin üst yönetimin bu kararını tartışmasız uygulayan bir tavır sergilemesi insan kaynaklarının gerçek anlamda stratejik bir konuma sahip olmadığı izlenimi uyandırmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu olan pozisyonun genel müdür yardımcısı ünvanı taşıyanların oranı %12 seviyesinde olması da insan kaynaklarının stratejik önemde görülmediğinin bir göstergesidir. Çünkü insan kaynaklarının gerçekten stratejik olarak değerlendirildiği ülkelerde bu oran %50 civarındadır (www.mcozden.com, 2005).

SİKY söylemi ile uygulamaları arasındaki farkın diğer bir ifade ile İK departmanlarının işletme içerisinde özellikle stratejik anlamda etkin olamamasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üst yönetimin bakış açısı,
- İK departmanın içe dönük olması,
- İK yöneticilerinin işletmeye yönetim anlamında 360 derece olarak bakamaması,
- Eğitimlerde kişiliğe ve davranışa ağırlık verilip işletme, iş bilgisi ve yönetim konularına yeterince yer verilmemesi.

Bu sorunların giderilememesi durumunda stratejik bir rolü olmayan İK departmanlarının lağv edilmesi tehlikesinin ortaya çıkacağı da iddia edilmektedir (Kavrakoğlu, 2003). Ancak bu iddiaya karşılık olarak temel ve ayırt edici özelliği insan olan işletmeler için İKY'nin vazgeçilmez olmaya devam devam edeceğini söylemek mümkündür. Burada bazı temel ve katma değeri düşük olan faaliyetlerin dışarıdan sağlanıyor olması ya da farklı yapılanmalara gidilmesi İKY'nin lağv edilmesi anlamı taşımamalıdır. Ayrıca çalışmanın birçok yerinde de belirtildiği üzere İKY, işletmenin tüm yöneticilerinin sorumluluk alanında yer almaktadır.

3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi İle İlgili Araştırmalar

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi literatürde ortaya konan evrime paralel bir seyir izlemekte ancak bu durumun uygulamalara yansımaları ya da İKY'nin içinin doldurulması aynı hızda olamamaktadır. Bunun yanı sıra 1980'li yılların sonlarından itibaren İKY, sürdürülebilir rekabet avantajı edinmenin kilit unsuru olarak görülmeye başlanması (Aycan, 2001) gelişimi olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda İKY uygulamalarının daha etkin bir hal aldığı ve stratejik bakış açısıyla değerlendirilmesinin artan bir seyir izlediği ortaya konmaktadır (Uyargil ve diğ., 2006). Ancak İKY'nin evresi ve etkinliği işletme büyüklüğüne bağlı olarak farklılaşmaktadır (Özçelik ve Aydın, 2006). Bu faktörler ayrıca İKY'nin genel yapısında ve fonksiyonlarının işleyişinde de etkili olmaktadır.

Bu noktadan hareketle uygulamadaki durumun İKY'nin gelişiminin hangi evresinde olduğunu bu konuda yapılmış olan ve örneklemini İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı ilk 500 (İSO 500) listesindeki işletmelerden oluşan araştırmalardan hareketle özetlemek yararlı olacaktır.

Bu amaçla yararlanılabilecek araştırmalardan biri "2000'e Doğru İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması"dır. Araştırmanın bulguları, İSO listesinde ve danışmanlık şirketinin portföyünde yer alan 750 işletmeden ankete yanıt veren 190 işletme ile ilgilidir. Araştırmanın İKY'nin Türkiye'deki gelişimi ile ilgili bulgularını şu şekilde özetleyebiliriz (Hürriyet İK, 1999):

- İK faaliyetlerini yürüten departmanın adı, işletmelerin % 56'sında insan kaynakları ve % 29'unda personel ve idari işler şeklindedir.
- İşletmelerin % 59'unda İK stratejisi yazılı iken % 30'unda yazılı değildir. İşletmeler büyüdükçe İK stratejisinin yazılı olarak bulunması oranı artmaktadır.
- İşletmelerin % 73'ü genel işletme stratejileri ile İK uygulama, politika ve prosedürlerinin uyumlu olduğunu; % 23'ü kısmen uyumlu olduğunu ve sadece % 1'i uyumlu olmadığını ifade etmişlerdir.

Bu amaçla yararlanılabilecek bir diğer ve önemli araştırma, "Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması"dır. Cranfield Araştırmasınının 2005

Türkiye Raporu, İKY'nin ülkemizdeki gelişimini yıllar itibari ile ortaya koymaktadır. Cranfield araştırmanın, bu çalışma açısından bir diğer önemi ise benzer bir örnekleme sahip olmasıdır. Araştırmada İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği ilk 500 ve ikinci 500 ile İMKB'de işlem gören toplam 1150 işletmeye ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma bulguları, anketlere yanıt veren 171 işletme ile ilgilidir. Araştırmanın İKY'nin Türkiye'deki gelişimi ile ilgili bulgularını şu şekilde özetleyebiliriz (Uyargil ve diğ., 2006):

- İK fonksiyonunun işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi ile ilgili durum şu şekildedir:

1995 yılında temsil oranı % 39, 2000 yılında % 47 ve 2005 yılında % 24'tür.

- İşletme stratejisinin geliştirilmesine İK fonksiyonundan sorumlu kişinin katılımı ile ilgili durum şu şekildedir:

Stratejinin oluşturulmasına başından itibaren katılım oranı 1995 yılında % 57, 2000 yılında % 59 ve 2005 yılında % 44'tür.

Danışman olarak katılım oranı 1995 yılında % 18, 2000 yılında % 10 ve 2005 yılında % 9'dur.

Stratejinin uygulanması sürecine katılım oranı 1995 yılında % 21, 2000 yılında % 25 ve 2005 yılında % 35'tir.

İK sorumlusuna bu konuda danışılmama oranı ise 1995 yılında % 4, 2000 yılında % 6 ve 2005 yılında % 12'dir.

Görüldüğü üzere; İK fonksiyonunun işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi ve işletme stratejisinin geliştirilmesine sürecine İK sorumlusunun katılımı ile bulgular yıllar itibari ile İK'nın stratejik rolünde bir gerileme olduğunu ve İKY'nin stratejiye vurgu yapan söyleminin uygulamada tam anlamıyla karşılık bulmadığını söylemek mümkündür.

- İK politikalarının belirlenmesinde kimlerin birincil sorumluluk taşıdığı ile ilgili durum şu şekildedir:

Tablo 3.1: Cranfield Araştırması İK Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk

Politika Konusu	Yöneticilerde			İK departmanına danışarak yöneticilerde			Yöneticilere danışarak İK departmanında			İK departmanında		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Ücret ve yan ödemeler	39	38	41	23	28	26	21	29	25	8	5	8
Eğitim ve geliştirme	28	21	16	18	22	25	37	46	42	10	11	17
İK temin ve seçimi	28	20	24	27	31	28	31	41	37	7	8	11
İşçi-işveren ilişkileri	32	21	19	14	23	25	22	33	29	24	23	27
İşgücü sayısını artırma/azaltma	39	36	43	27	37	34	24	23	19	3	4	4

Kaynak: Uyargil ve diğ. (2006: 21-22)

İK fonksiyonları politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanında olması ile ilgili bulgular ücret ve işgücü artırma/azaltma ile ilgili konular dışında olumlu yönde bir geliştirme göstermiştir.

Araştırmanın bu kısımda yer verilecek bir diğer bulgusu ise stratejik yönetimle ilişkili unsurlarla ilgili olan durumdur.

Tablo 3.2: Cranfield Araştırması Stratejik Yönetim Unsurları

	EVET YAZILI			EVET YAZILMAMIŞ			HAYIR			BİLİNMEYOR		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Misyon bildirgesi	49	59	75	29	25	19	8	13	5	14	3	1
İşletme stratejisi	44	57	62	31	30	32	8	9	4	17	4	2
İK stratejisi	44	58	57	35	30	32	9	10	10	12	2	1

Kaynak: Uyargil ve diğ. (2006: 17-19)

İşletmelerin stratejik yönetim unsurları ile ilgili unsurların yazılı bir şekilde bulunması durumu yıllar itibari ile artmıştır. Bu durum stratejik bakış açısının kurumsal bir nitelik kazanmaya başladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Ancak bu araştırmanın burada yer yer verilen bütün bulguları birlikte değerlendirildiğinde ise İKY'ye stratejik yaklaşımın ya da diğer bir ifade ile stratejik İKY'nin tam anlamıyla gelişmediğini söylemek mümkündür.

Türkiye'de İKY'nin stratejik rolünün ne ölçüde benimsendiği ile ilgili ve İspanyol ve Alman işletmeleri ile karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın bulgularına göre (Özçelik ve Aydın, 2006);

- Türk işletmelerinde İKY'nin stratejik rolünün ve öneminin anlaşılması durumunun giderek daha yaygın hale geldiği ve bu durumun İspanyol ve Alman işletmeleri ile benzeşme yönünde sinyaller verdiği görülmektedir. Bu gelişmede kalifiye işgücünün değişen beklentileri, AB uyum süreci, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler etkili olmaktadır.

Türk ve İspanyol işletmelerinin İKY açısından benzerlikler taşıdığı farklı araştırmalarla da ortaya konmuştur (örneğin; Çakır, 1999; Özçelik ve Aydın, 2006 gibi). Ayrıca İspanya'da kültürün İKY uygulamalarına etkisinin dikkate alınmasının İKY uygulamalarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı yönünde akademik bakış açısı da vurgulanmaktadır. Uygulama yönünde ise İspanya'daki İKY uygulamalarının genel niteliklerini kısaca ifade etmek gerekirse şunları söylemek mümkündür; İspanya'da İKY'nin rolü değişerek işletmelerin faaliyetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayan, iş ortağı olarak ve ölçülebilir sonuçlar üreterek işletme etkinliğini güçlendiren bir konuma gelmiştir (Jiménez ve diğ., 2008). Ayrıca bu araştırmaların Türkiye ve İspanya ile ilgili benzerliklerine Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili araştırmalara kısmında daha detaylı olarak yer verilecektir. Ancak kısaca ifade etmek gerekirse işletmelerin özellikleri; devletin, ekonomik unsurların, endüstri ilişkileri unsurlarının, İKY ile ilgili birlikler ve kültürün etkisinin dikkate alınması gerekliliğine dair vurgu itibarı ile iki ülke arasında benzerlikler sözkonusudur.

3.2. Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Türkiye'deki İKY uygulamaları, İKY fonksiyonları etrafında şekillenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde İKY fonksiyonları kısaca tanımlanacak, hangi yöntemler kullanılarak yerine getirildiği ile ilgili bilgi verilecektir. Bu bölümde kavramsal açıklamaların yanı sıra çalışmanın amacına uygun olarak fonksiyonlar bazında

Türkiye’deki İKY uygulamaları ile ilgili durumu ortaya koymak için daha önceki araştırmaların bulgularına yer verilecektir.

Ülkemizde İKY uygulamaları daha önce ifade edildiği gibi ve çalışmanın modeller bağlamındaki değerlendirmeler kısmında detaylandırılacak olan küreselleşme ve AB, teknoloji, stratejik yönetim ve yasal düzenlemeler gibi makro nitelikli faktörlerden etkilenmektedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007).

Küreselleşme ve AB, İKY’nin uluslar arası bir çerçevede şekillendirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca AB, Avrupa’nın ortak istihdam stratejilerine (istihdamın artırılması, girişimciliğin artırılması, çalışan ve işverenlerin değişen rekabet koşullarına adaptasyonu ve istihdamda fırsat eşitliğinin sağlanması) uyum sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Öncü, 2006). AB uyum süreci ve günümüz çalışma koşulları, İKY açısından özellikle 4857 sayılı İş Kanunu ile ilişkilendirilmektedir (Başeskioglu, 2004; akt. Acar ve diğ., 2004).

Yasal düzenlemeler bir yandan İKY işleyişine çeşitli sınırlamalar getirirken diğer yandan yerine getirilmesi gereken asgari zorunlulukları ortaya koymaktadır (Bingöl, 2006; Özçelik, 2006). Özellikle “4857 sayılı İş Kanunu” bağlamında değerlendirilen yasal mevzuat ve İKY ilişkisinden kaynaklanan dönüşümde esneklik ve esnek çalışma şekilleri, eşitlik, özel istihdam büroları, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin yanı sıra yaptırımlar (tazminatlar) işsizlik sigortası, özür-lü-eski hükümlü ve terör mağdurlarının istihdamı, kıdem tazminatı ve ücret garanti fonlarının oluşturulması ile ilgili düzenlemelerde etkili olmuştur. Kanunda yer alan bu yeni düzenlemeler performans değerlendirme, İK planlaması, İK temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, koruma işlevi, ücret yönetimi olmak üzere tüm İK işleyişini etkilemektedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007).

Teknoloji İKY fonksiyonlarının işleyişini entegre etmekte, kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. Bu etki, elektronik İKY ve İK bilgi sistemleri şeklinde görülmektedir.

Stratejik yönetim ise birinci bölümde ve bu bölümde detaylı bir şekilde açıklandığı üzere İKY gelişimini etkilemiş ve İKY’ye stratejik yaklaşımın benimsenmesini başka bir ifadeyle SİKY’nin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Bu faktörlerin ve daha sonra detaylandırılacak olan diğer faktörlerin etkisi altında İKY uygulamalarının fonksiyonlar bazında ne şekilde gerçekleştirildiği literatür ve araştırmalar açısından açıklanmaya çalışılacaktır.

3.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin zaman içinde ihtiyaç duyacağı nitelik ve nicelikteki çalışanın belirlenmesini içeren insan kaynakları planlaması fonksiyonu, işletmelerde olması gereken çalışan miktarı ile olan çalışan miktarının dengelenmesini hedeflemektedir (Kaynak, 1996: 60). Bu amaçla devamlı ve dinamik bir süreç olarak İKP, bir işletmenin İK ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır (Sabuncuoğlu, 2008: 32).

İKP işletme içinde ve dışında, kontrol edilebilen ve edilemeyen birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında içsel olarak işletme stratejisi, coğrafi farklılaşma, mevcut İK'nın özellikleri, kullanılan bilgi sisteminin kalitesi ve dışsal olarak çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasalar yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). Bu faktörleri dışsal ve içsel unsurlar ve içsel unsurları da yapısal düzenlemeler ve insan hareketleri şeklinde sınıflandırmak da mümkündür (Uğur, 2003: 73). İKP'nin gerçekleşme düzeyinin yüksek olmasında ve olumlu sonuçlar alınmasında ülke düzeyindeki insangücü planlaması ile uyumlu olmasının önemi de dikkate alınmalıdır (Aykaç, 1999). Makro anlamda da İKY'yi etkileyen bu faktörler, modeller bağlamında değerlendirilebilecek niteliktedir.

İKP'nin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla işgücü genel envanteri, beceri envanteri, personel devir oranı, devamsızlık oranı ve yeniden yerleştirme şemaları gibi araçlardan yararlanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006). İKP için iş analizleri sonuçlarının başlangıç noktasını oluşturduğu da göz ardı edilmemelidir.

İKP tahminlemesi için sezgisel ve sayısal olmak üzere iki temel grupta sınıflandırılabilir yöntemlerden yararlanılmaktadır (Yüksel, 2007). Sezgisel yöntemler yöneticilerin deneyimlerinden faydalanmaktadır ve delphi tekniği bunlardan biridir. Sayısal yöntemler ise bilimsel verilerden faydalanmaktadır ve sayısal yöntemler arasında regresyon-korelasyon modelleri, optimizasyon modelleri, simülasyon modelleri, iş standartları yöntemi yer almaktadır.

İKP'nin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, diğer İK fonksiyonlarının başarı ile yerine getirilmesini ve etkin ve verimli çalışanlara sahip olunmasını mümkün kılacaktır (Aldemir ve diğ., 1998). Bunun nedeni İKP sonuçlarının, İK temin ve seçimi ile kariyer yönetimi uygulamaları başta olmak üzere İK fonksiyonları için önemli bir veri niteliği taşıyor olmasıdır.

3.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İK temin ve seçimi İKP ile başlayan, aday araştırma ve bulma ile devam eden, işgören seçimi ile sona eren bir süreçtir (Acar, 2008). Bu süreç işletmenin İK politikalarından, İKP'ndan, onaylanan faaliyet planlarından, aday bulmakla görevli kişinin alışkanlıklarından, iş gereklerinden ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Köksal, 2005). Bu faktörler de modeller bağlamında değerlendirilebilecek niteliktedir.

İşletmeler ihtiyaç duydukları İK'nı iç ve dış olmak üzere iki temel kaynaktan temin etmektedirler. Mevcut çalışanlardan oluşan iç kaynaklardan terfi, nakil, iç duyurular, iş zenginleştirme ve iş genişletme aracılığı ile yararlanılmaktadır (Uğur, 2003: 98). Dış kaynaklar ise işletmenin mevcut çalışanları dışındaki çalışma gücüne ve isteğine sahip olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir (Bayraktaroğlu, 2006: 62).

İşletmeler ihtiyaç duydukları İK'nı temin edebilecekleri aday havuzunu oluşturmak için çeşitli aday sağlama yollarından yararlanmaktadırlar. Bu aday sağlama yolları arasında iş ilanları, kendiliğinden başvurular, işletmenin veri tabanı, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, Türkiye İş Kurumu ve özel istihdam büroları, İK firmaları, İK portalları, sendikalar ve mesleki kuruluşlar, okullar ve okul ziyaretleri, zorunlu hizmet uygulamaları, staj uygulamaları (Bayraktaroğlu, 2006; Köksal, 2005; Uğur, 2003) yer almaktadır.

İşletmeler oluşturulan aday havuzundan doldurulacak pozisyon için en uygun olan adayı seçebilmek için bir süreç kapsamında çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Bu süreçte yer alan aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz (Acar, 2008): başvuruların kabulü ve ilk inceleme, başvuru formunun doldurulması, sınav ya da test uygulanması (psikometrik testler, vb.), işe alma görüşmesi (tek kişi ya da grup mülakat, vb.), adayın geçmişinin ve referanslarının araştırılması, sağlık muayenesi, işe alma diğer bir ifade ile seçim kararı ve son olarak seçilen adayın işe yerleştirilmesi. İşletmeler genel itibari ile geleneksel

seçim yöntemlerini tercih etmekte ancak seçim sürecine farklı anlamlar atfetmektedirler (Yeloğlu, 2004).

İK temin ve seçim sürecinde işletmelerin tercih ettiği İK temin kaynağı, aday sağlama yolu ve seçim yöntemi işletmenin iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak değişmektedir.

3.2.3. Performans Değerlendirme

Belirlenen bir amacın gerçekleştirilme derecesi performans olarak tanımlanırken (Kasnaklı, 2002; akt. Argon ve Eren, 2004), performans değerlendirme (PD) belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde çalışanların bu iş ve görev tanımlarını ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi sürecidir (Bayraktaroğlu, 2006: 103). Bu süreçte çalışanların çalışanların görevleri ile ilgili yetersizlikleri, yetkinlikleri ve başarı düzeyleri belirlenmiş olmaktadır. Böylece çalışanların işletme hedeflerine katkısı da değerlendirilmektedir.

PD'nin Türkiye'deki ilk uygulamaları kamu kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir. Özel sektör ise bu İKY fonksiyonuna işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin benimsenmesi sonucunda ilgi göstermeye başlamıştır. Son 20 yılda ve özellikle 2003 yılından itibaren performans değerlendirme giderek gelişmiş ve teknik bir yapıyı ifade etmenin ötesine geçmiştir. Bunun sonucunda dinamik bir süreç olarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem haline gelmiştir ve günümüzde performans yönetim sistemi olarak dikkate alınmalıdır (Uyargil, 2008: 2-3).

PD klasik ve çağdaş olmak üzere iki temel grupta sınıflandırılabilir çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Uğur, 2003). PD yöntemlerini farklı bir şekilde sınıflandırmakta mümkündür. Bu sınıflandırmalardan ilkinde göre (Uyargil, 2008);

- Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı PD yöntemleri,
- Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı PD yöntemleri,
- Bireysel performans standartlarına dayalı PD yöntemleri bulunmaktadır.

Bir diğerk ve en yaygın sınıflandırma ise klasik ve çağdaş olmak üzere iki temel gruptaki çeşitli yöntemleri kapsamaktadır (Uyargil, 2008: 52). Klasik PD yöntemleri genel olarak az sayıda çalışanı olan küçük işletmelere daha uygundur. Çalışanlar daha çok görev ağırlıklı olarak ilk amir tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemler niteliksel bir yapıda olup genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları ücret ve kariyer gibi diğerk İKY fonksiyonları için kullanılmaktadır. Buna karşılık çağdaş PD yöntemleri ise çok sayıda çalışanı olan büyük işletmeler için uygundur. Çalışanlar görevleri kadar kişisel özellikleri de dikkate alınarak ilk amirin yanı sıra ilişkide olduğu birçok kişi tarafından değerlendirilmektedir. Niceliksel özelliğe sahip olan değerlendirme esas olarak yılda birkez yapmakla birlikte ara dönemlerde de yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçları İKY fonksiyonları için ve bireysel ve örgütsel gelişimin artırılması amacıyla kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006). Çağdaş yöntemler çok boyutlu, çok değerlendiricili ve daha geniş kapsamlı bir yapıya sahiptir.

İşletmeler uygulayacakları PD yöntemini belirlerken yöntemin zayıf ve üstün yönlerini iyi analiz ederek, işletme koşullarına ve amaçlarına en uygun olanını tercih etmelidirler.

Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, sözleşme yenileme, iş çıkarma gibi çeşitli İKY fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanması amacıyla kullanılmaktadır (Fındıkçı, 2001). Sonuçları birçok İKY fonksiyonu için kullanılan PD, iş analizleri sonuçlarından yararlanmakta ve işle ilgili kriterlerle standartlar bu noktadan hareketle belirlenmektedir.

3.2.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirme

Günümüzde eğitim ve geliştirme salt bir İK fonksiyonu olmanın ötesine geçmiş birey ve işletme açısından gelecek odaklı bir değer yaratma, rekabet avantajı edinme ve bunu sürdürülebilir kılmanın bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir. Bu nedendir ki birçok işletme İK eğitim ve geliştirme faaliyetlerini kendi akademilerinde gerçekleştirmektedir. Bu durum aynı zamanda İK eğitime ve geliştirilmesine verilen önemin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İşletmelerin eğitim politikaları bütün bu süreci şekillenmektedir.

İK eğitimi, işletmelerin çalışanların işle ilgili yetkinlikleri daha kolay bir şekilde öğrenmesi amacıyla yürüttükleri planlı çabalarını ifade etmektedir (Noe, 1999: 4). İK eğitimi ile çalışanların iş için gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirmesi, mevcut ve potansiyel işleri için gerekli nitelikleri artırması, örgütsel sorunları çözmesi (Özçelik, 2008: 194) amaçlanmaktadır. Böylece bireysel ve örgütsel gelişim sağlanacak ve ortak hedefler doğrultusunda performans artırılabacaktır.

İK eğitimi ve geliştirme bir süreçtir ve bu süreç şu aşamalardan oluşmaktadır (Yüksel, 2007): iş, birey ve işletme düzeyinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının hazırlanması, eğitimin uygulanması, uygulama sonucunda eğitimin değerlendirilmesi ve yararlarının hesaplanması.

İşletmeler çalışanlarına ihtiyaçları paralelinde iş başında ve iş dışında olmak üzere çeşitli eğitimler vermektedirler. Ayrıca günümüz koşullarına uygun olarak teknoloji destekli eğitim yöntemlerinden de yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). İK ve işletmeler için şu anki ve gelecekteki becerileri geliştirmek oldukça önemlidir. Bu nedenle gelişim odaklı olarak eğitim ve kariyer yönetimi uygulamaları tarafların ilgilendiği (Noe, 1999) iki önemli İK fonksiyonudur.

Eğitim politikaları, yöntemi ve eğitime verilen önem işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarına, beklentilerine, bütçesine diğer bir ifade ile işletme koşullarına ve çevresel faktörlere göre farklılık gösterebilir. Ancak bütün işletmeler için İK eğitimi, gelişim için vazgeçilmez bir öneme sahip ve stratejik bir faaliyet olarak görülmelidir.

3.2.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi, İKY'ye geçişle birlikte ortaya çıkan insan odaklı bir yönetim anlayışının sonucunda özellikle son yıllarda önemli ve sıkça bahsedilen bir fonksiyon haline gelmiştir. Ayrıca değişen bireysel ihtiyaçlar ve rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeleri insana daha fazla değer veren bir yaklaşımla bireysel ve örgütsel hedefleri bütünleştiren bir yapıyı ifade etmektedir (Özgen ve diğ., 2002; Bingöl, 2006).

Kariyer geliştirme farklı şekillerde ele alınan bir İK fonksiyonudur. Bazı tanımlarda kariyer geliştirme örgütsel odaklı olarak açıklanırken (Bingöl, 2003; Barutçugil, 2004; Bayraktaroğlu, 2006) diğerlerinde ise daha bütüncül bir bakış açısı ile kariyer planlama

ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin bütünleştirilmesidir (Aytaç, 1997; Erdoğan, 2003; Fındıkçı, 2001). Buna göre; bir işletmenin İK ihtiyacı ile bireylerin kariyer beklentileri arasında denge kurma amacıyla yürütülen organize edilmiş, biçimsel ve planlı çabaların bütünü kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Leibowitz ve diğ., 1993; akt. Erdoğan, 2003). Bu çalışmada da ikinci görüş esas alınmıştır ve bu kapsamda kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramları da açıklanacaktır.

Kariyer planlama bireyin, kişisel ve örgütsel hedefleri bütünleştirerek, mevcut işini daha iyi yapabilmesi için yeterliliklerini geliştirmesi ve gelecekte üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikleri kazanması sürecidir (Human Resources, 1996; akt. Aytaç, 1997: 164). Bu süreçte birey kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedeflerini belirlemekte ve kendisini bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamaktadır (Erdoğan, 2003).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi biriminin ve bütün yöneticilerin temel sorumluluğu olan ve zorlu faaliyetleri içeren döngüsel ve sürekli bir işlemdir (Barutçugil, 2004; Fındıkçı, 2001). Kariyer yönetimi; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel faaliyetler ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür (Gutteridge ve Hutcheson, 1986; akt. Erdoğan, 2003: 15).

Kariyer geliştirmeyi bütüncül bir yapı ve bireysel ve örgütsel açıdan önemli bir hedef olarak ele almak mümkündür.

Kariyer geliştirme fonksiyonu gerçekleştirilirken işletmeler birçok araçtan ve uygulamadan yararlanmaktadırlar. Kariyer yönetimi araçları arasında kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yer almaktadır. Kariyer uygulamaları ise iç işe alım (terfi ve transferler), işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon, yönetici geliştirme ve örgütsel yedeklemeden oluşmaktadır (Özdemir, 2005).

Ülkemizde henüz pek yaygın olarak kullanılmayan kariyer yönetimi araçlarının büyük şirketler tarafından kullanıldığını belirtmek mümkündür (Uzun, 2003). Ancak kariyer yönetimi uygulamaları neredeyse tüm işletmeler tarafından bir şekilde kullanılmaktadır.

Kariyer geliştirme fonksiyonu da İKY sürecinin bir parçası olarak PD, eğitim ve geliştirme, temin ve seçim, ücret yönetimi gibi diğer İK fonksiyonları ile etkileşim halindedir.

3.2.6. İş Değerleme

İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yönetimidir. Bunun sonucunda işlerin önem sırasını ortaya koyan bir gruplama ile iş yapısı oluşturulur. Böylece işin değeri ve işin ücreti ile ilgili veri elde edilmektedir (Ataay, 1990).

İş değerlendirme ülkemizde ilk kez 1948 yılında Karabük Demir-Çelik işletmeleri tarafından uygulanmıştır. Bu uygulamayı Sümerbank, Makine ve Kimya, Devlet Demiryolları gibi kamu kuruluşlarındaki uygulamalar izlemiştir. 1960 ve 1970 yılları arasında Toplu İş Sözleşmesi ve Grev-Lokavt Yasaları (özellikle 1963 yılındaki) ile yapılan düzenlemeler özel sektör işletmelerini yönetimde bilimsel teknik ve yöntemleri kullanmaya yöneltmiştir. Türk Metal Sanayi İşçileri Sendikasının geliştirdiği iş değerlendirme çalışması ve buna bağlı olarak toplu sözleşme ile belirlenen ücret uygulamaları, ülkemizdeki ilk ve dünyadaki sayılı işkolu düzeyindeki başarılı iş değerlendirme örneği olarak literatüre geçmiştir (Ataay, 2008: 344-345).

İş değerlendirme çalışmalarında sayısal ve sayısal olmayan dört temel yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Ataay, 1990: 23):

- a. Sayısal olmayan yöntemler: Sıralama yöntemi, sınıflama ya da derecelendirme yöntemi
- b. Sayısal yöntemler: Faktör karşılaştırma yöntemi, puan yöntemi.

İş değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı işletmenin özelliklerine, koşullarına ve iş değerlemenin hangi amaçla kullanılacağına bağlı olarak değişmektedir.

Bu süreç de diğer İKY fonksiyonları gibi iş analizleri ile başlamaktadır. İş değerlendirme, adil ve dengeli bir ücret oluşturulması amacıyla gerçekleştirilmektedir.

3.2.7. Ücret Yönetimi

Emeğin fiyatı olan ücret, İK için yapılan bütün ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir. Ücret, saat, hafta başına ve aylık olarak ödenebileceği gibi ödeme yapılan çalışan kümelerine göre farklı şekillerde adlandırılabilir (Ataay, 1996: 200).

Geçmişte ücret yönetimi iş değerlendirme sonuçlarına odaklanırken günümüzde iş değerlemenin yanı sıra çalışanın da değerlendirilmesine önem vermektedir. Bu durumda takım çalışmasının yaygınlaşması ve İK'nın beceri düzeyindeki artış etkili olmaktadır. Diğer bir ifade ile ücretle yapılan işin karşılığı olarak değil, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve yetkinliklerin bir karşılığı olarak da değerlendirilmektedir (Acar, 2000).

Ücret yönetimi kapsamında işletmeler birçok ücret sisteminden yararlanmaktadırlar. Bu ücret sistemlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Zaman esasına dayalı ücret sistemi: Temel zaman ücret sistemi, ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret, değişken günlük ücret.
- b. Özendirici ücret sistemleri: Ürün niceliğini özendirici ücret sistemi (parçabaşı ve akort ücret sistemleri), primli ücret sistemleri (tek/çift faktörlü primli ücret sistemleri (Ataay ve Acar, 2008).

Çalışmanın bu kısmında İKY fonksiyonları ile ilgili kavramsal durum açıklanmaya çalışılmıştır. Kavramsal durumun uygulamaya yansımaları diğer bir ifade ile söylemin gerçeğe ne ölçüde yansıdığı araştırma bulgularından hareketle ortaya konmaya çalışılacaktır.

3.2.8. İKY Uygulamaları ile İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında, Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili yapılan ve örneklemeleri bu çalışma ile benzer olan araştırmaların bulgularına yer verilecektir. Bu araştırmaların bulguları, çalışmanın genel yapısına paralel bir şekilde özetlenmeye çalışılacaktır.

İKY'nin Türkiye'deki gelişimi ile ilgili bulgularından yararlanan "2000'e doğru İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması"nın İKY uygulamaları ile ilgili bulguları ise şu şekildedir (Hürriyet İK, 1999):

- İşletmelerin % 52,12'i İK planlarını 1-3 yıl aralığı için ve % 17,4'ü bir yıldan az bir süre için yaptığını ifade etmişlerdir.
- Yönetici personel temininde işletmeler sırasıyla en fazla danışmanlık şirketlerinden (% 57,4), gazete ilanlarından (% 52,6) ve mevcut veri tabanlarından (% 47,4) yararlanmaktadırlar.

Yönetici olmayan personel temininde ise işletmeler sırasıyla en fazla gazete ilanlarından (% 85,3), çalışanların tavsiyelerinden (% 80) ve mevcut veri tabanlarından (% 72,6) yararlanmaktadırlar.

İK seçim yöntemi olarak sırasıyla en fazla yüzyüze görüşme (% 97,9), standart başvuru formu (% 92,1) ve mesleki testler (% 34,2) gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır.

- İşletmelerin % 72,6'sı standart bir performans değerlendirme formu kullanmaktadır.

İşletmelerin % 32,6'sı performans kriterlerinin işletmenin bütün seviyeleri ve % 17,4'ü herkes için aynı olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelerin % 74,7'si bireysel, % 15,8'i takım ve % 10,5'i proje bazlı performans değerlendirme sistemi yaklaşımını benimsemişlerdir.

- Eğitim faaliyetleri ile ilgili kararların işletmelerin % 44,7'si işletme içi kariyer planlarına göre, % 38,9'u yöneticilerin onayıyla ve % 15,3'ü departmanlar tarafından bağımsız bir şekilde verildiğini ifade etmişlerdir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde etkili olan yetki dağılımı ise şu şekilde sıralanmaktadır: yöneticilerin astları için eğitimleri belirlemesi (% 89,5), personel tarafından oluşan talepler (% 78,9) ve ünvanlar bazında alınması kararlaştırılan eğitimler (% 55,8).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ise en fazla kullanılan yöntemler sırasıyla performans değerlendirme sonuçları (% 63,2), yüzyüze derinlemesine görüşme (% 54,7) ve anketler (%42,6) şeklindedir.

1997 yılında kişi başına düşen eğitim saati ile ilgili soruya işletmelerin % 38,4'ü yanıt vermezken % 15,8'i 11-20 saat, % 10,5'i 5-10 saat ve % 10,5'i 21-30 arasında eğitim verdiklerini ifade etmişlerdir.

İKY'nin Türkiye'deki gelişimi ile ilgili bulgularından yararlanan Cranfield araştırmasının İKY uygulamaları ile ilgili bulguları ise şu şekildedir (Uyargil ve diğ., 2006):

- İK temin ve seçiminde 1995 yılında sırasıyla en fazla başvuru formlarının, grup mülakatının ve referansların kullandığı; 2005 yılında ise sırasıyla en fazla referansların, tek kişi tarafından yapılan mülakatların ve başvuru formlarının kullanıldığı belirlenmiştir.

Yönetici temininde ise 1995 yılında sırasıyla en fazla işletme içi kaynaklardan, eleman temin eden danışmanlık şirketlerinden ve ülke çapındaki gazetelere verilen ilanlardan yararlandığı 2005 yılında da bu sıralamanın değişmediği görülmektedir.

- Yöneticiler, uzmanlar, büro elemanları ve mavi yakalılar olmak üzere bütün işgören gruplarına performans değerlendirme sisteminin uygulandığı belirlenmiştir.

Performans değerlendirme sürecine çalışanların ilk amirleri, ikinci amirleri, çalışanın kendisi, astları, eşitleri ve müşterileri katılmaktadır. Bu sürece katılanlar yıllar itibari ile aynı olmakla birlikte 2005 yılında astların, eşitlerin ve müşterilerin sürece katılım oranı ciddi bir artış göstermiştir.

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen bilgilerin 1995 yılında sırasıyla en fazla ücretlerin belirlenmesinde, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının analizinde ve kariyer planlamasında kullanıldığı belirlenmiştir. 2005 yılında ise bu bilgilerin kullanıldığı alanların oranları artarken sıralamasının aynı kaldığı ancak İKP'nin de sıralamaya dahil olduğu görülmektedir.

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde 2005 yılı bulgularına göre sırası ile yöneticilerin, İK departmanının ve bireylerin etkili olduğu belirlenmiştir.

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında ve hayata geçirilmesinde ise sırasıyla İK departmanının ve yöneticilerin büyük ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir.

Eğitim harcamalarının yıllık maaş ve ücretlere oranının, 1995 yılından 2000 yılına doğru artış göstermiş olduğu ancak 2005 yılında ise işletmelerin % 48'i bu konuda bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin büyük bir kısmı yönetici, uzman, memur ve işçi olmak üzere bütün çalışan gruplarına yıl içinde 1-3 gün eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. 1995, 2000 ve 2005 yıllarında gün sayısı ile ilgili dağılım değişmekle birlikte 1-3 gün arasında eğitim verilmesinin ağırlığı değişmemiştir.

- Kariyer planlama uygulamaları ile ilgili veriler 2005 yılı ile sınırlıdır ve önceki yıllarla karşılaştırmaya imkan tanımamaktadır. Araştırma bulguları, kariyer geliştirme yöntemlerinin yönetsel olan ve olmayan pozisyonlar için farklı olduğunu göstermektedir.

Yönetsel kariyer geliştirme amacıyla tamamen kullanılan üç yöntem sırasıyla proje ekip çalışmalarına katılma (% 7), gelecek vadeden yönetici adaylarına yönelik programlar (% 6) ve sosyal ilişki geliştirmedir (% 5). Önemli oranda kullanılan yöntemler ise sırasıyla proje ekip çalışmalarına katılma (% 35), sosyal ilişki geliştirme (% 22) ve deneyim kazandırıcı rotasyon programlarıdır (% 21). İşletmelerin en az yararlandığı yönetsel kariyer geliştirme yöntemleri ise değerlendirme merkezleri (% 64'ü kullanmıyor), diğer işletmelerde geçici olarak görevlendirme (% 63'ü kullanmıyor) ve formel kariyer planlarıdır (% 51'i kullanmıyor).

Yönetsel olmayan çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi amacıyla önemli oranda kullanıldığı ifade edilen yöntemler sırasıyla proje ekip çalışmalarına katılma (% 26), öğrenmeyi motive edecek özel görevler/projeler verme (% 17) ve diğer işletmelerde geçici olarak görevlendirmelerdir (% 15). Bu amaçla en az kullanılan yöntemler ise sosyal ilişki geliştirme (% 46'sı kullanmıyor), organizasyonlar/disiplinler/fonksiyonlar arası görevlere dahil olma (% 33'ü kullanmıyor) ve diğer işletmelerde geçici olarak görevlendirmeler (% 30' kullanmıyor).

Kök ücretlerin belirlenme düzeyi yöneticiler, büro elemanları ve işçiler için farklı olmakla birlikte genel itibari ile işletme ve işyeri düzeyinde belirlendiği ifade edilmiştir. Yöneticilerin ve büro elemanlarının ücretlerinin en fazla bireysel ilişkiler çevresinde

belirlendiği, işçilerin ücretlerinin ise en fazla toplu pazarlık çerçevesinde belirlendiği ortaya konmuştur.

- İşletmelerdeki sendikali çalışan oranı 2005 yılında 2000 yılına oranla daha azdır. Örneğin; çalışanlarının % 76-100'ü sendikali olan işletmelerin oranı 1995 yılında % 26 iken 2005 yılında % 21'e düşmüştür. Bu nedenle 2000 yılında işletmelerin % 48'i sendikaların etkisinin aynı kaldığını ve % 37'i sendikaların etkisinin olmadığı ifade etmişken 2005 yılında sendikaların etkisinin aynı olduğunu düşünen işletmelerin oranı % 33 iken sendikaların etkisinin olmadığını ifade eden işletmelerin oranı % 48'dir. Bu bulgudan hareketle sendikaların işletmeleri etkilemediği yönündeki görüşün ağırlık kazandığını söylemek mümkündür.

Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili kapsamlı bulguları ile yıllar itibariyle karşılaştırmaya imkan veren Cranfield Araştırması, 2005 yılındaki bulguların diğer yıllara göre daha bilinçli ve gerçekçi bir İKY anlayışını yansıttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca İKY uygulamalarının geçmişe oranla olgunlaşmış olduğu, ülke ve örgüt kültürü ile daha uyumlu bir hal aldığı vurgulanmaktadır. Türkiye'ye özgü koşulları dikkate alan 4857 sayılı İş Kanunu'nun İKY uygulamalarını etkilediğini ancak etkilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiği önerisinde bulunulmuştur (Uyargil ve diğ., 2006: 84).

2003-2005 yılları arasında 21.yüzyılın değişen İK uygulamaları ve bunları etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda İKY ile ilgili bir süreç ve bir İKY modeli önerisinde bulunulmuştur. Araştırma bilgi toplumunun gelişen sektörlerinden biri olan GSM sektöründeki İK yönetmenleri, İK uzmanları ve İK yönetici yardımcısı ünvanı taşıyan kişilerle yapılan mülakatlarla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın bulgularını şu şekilde özetlemek mümkündür (Gök, 2006: 150-194):

- GSM sektöründeki işletmelerin İK yöneticileri rekabet, verimlilik, uyum ve performans kavramları etrafında profesyonel bir yaklaşım içinde faaliyet göstermektedirler. Bu işletmelerdeki İK departmanlarının bir diğer özelliği iş, örgüt ve çalışan üçgeni içinde danışmanlık hizmetleri veren stratejik bir birim olarak yer almalarıdır.
- GSM sektöründeki işletmelerin İKY departmanlarının organizasyon yapısı işletmelerin sermaye yapılarından, ekonomik varlıklarından, sektörel

deneyimlerinden, örgüt kültürlerinden, yaratıcılık ve yenilikler karşısındaki tutumlarından, gelişmelere ve değişimlere uyum yeteneklerinden etkilenmektedir. Bu etkilerin sonucunda iki tip İKY organizasyon yapısı oluşmaktadır. Bu yapıların ilkinde dikey hiyerarşik yapılanma şeklindedir. Buna göre; İK uzmanı, İK uzman yardımcısı ve çalışanlar birim yöneticisine bağlıdır. Birim yöneticileri de İK yöneticisine bağlıdır. İkincisinde ise yatay hiyerarşik yapılanma şeklindedir. Buna göre; işletmedeki mevcut bütün takım liderleri ve üyeleri hem birbirleri ile etkileşim halindedir hem de İK yöneticisine bağlıdırlar. Etkili olan faktörler nedeniyle İKY organizasyon yapısı, bu iki türün bileşimi şeklinde olabilir. Ancak hızlilik, gelişme ve örgüt kültürü gibi kavramlara yapılan vurgu ve iş esaslı takımların oluşturulması amaçlandığından GSM sektöründe organik bir İKY organizasyon yapısı daha fazla görülmektedir.

- İK seçimi, eğitim, performans değerlendirme gibi İK fonksiyonları ve çalışan tutundurma öncelikli fonksiyonlar olmakla birlikte çalışan grubun özelliklerine göre bu sıralama değişmektedir. Örneğin; teknoloji grubu çalışanları için İK seçimi, çalışan tutundurma ve eğitim öncelikli iken bu sıralama idari personel için İK seçimi, eğitim ve performans değerlendirme şeklindedir. Bayi çalışanları için ortasyon eğitiminin verilmesi önceliklidir.

İK fonksiyonlarının öncelik sırası gibi uygulanma şekilleri ve kullanılan yöntemler de çalışan gruplarına göre değişmektedir.

İşletmelerin İK yönetimleri en fazla bütçeyi ve zamanı İK seçimi, çalışan tutundurma ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ayırdıkları belirlenmiştir.

- Rekabet yoğun ve değişim hızı yüksek bir sektörde faaliyet gösterildiğinden işletmeler hızlı hareket edebilme, uyum, etkin iletişim ve liderlik ve yöneticilik gibi kavramları daha fazla dikkate almaktadırlar. Bu nedenle İKBS, iletişim programları, yönetim geliştirme gibi uygulamaların önemi artmakta ve çalışan tutundurma, organizasyonel planlama ve geliştirme öncelikli faaliyetler haline gelmektedir.
- İşletmeler İKY faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların başında nitelikli işgücü yetersizliği gelmektedir. Diğer sorunlar ise sırasıyla örgütsel iletişim sorunları, çağrı merkezi çalışanların işe alım sürecinde

yaşanan güçlükler, örgüt kültürü ile ilgili sorunlar ve hızlı teknolojik değişimlerin getirdiği sorunlar şeklindedir.

Bu araştırmanın bulguları, İK temin ve seçiminin öncelikli İK fonksiyonu olduğunu ve karşılaşılan en önemli sorunun nitelikli işgücü yetersizliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırmanın sonucuna bu sorunun giderilmesi amacıyla ile üniversitelerin ilgili bölümleri ile işbirliğini içeren İK temin ve seçim süreci önerisi yapılmaktadır.

Bu araştırmanın model önerisi ile ilgili bulgularına ise ilgili bölümde yer verilecektir.

Türk yönetim tarzının belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmanın (Taş, 2007) bir boyutu olarak İKY ile ilgili ortaya sonuçları, Türkiye'deki İKY anlayışının ortaya konması açısından da önemlidir. Araştırmanın örneklemini İSO ilk 500 (73) ve ikinci 500 (71) ile küçük orta ölçekli (135) toplam 279 işletme oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında İK temin ve seçimi, istihdam uygulamaları, kariyer planlama, ücret yönetimi, performans değerlendirme ve endüstri ilişkileri ülkelerin İKY anlayışlarını ortaya koyacak birer parametre olarak incelenmiştir. Araştırma bu düşünceden hareketle incelediği İKY uygulamaları ile ilgili bulgularını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmelerin İK temin kaynağı olarak en fazla tercih ettiği kaynaklar sırasıyla sosyal ağlar, web siteleri ve online başvurular şeklindedir. Ancak bu sıralama işletme büyüklüğüne göre değişmektedir. Buna göre;

Çalışan sayısı 1-50 arasında değişen işletmelerde en fazla tercih edilen temin kaynakları Türkiye İş Kurumu ve sosyal ağlar şeklindedir. Bunun nedeni; KOSGEB'in desteklediği işletmelerin Türkiye İş Kurumu'na kayıtlı olmalarını talep etmesi ve iş yaşamında önemli bir unsur olan güvenin sağlanmasında dostluk, hemşehrilik, akrabalık, arkadaşlık gibi sosyal ilişkilere verilen önemdir.

Orta ölçekli işletmeler temin kaynağı olarak öncelikle web sitelerini ve özel istihdam bürolarını tercih etmektedirler.

Büyük işletmeler ise temin kaynağı olarak en fazla web sitelerinin ve online başvuruları tercih etmektedirler.

- İşletmeler İK seçimi yaparken öncelikli olarak grup mülakatını, tek kişi tarafından yapılan mülakatı ve referansları tercih etmektedirler. Ancak bu sıralama işletme büyüklüğüne göre değişmektedir. Buna göre;

Çalışan sayısı 1-50 arasında değişen işletmeler tek kişi tarafından yapılan mülakatları ve referansları, büyük işletmeler grup mülakatları tercih etmektedirler.

- İşletmeler kariyer geliştirme yöntemi olarak en fazla bölümler arası görevlere katılmayı tercih etmektedirler. Küçük işletmelerde ise kariyer geliştirmeye yönelik programların olmadığı görülmektedir.
- İşgören sayısının azaltılmasında işletmeler en fazla işgören alımının durdurulması, isteğe bağlı işten ayrılmaları ve zorunlu olarak işten ayrılmaları tercih etmektedirler.
- Ücret belirleme tarzı, en fazla toplu pazarlık (% 37,6) olarak görülmektedir. Diğer tercih edilen tarzlar ise iş yeri düzeyinde ücret belirleme ve asgari ücret uygulamasıdır.

Yukarıda bulguları ifade edilen İK uygulamalarında işletme büyüklüğünün etkisi dikkat çekicidir. İKY uygulamalarını etkileyen faktörlerle ilgili daha detaylı değerlendirmelere modeller bağlamındaki değerlendirmeler kısmında yer verilecektir.

2008 yılında Türkiye'nin en büyük 155 işletmesinin İK yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma ile İK uygulamaları ile ilgili birçok bulguya ulaşılmıştır. Araştırma sonucu, insanın işletmelerin odağında olduğunu ve bu nedenle İK departmanlarının faaliyet alanının genişleyerek işletmelerin karar mekanizmasında daha etkin bir rol üstlenmeye başladığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile İK departmanı değer üreten bir fonksiyon konumuna taşınmıştır. Bu bulguları, bu çalışmada esas alınan İKY fonksiyonları ve öne çıkan unsurlar bağlamında şu şekilde sıralayabiliriz (Gözütok, 2008: 222-323):

- Araştırmaya katılan işletmelerin neredeyse tamamı (% 93,5) İK planlaması yapmaktadır.
- İşletmeler İK temin ve seçiminde genel olarak kendi web sitelerinde ya da veri tabanlarında yer alan başvurulardan (% 80) ve İK portallerinden (% 73,5)

yararlanmaktadır. Gelişim merkezleri ve terfiler ise % 18 ile işletmelerin en az kullandığı İK temin ve seçim yöntemidir.

Yöneticilerin temininde ise en fazla danışmanlık şirketlerinden (% 75,5), mevcut veri tabanından (% 69,1) ve çalışanların tavsiyelerinden (% 50) yararlanmaktadır. İK portalleri ise % 8,8 ile en az yararlanılan yönetici temin yöntemidir.

İK yöneticileri, temin ve seçiminde gelecek 5 yıl içinde kariyer günlerinin, İK portallerinin ve işletmelerin web sitelerinin daha net hale geleceği öngörüsünde bulunmuşlardır.

- Araştırmaya katılan işletmelerin % 92,6'sı çalışanların kişisel gelişimi için eğitimi en önemli araç olarak görmektedirler. Bu nedenle işletmelerin % 51'i 500 bin dolar ve civarında, % 18,1'i ise 500 bin ile 1 milyon dolar arasında bütçe ayırdığını ifade etmiştir. Eğitime ayrılan bütçeden ve zamandan en fazla ilk ve orta kademe yöneticileri ile yönetici olmayan çalışanlar yararlanmaktadır. Yönetici adaylarının (% 37,2) ve mavi yakalıların (% 31,9) eğitimi oldukça önemlidir.

İşletmelerin İK'nı geliştirmek amacıyla en fazla % 57,1 ile çeşitli eğitim yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bu amaçla ayrıca karar süreçlerine katılımı artırma (% 17,6), iş rotasyonu ve iş zenginleştirme (% 7,7) gibi uygulamalardan yararlanılmaktadır.

- Performans değerlendirme ise diğer İK fonksiyonlarına etkisi nedeniyle oldukça önemlidir. Performans değerlendirme en fazla ücretleri ve ek kazançları (% 83,1), kariyer planlarını (% 83) ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini (% 73,4) etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ise % 1,1 oranı ile performans değerlendirmeden en az etkilenen unsurlardır.

İşletmelerin % 84,1'i performansa dayalı bir ödüllendirme sistemleri olduğunu ifade etmişlerdir.

- Kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek bir bulgu da işten ayrılmalarda ilgilidir. İşletmelerin % 45,7'si yıllık personel devir oranının % 5-10 ve % 23,4'ü % 10-15 arasında olduğunu ifade etmişlerdir. İşten ayrılmalarda en fazla çok iyi iş teklifi alma (% 77,7) ve ücret (% 42,6) etkili olmaktadır. İşletmeler ise kişisel

gelişim olanakları (% 83) ve tatmin edici ücret ve yan menfaatler (% 73,4) sunarak işten ayrılmaları azaltmaya çalışmaktadırlar.

- Araştırmaya katılan işletmelerin % 26,1'i 2009 yılında ücretlere % 10, % 16,7'si % 12 ve % 14,3'ü % 9 oranında zam yapacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin % 88,3'ü yılda bir kez zam yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin % 94,7'si bu ücret artışını enflasyona, % 86,2'si bireysel performansa, % 67'si işletme karlılığına ve % 55,3'ü terfiye göre yaptığını ifade etmişlerdir.

Ücret artışında yukarıda ifade edilen unsurların dışında çalışanın ilk amiri (% 73,4), İK yöneticisi (% 70,2), genel müdür (% 62,8) ve çalışanın ikinci amiri (% 55,3) de etkilidir.

Ücret dışındaki ek ödemelerden ise üst (% 47,9) ve orta (% 43,6) kademe yöneticileri yararlanmaktadır.

- İK fonksiyonları uygulanırken işletmeler dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Araştırmaya katılan işletmelerin % 29,8'i eğitim, % 25,5'i İK bilgi sistemleri (İKBS) ve yönetici temini alanlarında dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin % 31,9'u İKBS'ni dışarıdan alacağını ifade etmişlerdir ve İK fonksiyonlarının gelecek 5 yıl içinde İKBS, eğitim ve eleman temininin daha fazla dışarıdan temin edileceği öngörüsünde bulunulmuştur.

3.3. Modeller Bağlamında Türkiye Değerlendirmeleri

Modeller bağlamında bir değerlendirme İKY'yi etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili bir çerçeve sunmaktadır ve bu faktörlerin neler olduğu ile ilgili detaylar bu çalışmanın ikinci bölümünde Amerika ve Avrupa bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu faktörlerin biliniyor olması İKY'nin yapılandırılmasında bir yol haritası çizmekte ve etkin bir şekilde uygulanmasında oldukça önemlidir.

Türkiye'deki İKY yapılanmasını ve İKY fonksiyonlarının uygulanmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesi de ülkemizdeki İKY uygulamalarının daha iyi anlaşılması ve etkin hale getirilmesi için oldukça yararlı olacaktır. Bu nedenle öncelikli olarak Türkiye'deki İKY uygulamalarını etkileyen faktörler ve bununla ilgili

değerlendirmelere ve sonrasında modeller bağlamında daha önce yapılmış olan araştırmaların bulgularına yer verilecektir.

Modeller bağlamındaki değerlendirmeyi Türkiye odaklı olarak gerçekleştirmek için etkili olan faktörleri, genel itibari ile ve fonksiyonlar bazında literatür ve uygulama açısından farklı şekillerde açıklayabiliriz.

Türkiye’de akademisyenlerin ABD orijinli PY ve İKY düşüncelerini ithal ettikleri ve benimsedikleri ancak İK yöneticilerinin söyleminin Avrupa Personel Yöneticileri Birliği ile olan ilişkiler sonucunda Avrupa’ya benzer nitelikte olduğu görülmektedir. (Erçek, 2006). Görüldüğü üzere bir ikilem sözkonusudur. Bu ikilem çalışmanın ikinci bölümündeki modeller sınıflanması açısından da önemlidir.

Türkiye’de İKY genel olarak ekonomik, toplumsal ve politik sistemlerin bağımlı bir değişkeni niteliğindedir (Açıkalm, 1996: 39). Diğer bir ifade ile Türk İKY anlayışı da diğer ülkelerde olduğu gibi makro olarak sosyal, yasal ve kültürel yapıdan etkilenmekte ve bu, İK fonksiyonlarına farklı şekillerde yansımaktadır (Caspi ve diğ., 2004). Türk İK anlayışını etkileyen faktörler arasında dışsal olarak ekonomik ve politik yapı, kültürel yapı, yasal yapı, eğitim içeriği, işgücünün özellikleri ve değişen demografik niteliği ile içsel olarak İK faaliyetlerinin kalitesi, kaynak tahsisi, katılım (Aycan, 2001) yer almaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra faaliyet gösterilen sektör, işletme büyüklüğü ve sahipliği (Andersen, 2000), Avrupa Birliği (Aycan, 2001; Çakır, 1999; Özçelik ve Aydın, 2006) ve EFQM gibi kalite yaklaşımları (Aycan, 2001; Caspi ve diğ., 2004) sayılabilir.

Türkiye’de merkezi bir konumda olan devlet, personel yönetiminin ortaya çıkışından itibaren etkili olan faktörlerden biridir. Devletin özel sektör için oldukça önemli bir uygulama alanı ve işletme fonksiyonu olan İKY’de etkili olmasının nedenlerinin çeşitli şekillerde gerekçelendirilmek mümkündür.

Osmanlı döneminde ticaret genel itibari ile gayri-müslimlerin ve özellikle Avrupalıların etkisi altında idi. Diğer bir ifade ile Müslümanlar ticaret ve genel olarak iş hayatından soyutlanmış bir görüntü çizmektedir. Bu durum bir sorun olarak algılanmakta ve aydınlarla politikacılar tarafından eleştirilmekteydi. Örneğin; 1913-1915 yılları ile sanayi kuruluşları ile ilgili dağılım imparatorluk genelinde 10’dan fazla çalışanı olan

264 fabrika bulunmaktadır. Bu fabrikaların yalnızca 22 tanesi devlete ait olup özel mülkiyete ait 214 fabrikadan 42 tanesi Müslümanlara aittir. Kalan 176 (%80,4) fabrika ise gayri-müslimlere aittir. Yerli bir girişimci sınıfının neredeyse olmaması nedeniyle Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren devlet bir yandan kendi gelişme ve sanayileşme çabası gösterirken diğer yandan yerli bir işadami grubu oluşturulması hedeflenmiştir. Bu nedenle Türk girişimci sınıfının oluşumu diğer bir ifade ile sanayileşme devletin müdahalesi ve etkisiyle gerçekleşmiştir. Bu durum devlet ve iş hayatı arasında güçlü bağların var olmasını sağlamıştır. Bu, aynı zamanda Türkiye için önemli bir özelliktir. (Buğra, 2007). Devletin iş hayatını ve İKY'yi etkileyen önemli bir faktör olmasının bir diğer nedeni, devletin en büyük işletme ve en fazla çalışmanı olan işveren olmasıdır. Bu nedenle kamu işletmelerinde belirlenen genel özellikler özel sektör işletmelerine özellikle ilk dönemlerde büyük ölçüde yansımıştır (Açıkalın, 1996). Ayrıca yasaların (İş Kanunu, Grev ve Lokavt Kanunu, Sendikalar Kanunu gibi (Yüksel, 2007: 57)) düzenleyicisi ve uygulanmasındaki kontrolü gerçekleştiren kurum olarak da devlet önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde sanayileşmede merkezi bir rol üstlenmiş olması (Buğra, 2007), ulusal iş sistemimizin devlete bağımlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak 1980'li yıllarda uluslararasılaşma ve liberalleşme nedeniyle bir kırılma yaşanmıştır. Bunun sonucunda devlet bağımlı ulusal iş sisteminden devlet tarafından koordine edilen iş sistemine doğru bir değişim yaşanmaktadır (Özçelik ve diğ., 2007). Harvard modelinde de yer verildiği gibi iş sistemleri ve dolayısı ile devlet İKY'yi etkileyen faktörlerden biri olarak Türkiye'de de dikkate alınmalıdır.

Türkiye'de İKY'nin gelişimi ve uygulamaları genel olarak küreselleşmeden, stratejik yönetim düşüncesinin yaygınlaşmasından, teknolojik değişimden, yasal düzenlemelerden özellikle 4857 sayılı İş Kanunu'ndan (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007), ekonomik ve sosyal gelişmelerden, işletme büyüklüğünden, kalifiye işgücünün değişen beklentilerinden ve AB uyum sürecinden etkilenmektedir (Özçelik ve Aydın, 2006: 323). Etkili olan diğer faktörler arasında modern çalışan yönetiminin kurumsallaşması ve yaşamın dönemin özellikleri- 1990'lar öncesi ve 2000 sonrası görülen farklılıklar nedeniyle- yer almaktadır (Erçek, 2006).

“2000’e doğru İnsan Kaynakları Araştırması”nın modeller bağlamında değerlendirilebilecek bulguları ise şu şekildedir (Hürriyet İK, 1999):

- Performans değerlendirme sonuçları ücret ve ek kazançları (% 71,1), kariyer gelişimini (% 66,3) ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini (% 60,5) etkilemektedir.
- Kariyer planlama sistemlerinin varlığı, performans değerlendirme sistemine bağlı oluşu ve kariyer olanakları ile ilgili bilgilendirme sektörlerine ve işletmenin holding içinde yer almasına göre farklılık göstermektedir. Kariyer planlama, finans sektöründe ve holding içinde yer alan işletmelerde daha etkin bir şekilde uygulanmaktadır.
- Ücret artışlarını en fazla etkileyen faktörler sırasıyla enflasyon (% 97), bireysel performans (% 86) ve terfiler (% 66) şeklindedir.

Yönetici ücret artışlarında etki olan yetkililer sırasıyla genel müdür (% 97), çalışanın birinci amiri (% 86) ve yönetim kurulu (% 66) iken yönetici olmayanların ücret artışlarında ise bu sıralama çalışanın birinci amiri (% 78), İK yöneticisi (% 60) ve genel müdür (% 58) şeklindedir. Görüldüğü üzere; ücret artışında etkili olan yetkililer görevin bulunduğu gruba göre farklılaşmaktadır.

1999 yılında yayınlanan bir çalışmada Türkiye’deki İKY uygulamaları, uluslararası bağlamda İngiltere ve İspanya ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Çalışmada İKY uygulamalarını etkileyen faktörler, bu ülkeler açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve Türkiye ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmada esas alınan faktörler şunlardır (Çakır, 1999):

- Uluslararası kurumsal bağlam faktörleri: Avrupa Birliği (AB), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), OECD.
- Ulusal kurumsal bağlam faktörleri: Ekonomik sistem, eğitim sistemi, finansal yapı, yasal sistem, politik sistem.
- Ulusal kültür.

Görüldüğü üzere; yukarıda bahsedilen çalışmadaki karşılaştırmada esas alınan bu faktörler, ikinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanan Clark ve Mollary modelindeki yapıyı ifade etmektedir.

Bu faktörlerden yapılan karşılaştırmalardan hareketle her üç ülkenin de kendilerine özgü çevrelerde faaliyet gösterdiği ifade edilmiştir. Ancak çalışma ilişkilerinin tarafları ve İKY'ye etkileri açısından bazı benzerlikleri olduğu da belirtilmiştir. Buna göre;

- Türk ve İspanyol işletmelerinin benzer özellikler taşıdığı ve işbirliklerinin kurulması yönünde eğilim olduğu belirtilmiştir. Ayrıca İKY uygulamaları ile ilgili benzer sorunlar yaşamaktadırlar.
- Türkiye'deki sendikal yapılanma İspanya'dakine benzer özellikler taşımaktadır. Mesleki eğitimin desteklenmesi açısından ise İngiltere'dekine benzemektedir. 1980'lerdeki yapı itibari ile sendikaların ve işveren birliklerinin politize edilmiş olması da İngiltere'ye benzemektedir.
- Türkiye'nin endüstri ilişkilerinin nitelikleri ve İKY'ye etkisi bu bölümün başında açıklandığından burada yeniden detaylandırılmayacaktır.
- Profesyonel birlikler İKY'yi çeşitli şekillerde etkilemektedir. Avrupa Personel Yöneticileri Birliği'ne üye olan PERYÖN, Türkiye'deki İKY uygulamaları ile AB ülkeleri arasında bir köprü niteliği taşımaktadır.
- Devletin etkisi, enflasyon oranı, işsizlik oranı ve sendikalılık oranı gibi unsurlar açısından Türkiye ile İspanya arasında benzerlikler sözkonusudur. ILO ile yapılan sözleşmeler açısından da benzerlikler mevcuttur.

Bu bulgular, Türkiye'deki İKY yapılanmasının İspanya'ya benzer nitelikte olduğu söylemek mümkündür. İspanya'daki İKY uygulamalarının özellikleri ikinci bölümde açıklandığından burada yeniden ve verilmeyecektir. Ancak tekrar kısaca değinmek gerekirse (Özçelik ve Aydın, 2006);

- Türk ve İspanyol işletmeleri İK stratejilerinin yazılı bir şekilde olması, İK'nın üst kurullarda temsil edilmesi ve İKY'nin etkinliğinin ölçülmesi konusunda benzer özellikler sergilemektedir.

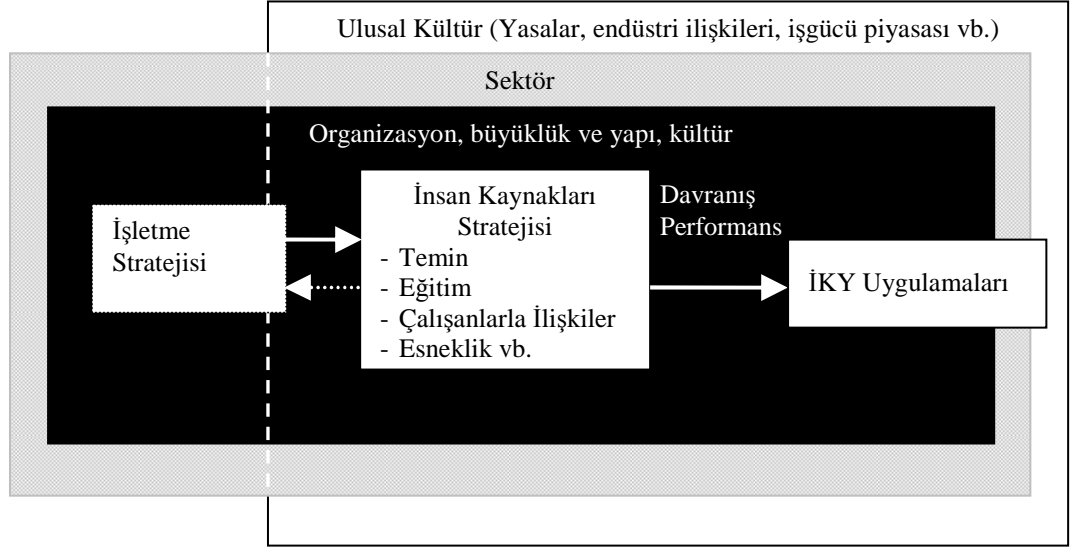
- Yerel piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerde İKY stratejisinin belirlenmiş olması ancak yazılı olarak ifade edilmemesi ve gelişen piyasalarda faaliyet gösterenlerde ise yazılı olarak ifade edilmesi açısından da Türk ve İspanyol işletmeleri arasında bir benzerlik mevcuttur.
- Türk ve İspanyol işletmelerinin eğitim ve geliştirme politikalarının varlığı ve niteliği açısından benzer niteliktedir. Ayrıca bu politikalar yazılı olarak da ifade edilmektedir.
- Türk ve İspanyol işletmelerin çalışanlarla iletişimde yazılı politikaları olduğu ve sözlü iletişim araç ve politikalarına da yer verildiği görülmektedir.

Türkiye için İKY modeli önerisinde bulunulan bir diğer çalışmada ise yukarıda özetlenen araştırmanın bulgularından hareketle gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu çalışmada Avrupa ve Amerika İKY modelleri, Avrupa İKY uygulamaları ile ülke karşılaştırmaları yapılmıştır ve bu bağlamda Türkiye'deki İKY uygulamaları Amerika ve Avrupa ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler Hofstede'nin boyutlarından da yararlanılarak 6 temel kriter esas alınarak yapılmıştır. Bu kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İşveren otonomisi ile ilgili kısıtlamalar,
2. Bireylere yapılan vurgu,
3. Yöneticiden çok çalışanların vurgulanması,
4. Sosyal tarafların rolü,
5. Devletin müdahale düzeyi ya da desteği,
6. Pazar süreçlerine yapılan vurgu.

Yukarıda bahsedilen araştırmanın bulguları ve modeller bağlamındaki değerlendirmeler sonucunda Türkiye'deki İKY uygulamalarının Brewster-Hegewish modeline benzer nitelikte olduğu ancak bazı uyarlamaların gerekli olduğu önerisinde bulunulmuştur. Brewster-Hegewish modelinin Türkiye'ye uyarlanması ile oluşturulan yapı aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Şekil 3.1. Brewster-Hegewish Modelinin Türkiye Uyarlaması



Kaynak: Çakır (2001: 171)

Brewster-Hegewish modelinde Türkiye için yapılan 2 temel uyarlama sözkonusudur. Bunlardan ilki işletme stratejisi ile yasa, devlet ve sendikaları da kapsayacak şekilde paydaşlarla nispi bir özgürlük tanınması şeklindeki güçlü bir değişikliktir. Diğeri ise işletme stratejisi ve İK stratejisi arasında ikinci bir ilişki yönünün daha eklenmesi şeklindedir.

Bu çalışmada Türkiye'nin Amerika ve Avrupa İKY uygulamalarından ve modellerinden farklı olan özellikleri nedeniyle mevcut modellerden en uygun olanın Türkiye koşullarına uyarlanmasına ya da yeni bir model oluşturulmasına duyulan ihtiyaç vurgulanmıştır. Ayrıca bu modelin Türk yöneticilere daha fazla otonomi verilmesini ve İK stratejisinin işletme stratejisine olan etkisinin artırılmasına dikkat çekmesi gerektiği yönünde bir öneri de bulunulmuştur (Çakır, 2001). Bu öneride bu çalışmada bulgularına yer verilen Cranfield araştırmalarının bulguları etkili olmaktadır.

Türkiye'deki İKY uygulamaları ile bölümde bulgularına yer verilen GSM sektöründeki İKY araştırmasının modeller bağlamında değerlendirilebilecek bulguları ise şu şekildedir (Gök, 2006: 173-180):

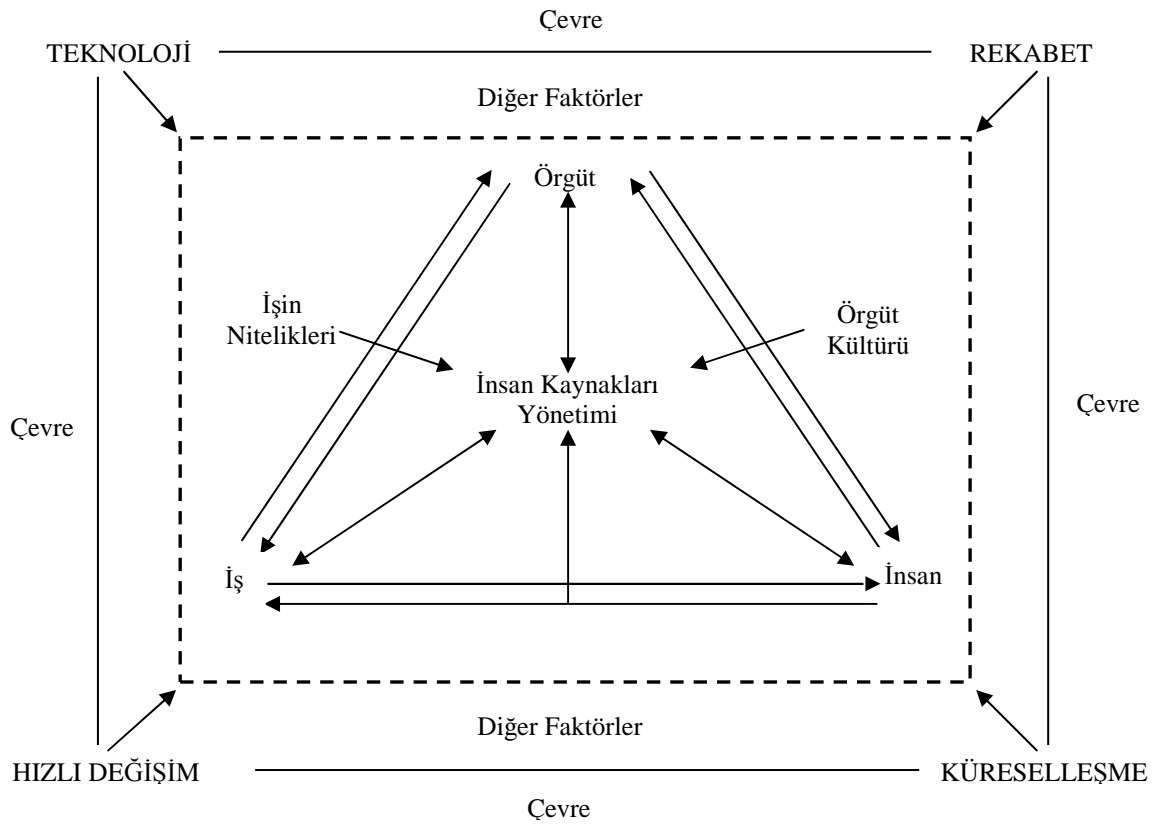
- GSM sektörü teknoloji ve iletişim alanlarındaki hızlı değişimin yaşandığı bir sektördür. Bu değişim anlaşılması ve uyum sağlanması, işletme başarısı için oldukça önemlidir. İK yöneticilerine bu anlamda önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle

İKY uygulamaları birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin en fazla etkili olan 3 faktörü şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çevresel Faktörler: Hükümetin telekomünikasyon sektörüne ilişkin politikaları, sektöre yönelik hukuksal düzenlemeler ve hızlı değişim,
- Örgütsel Faktörler: Teknoloji, dış kaynaklardan yararlanma ve örgüt kültürü,
- Rekabet ise sektörün temel özelliklerinden biri olduğundan örgütsel açıdan etkili olan bir diğer faktördür.
- Bireysel Faktörler: Bireylerin beklenti, rol ve alışkanlıklarının değişmesi, verimlilik ve beyin göçü.

Bu bulgular ışığında araştırma sonucunda önerilen İKY modeli ise aşağıdaki şekil üzerinde özetlenmiştir:

Şekil 3. 2. 21. Yüzyıl İKY- Türkiye için Bir Model Önerisi



Kaynak: Gök (2006: 195)

İKY uygulamaları ile ilgili bulgularına daha önce yer verilen Türk yönetim tarzı belirlenmesine yönelik araştırmanın faktörler bağlamında değerlendirilebilecek bulguları şu ise şekildedir (Taş, 2007):

- İşletmelerin tercih ettiği temin kaynağı kültürel ve kurumsal faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin; çalışan sayısı 1-50 arasında değişen KOSGEB desteği alan işletmelerin temin kaynağı olarak en fazla Türkiye İş Kurumu'nu tercih etmesi KOSGEB'in bu yöndeki talebinin bir sonucudur. Ayrıca sosyal ağların da önemli bir temin kaynağı olarak tercih edilmesi dostluk, hemşerilik gibi insan ilişkilerine verilen önemin ve bu tercihin çalışma yaşamında önemli bir unsur olan güvenin sağlanmasına daha fazla katkı sağlayacağı yönündeki düşüncenin bir sonucudur.
- İşletmelerin İK seçiminde tercih ettikleri yöntemler, tercih edilen temin kaynağının bir sonucu olarak görülebilir. İK temin kaynağı olarak sosyal ağları tercih eden bir işletmenin seçim yöntemi olarak mülakatları tercih etmesi olağan bir sonuçtur. Ayrıca mülakatların tercih edilmesinin bir diğer nedeni Selçuklular'dan bu yana Türk toplumunda etkili olan "sima ilmi" olarak görülebilir.

Bu özellikleri ile işletmelerin İK temin ve seçim süreci Japon ve Kore işletmelerine göre daha kısa ve basit bir süreçtir.

- Kariyer geliştirme uygulamalarının etkileyen en önemli faktör, işletme büyüklüğüdür. Büyük işletmeler çeşitli kariyer geliştirme yöntemlerinden yararlanırken küçük işletmelerde kariyer geliştirme fonksiyonu yeterince uygulanmamaktadır.

İşletmelerin tercih ettiği kariyer geliştirme yöntemi, işletmede etkili karar mekanizmasından ve liderlik anlayışından etkilenmektedir. Yetki devrinin az olması ve her işten belli bir düzeyde anlama gerekliliği sonucunda en fazla tercih edilen kariyer geliştirme yöntemi, bölümler arası görevlere katılmadır.

Ayrıca aile işletmelerinin fazlalığı ve bu işletmelerde kilit noktalara aile üyelerinin getirilmesi nedeniyle ABD, Avrupa ve Japonya işletmelerine oranla Türk işletmelerinde kariyer uygulamaları daha düşük bir düzeydedir.

- İşgören azaltılmasında tercih edilen yöntemler de başta çevresel olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. İşten ayrılmaların fazla olması çalışanların bu yöndeki cesur davranışlarının bir sonucudur. Ayrıca özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin ilk tepkilerinin işçi çıkartmak yönünde olması uzun süreli istihdam kaygısının olmaması, niteliksiz işgücünün istihdamının fazla olması ve yedek işgücü fazlalığı gibi unsurların etkisindedir.

İşgören azaltılmasında etkili olan bu faktörlerin kariyer geliştirmenin yeterince uygulanmaması sonucu da doğurduğunu söylemek mümkündür.

- İşletme büyüklüğü, ücretlerin belirlenmesini etkileyen önemli faktörlerden biridir ve işletme büyüklüğüne göre ücret belirleme tarzı değişmektedir. Örneğin; küçük işletmeler daha yoğun bir şekilde asgari ücret uygularken büyük işletmeler, ücretleri iş yeri düzeyinde ve toplu pazarlıkla belirlemektedir.

İşletme büyüklüğü, performansa dayalı ücret ya da yasal ücret uygulamasında ayırt edici bir faktördür.

Ücretlerin toplu pazarlık sonucunda belirlenmesi, yetkili sendika olan işletmelerde görülmektedir. Ancak yetkili sendikalı olan işletmelerde sendikalı olmayan çalışanların ücretleri bireysel düzeyde ve performansa bağlı olarak belirlenmektedir. İş yeri düzeyinde ücret belirlenmesi durumunda ise mesai ve prim gibi ek ödemeler bireysel performansa bağlıdır diğer bir ifade ile bireysel faktörler de etkili olmaktadır.

Ücretlerin belirlenmesinde performansa yapılan vurgu, kaynakların verimli bir şekilde kullanımının rekabet gücü açısından taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır.

İKY'nin gelişimi literatür açısından daha hızlı bir şekilde ve dünyaya paralel bir nitelikte iken uygulamadaki gelişim aynı hızla olmadığından PY, İKY ve SİKY eş zamanlı olarak varlığını sürdürmektedir. İKY uygulamaları da literatürde ifade edilen faktörlerin etkisiyle işletme niteliklerine bağlı olarak gelişmektedir.

BÖLÜM 4: TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ISO 500 ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Çerçevesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi, kısıtları açıklanacaktır. Daha sonra ise araştırmanın yapısına paralel olarak araştırma bulgularına yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Karşılaştırmalı İKY çalışmaları İKY uygulamaları açısından genel itibari ile benzeşme olduğuna dair bulguları (Towers Perrin, 1992; Sparrow ve diğ., 1994; akt. Keating ve Thompson, 2004) ortaya koymaktadır. Buna karşılık İKY uygulamalarında önemli ülke farklılıklarının olduğu da tutarlı bir şekilde ortaya konmaktadır. Bu farklılıklarda ulusal kültürün ve ekonomik, yasal ve sosyal çevre gibi kurumsal faktörlerin etkili olduğu ifade edilmektedir (Pieper, 1990; Brewster ve diğ., 2000, Clark, 1996; akt. Keating ve Thompson, 2004).

Ulusal İKY sistemlerinin farklılıklarını anlamak ve açıklamak amacıyla birçok model geliştirilmiştir. Bu modellere ikinci bölümde detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Bu çalışma kapsamındaki araştırma ile ayrışma esaslı modeller bağlamında değerlendirmeye imkan verecek şekilde Türkiye'deki İKY anlayışını ve yapılanmasını ve İKY fonksiyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı da Türkiye'deki İKY anlayışının günümüzde ulaştığı noktayı ve uygulamalarının ne şekilde gerçekleştiği ile ilgili genel bir çerçeve çizmektir. Ayrıca örnekleme oluşturan İSO 500 işletmelerinin başarısında insan kaynaklarının önemli bir katkısı olduğu düşüncesinden hareketle diğer işletmeler için örnek teşkil edebilecek bulguları ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Kısacası; bu araştırma ile Türkiye'deki İKY alanına hem literatür hem de pratik/uygulama bağlamında katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odası'nın 2007 yılında yayınladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan 471* özel sektör işletmesi oluşturmaktadır (www.iso.org.tr, 2008). (*Bu listede 15 kamu işletmesi yer almaktadır ve 14 özel sektör işletmesinin ismi ise açıklanmamıştır).

Örnekleme oluşturan işletmelerden ise ankete e-posta aracılığı ile, elden ya da anketin online hali üzerinden yanıt verenlerin sayısı 119'dur ve bu işletmelerin 20'si ile mülakat yapılmıştır.

Araştırmada daha kapsamlı ve derinliğine bulgulara ulaşmak amacıyla nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bu doğrultuda nicel yöntemler araştırmanın birinci aşaması ve nitel yöntem araştırmanın ikinci aşaması kapsamında açıklanacaktır. Araştırmanın bulguları da buna paralel bir şekilde sınıflandırılarak açıklanmıştır.

Birinci Aşama (Nicel Araştırma): Araştırmanın birinci aşamasını açıklamadan önce araştırmada kullanılan anketin oluşturulması sürecinden kısaca bahsetmek gerekmektedir. Araştırma konusu ile ilgili bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme benzer özellikler taşıyan 87 işletmeye İKY departmanlarının genel yapısını ve İKY fonksiyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik toplam 13 açık uçlu sorudan oluşan bir form gönderilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtlar, içerik analizi kapsamında tematik analize ve sıklık analizine tabi tutulmuştur (Holsti, 1969) (bu analizlerle ilgili daha detaylı bilgi araştırmanın ikinci aşaması ile ilgili kısımda verilecektir). Bunun sonucunda ulaşılan bulgular ve literatürde yer alan araştırmaların ışığında anketin modeller bağlamında değerlendirilebilecek olan soruları oluşturulmuştur. Daha sonra İKY ile ilgili makro yapıyı ortaya koymak amacıyla literatürde yer alan araştırmaların anketlerinden yararlanılarak anketin nihai şekli verilmiştir (bkz. EK 1). Böylece birinci aşamanın ilk adımı tamamlanmıştır.

Araştırmanın örnekleme daha önce de ifade edildiği üzere ISO 500 listesinde yer alan 471 işletmeden oluşmaktadır. Ekim 2008- Mayıs 2009 döneminde bu işletmelere mail aracılığı ile (anketin online hali) ve tanıdıklar vasıtası ile elden olmak üzere çeşitli kanallardan anket ulaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak bazı işletmeler gerekçelerini

belirterek, bazıları da hiçbir bilgi vermeksizin anketi doldurmamışlardır. Bu süreçte toplam 92 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Daha sonra bir danışmanlık şirketinden sağlanan destekle geri dönen anket sayısı 119'a ulaşmıştır (geri dönüş oranı % 25,26). Geri dönen anketler SPSS 17.0 programı ile oluşturulan veri tabanına girilmiş ve analiz edilmiştir.

Ancak daha kapsamlı verilere ulaşmak ve geri dönüş oranının düşük olmasından kaynaklanan kısıtlar nedeniyle çalışmanın kurgulanma aşamasından itibaren araştırmanın ikinci aşamaya taşınması ve bu aşamada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

İkinci Aşama (Nitel Araştırma): Araştırmanın amacına uygun olarak daha detaylı bilgi edinmek ve ortaya çıkan durumun gerekçelerini daha iyi kavramak için ve araştırmanın birinci kısmında ortaya çıkan kısıtlar nedeniyle örnekleme oluşturan işletmelerin İK yöneticileri ile mülakat yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla yanıtlayıcıların özellikleri ile ilgili soruların dışında Türkiye'deki İKY anlayışının mevcut durumunun özgünlüğünün sorgulanmasına diğer bir ifade ile modeller bağlamında değerlendirmelere imkan verebilecek toplam 5 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakattan yararlanılmıştır (bkz. EK 2).

Mülakat sürecinde araştırma örneklemini oluşturan bütün işletmelerin İK yöneticileri ile görüşülmeye çalışılmış ancak soruların tümünü yanıtlayanlar değerlendirmeye dahil edilmiştir. Bu noktada farklı sektörlerdeki İK yöneticilerinin görüşlerinin konu dışında çıkmamak koşulu ile detaylı bir şekilde alınmasına özen gösterilmiştir Bunun sonucunda toplam 20 mülakatın dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın bu aşamasında yararlanılan içerik analizini ve içerik analizi kapsamına yararlanılan anlamlılık analizi ile ilgili kısaca bilgi vermek yararlı olacaktır.

Dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan teknik **içerik analizi** olarak adlandırılmaktadır. İçerik analizi ile katılımcıların görüşlerinin içeriklerinin sistematik olarak tanımlamak ve toplanan verilerin daha ileri analizler için kullanımının kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla mülakat metnindeki çok sayıdaki kelime/ünite/birim daha az sayıda kategoriye indirgenmektedir. Bu kapsamda temaları tanımlamada ve

belirlemede sıklık analizi ve anlamlılık analizi olmak üzere iki temel yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Araştırmanın bu aşamasında tercih edilen **anlamlılık analizi** tespit edilen düşüncelerden katılımcılar için anlamlı olanları seçilmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 268-269). Buna göre; Türkiye'nin İKY anlayışı ile ilgili özellikle modeller bağlamında önem arz eden ve belirgin bir şekilde öne çıkan ifadeler/unsurlar belirlenmiştir. Daha sonra mülakatlarla ilgili bulgular bir tablo halinde özetlenmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarını çalışmanın geneli ve araştırma süreci açısından olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür.

Çalışmanın geneli ile ilgili kısıtları şu şekilde ifade edebiliriz: İlk kısıt, Türkiye'de tam anlamıyla özgün bir İKY yazınının gelişmemiş olmasıdır. Mevcut yazınının yabancı kaynaklara yoğun bir şekilde atıflarda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca Türkiye'deki İKY yazınında genel itibari ile mikro bir bakış açısını yansıtan diğer bir ifade ile İKY fonksiyonları bazındaki araştırmaları içeren parçalı bir yapının var olduğunu da söylemek mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtını ise bu çalışmanın esasını oluşturan İKY modelleri ile ilgili eserlerin yok denecek kadar az olması oluşturmaktadır.

Araştırma ile ilgili bir diğer temel kısıt ise araştırma konusu ile ilgili mevcut bir ölçeğin bulunmamasıdır. Bu nedenle anketin oluşturulması süreci uzun bir zaman almış, pilot bir çalışma gerçekleştirilmesi gerekmiş ve kapsam nedeniyle anket oldukça çok sayıda sorudan oluşturulmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecindeki en önemli kısıt ise işletmelerin bilgi paylaşımı konusundaki olumsuz tutumlarıdır. İşletmelerin bir kısmı anket ellerine ulaştığı halde hiçbir şekilde yanıt vermezken, bazıları anketi doldurmama gerekçelerini bildirmişlerdir. Bunlar arasında yeniden yapılanma sürecinde bulunduğu, yılsonu ya da yılbaşı olmasından kaynaklanan yoğunluk, anketin oldukça kapsamlı olmasının stratejik nitelikteki bilgilerin paylaşımını gerektirdiği ve bunun işletmenin gizlilik politikasına aykırı olduğu, yabancı ortaklığı olan işletmelerinin İK birimlerinin Türkiye dışında olması gibi gerekçeler yer almaktadır.

Araştırmanın özellikle gerçekleştirilmesi sürecindeki kısıtlar nedeniyle örneklem boyutu genellemelere imkan vermeyecek ölçüde sınırlı kalmıştır. Ancak İSO 500 listesine girmiş işletmelerin başarısında İK'nın ve etkin İKY uygulamalarının önemli bir rol oynadığı düşüncesinden hareketle örneklem içindeki işletmelerin İKY uygulamalarının diğer işletmeler için en azından Türkiye bağlamında bir örnek oluşturduğunu söylemek mümkündür.

4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, birinci ve ikinci aşamanın diğer bir ifade ile nicel ve nitel araştırma bulguları şeklinde sınıflandırılmıştır.

4.2.1. Birinci Aşamanın Bulguları

Araştırmanın birinci aşamasının bulguları, işletmelerin yanıtladığı standardize anketle edilen verilerin SPSS 17.0 ile analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular anketin yapısına paralel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılarak özetlenmiştir.

4.2.1.1. İşletmelerin Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin özelliklerini kuruluş yeri ve yılı, sektör, çalışan sayısı ve çalışanların özellikleri gibi başlıklar altında özetlemek mümkündür.

Tablo 4.1: İşletmelerin Kuruluş Yılı ile İlgili Dağılım

Kuruluş Yılı	f	%	Kuruluş Yılı	f	%
1910-1920	1	0,8	1961-1970	26	21,8
1921-1930	-	-	1971-1980	20	16,8
1931-1940	1	0,8	1981-1990	26	21,8
1941-1950	6	5,0	1991-2000	20	16,8
1951-1960	14	11,6	2001-2009	5	4,1

Örnekleminizi oluşturan işletmelerin sadece bir tanesi cumhuriyet öncesinde kurulmuştur. İşletmelerin 5 (% 4,1) tanesi ise 10 yıldan daha az bir sürede İSO 500 gibi önemli bir listeye girebilme başarısı göstermiştir.

Tablo 4.2: İşletmelerin Kuruluş Yeri ile İlgili Dağılım

Kuruluş Yeri	f	%	Kuruluş Yeri	f	%	Kuruluş Yeri	f	%	Kuruluş Yeri	f	%
İstanbul	58	49,1	İzmir	3	2,5	Erzurum	1	0,8	Ordu	1	0,8
Kocaeli	10	8,4	Balıkesir	2	1,7	Kahramanmaraş	1	0,8	Siirt	1	0,8
Ankara	7	5,9	Bolu	2	1,7	Karabük	1	0,8	Tokat	1	0,8
Bursa	7	5,9	Denizli	2	1,7	Kırklareli	1	0,8	Trabzon	1	0,8
Adapazarı	5	4,2	Kayseri	2	1,7	Konya	1	0,8			
Gaziantep	5	4,2	Adana	1	0,8	Manisa	1	0,8			
Eskişehir	4	3,4	Düzce	1	0,8	Mardin	1	0,8			

Yukarıda tablo işletmelerin kuruluş yeri itibari ile olan dağılımı işletmeleri İSO500 listesinde belirtilen işletmelerin bağlı bulunduğu il sanayi odası esas alınarak hazırlanmıştır. Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğunun İstanbul Sanayi Odası'na bağlı olması, İSO 500 listesindeki yapıya paralel niteliktedir.

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki örnekleme oluşturan bazı işletmelerde merkez ile İK birimlerinin bulunduğu yerler itibari ile farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıkların da işletmelerin İKY fonksiyonuna bakış açılarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.3: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler ile İlgili Dağılım

Sektör	f	%	Sektör	f	%	Sektör	f	%
Gıda	20	16,8	Boya	-	-	Kâğıt ve mukavva mamülleri	2	1,7
Tekstil	10	8,4	Matbaa	-	-	Orman ürünleri ve ahşap mobilya	4	3,4
İnşaat	8	6,7	Deri	-	-	Ayakkabı, suni deri ve ayakkabı yan sanayi	-	-
Deniz taşıtları	-	-	Cam ve cam eşya	3	2,5	Termo plastik ve galalit eşya	1	0,8
Demir-çelik	6	5,0	Elektronik	-	-	Otomotiv	7	5,9
Petro-kimya	8	6,7	Ev aletleri	1	0,8	Otomotiv yan sanayi	8	6,7
Kauçuk	1	0,8	Giyim	-	-	Diğer	26	21,8
Metal	9	7,6	Tıbbi müstahzarat	1	0,8			
Toprak	2	1,7	Elektrik malzemeleri ve aydınlatma	2	1,7			

Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük kısmı gıda (% 16,8), tekstil (% 8,4) ve metal (% 7,6) sektöründe faaliyetler göstermektedir. Yukarıdaki tabloda dikkat çekici olan unsur ise diğer seçeneğinin en yüksek orana sahip olmasıdır. Bunun nedeni bu sorunun

seçeneklerinin ISO'nun belirlediği meslek gruplarından (www1.iso.org.tr, 2008) hareketle belirlenmiş olmasıdır. Alt faaliyet alanında yer alan işletmeler diğer seçeneğini işaretlemeyi tercih etmiş görünmektedir.

Tablo 4.4: İşletmelerin Genel Yapısı ile İlgili Dağılım

Genel Yapı	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Holding yapısı içinde yer alma	62	52,1	57	47,9
Aile şirketi olma	58	48,7	61	51,3
Yabancı sermaye mevcudiyeti	46	38,7	73	61,3

Örnekleme oluşturan işletmelerin aile şirketi olma ve holding yapısı içinde yer alma özellikleri açısından dengeli bir dağılım söz konusu iken yabancı sermaye bulundurmayan işletmelerin sayısı bulunduranlardan daha fazladır.

Tablo 4.5: İşletmelerin Çalışan Sayısı ile İlgili Dağılım

Çalışan sayısı	0-199	200-399	400-599	600-799	800-999	1000-1199	1200-1399	1400-1699	1700-1899	1900-2199	2200-2399	2400-2599	2600-2799	2800-2999	3000 ve üzeri
f	10	24	16	16	8	13	8	6	4	4	1	1	1	2	5
%	8,4	20,2	13,4	13,4	6,7	10,9	6,7	5,0	3,4	3,4	0,8	0,8	0,8	1,7	4,2

Örnekleme oluşturan işletmelerin % 62,1'i 1000'den az çalışana sahiptir. Bu durum, ISO'nun ciro büyüklüğü itibari ile yaptığı listede yer alan bu işletmelerin çalışan sayısı itibari ile de büyük işletmeler sınıfında yer aldığını göstermektedir.

Tablo 4.6: İşletmelerin Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile İlgili Dağılım

Çalışanların demografik özellikleri	%5ten az		%5-%10		%11-%21		%21-%30		%31-%40		%41-%50		%50den fazla		Yanıt vermeyenler	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bayan	34	28,4	25	21,0	25	21,0	10	8,4	12	10,1	3	2,5	4	3,4	6	5,0
Erkek	-	-	3	2,5	-	-	1	0,8	2	1,7	1	0,8	106	89,1	6	5,0
Mavi Yakalı	4	3,4	2	1,7	3	2,5	3	2,5	5	4,2	8	6,7	89	74,8	5	4,2
Beyaz Yakalı	3	2,5	12	10,1	33	27,7	29	24,4	13	10,9	10	8,4	15	12,6	4	3,4
İlköğretim	10	8,4	16	13,4	16	13,4	14	11,8	19	16,0	18	15,1	9	7,6	17	14,3
Lise	1	0,8	4	3,4	9	7,6	20	16,8	22	18,5	19	16,0	30	25,2	14	11,8
Önlisans	25	21,0	32	26,9	29	24,4	6	5,0	1	0,8	2	1,7	1	0,8	23	19,4
Lisans	12	10,1	33	27,7	32	26,9	13	10,9	5	4,2	3	2,5	6	5,0	15	12,6
Lisansüstü	65	54,6	18	15,1	9	7,6	-	-	-	-	-	-	-	-	27	22,7

Çalışanların demografik özellikleri açısından bir değerlendirme yapıldığında şunları söylemek mümkündür:

- Erkek çalışanların ve mavi çalışan sayısının baskın olduğu bir yapı sözkonusudur.
- İlköğretim, önlisans, lisans ve lisanüstü eğitim düzeyinde olan çalışanların oranı oldukça düşüktür. Lise mezunu çalışanların yoğunluğunun daha fazla olduğu da açıkça görülmektedir.

Bu durumda örnekleme oluşturan işletmelerin sanayi sektöründe faaliyet gösteriyor olması etkili bir faktör olarak düşünülebilir.

4.2.1.2. İKY'nin Gelişimi ile İlgili Bulgular

İKY'nin gelişimi ile ilgili işletmelerin geldiği nokta; İK ile ilgili departmanın adı, bu departmanın organizasyon içindeki hiyerarşik konumu, bu departmandan sorumlu olan kişinin ünvanı, İKY ile ilgili stratejik öğelerin varlığı (vizyon, misyon, strateji gibi), İK fonksiyonunun üst kurullarda temsil edilip edilmediği ya da bu kurullarda üstlendiği rol gibi konularla ilgili bulgulardan hareketle değerlendirilmektedir. İKY'nin gelişimi ile ilgili olarak araştırmamızın örneklemini oluşturan işletmelerin geldiği noktanın değerlendirilmesine kaynaklık edecek bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 4.7: İK ile İlgili Departmanın Adı ile İlgili Dağılım

İK ile ilgili departmanın adı	f	%
İnsan Kaynakları	79	66,4
İdari ve Mali İşler	2	1,7
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları	2	1,7
Muhasebe Finansman	5	4,2
Personel	15	12,6
Diğer	16	13,4

Örnekleme oluşturan işletmelerin % 66,4'ünde İK faaliyetleri "İnsan Kaynakları" ve %1,7'sinde "Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları" departmanları tarafından yürütülmektedir. Bu işletmelerin % 12,6'sında ise İK faaliyetleri "Personel" departmanları tarafından yürütülmektedir. Diğer seçeneğinde belirtilen İK ile ilgili departman adları arasında "İK ve İdari İşler" (% 5), "Personel ve İdari İşler" (% 2,4), "Toplam Kalite ve İK" (% 1,7) ve % 0,8 oranına sahip olan "İK ve Endüstri İlişkileri", "İK ve Personel", "Organizasyonel Gelişim ve İK", "Personel ve Çalışma İlişkileri", "Personel ve Endüstri İlişkileri" yer almaktadır.

Tablo 4.8: İK Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri ile İlgili Dağılım

İK departmanının organizasyon şemasındaki yeri	f	%
Genel müdüre doğrudan bağlı	63	52,9
CEO'ya doğrudan bağlı	9	7,6
Genel müdür yardımcılığı düzeyinde	16	13,4
Diğer departmanlar düzeyinde	13	10,9
Başka bir birime bağlı	13	10,9
Diğer	5	4,3

Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğunda İK departmanları, organizasyon şemasında diğer bir ifade hiyerarşisinde yeri genel müdüre (% 52,9) doğrudan bağlı, genel müdür yardımcılığı düzeyinde (% 13,4), diğer departmanlar düzeyinde ve başka bir birime bağlı (% 10,9) konumdadır. İK'nın bağlı olduğu birimler arasında “Yürütme Kurulu Başkanlığı”, “İK direktörlüğü” ve “Mali ve İdari İşler Müdürlüğü” öne çıkmaktadır.

Tablo 4.9: En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı ile İlgili Dağılım

En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı	f	%	En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı	f	%
Genel müdür/murahhas aza	13	10,9	İdari ve mali işler müdürü	5	4,2
İK müdürü/yöneticisi/direktörü	57	48,0	Finans müdürü/yöneticisi	-	-
İK ve idari işler müdürü	10	8,4	İK uzmanı	-	-
Genel müdür yardımcısı	11	9,2	İK şefi	1	0,8
İK ve endüstri ilişkileri müdürü	3	2,5	Diğer	19	16,0

Örnekleme oluşturan işletmelerin en üst düzey İK sorumlusunun ünvanı İK müdürü/yöneticisi/direktörü (% 48,0) ve genel müdür/murahhas aza (% 10,9) şeklindedir. Diğer seçeneğinde ise “Personel ve İdari İşler Müdürü” (% 3,2), “Personel müdürü” (% 2,5), “Personel Sorumlusu”, “Personel Şefi” gibi ifadeler yer almaktadır. Bunun nedeni çalışmada esas alınan İKY perspektifinden hareketle PY anlayışını yansıtan ünvanlara yer verilmemiş olmasıdır.

Tablo 4.10: İKY ile İlgili Stratejik Unsurların Varlığı ile İlgili Dağılım

	Evet/ Yazılı		Evet/ Yazılmamış		Hayır		Bilinmiyor		Yanıt vermeyenler	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İKY ile ilgili stratejik unsurlar										
İK/Personel vizyonu	68	57,1	21	17,6	13	10,9	3	2,5	14	11,9
İK/Personel misyonu	68	57,1	20	16,8	13	10,9	3	2,5	15	12,7
İK/Personel stratejisi	64	53,8	21	17,6	14	11,8	3	2,5	17	14,3
İK/Personel politikası	75	63,0	20	16,8	9	7,6	2	1,7	13	10,9

Örnekleme oluşturan işletmelerin yarısından fazlasında İK/personel vizyonu, misyonu, stratejisi ve politikası yazılı olarak bulunmaktadır. İşletmelerin yaklaşık olarak sadece % 10’unda İKY ile ilgili stratejik unsurlar bulunmamaktadır.

Tablo 4.11: İK Fonksiyonunun Üst Kurullarda Temsil Edilmesi ile İlgili Dağılım

	Evet		Hayır		Yanıt vermeyenler	
	f	%	f	%	f	%
İK fonksiyonu üst kurullarda temsil ediliyor mu?	102	85,7	16	13,4	1	0,8

Örnekleme oluşturan işletmelerin % 85,7’si İK fonksiyonu işletmelerin üst kurullarda temsil edildiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.12: İK Sorumlusunun İşletme Stratejisinin Geliştirilmesinde Üstlendiği Rol ile İlgili Dağılım

İK sorumlusunun işletme stratejisinin geliştirilmesinde üstlendiği rol	f	%
Stratejinin oluşturulmasına başından itibaren katılmaktadır.	60	50,4
Stratejilerin uygulanmasına katılmaktadır.	32	26,9
Danışman olarak katılmaktadır.	14	11,8
İK sorumlusuna danışılmamaktadır.	11	9,2
Yanıt vermeyenler	2	1,7

Örnekleme oluşturan işletmelerin % 50,4’ünde İK sorumluları, işletme stratejisinin oluşturulması sürecine başından itibaren katılmaktadır.

4.2.1.3. İKY Uygulamaları ile İlgili Bulgular

İKY uygulamaları bu çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği üzere İKY işletmenin gerçekleştirdiği İK fonksiyonlarının neler olduğu ve bu fonksiyonlar gerçekleştirilirken hangi yöntemlerin kullandığı ile ilgili konuları kapsamaktadır. Bu

kapsamdan hareketle araştırmanın bu kısmında işletmelerin gerçekleştirdiği İK fonksiyonları, bu fonksiyonları gerçekleştiren birimler, kullanılan yöntemler ile ilgili bulgulara yer verilecektir.

* Araştırma bulguları ile ilgili dağılımlarda bundan sonra toplam sayı, araştırmada yer verilen 119 işletmeden fazla olabilir. Bunun nedeni, sorularda birden fazla şıkkın işaretlenebiliyor olmasıdır.

Tablo 4.13: İK Departmanının Yerine Getirdiği Temel Fonksiyonlar ile İlgili Dağılım

Temel İK fonksiyonları	f	%
İş analizi ve iş dizaynı	48	40,3
İK planlaması	62	52,1
İK temin ve seçimi	87	73,1
İK eğitimi ve geliştirme	79	66,4
Performans değerlendirme	73	61,3
İş değerlendirme	46	38,7
Ücret yönetimi	82	68,8
Kariyer geliştirme	54	45,4
İş güvenliği ve işgören sağlığı	51	42,9
Hepsi	27	22,7
Diğer	4	3,5

İK temin ve seçimi (% 73,1), ücret yönetimi (% 68,8) ve İK eğitimi ve geliştirme (% 66,4) örneklemini oluşturan işletmelerin yerine getirdiği üç temel İKY fonksiyonu olarak belirtilmiştir. Bu üç temel fonksiyon özellikle temin ve seçim ile ücret yönetimi çalışma yaşamının vazgeçilmezleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İKY fonksiyonlarının hepsini gerçekleştiren ve İKY'ni bir süreç olduğu görüşünü hayata geçiren işletme sayısı ise % 22,7 oranındadır. Diğer seçeneğinde ise özlük hakları, yetkinlik değerlendirme ve sosyal hizmetler gibi yanıtla yer verilmiştir.

Tablo 4.14: Harcanan Zaman ve Ayrılan Bütçe Bakımından İK Fonksiyonları ile İlgili Dağılım

Temel İK fonksiyonları	Harcanan Zaman Bakımından						Ayrılan Bütçe Bakımından					
	1		2		3		1		2		3	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş analizi ve iş dizaynı	7	5,9	3	2,5	5	4,2	3	2,5	6	5,0	2	1,7
İK planlaması	16	13,4	14	11,8	7	5,9	9	7,6	8	6,7	5	4,2
İK temin ve seçimi	26	21,8	25	21,0	20	16,8	18	15,1	16	13,4	26	21,8
İK eğitimi ve geliştirme	22	18,5	25	21,0	25	21,0	36	30,3	31	26,1	17	14,3
Performans değerlendirme	16	13,4	17	14,3	11	9,2	12	10,1	11	9,2	13	10,9
İş değerlendirme	2	1,7	7	5,9	4	3,4	1	0,8	5	4,2	4	3,4
Ücret yönetimi	18	15,1	9	7,6	21	17,6	30	25,2	11	9,2	14	11,8
Kariyer geliştirme	2	1,7	1	0,8	5	4,2	2	1,7	4	3,4	8	6,7
İş güvenliği ve işgören sağlığı	11	9,2	15	12,6	15	12,6	11	9,2	21	17,6	22	18,5
Diğer	2	1,7	1	0,8	4	3,4	2	1,7	2	1,7	6	5,0

Örnekleme oluşturan işletmelerin harcadıkları zaman itibari ile birinci tercih olarak ifade ettikleri fonksiyonlar sırasıyla İK temin ve seçimi (% 21,8), İK eğitim ve geliştirme (% 18,5) ve ücret yönetimidir (% 15,1). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla zaman harcanan İKY fonksiyonları sırasıyla İK eğitimi ve geliştirme (% 60,5), İK temin ve seçimi (% 59,6) ve ücret yönetimidir (% 40,3).

Örnekleme oluşturan işletmelerin ayırdıkları bütçe itibari ile birinci tercih olarak ifade ettikleri fonksiyonlar sırasıyla İK eğitimi ve geliştirme (% 30,3), ücret yönetimi (% 25,2) ve İK temin ve seçimidir (% 15,1). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla bütçe ayrılan İKY fonksiyonları sırasıyla İK eğitimi ve geliştirme (% 70,7), İK temin ve seçimi (% 50,3) ve ücret yönetimidir (% 46,2). Ücret yönetiminin bütçe içinde ilk sırada yer almamasının nedeni, toplam işgücü maliyeti yerine fonksiyonun gerçekleştirilmesinde süreç olarak katlanılan maliyetin dikkate alınmış olmasıdır.

İşletmelerin harcadıkları zaman ve ayırdıkları bütçe itibari ile belirttikleri sıralama, daha önce gerçekleştirilen temel İKY fonksiyonları ile ilgili sıralamaya paraleldir.

Tablo 4.15: Dışkaynaklardan Yararlanılarak Yerine Getirilen İK fonksiyonları ile İlgili Dağılım

Temel İK fonksiyonları	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
İş analizi ve iş dizaynı	1	0,8	6	5,0	5	4,2
İK planlaması	6	5,0	8	6,7	5	4,2
İK temin ve seçimi	24	20,2	21	17,6	19	16,0
İK eğitimi ve geliştirme	44	37,0	24	20,2	8	6,7
Performans değerlendirme	11	9,2	8	6,7	8	6,7
İş değerlendirme	6	5,0	5	4,2	5	4,2
Ücret yönetimi	4	3,4	9	7,6	6	5,0
Kariyer geliştirme	2	1,7	7	5,9	13	10,9
İş güvenliği ve işgören sağlığı	14	11,8	15	12,6	15	12,6
Diğer	2	1,7	-	-	10	8,4

Örnekleme oluşturan işletmelerin öncelikli olarak dışkaynaklardan yararlanarak gerçekleştirmeyi tercih ettikleri İK fonksiyonları sırasıyla İK eğitimi ve geliştirme (% 37,0), İK temin ve seçimi (% 20,2) ve iş güvenliği ve işgören sağlığıdır (% 11,8). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamdaki sıralama da aynı şekildedir.

Tablo 4.16: Elektronik İK Uygulamalarının Varlığı ve ile İlgili Dağılım

Elektronik İK uygulamaları mevcut mu?	f	%
Evet	101	84,9
Hayır	18	15,1

Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğu (% 84,9) elektronik İK uygulamalarından yararlandığını ifade etmiştir.

Tablo 4.17: İKBS Kullanımı ile İlgili Dağılım

İKBS kullanılıyor mu?	f	%
Evet	108	90,8
Hayır	11	9,2

Elektronik İK uygulamalarına benzer bir şekilde örnekleme oluşturan işletmelerde İKBS kullanım oranı % 90,8'dir.

* Araştırma bulguları ile ilgili dağılımlarda bundan sonra toplam sayı, araştırmada yer verilen 119 işletmeden fazla olabilir. Bunun nedeni, sorularda birden fazla şıkkın işaretlenebiliyor olmasıdır.

Tablo 4.18: İş Analizinin Amaçları ile İlgili Dağılım

İş analizinin amaçları	f	%
TSE/ISO standartlarının gereği olarak	43	36,1
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	29	24,4
İş standartlarının oluşturulması	52	43,7
İş gereklerinin oluşturulması	53	44,5
İş tanımlarının oluşturulması	52	43,7
İşletme içi hareketler (nakil, terfi gibi)	17	14,3
İş değerlendirme	38	31,9
Eleman seçimi	28	23,5
Diğer	5	4,2

İşletmeler çeşitli sebeplerle iş analizi yapmaktadırlar. Örneklemimizi oluşturan işletmelerin iş analizi yapmalarının en önemli ilk üç amacı iş gereklerinin oluşturulması (% 44,5), iş standartlarının oluşturulması ve iş tanımlarının oluşturulmasıdır (% 43,7). Bu temel amaçlar İK temin ve süreci ile performans değerlendirme gibi İK fonksiyonları için veri oluşturulmak anlamı taşımaktadır.

Tablo 4.19: İK Planlama Süresi ile İlgili Dağılım

Süre	f	%
6 aydan az	11	9,2
6 ay-1 yıl	57	47,9
1 yıldan fazla-3 yıl	30	25,2
3 yıldan fazla-5 yıl	7	5,9
5 yıldan fazla	8	6,8
Yanıt vermeyenler	6	5,0

İK planlaması süresi örneklemimizi oluşturan işletmelerin % 47,9'unda 6 ay ve 1 yıl arasında değişmektedir. Görece kısa süreli bir planlamayı ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.20: Personel Seçim Sürecinde Yararlanılan Yöntem ile İlgili Dağılım

İK seçim yöntemi	f	%
Başvuru formu	104	87,4
Değerleme merkezi	17	14,3
Grup mülakatı	45	37,8
Referanslar	57	47,9
Psikometrik testler	37	31,0
Grafoloji	-	-
Tek kişi tarafından yapılan mülakat	50	42,0
Diğer	8	6,8

Örnekleme oluşturan işletmeler İK seçim yöntemi olarak en fazla başvuru formlarından (% 87,4), referanslardan (% 47,9) ve tek kişi tarafından yapılan mülakatlardan (% 42,0) yararlandıklarını belirtmişlerdir. Diğer seçeneğinde farklı mülakat şekilleri, teknik sınavlar ve yabancı dil sınavı ifade edilmiştir. Ayrıca grafoloji gibi bilimsel bir yöntemden yararlanılmıyor olması da dikkat çekicidir.

Tablo 4.21: İşletme Dışı Personel Tedarik Kaynakları ile İlgili Dağılım

Dış Tedarik kaynakları	f	%
İşletmede çalışan personelin tavsiyesi	42	35,3
Daha önce yapılmış başvurular	86	72,3
Gazete, radyo duyuruları	36	30,3
Danışmanlık şirketleri	28	23,5
Sendikalar ve eğitim kurumları	4	3,4
İşletmeye bizzat gelerek mektupla yapılan başvurular	37	31,1
Türkiye İş Kurumu	37	31,1
Tepe yönetiminin direktifleri	12	10,1
İşletmenin web sayfasındaki başvuru formunu dolduranlar	47	39,5
Diğer	19	16,0

Örnekleme oluşturan işletmeler ihtiyaç duydukları çalışanları dış kaynak olarak en fazla daha önce yapılmış başvurulardan (% 72,3), işletmenin web sayfasındaki başvuru formunu dolduranlardan (% 39,5) ve işletmede çalışan personelin tavsiyelerinden (% 35,3) yararlanarak temin etmektedirler. Bu bulgular kullanılan İK seçim yöntemlerinin bulguları ile paraleldir. Diğer seçeneğinde İK siteleri (16, % 13,5) vurgulanmıştır. İK siteleri günümüz teknolojik gelişmeleri paralelinde oldukça fazla kullanılmaktadır.

Tablo 4.22: İşgören Açığını Kapatma Yolları ile İlgili Dağılım

İşgören açığını kapatma yolları	f	%
Mevsimlik ya da süreli işgören kullanımı	33	27,7
Dışarıdan eleman teminine başvurma	61	51,3
Görevi ya da işi dış kaynaklara yaptırma	22	18,5
Fazla mesai	67	56,3
İşletme içi hareketler (nakil, terfi gibi)	46	38,7
Part-time eleman kullanımı	12	10,1
Diğer	3	2,5

Örnekleme oluşturan işletmeler işgören açığını kapatmak amacıyla sırasıyla fazla mesaiden (% 56,3), dışarıdan eleman temininden (% 51,3) ve nakil, terfi gibi işletme içi hareketlerden (% 38,7) yararlanmaktadırlar.

Tablo 4.23: Personel Sayısının Azaltılmasında Uygulanan Yöntem ile İlgili Dağılım

Personel sayısını azaltma yöntemi	f	%
Personel alımının dondurulması	88	73,9
Zorunlu olarak işten ayrılma	31	26,1
İşletme dışından destek alma (outsourcing)	13	10,9
Erken emeklilik	16	13,4
İşletme içi görev değişiklikleri	19	16,0
İsteğe bağlı işten ayrılma	42	35,3
Sözleşmelerin yenilenmemesi	14	11,8
Diğer	3	2,5

Örnekleme oluşturan işletmeler fazla personel sayısını azaltmak amacıyla en fazla personel alımını dondurmakta (% 73,9), isteğe bağlı işten ayrılmaları (% 35,3) teşvik etmektedir ve zorunlu olarak işten ayrılmalardan (% 26,1) yararlanmaktadırlar.

Tablo 4.24: İşten Çıkarma Nedenleri ile İlgili Dağılım

İşten çıkarma nedenleri	f	%
Disiplinsizlik	78	65,5
Personel fazlalığı	31	26,1
İşi yapacak nitelikte olunmaması	34	28,6
Performans düşüklüğü	73	61,3
Teknolojik gelişim	8	6,7
Ekonomik kriz	48	40,3
Görüş farklılığı	2	1,7
Eğitim eksikliği	1	0,8
Diğer	6	5,0

Disiplinsizlik (% 65,5), performans düşüklüğü (% 61,3) ve ekonomik kriz (% 40,3) örnekleme oluşturan işletmelerin işten çıkarma kararlarında en fazla etkili olan nedenlerdir. Küresel mali krizin yaşandığı ve işsizlik oranının oldukça yüksek olduğu bu dönemde ekonomik krizin öncelikli neden olarak belirtilmemiş olması dikkat çekicidir. Diğer seçeneğinde ise emeklilik, sözleşmenin sona ermesi, çalışanın ürüne zarar vermesi gibi gerekçeler sıralanmıştır.

Tablo 4.25: Performans Değerlendirme Yöntemi ile İlgili Dağılım

Performans değerlendirme yöntemleri	f	%
Kişilerarası karşılaştırma	35	29,4
Kontrol listesi	22	18,5
Zorunlu dağılım	12	10,1
Kritik olay	5	4,2
Grafik değerlendirme	9	7,6
360 derece geri bildirim	19	16,0
Davranışsal değerlendirme	26	21,8
Balanced scorecard	18	15,1
Diğer	16	13,4

Kişilerarası karşılaştırma (% 29,4), davranışsal değerlendirme (% 21,8) ve kontrol listesi (% 18,5) örneklemini oluşturan işletmeler tarafından en fazla kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Diğer seçeneği içinde hedeflere göre yönetim (8, % 6,4) ve yetkinlik bazlı değerlendirme (5, % 4,0) gibi performans değerlendirme yöntemleri vurgulanmıştır. İki işletme ise performans değerlendirme yöntemlerinin herhangi birinden faydalanmadığını ifade etmiştir.

Tablo 4.26: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Etkili Olanlar ile İlgili Dağılım

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkili olanlar	f	%
Bireyler	23	19,3
Yöneticiler	38	31,9
İK departmanı	39	32,7
Hepsi	62	52,1
Diğer	3	2,6

Örneklemini oluşturan işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en fazla çalışanların, yöneticilerin ve İK departmanının ortak görüşleri (% 52,1), İK departmanı (% 32,7) ve yöneticiler (% 31,9) etkili olmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ortak görüşün en etkili faktör oluşu İK'nın temel mantığına uygun bir durumu ifade etmektedir. Diğer seçeneğinde ise sektörün ve işin gerekleri, değişim yönetimi müdürlüğü ve stratejiler ifade edilmiştir.

Tablo 4.27: Eğitim Faaliyetlerinin Planlanmasında Etkili Olanlar ile İlgili Dağılım

Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında etkili olanlar	f	%
Bireyler	39	32,8
Yöneticiler	75	63,0
İK departmanı	81	68,1
Sendikalar	4	3,4
Hepsi	14	11,8
Diğer	2	1,7

Örnekleme oluşturan işletmelerde eğitim faaliyetlerinin planlanmasında sırasıyla İK departmanı (% 68,1), yöneticiler (% 63,0) ve bireyler (% 32,8) etkili olmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en fazla etkili olan bireylerin, İK departmanının ve yöneticilerin ortak görüşü, eğitim faaliyetlerinin planlanması aşamasında yerini İK departmanına bırakmıştır.

Tablo 4.28: Eğitim Yöntemleri ile İlgili Dağılım

Eğitim yöntemleri	f	%
Konferans	86	72,3
Staj	47	39,5
Örnek olay	27	22,7
Komiteler aracılığıyla eğitim	5	4,2
Mentor (kılavuz) aracılığıyla eğitim	28	23,5
Coaching (yönlendirme)	28	23,5
Rotasyon	39	32,8
Diğer	12	10,1

Örnekleme oluşturan işletmeler eğitim yöntemi olarak sırasıyla en fazla konferans (% 72,3), staj (% 39,5) ve rotasyondan (% 32,8) yararlanmaktadır. Bu durum günümüzde de işletmelerin geleneksel eğitim yöntemlerini daha fazla kullandığını göstermektedir. Diğer seçeneğinde oryantasyon, işbaşı eğitim (6, % 4,8) ve iş dışı eğitim (3, % 2,4) gibi genel bir sınıflandırma ifade edilmiştir.

Tablo 4.29: Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Yöntemleri ile İlgili Dağılım

Eğitim sonuçlarını değerlendirme yöntemi	f	%
Önceki performansın ve sonraki performansın ölçülmesi	53	44,5
Eğitim öncesinde ve sonrasında test uygulanması	63	52,9
Deney-kontrol grubu oluşturulması	7	5,9
Öğrenilenlerin uygulanma derecesi	38	31,9
Hepsi	3	2,5
Diğer	9	7,6

Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirmek amacıyla örnekleme oluşturan işletmeler sırasıyla eğitim öncesinde ve sonrasında test uygulamakta (% 52,9), eğitim öncesi ve sonrası performansı ölçmekte (% 44,5) ve öğrenilenlerin mevcut işlerin gerçekleştirilmesindeki uygulanma derecesini (% 31,9) belirlemektedir. Diğer seçeneğinde ise eğitim sonrasında eğitime katılan çalışanların (6, % 5,1) ve yöneticilerin (3, % 2,5) doldurduğu değerlendirme formları ifade edilmiştir.

Tablo 4.30: İş Değerlemenin Amaçları ile İlgili Dağılım

İş değerlemenin amaçları	f	%
İşletme içi hareketler	40	33,6
İşe göre eleman seçimi	48	40,3
Eşit bir cretlendirme	73	61,3
Rutin dokümantasyon	7	5,9
Eğitim ihtiyacının analizi	44	37,0
Hepsi	4	3,4
Diğer	5	4,2

Eşit bir cretlendirme yapabilmek (% 61,3), işe göre eleman seçimini gerçekleştirmek (% 40,3) ve eğitim ihtiyacının analiz edilmesi (% 37,0) için veri sağlamak örnekleme oluşturan işletmeler tarafından iş değerleme yapmasının temel amaçları olarak ifade edilmiştir. Eşit bir cretlendirme yapabilmenin dışındaki amaçlar temel İKY süreci işleyişinin dışında bir durumu işaret etmektedir. Diğer seçeneğinde ise görev tanımlarının belirlenmesi, performansın ölçülmesi ve standardizasyon ifade edilmiştir.

Tablo 4.31: cret Sistemi ile İlgili Dağılım

cret sistemi	f	%
Bireysel performansa dayalı teşvik edici sistemler	62	52,1
Grupsal performansa dayalı teşvik edici sistemler	8	6,7
Kıdeme dayalı ücret sistemi	26	21,8
Ana cret + prim	39	32,7
Örgütsel performansa dayalı teşvik edici sistemler	10	8,4
Diğer	7	6,0

Örnekleme oluşturan işletmeler ücret sistemi olarak sırasıyla bireysel performansa dayalı teşvik edici sistemleri (% 52,1), ana ücret+prim (% 31,1) ve kıdeme dayalı ücret sistemi (% 21,8) uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum performansa dayalı ücret sistemlerinin örnekleme oluşturan işletmeler tarafından daha fazla tercih edildiğini göstermekte ve performans değerlendirme ile ücret yönetimi gibi iki temel İK fonksiyonu arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Diğer seçeneğinde ise kadro ve

kademe bazlı ücret sistemi, GRAD sistemi, HAY grup ücret sistemi, karma yöntem gibi ücret sistemleri ifade edilmiştir.

4.2.1.4. Modeller Bağlamında Değerlendirilebilecek Bulgular

İKY'nin modeller bağlamında değerlendirilmesi, çalışmanın ikinci bölümünde de detaylı bir şekilde açıklandığı gibi genel anlamda ve İK fonksiyonları açısından etkili olan faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın bu kısmında da bu paralelde, etkili olan faktörler genel anlamda İKY yapılanması ve fonksiyonları açısından değerlendirilecektir.

Türkiye'deki İKY yapılanmasını ve fonksiyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili mevcut durum ortaya konmadan önce mevcut durumun Türkiye'ye özgü olup olmadığı ve bu konu ile ilgili olarak geleceğe dair düşüncelerin neler olduğu ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Bu düşüncelerin gerekçeleri ise araştırmanın ikinci aşaması ile sorgulanacaktır.

Tablo 4.32: Türkiye'nin Kendine Özgü Bir İKY Anlayışının Varlığına Dair Düşünceler ile İlgili Dağılım

Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı	f	%
Var	13	10,9
Yok	25	21,0
Kısmen	44	37,0
Yanıt vermeyenler	37	31,1

Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük kısmının kısmen (% 68,9) şeklinde yanıt vermiştir ve bu yanıt, olumlu olarak değerlendirildiğinde günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışının olduğu yönünde olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak yanıt vermeyen işletmelerin oranı (% 31,1) da oldukça önemlidir.

Tablo 4.33: Türkiye'nin Gelecekte Kendine Özgü Bir İKY Anlayışı Oluşturup Oluşturamayacağına İlişkin Düşüncelerle İlgili Dağılım

Türkiye gelecekte kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabilir mi?	f	%
Evet	36	30,3
Hayır	13	10,9
Kısmen	33	27,7
Yanıt vermeyenler	37	31,1

Örnekleme oluşturan işletmelerin büyük kısmının yanıt vermemiş olması oldukça önemlidir. Hayır, yanıtı verenlerin oranı ise oldukça düşüktür. Türkiye'nin gelecekte kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğine dair olumlu bir kanaati olanların oranı (% 58) ise oldukça önemlidir. Bu bulgu, Türkiye'deki İKY uygulamalarının ve anlayışının giderek daha etkin bir hale geleceğini işaret ediyor şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.34: Türkiye'nin Kendine Özgü Bir İK Anlayışı ile İlgili Günümüz ve Gelecek Açısından Birlikte Değerlendirilmesi

		Gelecekte Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğini düşünüyor musunuz?							
		Evet		Hayır		Kısmen		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olduğunu düşünüyor musunuz?	Var	12	92,3	1	7,7	0	0	13	100
	Yok	9	36,0	9	36,0	7	28,0	25	100
	Kısmen	15	34,1	3	6,8	26	59,1	44	100
	Toplam	36		13		33		82	

Günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışının olduğunu düşünen katılımcıların % 92,3'ü bu durumun gelecekte süreceğini ifade etmiştir. Bunun aksine günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olmadığını düşünen katılımcıların ise % 36'sı gelecekte de özgün bir İKY anlayışı oluşturulamayacağını belirtmişlerdir. Günümüzde Türkiye'nin "kısmen" özgün bir İKY anlayışı olduğunu düşünenlerine ise yarıdan fazlası bu görüşünün gelecek için de sözkonusu olduğunu ifade ederken % 34,1'i gelecekte ülkemizin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 4.35: İK Departmanının Yapılanmasını Etkileyen Genel Faktörler ile İlgili Dağılım

İK Departmanının Yapılanmasını Etkileyen Genel Faktörler	f	%
İç faktörler	20	16,8
Dış faktörler	1	0,8
Her ikisi birlikte	98	82,4

İK departmanının yapılanmasında iç ve dış faktörleri birlikte dikkate alan işletmelerin oranı oldukça yüksektir.

Tablo 4.36: İK Departmanının Yapılanmasını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK departmanının yapılanmasını etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Çalışan sayısı	19	16,0	9	7,6	8	6,7
İK birimlerinin yapılanması	8	6,7	2	1,7	6	5,0
Yasal düzenlemeler	9	7,6	10	8,4	8	6,7
İşletmenin büyüklüğü	11	9,2	27	22,7	13	10,9
Örgütün yapısı/yapılanması	20	16,8	19	16,0	12	10,1
İK departmanının yerine getirmek istediği faaliyetler	17	14,3	14	11,8	12	10,1
İK departmanının örgüt hiyerarşisindeki yeri	4	3,4	3	2,5	5	4,2
İşletme yönetiminin bakış açısı	18	15,1	10	8,4	13	10,9
Çalışanların niteliği	4	3,4	11	9,2	13	10,9
Sektör	3	2,5	3	2,5	2	1,7
Örgütsel ihtiyaçlar	5	4,2	10	8,4	11	9,2
İşletmenin misyonu	2	1,7	1	0,8	6	5,0
Diğer	2	1,7	-	-	2	1,7

İK departmanının yapılanmasını birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla örgütün yapısı/yapılanması (% 16,8), çalışan sayısı (% 16,0) ve işletme yönetiminin bakış açısıdır (% 15,1). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla örgütün yapısı/yapılanması (% 42,9), işletmenin büyüklüğü (% 42,8) ve İK departmanının yerine getirmek istediği faaliyetlerdir (% 36,2).

Genel bir bakış açısı ile İK departmanının yapılanmasının etkileyen bu faktörleri, içsel ve dışsal faktörler şeklinde sınıflandırarak detaylı bir şekilde değerlendirmek mümkündür.

Tablo 4.37: İK Departmanın Yapılanmasını Etkileyen İçsel Faktörler ile İlgili Dağılım

İK departmanının yapılanmasını etkileyen içsel faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
İşletme içi sendikalaşma	-	-	2	1,7	3	2,5
Üst yöneticilerin yönetim tarzı	37	31,1	10	8,4	8	6,7
Diğer işletme fonksiyonları	3	2,5	16	13,4	14	11,8
Kendini yöneten çalışma takımları	1	0,8	7	5,9	5	4,2
Desentralizasyon/Adem-i Merkeziyet	2	1,7	1	0,8	2	1,7
İşletme içi bilgi teknolojileri kullanımı	10	8,4	4	3,4	8	6,7
İşletmenin sahip olduğu teknoloji	15	12,6	9	7,6	6	5,0
Dışkaynaklardan yararlanma	-	-	3	2,5	7	5,9
Çalışanların özellikleri	7	5,9	18	15,1	15	12,6
Küçülme	-	-	3	2,5	2	1,7
Örgüt kültürü	17	14,3	22	18,5	11	9,2
Stratejik yönetim	19	16,0	14	11,8	19	16,0
Toplam kalite yönetimi	4	3,4	5	4,2	9	7,6
Rekabet gücü	3	2,5	3	2,5	6	5,0
Diğer	-	-	-	-	1	0,8

İK departmanının yapılanmasını birinci derecede etkileyen içsel faktörler sırasıyla üst yöneticilerin yönetim tarzı (% 31,1), stratejik yönetim (% 16,0) ve örgüt kültürüdür (% 14,3). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla üst yöneticilerin yönetim tarzı (% 46,2), stratejik yönetim (% 43,8) ve örgüt kültürüdür (% 42,0). Görüldüğü üzere; toplamda ve birincil derecede sıralanan içsel faktörler aynıdır.

Tablo 4.38: İK Departmanının Yapılanmasını Etkileyen Dışsal Faktörler ile İlgili Dağılım

İK departmanının yapılanmasını etkileyen dışsal faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Küreselleşme	12	10,1	4	3,4	7	5,9
Endüstri ilişkileri	14	11,8	15	12,6	8	6,7
İşgücünün farklılaşması	11	9,2	19	16,0	17	14,3
İşgücünün yapısı	32	26,9	23	19,3	11	9,2
İnternetin gelişimi	9	7,6	4	3,4	3	2,5
Hukuk alanındaki değişimler	6	5,0	9	7,6	8	6,7
Sanayileşme evresi	7	5,9	9	7,6	16	13,4
Rekabetin yoğunluğu	12	10,1	9	7,6	14	11,8
İş ve aile bireylerinin rollerindeki gelişmeler	1	0,8	2	1,7	-	-
Teknoloji	5	4,2	13	10,9	19	16,0
Hızlı değişim	11	9,2	10	8,4	15	12,6
Diğer	-	-	-	-	2	1,7

İK departmanının yapılanmasını birinci derecede etkileyen dışsal faktörler sırasıyla işgücünün yapısı/genel özellikleri (% 26,9), endüstri ilişkileri (% 11,8), küreselleşme ve rekabetin yoğunludur (% 10,1). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla işgücünün yapısı (% 55,4), geçmişe oranla işgücünün farklılaşması (% 39,5), endüstri ilişkileri ve teknolojidir (% 31,1). Her iki değerlendirmede de işgücünün yapısı ve endüstri ilişkileri ortak faktörlerdir.

Tablo 4.39: İK Uygulamalarını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK uygulamalarını etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Modern İK yönetiminin kurumsallaşması	30	25,2	16	13,4	10	8,4
Yabancı sermayenin varlığı	8	6,7	5	4,2	2	1,7
İK departmanının büyüklüğü	10	8,4	13	10,9	10	8,4
Dış kaynaklardan yararlanma	1	0,8	8	6,7	9	7,6
Yaşanan dönemin nitelikleri	18	15,1	16	13,4	28	23,5
Bir holdingin içinde olma	18	15,1	12	10,1	5	4,2
Hukuk alanındaki değişimler	10	8,4	13	10,9	16	13,4
Teknoloji	3	2,5	6	5,0	8	6,7
Aile şirketi olma	9	7,6	2	1,7	7	5,9
Hızlı değişim	8	6,7	11	9,2	17	14,3
Rekabet	4	3,4	13	10,9	7	5,9
Diğer	-	-	-	-	-	-

İK uygulamalarını birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla modern İK yönetiminin kurumsallaşması (% 25,2), yaşanan dönemin nitelikleri ve işletmenin bir holding içinde yer almasıdır (% 15,1). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla yaşanan dönemin nitelikleri (% 52,0), modern İK yönetiminin kurumsallaşması (% 47,0) ve hukuk alanındaki değişimlerdir (% 32,7). Sıralama farklı olmakla birlikte her iki değerlendirmede de modern İK yönetiminin kurumsallaşması ve yaşanan dönemin nitelikleri ortak faktörler karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.40: İK Departmanın Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK departmanının büyüklüğünü etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Çalışan sayısı	28	23,5	14	11,8	11	9,2
Sektör	4	3,4	1	0,8	3	2,5
Çalışanların nitelikleri	3	2,5	6	5,0	10	8,4
Elektronik İK uygulamaları	1	0,8	3	2,5	7	5,9
Yetkili bir sendikanın varlığı	1	0,8	2	1,7	3	2,5
İşletme büyüklüğü	22	18,5	16	13,4	10	8,4
İşletmenin yapısı	13	10,9	15	12,6	9	7,6
Yasal düzenlemeler	2	1,7	5	4,2	4	3,4
Örgütsel ihtiyaçlar	6	5,0	5	4,2	2	1,7
İK departmanının faaliyetlerinin sayısı	7	5,9	18	15,1	14	11,8
İK departmanının görev ve sorumlulukları	13	10,9	12	10,1	23	19,3
Üst yönetimin insan kaynaklarına bakışı	15	12,6	13	10,9	11	9,2
İK departmanının stratejik niteliği	12	10,1	8	6,7	10	8,4
Diğer	-	-	-	-	1	0,8

İK departmanının büyüklüğünü birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla çalışan sayısı (% 23,5), işletme büyüklüğü (% 18,5) ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakışıdır (% 12,6). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla çalışan sayısı (% 44,5), işletme büyüklüğü ve İK departmanının görev ve sorumluluklarıdır (% 40,3). Sıralama itibari ile her iki değerlendirmede de çalışan sayısı ve işletme büyüklüğü ortak faktörlerdir.

Genel İK yapılanmasını etkileyen faktörlerle ilgili bulgulardan sonra İK fonksiyonlarını etkileyen faktörlerle ilgili bulguları şu şekilde özetleyebiliriz:

Tablo 4.41: İK Planlamasını Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK planlamasını etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Yasalar	15	12,6	2	1,7	7	5,9
Ekonomik çevre	9	7,6	6	5,0	10	8,4
İşletmenin stratejisi	37	31,1	18	15,1	8	6,7
Çalışanların nitelikleri	11	9,2	24	20,2	19	16,0
Sektörün özellikleri	19	16,0	22	18,5	21	17,6
İşletmenin amaçları	12	10,1	21	17,6	13	10,9
Teknoloji	3	2,5	10	8,4	14	11,8
Demografik çevre	-	-	2	1,7	3	2,5
İşletme planları	6	5,0	9	7,6	17	14,3
Coğrafi çevre	2	1,7	1	0,8	2	1,7
Diğer (endüstriyel ilişkiler)	1	0,8	-	-	-	-

İK planlamasını birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla işletme stratejisi (% 31,1), sektörün özellikleri (% 16,0) ve yasalardır (% 12,6). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla işletmenin stratejisi (% 52,9), sektörün özellikleri (% 52,1) ve çalışanların nitelikleridir (% 45,4). Sıralama itibari ile her iki değerlendirmede de işletme stratejisi ve sektörün özellikleri ortak faktörlerdir.

Tablo 4.42: İK Temin ve Seçimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK temin ve seçimini etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
İşletmenin tercih ettiği temin kaynakları	11	9,2	3	2,5	2	1,7
İşletmenin süreçle ilgili beklentileri ve kriterleri	37	31,1	16	13,4	12	10,1
İşletmenin tercih ettiği aday sağlama yolları	5	4,2	10	8,4	8	6,7
Başvuranların özellikleri	24	20,2	27	22,7	22	18,5
Sözkonusu pozisyon	29	24,4	28	23,5	23	19,3
Temin ve seçim sürecinin işleyişi	4	3,4	13	10,9	16	13,4
İş analizi sonuçları	8	6,7	8	6,7	12	10,1
İşletmenin imajı	1	0,8	7	5,9	9	7,6
Çalışanların özellikleri	1	0,8	5	4,2	10	8,4
Diğer (İKP)	1	0,8	-	-	1	0,8

İK temin ve seçimini birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla işletmenin süreçle ilgili beklenti ve kriterleri (% 31,1), sözkonusu pozisyon (% 24,4) ve başvuranların özellikleridir (% 20,2). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla sözkonusu pozisyon (% 77,2), başvuranların özellikleri (% 61,4) ve işletmenin süreçle ilgili beklenti ve

kriterleridir (% 54,6). Sıralama farklı olmakla birlikte her iki değerlendirmede de öne çıkan faktörler aynıdır. İKP'nin ise diğer seçeneğinde oldukça düşük bir oranda ifade edilmiş olması ise dikkat çekicidir.

Tablo 4.43: Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

Performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
İşe özgü sayısal olan ve olmayan kriterler	20	16,8	7	5,9	9	7,6
PD sisteminin özellikleri	16	13,4	19	16,0	4	3,4
Performans değerlendirmenin amaçları	20	16,8	16	13,4	13	10,9
İnsan ilişkileri	2	1,7	2	1,7	5	4,2
İşletmenin stratejisi ve hedefleri	31	26,1	21	17,6	16	13,4
Kariyer yönetimi ile ilişkisi	10	8,4	11	9,2	1	0,8
Eğitim ve geliştirme ile ilişkisi	-	-	15	12,6	17	14,3
Ücretle ilişkisi	6	5,0	9	7,6	25	21,0
Çalışanların nitelikleri	5	4,2	10	8,4	9	7,6
İş tanımları	1	0,8	4	3,4	3	2,5
Diğer (yapılmıyor)	1	0,8	-	-	-	-

Performans değerlendirmeyi birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla işletmenin stratejisi ve hedefleri (% 26,1), işe özgü sayısal olan ve olmayan kriterler (% 16,8) ve performans değerlendirmenin amaçlarıdır (16,8). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla işletmenin stratejisi ve hedefleri (% 57,1), performans değerlendirmenin amaçları (% 41,1) ve PD'nin ücretle ilişkisidir (% 33,6). Her iki değerlendirmede de işletmenin stratejisi ve hedefleri en fazla vurgulanan faktör iken PD'nin amaçları vurgulanan diğer ortak faktördür.

Tablo 4.44: İK Eğitimini ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İK eğitimini ve geliştirmeyi etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Yönetimin konuya bakışı	21	17,6	3	2,5	5	4,2
İşletmenin eğitim politikası	20	16,8	16	13,4	4	3,4
Eğitim ihtiyacının tespiti	24	20,2	24	20,2	12	10,1
Performans değerlendirme sonuçları	6	5,0	14	11,8	17	14,3
Eğitim ve öğrenme hedefleri	13	10,9	17	14,3	6	5,0
İK gelişimine verilen önem	15	12,6	8	6,7	15	12,6
Çalışanların eğitim talepleri	5	4,2	9	7,6	21	17,6
Çalışanların nitelikleri	2	1,7	13	10,9	12	10,1
İşletmenin eğitim programları	3	2,5	5	4,2	8	6,7
İşletmenin hedefleri	10	8,4	8	6,7	18	15,1
Diğer (bütçe)	-	-	2	1,7	1	0,8

İK eğitimini ve geliştirmeyi birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla eğitim ihtiyacının tespit edilmesi (% 20,2), yönetimin konuya bakışı (% 17,6) ve işletmenin eğitim politikasıdır (% 16,8). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla eğitim ihtiyacını tespit edilmesi (% 50,5), işletmenin eğitim politikası (% 33,6) ve İK'nın gelişimine verilen önemdir (% 31,9). En az vurgulana faktörün diğer seçeneğinde belirtilen bütçe (% 2,5) olması oldukça dikkat çekicidir.

Tablo 4.45: İş Değerlemeyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

İş değerlemeyi etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
İş değerlendirme yönteminin özellikleri	21	17,6	12	10,1	7	5,9
Tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği	28	23,5	32	26,9	14	11,8
Çalışanların iş değerlendirme sürecinin adaletine olan güvenleri	7	5,9	11	9,2	13	10,9
İş değerlendirme sürecinin özellikleri	16	13,4	18	15,1	16	13,4
Çalışanların nitelikleri	10	8,4	11	9,2	16	13,4
Yasal düzenlemeler	1	0,8	5	4,2	4	3,4
İş analizi sonuçları	14	11,8	15	12,6	25	21,0
İşletmenin amaçları	12	10,1	5	4,2	12	10,1
Diğer (yapılmıyor)	2	1,7	-	-	4	3,4

İş değerlemeyi birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği (% 23,5), iş değerlendirme yönteminin özellikleri (% 17,6) ve iş değerlendirme sürecinin özellikleridir (% 13,4). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla tutarlı

ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği (% 62,2), iş analizi sonuçları (% 45,4) ve iş değerlendirme sürecinin özellikleri (% 41,9). Her iki değerlendirmede de ortak olarak vurgulanan faktörler tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği ile iş değerlendirme sürecini özellikleridir ve sıralamadaki yerleri de aynıdır. İş analizi sonuçlarının vurgulanmış olması da İKY sürecinin işleyişi açısından oldukça önemlidir. Ayrıca iş değerlendirme fonksiyonunu gerçekleştirilmeyen ve bunu diğer seçeneğinde belirten işletmelerin oranının sadece % 5,1 olması oldukça önemlidir.

Tablo 4.46: Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

Ücret yönetimini etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
PD sonuçları	24	20,2	16	13,4	13	10,9
Sektörel ücret araştırmaları	11	9,2	22	18,5	13	10,9
Ekonomik göstergeler	16	13,4	32	26,9	12	10,1
Ücret etki eden mesai, prim, izin gibi kriterler	3	2,5	5	4,2	2	1,7
Çalışanların nitelikleri	27	22,7	4	3,4	13	10,9
İş değerlendirme sonuçları	15	12,6	14	11,8	7	5,9
Ücretlendirmenin amaçları	2	1,7	1	0,8	7	5,9
İş tanımları	3	2,5	7	5,9	9	7,6
Enflasyon artışı/oranı	9	7,6	10	8,4	22	18,5
Piyasadaki ücret düzeyi	7	5,9	7	5,9	15	12,6
Diğer (sendika, sendikal zamlar)	2	1,7	1	0,8	6	5,0

Ücret yönetimini birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla çalışanların nitelikleri (% 22,7), PD sonuçları (% 20,2) ve ekonomik göstergelerdir (% 13,4). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla ekonomik göstergeler (% 50,4), PD sonuçları (% 44,5) ve sektörel ücret araştırmalarıdır (% 38,6). Farklı sıralamada olmakla birlikte PD sonuçları ve ekonomik göstergeler her iki değerlendirmede vurgulanan ortak faktörlerdir.

Tablo 4.47: Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

Ücret düzeyini etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Performans değerlendirme sonuçları	21	17,6	27	22,7	31	26,1
Tepe yönetim	12	10,1	11	9,2	13	10,9
Piyasa ücret düzeyi	44	37,0	38	31,9	21	17,6
Sendika	8	6,7	7	5,9	4	3,4
İş değerlendirme sonuçları	22	18,5	28	23,5	18	15,1
Karma	2	1,7	4	3,4	7	5,9
Asgari ücret	8	6,7	1	0,8	11	9,2
Diğer	4	3,4	1	0,8	10	8,4

Ücret düzeyini birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla piyasa ücret düzeyi (% 37,0), iş değerlendirme sonuçları (% 18,5) ve performans değerlendirme sonuçlarıdır (% 17,6). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla piyasa ücret düzeyi (% 86,5), PD sonuçları (% 66,4) ve iş değerlendirme sonuçlarıdır (% 57,1). Her iki değerlendirmede de ortak faktörler, farklı bir sıralama ile vurgulanmıştır. Diğer seçeneğinde ise enflasyon oranı (% 3,2), ekonomik göstergeler (% 1,6), iş tanımları, işletme sonuçları, coğrafi bölge, terfi ve kıdem gibi faktörlere yer verilmiştir.

Tablo 4.48: Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler ile İlgili Dağılım

Kariyer yönetimini etkileyen faktörler	1		2		3	
	f	%	f	%	f	%
Kariyer yönetimi ve kariyer planlamanın bütünleştirilmesi	13	10,9	1	0,8	5	4,2
İşletmenin kariyer geliştirmeye ilişkin kriterleri	18	15,1	12	10,1	6	5,0
PD sonuçları	19	16,0	26	21,8	14	11,8
İşletmenin mevcut pozisyonları	12	10,1	17	14,3	14	11,8
Sektörel özellikler	2	1,7	3	2,5	4	3,4
Bireysel kariyer planlama	9	7,6	12	10,1	3	2,5
Kariyer yönetimi uygulamaları	15	12,6	10	8,4	8	6,7
Çalışanın üstlerinin görüşleri	3	2,5	15	12,6	21	17,6
Eğitim faaliyetleri	-	-	1	0,8	5	4,2
İşletmenin özellikleri	5	4,2	4	3,4	11	9,2
İşletmenin hedefleri	12	10,1	6	5,0	8	6,7
Çalışanların nitelikleri	7	5,9	9	7,6	13	10,9
Diğer	-	-	-	-	2	1,7

Kariyer yönetimini birinci derecede etkileyen faktörler sırasıyla PD sonuçları (% 16,0), işletmenin kariyer geliştirmeye ilişkin kriterleri (% 15,1) ve kariyer yönetimi

uygulamalarıdır (% 12,6). Farklı bir değerlendirme ile tüm tercih sıralamaları itibari ile toplamda en fazla etkili olduğu belirtilen faktörler sırasıyla PD sonuçları (% 49,6), işletmenin mevcut pozisyonları (% 36,2) ve çalışanın üstlerinin görüşleridir (% 32,7). Her iki değerlendirmede farklı faktörlerin vurgulanmış olduğu dikkat çekicidir.

Araştırmanın birinci aşamasında ulaşılan modeller bağlamındaki bulgularını aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür:

Tablo 4. 49: Birinci Aşamada Ulaşılan Modeller Bağlamındaki Bulguların Özeti

	Faktörler		
	1	2	3
İK Departmanının Yapılanması (genel)	Örgütün yapısı	İşletme büyüklüğü	İK departmanının yerine getirmek istediği faaliyetler
İK Departmanının Yapılanması (içsel)	Yönetim tarzı	Stratejik yönetim	Örgüt kültürü
İK Departmanının Yapılanması (dışsal)	İşgücünün yapısı	İşgücünün farklılaşması	Endüstri ilişkileri ve teknoloji
İK Uygulamaları	Yaşanan dönemin nitelikleri	Modern İK yönetiminin kurumsallaşması	Hukuk alanındaki değişimler
İK Departmanının Büyüklüğü	Çalışan sayısı	İşletme büyüklüğü	İK departmanının görev ve sorumlulukları
İK Planlaması	İşletme stratejisi	Sektörün özellikleri	Çalışanların nitelikleri
İK Temin ve Seçimi	Sözkonusu pozisyon	Başvuranların özellikleri	İşletmenin süreçle ilgili beklenti ve kriterleri
Performans Değerlendirme	İşletmenin stratejisi ve hedefleri	Performans değerlendirmenin amaçları	Performans değerlendirmenin ücretle ilişkisi
İK Eğitimi ve Geliştirme	Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi	İşletmenin eğitim politikası	İK'nın gelişimine verilen önem
İş Değerleme	Tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği	İş analizi sonuçları	İş değerlendirme sürecinin özellikleri
Ücret Yönetimi	Ekonomik göstergeler	Performans değerlendirme sonuçları	Sektörel ücret araştırmaları
Kariyer Yönetimi	Performans değerlendirme sonuçları	İşletmenin mevcut pozisyonları	Çalışanın üstlerinin görüşleri

Bu tablo ile Türkiye'deki İKY anlayışının modeller bağlamında ve diğer modellerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Bununla ilgili değerlendirme sonuç ve öneriler kısmında detaylı bir şekilde yapılacaktır.

4.2.1.5. Katılımcılar ile İlgili Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler adına anketi yanıtlayan katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 4.50: Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Dağılım

Katılımcıların Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	64	53,8
	Erkek	55	46,2
Ünvan	Genel müdür	2	1,7
	İK müdürü/yöneticisi/direktörü	30	24,8
	İK müdür yardımcısı	1	0,8
	İK ve idari işler müdürü	4	3,3
	İK sorumlusu	10	8,2
	İK uzmanı	22	18,5
	İK memuru/elemanı	5	3,2
	İK şefi	2	1,7
	İK alt birim yöneticisi	2	1,7
	Personel müdürü	3	2,5
	Personel ve idari işler müdürü	5	4,2
	Personel sorumlusu	5	4,2
	Personel uzmanı	2	1,7
	Personel şefi	5	4,2
	Personel memuru	1	0,8
	Diğer	20	18,5
İşletmede çalışma süresi	1 yıldan az	11	9,2
	1-5 yıl	52	43,7
	6-10 yıl	32	26,9
	11-16 yıl	14	11,8
	17 yıl ve üzeri	10	8,4
İK alanında çalışma süresi	1 yıldan az	3	2,5
	1-5 yıl	51	42,9
	6-10 yıl	30	25,2
	11-16 yıl	19	16,0
	17 yıl ve üzeri	16	13,4
Eğitim düzeyi	Lise	4	3,4
	Lisans	84	70,6
	Lisansüstü	30	25,2
	Diğer	1	0,8
Eğitim alanı	İşletme	51	42,9
	Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri	14	11,8
	İktisat	10	8,4
	Kamu yönetimi	2	1,7
	Psikoloji	3	2,5
	Uluslararası ilişkiler	6	5,0
	Hukuk	1	0,8
	Edebiyat/Sanat/Dil bilim	-	-
	Mühendislik	15	12,5
	Cevap vermeyenler	5	4,2
	Diğer	12	10,2

Katılımcıların özelliklere ile ilgili yukarıdaki tabloya göre;

- Katılımcıların çoğu (% 53,8) kadındır.
- Katılımcıların büyük bölümü İK departmanlarında görev yapmaktadır.
- Katılımcıların % 52,9'u işletmede 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında çalışanlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların yaklaşık yarısının (% 45,4) İK alanındaki çalışma süresi ile işletmedeki çalışma süreleri ile paraleldir.
- Katılımcıların büyük bölümü (% 70,6) lisans mezunudur.
- Katılımcıların % 69,8'i İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi mezunlarından oluşmaktadır. İşletme bölümü % 42,9 oranı ile en yüksek orana sahiptir. Diğer seçeneği içinde muhasebe, kimya, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, askeri okul, iletişim gibi bölümlerin mezunları yer almaktadır.

4.2.2. İkinci Aşamının Bulguları

Araştırmanın yöntemi ile ilgili kısımda da belirtildiği üzere araştırmanın başlangıcından itibaren kurgulandığı gibi nicel aşamadan kaynaklanabilecek kısıtları ortadan kaldırmak, ortaya konan durumun gerekçelerini belirlemek ve araştırmanın amacı doğrultusunda daha detaylı bilgi edinmek için 20 İK yöneticisi ile mülakat yapılmıştır. Mülakat yapılan katılımcıların demografik özelliklerini şu şekilde tablolaştırmak mümkündür:

Tablo 4.51: Katılımcılar ile İlgili Bulgular

Katılımcı	Cinsiyet	Ünvan	Sektör	İşletmedeki çalışma süresi	İK alanındaki çalışma süresi	Eğitim	Eğitim alanı
1	Erkek	İK Mdr	Gıda	1-5 yıl	17 yıl ve üzeri	Lisans	İktisat
2	Kadın	Personel ve İdari İşler Mdr	Gıda	6-10 yıl	11-16 yıl	Lisansüstü	İşletme
3	Erkek	İK Mdr vekili	Tekstil	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	İşletme
4	Erkek	İK eğitim sorumlusu	Tekstil	1-5 yıl	11-16 yıl	Lisans	Halkla İlişkiler
5	Erkek	Personel ve İdari İşler Mdr	Metal	1 yıldan az	6-10 yıl	Lisans	ÇEKO
6	Erkek	Personel ve İdari İşler Mdr	Toprak	6-10 yıl	6-10 yıl	Lisansüstü	Askeri okul
7	Erkek	İK ve İdari İşler Mdr	İnşaat	17 yıl ve üzeri	17 yıl ve üzeri	Lisans	İktisat
8	Kadın	Genel Mdr	Petro-kimya	17 yıl ve üzeri	11-16 yıl	Lisansüstü	İşletme
9	Erkek	İK Mdr	Demir-çelik	1-5 yıl	11-16 yıl	Lisansüstü	ÇEKO
10	Erkek	İK uzmanı	Cam ve cam eşya	17 yıl ve üzeri	17 yıl ve üzeri	Lisans	İşletme
11	Kadın	İK yöneticisi	Madencilik	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisansüstü	Psikoloji
12	Kadın	İK Mdr	Enerji	1-5 yıl	11-16 yıl	Lisansüstü	Psikoloji
13	Erkek	Muhasebe Mdr	Orman ürünleri ve ahşap mobilya	6-10 yıl	17 yıl ve üzeri	Lisansüstü	İktisat
14	Erkek	İK direktörü	Tekstil	1-5 yıl	17 yıl ve üzeri	Lisans	Gazetecilik ve Halkla İlişkiler
15	Erkek	İK yöneticisi	Ambalaj	11-16 yıl	6-10 yıl	Lisans	İşletme
16	Kadın	İK Mdr	Elektrik malzemeleri ve aydınlatma	6-10 yıl	1-5 yıl	Lisans	Kamu Yönetimi
17	Erkek	Muhasebe ve Personel Mdr	CTP boru	11-16 yıl	11-16 yıl	Lisans	İktisat
18	Kadın	İK Mdr	Cam ve cam eşya	1 yıldan az	11-16 yıl	Lisans	İletişim
19	Erkek	İK Mdr	Gıda	6-10 yıl	11-16 yıl	Lisans	İşletme
20	Erkek	İK sorumlusu	Otomotiv	6-10 yıl	6-10 yıl	Lisans	İşletme

Tabloda görüldüğü üzere mülakat yapılan İK yöneticilerinin sadece altısının kadın, yedisinin işletme ve neredeyse tamamının iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu olması oldukça dikkat çekicidir.

20 katılımcı ile gerçekleştirilen mülakatların dökümlerinin içerik analizi kapsamındaki anlamlılık analizi sonucunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo 4.52: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu

K	S 1	S 2	S 3a	S 3b	S 4a	S 4b	S 5a	S 5b
1	Süreç İK→temin ve seçim PD→eğitim, kariyer yönetimi, ücret yönetimi	Yönetim kurulu ile yöneticileri uyumlaştırma	Var	Daha duygusal Etik kurallar öncelikli	Evet	Yazılı olmasa da örf ve adetleri dikkate alan ve başarıyla sentezleyen bir yöntem	Asya ülkeleri Ortadoğu ülkeleri	Kalifikasyonların ikinci planda tutulması benzer
2	Üretim kapasitesi→İK→temin ve seçim→PD→eğitim/geliştirme, kariyer geliştirme ve ücret yönetimi	Gelişmelerin işletme koşullarına adapte edilmesi	Var	Uluslar arası faaliyetler, büyüklük ve sektör farklılaşmada etkili	Evet	Küreselleşme ve çok ulusla çalışma	Birçok ülke	Üretim faktörleri nedeniyle olan etkileşim
3	Hepsi birbiri ile etkileşim içinde	-----	Yok	Avrupa'nın İK uygulamalarının varlığı Ancak Türkiye'nin sosyal konumu ile orantılı davranışlar sözkonusu	Evet	Altyapı Yetişmiş İK uzmanları Genç ve dinamik yapı	Yakın Avrupa ülkeleri	İK uygulamalarının Avrupa düzenine uygunluğu
4	Etkileşim esaslı Sistem olarak iyi bir iletişim ve tüm kademelerin desteğini gerektiriyor.	Ekonomik krizden kaynaklan İKY uygulamaları aksaklıklarının giderilmesi	Yok	Dışarıdaki İK anlayışlarının aynen uygulanması	Hayır	Türkiye ekonomisi Çalışanların ve yöneticilerin yapısından kaynaklanan engeller	Romanya gibi ülkeler	Sosyo-ekonomik yapı İnsan yapısının benzerliği
5	Süreç	Yetkinlik yönetimi 360 derece geri bildirim	Kısmen	Yabancı kaynaklı uygulamaların adapte edilmesi Batı ve Uzakdoğu yönetim sistemlerini uyarlama	Kısmen	Yeterli insan kaynağı ve bilgi birikimi Türk insanının yapısına ve karakteristiğine uygun sisteme duyulan ihtiyaç Türk insanın duyulan güven eksikliği	Japonya	Kültürel yakınlık Yüksek bağlılık düzeyi

Tablo 4.51: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Devamı)

6	İK→temin→eğitim→PD→ücret yönetimi ve kariyer Bir fonksiyonun başarısı diğerini olumlu olarak etkiliyor.	PD, ücret yönetimi ve eğitim fonksiyonları	Var	Türk insanının kendine özgü yapısının özel uygulamalar ya da genel uygulamalar içinde özgün değişiklikler gerektirmesi	Evet	Krizlerin ve İK uygulamalarının uzun vadede getirisinin özellikle aile şirketleri tarafından fark edilmesi	İtalya ve Fransa karışımı	Yasal ve duygusal uygulamaların benzerliği
7	Süreç Ayrılmaz ve tamamlayıcı unsurlar	-----	Yok	PY'ye dayalı, belirleyici unsurları olmayan ve babadan kalma yöntemlerin kullanılması	Evet	Gelişen serbest piyasa şartları AB süreci nedeniyle yapılan zorunlu değişiklikler İKY'nin işletme stratejileri içinde öne çıkmaya başlaması Uluslararası rekabette İKY'nin öneminin anlaşılması	Gelişmekte olan ülkeler Doğu Avrupa ülkeleri AB'ye aday ülkeler	AB süreci düzenlemeleri AB kriterlerinin sağlama çabası Küresel rekabetin artması
8	Kurum kültürü ve işe uygun çalışan temin ve seçimi önemli Diğer fonksiyonlar da çalışanların verimli bir şekilde sürekli istihdamı için önemli	İK'nın üst yönetimde temsil edilmesi	Kısmen	Uluslararası şirketler için çalışkan, özverili, iyi eğitim almış eleman temininin Türkiye'de Avrupa'ya göre daha kolay olması	Evet	Gelişim amaçlı yurtdışı mübadele/çalışma programları	Avrupa ülkeleri	Çok uluslu şirketlerin etkisi
9	Süreç	İş analizi İş değerlendirme Kariyer yönetimi Performans yönetimi	Kısmen	Çalışanların profesyonel olmayışı Sektörel dalgalanmalar İKY anlayışının tam olarak algılanamaması	Hayır	Özellikle büyük şirketlerin yabancı şirketlerin anlayışlarını benimsemesi ya da bu şirketlerin uzantısı olması	ABD Almanya Japonya	Bu ülke şirketlerinin uygulamalarının benimsenmesi ya da bu şirketlerin uzantısı olarak faaliyet gösterilmesi

Tablo 4.51: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Devamı)

10	Kuvvetli etkileşim Destekleyicilik Sistem yaklaşımının unsurları Koruma	Yönetici yetiştirme programları Organizasyonel gelişim eğitimi Motivasyon artırıcı uygulamalar	Yok	İKY'nin öneminin tam olarak anlaşılamamış olması	Evet	Genç ve dinamik potansiyel istihdam gücü	Doğu Avrupa ülkeleri Batı ülkeleri	İş yasaları ve bunların içerisindeki uygulamalar
11	Birbirleriyle ilgili unsurlar Süreç	-----	Kısmen	Diğer ülkelerdeki İKY uygulamalarının detayları bilinmeli Coğrafi konumumuz dış etkilere açık	Evet	Ülke kültürünün etkisi	Doğu ve Batı sentezi	Coğrafi konumun yansımaları Gelenek ve görenekler Takım çalışmasına ya da bireysel çalışmalara yatkınlık
12	İKP diğer uygulamaların temeli İKP→temin→eğitim ve geliştirme→temin→iş değerlemesi→ücret Temin→iş değerlendirme→ücret Temin→PD→ücret, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi Alt süreçler olarak sürekli etkileşim esaslı Aralarında girdi-çıkı ilişkisinin varlığı	İş Kanunu ve SGK nedeniyle Eİ uygulamalarına ağırlık verilmesi	Var	Sosyo-kültürel farklılık Çalışan profilinin farklılığı Mobbing, iş güvencesi ve işsizlik sigortası gibi kavramların Türkiye'de yeni ortaya çıkmış olması	Hayır	Globalleşme nedeniyle aynı bakış açısını yansıtan global İK uygulamalarının hakim olması	Avrupa ve Amerika Akdeniz ülkeleri ve gelişmekte olan ülkeler	Sistem açısından Avrupa ve Amerika'ya, uygulama açısından Akdeniz ülkelerine ve gelişmekte olan ülkelere benzemektedir. Performans, ücret (HAY), yetkinlik modeli gibi gelişmiş İK uygulamalarının Amerika ve Avrupa kökenli olması Çalışan profili farklılıkları da uygulamaların Akdeniz ülkelerine ve gelişmekte olan ülkelere benziyor.

Tablo 4.51: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Devamı)

13	Bu fonksiyonlar çalışanların tamamına uygulanmalı PD oldukça önemli Süreç sonuca ulaşınca kadar tekrarlanırlar.	-----	Yok	Avrupalı olma ideali nedeniyle	Hayır	AB kriterleri	Batı Avrupa ülkeleri İngiltere, Fransa, Almanya	AB ve Kopenhag kriterleri ile bunlara uygun hareket etme amacı
14	İş→insan→ölçüm→eğitim→gelişim→geleceği planlama	İç müşteri memnuyeti ile ilgili çalışmalar	Yok	Değişik kültürel yapıların tek bir İKY anlayışına engel olması	Hayır	Kültürel yapı Değişik kültürel yapılar	Birçok ülke	Türkiye'nin dünya etkisine açık olması Kuruluş bölgesine ve sektöre göre değişiklikler görülmesi
15	Zincirleme tamamlanan bir süreç Sistem Profesyonel İK anlayışı için tümü uygulanmalı	İKBS programlarının uygulanması	Kısmen	Kurumsal firmaların İK'ya bakış açısı Farklı insan kaynaklarının önemini ve işletme verimliliğine olumlu etkisini anlayan işletmelerin artması Diğer yanda işletmenin İK'nın katma değerinin farkında olmaması	Hayır	Üst yönetiminin İKY'nin olmazsa olmaz bir yönetim sistemi olduğunu anlaması ve bilinçlenmesi gerekliliği	Kısmi benzerlikler	Avrupa ve Amerika uygulamaları oldukça ileri düzeydedir.
16	Süreç Aynen işleyiş	-----	Yok	Genel olarak dünyadaki uygulamaların Türkiye'ye uyarlanması	Hayır	Uygulayıcı konumunda olmamız	Avrupa ülkeleri	AB etkisi

Tablo 4.51: Mülakat Bulguları Döküm Tablosu (Devamı)

17	Hepsi birbiri ile etkileşim içinde	-----	Yok		Kısmen	AB normları	Az gelişmiş ülkeler	Yabancı ortaklı işletmelerde profesyonel ve Batı tarzı bir yaklaşım mevcut iken yerli işletmelerde “karadüzen” mevcuttur. Sektör, üretim tarzı, şirket yapısı, yöneticilerin eğitim düzeyi ve iş yapılan kişiler etkili
18	Bağlantılı ve etkileşimli süreçler Şirketin İK stratejisi ve politikası etkili	Eİ ve çalışan ilişkileri uygulamaları	Var	Kültürel alışkanlıklar	Evet	Globalleşmenin doğal sonucu	Türkiye’de yatırım yapan şirketlerin köken ülkeleri	Yatırım yapan yabancı şirketlerin İK sistem ve uygulamalarını beraberinde getirmesi
19	Hepsi birer süreç Planlama→temin/seçim→eğitim ve gelişim→iş değerlendirme→PD→ücret ve kariyer yönetimi	Kalite ve verimlilik gibi hedeflere yönelik takımların kurulması için PD ve gelişim odaklı uygulamalar	Kısmen	Organizasyonların duygusallığı İK’nın merkezi konumu	Kısmen	Genç nüfusun ve İK’nın işletmelerdeki dinamik etkisi	İthalat ve ihracat ilişkisi kurulan ülkeler	Dış ticaretin İKY uygulamalarına etkisi ve ortaya çıkan etkileşim
20	Süreç	Ücret skalasının daha adaletli hale getirilmesi	Yok	Yurt dışından alınan modellerin uygulanması	Hayır	Sürekli olarak yurtdışından alınan modellerin uygulanması	ABD, Almanya ve İngiltere	Bu ülkelerin uygulamalarının esas alınıp yansıtılmaya çalışılması

Yukarıdaki tabloda özetlenen mülakat bulgularını katılımcılara yöneltilen soruların sıralamasına bağlı olarak şu şekilde değerlendirmek mümkündür:

- *Temel İKY fonksiyonları arasındaki ilişki* farklı şekillerde ifade edilmiş olmakla birlikte katılımcıların tamamı tarafından birbiri ile etkileşim halinde olan bir süreç ve sistem olarak tanımlanmıştır. Bu ilişkiyi K7 “bir zincirin parçaları”, K12 “girdi ve çıktı ilişkisi” ve K18 “bir dişlinin çarkları” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamalar da göstermektedir ki İKY fonksiyonları sistem yaklaşımı çerçevesinde uygulanmaktadır ya da uygulanmalıdır.

Katılımcılardan bazıları, bu alt süreçlerin etkileşimli olduğunu daha net ortaya koyan açıklamalarda bulunmuşlardır.

Örneğin; K2, süreci üretim kapasiteden hareketle şu şekilde sıralayarak ortaya koymuştur:

Üretim kapasitesi → İKP → İK temin ve seçimi → Performans değerlendirme → Eğitim ve geliştirme, Kariyer yönetimi, Ücret yönetimi

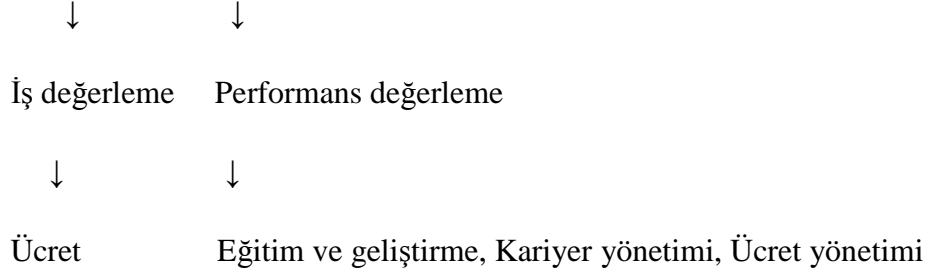
K8 işe uygun İK temin ve seçimin diğer İK fonksiyonları açısından önemini vurgulamıştır.

K6 ise “İK fonksiyonlarından birinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinin diğerlerini olumlu yönde etkilediğini” ifade ederek kendi görev aldığı işletmedeki İK fonksiyonları arasındaki ilişkiyi şu şekilde bir sıralama ile ortaya koymuştur:

İKP → İK temin ve seçimi → Eğitim ve geliştirme → Performans değerlendirme → Ücret yönetimi ve Kariyer yönetimi

K12 ise “İKP’nin uygulamaların temelini oluşturduğunu” ifade etmiş ve fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi şu şekilde bir sıralama ile ortaya koymuştur:

İKP → İK temin ve seçimi → Eğitim ve geliştirme



İK fonksiyonları arasındaki ilişki katılımcılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmekle birlikte hepsinde ortak bir şekilde İKY'nin birbiri ile etkileşim halinde olan ve fonksiyonlardan birinin sonuçlarının diğerleri için veri niteliği taşıdığı alt süreçlerden oluşan bir süreç olduğu vurgulandığını söylemek mümkündür.

K4 süreç şeklindeki bu ilişkinin “sistem olarak iyi iletişim ve işletmenin tüm kademelerinin desteğini gerektirdiğini” ifade ederken K8 “kurum kültürü”nün önemini vurgulamıştır.

İKY fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, İKY ile hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için süreç düşüncesi, kurum kültür ve işletme genelinde sağlan destek oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu unsurların İKY yapılanmasını ve uygulamalarını etkileyen faktörler olduğunu söylemek mümkündür.

- *Son yıllarda üzerinde ağırlıklı olarak durulan ve yeni bir yaklaşım olarak nitelendirilebilecek İK uygulamaları* ile ilgili soruya 6 katılımcı bu yönde bir yeniliğin olmadığı şeklinde yanıt vermiştir. Diğer katılımcılar ise ağırlıklı olarak üzerinde durdukları ve yeni olarak nitelendirdikleri uygulamaların olduğunu ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların yanıtlarını şu şekilde değerlendirebiliriz:

K6 ve K9 iş analizi, performans değerlendirme ve iş değerlendirme gibi temel İK fonksiyonlarını son yıllarda uygulamaya çalıştıkları birer yenilik olarak belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları yenilik olarak mevcut fonksiyonlarla ilgili yapılanlardan söz etmektedirler. Örneğin; K20 ücret skalasını daha adil bir hale getirme çabası içinde olduklarını belirtirken K4, ekonomik kriz nedeni ile İK uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıkların giderilmeye çalışılmasını bir yenilik olarak nitelendirdiğini belirtmiştir.

Katılımcılardan bazıları ise mevcut İK fonksiyonlarını yeni yöntemlerle gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin; K5 360 derece geribildirim ve yetkinlik yönetimini gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. K10 eğitim geliştirme ve motivasyon odaklı uygulamaları yerine getirdiklerini belirtirken K19 gelişim, kalite ve verimlilik odaklı olarak hedeflere yönelik takım çalışmaları yapmaya çalıştıklarını belirtmiştir. K12 ve K18 İK fonksiyonlarını endüstri ilişkilerini daha fazla dikkate alarak gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. K12 buna gerekçe olarak İş Kanunu'ndaki ve Sosyal Güvenlik Kanunu'ndaki yeni düzenlemeleri göstermiştir. K15 ise diğer katılımcılardan farklı olarak İK fonksiyonlarını İKBS'nden yararlanarak gerçekleştirme çabalarını İK alanındaki bir yenilik olarak ifade etmiştir.

K2 ise genel anlamda İK alanındaki gelişmeleri işletme koşullarına uyumlaştırma çabalarını son yıllarda gerçekleştirmeye çalıştıkları bir yenilik olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

K1 işletmenin üst yönetimi ile diğer yöneticiler ve İK yöneticileri arasında bir uyum sağlama çabası içinde olduklarını ifade ederken K8 İK'nın üst yönetim kademesinde temsil edilmesini son yıllarda benimsedikleri yeni bir yaklaşım olarak ifade etmiştir.

Bulgularına aşağıda yer verilecek olan diğer mülakat sorularını Türkiye'nin İK anlayışının modeller bağlamında ele alınması şeklinde değerlendirmek mümkündür.

- *Türkiye'nin kendine özgü bir İK anlayışı olup olmadığı yönündeki düşüncelerinin* sorulduğu soruya 9 katılımcı “yok”, 6 katılımcı “kısmen” ve 5 katılımcı “var” şeklinde yanıt vermiştir. Aynı sorunun devamında katılımcılara neden böyle düşündükleri sorulmuştur. Buna göre;

Türkiye'nin kendine özgü bir yaklaşımı olmadığını düşünen katılımcılar bunun nedeni olarak farklı unsurlardan söz etmişlerdir. Katılımcılar (örneğin; K3, K16, K20 gibi) genel olarak diğer ülkelerin özellikle Avrupa ülkelerinin İK anlayışlarının ve uygulamalarının ülkemizde de aynen ya da adaptasyon çabası ile uygulanmasını bir gerekçe olarak ifade etmişlerdir. Örneğin; K13 “Avrupalı olma idealini” vurgulamıştır. K10 “İKY'nin öneminin tam olarak anlaşılammış” olmasını ve K7 “babadan kalma” yöntemlerinin halen sürdürülmesini bu durumun nedeni olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

K14 ise bu çalışmanın ortaya çıkışında etkili olan benzeşme ve ayrışma teorilerinden ayrışma teorilerini destekler bir şekilde “değişik kültürlerin tek bir İKY anlayışının olmasını engellediğini” ifade etmiştir.

Bu soruya “kısmen” şeklinde yanıt veren katılımcılar başka ülkelerdeki başarılı İK uygulamalarının ülkemiz koşullarına adapte edilmesini, İKY’ye bakış açısını, belirli nitelikteki İK temininin kolaylığını bu durumun gerekçesi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Örneğin; K5 uyarlamaları, K9 İKY’nin tam olarak anlaşılmasını, K19 ise İK’nın merkezi konumunu ve organizasyonların duygusallığını vurgulamaktadır.

Türkiye’nin kendine özgü bir yaklaşımı olduğunu düşünen katılımcılar da bunun nedeni olarak farklı unsurlardan söz etmişlerdir. K1 duygusallığı ve etik kuralların önceliğini neden olarak öne sürerken K2, K12 ve K18 kültür, sosyal yapı, çalışanların nitelikleri, alandaki yenilikler, faaliyet alanı gibi farklılaşmada etkili olan faktörleri neden olarak gördüklerini ifade etmektedirler.

- *Gelecekte Türkiye’nin kendine özgü bir İK anlayışı oluşturup oluşturamayacağı yönündeki düşüncelerinin* sorulduğu soruya 7 katılımcı “hayır”, 4 katılımcı “kısmen” ve 9 katılımcı “evet” şeklinde yanıt vermiştir.

Katılımcılar ülkemizin ekonomik yapısının, çalışanların ve yöneticilerin niteliklerinin, ülkemizdeki büyük işletmelerin yabancı şirketlerin İKY uygulamalarını benimsemelerinin ya da bu şirketlerin birer uzantısı olmalarından kaynaklanan gerekliliklerin, küreselleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan küresel bir İKY anlayışının oluşmasının, kültürünün ve kültürel çeşitliliğinin Türkiye’nin gelecekte de kendine özgü bir İK anlayışı oluşturması engelleyeceğini belirtmişlerdir. Örneğin; K13, AB kriterlerini de özgün bir İK anlayışının geliştirilmesini engelleyen bir faktör olarak nitelendirmiştir. K16, “Türk işletmelerinin yalnızca uygulayıcı konumunda oluşunun ve var olan uygulamaların yeterince iyi uygulanmasının bile büyük başarı olduğu”nu ifade etmekte ve bu durumda özgünlüğün sözkonusu olamayacağı görüşünü dile getirmiştir. K20 ise sürekli olarak başka ülkelerde egemen olan İK modellerinin uygulanmasını bir engel olarak nitelendirmekte ve Türkiye’ye özgü kültür ve yaşam koşullarının esas alınmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

Bu soruya “kısmen” şeklinde yanıt veren katılımcılar genel itibari ile gelecekte Türkiye’nin kendine özgü bir İK anlayışı oluşturabileceğini, ülkemizin genç nüfusunun ve işletmelerin İK’ya bakışlarının bu konudaki etkisini ifade etmişler. Örneğin; K15 İKY’nin işletme için “İKY’nin olmazsa olmaz bir yönetim sistemi” olduğunun üst yönetimi tarafından anlaşılmasının etkisini belirtmiş ve bu yönde bir bilinç oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamıştır. K19 ise genç nüfusun ve İK’nın işletmelerde İKY’nin gelişimi açısından daha dinamik bir etki oluşturacağını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra K17 AB normlarının “kağıt üzerinde de olsa” olumlu etkisi olacağını belirtmiştir.

K5 ise gelecekte özgün bir Türk İK anlayışının oluşturulmasına engel olabilecek ya da katkı sağlayabilecek unsurları birlikte ele almıştır. Yeterli insan kaynağının ve bilgi birikiminin, Türk insanının yapısına ve karakterine uygun İK sistemlerine duyulan ihtiyaç Türkiye’nin kendine özgü bir İK anlayışı oluşturmasına imkan tanıyacak nedenler olarak ifade edilirken Türk insanına duyulan güven eksikliği bu oluşumu engelleyecek faktörler olarak nitelendirilmiştir.

Türkiye’nin gelecekte kendine özgü bir İK anlayışı oluşturabileceğini düşünen katılımcılar, bu soruya “kısmen” yanıtını veren katılımcılarla benzer nedenlere değinmişlerdir. Bu benzer nedenler arasında kültür, genç ve dinamik nüfus yapısı, AB süreci, küreselleşme, İK alanındaki gelişmeler gibi faktörler yer almaktadır. Katılımcılar bu nedenlerin yanı sıra birçok farklı faktörün etkisine de değinmişlerdir. Örneğin; K1 “yazılı olmasa da örf ve adetleri dikkate alan ve bunları İK uygulamaları ile bütünleştirebilen bir yapının” varlığını özgünlük açısından olumlu bir faktör olarak dile getirmiştir. K6 aile şirketlerinin de İK’nın uzun vadeli olumlu etkilerinin farkına varmış olmasını ve düşünülen aksine yaşanan ekonomik krizlerin özgün bir İK anlayışının oluşturulmasına katkı sağladığını ifade etmiştir. K7 AB adaylık sürecinde yapılan zorunlu değişikliklerin, gelişen piyasa koşullarının ve özellikle uluslararası rekabet avantajının kazanılmasının İK’nın önemini anlaşılmasının ve İKY’nin işletme stratejilerinin belirlenmesinde öncelikli bir konuma gelmesinin bu konudaki olumlu katkısını vurgulamıştır. K18 ise Türkiye’nin gelecekte kendine özgü bir İK anlayışı geliştirmesinin “küreselleşmenin doğal sonucu” olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu

görüş literatürde yer alan küresel bir dünyada özgün olanların ayakta kalacağı yönündeki görüşle paralellik göstermektedir.

Mülakatta katılımcılara Türkiye'deki İK anlayışının günümüzde özgün bir nitelik taşıyıp taşımadığı ya da gelecekte bunun gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği yönündeki bu iki soruya verilen yanıtları ve yanıtlarının gerekçelerini birlikte ele almak yararlı olacaktır.

Katılımcıların çoğu günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İK anlayışı olmadığını düşünüyor olmasına rağmen gelecekte özgün bir İK anlayışının oluşturulabileceğini düşünenlerin sayısı oldukça fazladır ve bu sayıya olumlu kanaatleri nedeni ile “kısmen” yanıtını verenleri de dahil etmek mümkündür. Ayrıca günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İK anlayışı olup olmadığı ile ilgili soruya “kısmen” yanıtını veren katılımcılardan sadece biri gelecekte de özgün bir anlayış oluşturulamayacağı yanıtını vermiştir. Yine bu katılımcılardan üçü gelecekle ilgili soruya özgün bir İK oluşturulabileceği yönünde imaları bulunan gerekçelerle tekrar “kısmen” yanıtını vermişlerdir. Ayrıca sadece K12 günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İK anlayışı olduğunu belirtmesine rağmen gelecekte bu özgünlüğün sürdürülemeyeceği yönünde bir düşünce belirtmiştir.

Bu iki soruya verilen yanıtların nedeni olarak belirtilen faktörlerin özgün bir İK anlayışının varlığı ile ilgili olumlu ya da olumsuz her iki görüş için de birer gerekçe olarak öne sürüldüğünü söylemek mümkündür. Bu faktörlerin en öne çıkanları AB, küreselleşme, kültürdür. Örneğin; K7, AB sürecinin ülkemizin kendine özgü bir İK anlayışı oluşturmasına katkı sağlayacağını belirtmekte ve K17 bu görüşü “kısmen” yanıtı ile desteklemektedir. Buna karşılık K13, “AB kriterlerinin ve son 40 yıldır süregelen Avrupa'lı olma idealinin” gelecekte Türkiye'nin kendine özgü bir İK anlayışı geliştirmesini engelleyeceğini savunmaktadır.

K2 ve K18 küreselleşmenin ülkemizin kendine özgü bir İK anlayışı oluşturmasına neden olabileceğini dile getirirken K12 küreselleşmenin ve aynı bakış açısını yansıtan küresel İK uygulamalarının aksine özgünlüğe engel olacağını ifade etmiştir.

K12 ve K18 ülkemizin kültürel ve sosyo-kültürel yapısı nedeni ile özgün bir İK anlayışı olduğunu ifade ederken K14 kültürel yapımızın ve çeşitliliğin gelecekte özgün bir İK anlayışı oluşturulmasına engel olacağını ifade etmektedir.

- *Türkiye’deki ve dünyadaki İK uygulamalarını düşündüklerinde genel itibari ile ülkemizin İKY anlayışının hangi ülkelerle benzerlikler taşıdığını düşündükleri yönündeki soruya çeşitli yanıtlar vermişlerdir. Katılımcıların çoğu ülke adı vermemeyi tercih ederek genel bazı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Katılımcıların bu yanıtları arasında “birçok ülke”, “ithalat ve ihracat gibi dış ticaret ilişkisi kurulan işletmelerin köken ülkeleri”, “Türkiye’de yatırımları olan yabancı şirketlerin köken ülkeleri”, “az gelişmiş ülkeler”, “gelişmekte olan ülkeler”, “AB’ye aday ülkeler”, “yakın Avrupa ülkeleri”, “Ortadoğu ülkeleri”, “Doğu Avrupa ülkeleri”, “Akdeniz ülkeleri”, Asya, Avrupa ve Amerika ülkeleri şeklinde genel ifadeler yer almaktadır. Diğer katılımcılar ise daha detaylı yanıt vererek İK uygulamaları açısından benzerlikler olan ülkelerin isimlerini sıralamışlardır. Buna göre; üç katılımcı Almanya, üç katılımcı ABD, ikişer katılımcı İngiltere, Fransa ve Japonya yanıtını vermişlerdir. Diğer katılımcılar ise Romanya ve İtalya ismini vermişlerdir. Görüldüğü üzere; katılımcıların çoğunun ülkemizdeki İK uygulamalarının Avrupa ülkelerindeki İK uygulamalarına daha fazla benzediği yönünde bir kanaate sahip olduğu görülmektedir.*

Katılımcılar bu benzerliklerin nedeni olarak çeşitli faktörlere değinmişlerdir. Çok uluslu şirketler ve dış ticaret ilişkileri benzerliklerin genel gerekçesi olarak ifade edilmiştir. Ayrıca Avrupa ve AB’ye aday ülkelerle olan benzerliklerin temel nedeni ise AB kriterleri ve buna dayalı olarak gerçekleştirilen düzenlemeler olarak vurgulanmıştır. K5 Japonya’daki İK uygulamaları ile benzerliğin “kültürel yakınlıktan ve yüksek bağlılık düzeyinden” kaynaklandığını dile getirmiştir. K14 ise az gelişmiş ülkelere olan benzerliğin yabancı ortaklı işletmelerin profesyonel yaklaşımından ve buna karşılık yerli işletmelerdeki çelişkili durumu ifade eden “*karadüzen*”in varlığından kaynaklandığını ifade etmiştir. Ayrıca bu durumun sektör, üretim tarzı, işletme yapısı, yöneticilerin özellikleri gibi faktörlerin etkisi ile değiştiğini belirtmiştir.

K12 ise diğer katılımcılardan farklı olarak çok daha detaylı bir değerlendirme yapmayı tercih etmiş ve benzerliklerin kaynaklandığı faktörlerin benzer olunan ülkelere göre farklılaştığını dile getirmiştir. K12, benzerliğin esas itibari ile İK fonksiyonlarının

gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemlerin Avrupa ve ABD kökenli olmasından kaynaklandığını, Avrupa ülkelerine olan benzerliğin uygulamalar ve ABD'ye olan benzerliğin sistem açısından olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışan profilinin benzer olmasının da Türkiye'deki İK uygulamalarının Akdeniz ülkelerindeki ve gelişmekte olan ülkelerdeki İK uygulamalarına olan benzerlikleri artırdığı da ifade edilmiştir. Akdeniz ülkeleri ile olan benzerlik çalışmanın üçüncü bölümünde bulgularına yer verilen daha önce yapılmış araştırmalarda da ortaya konan durumla paralellik göstermektedir.

Bunun yanı sıra K11 ülkemizdeki İK uygulamalarının “Türkiye'nin coğrafi konumu, gelenek ve göreneklere, takım ve bireysel çalışmalara” yatkınlığı nedeniyle “Doğu ve Batı'nın bir sentezi olduğunu dile getirmiştir. K15 ise sadece “kısmi benzerlikler” olduğunu ifade etmekle yetinmiş ve İKY'nin ülkemizde geldiği noktaya göre “Avrupa ve Amerika İKY uygulamalarının bizim için hayali bir konumda” olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın her iki aşamasının yukarıda yer verilen bulguları sonuç ve öneriler kısmında yeniden ve birlikte ele alınacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi son 20 yıldır akademik anlamda yoğun bir şekilde üzerinde çalışılan ve uygulama açısından geliştirilme gayreti gösterilen önemli bir yönetim alanıdır. Bu nedenle İKY'ye gösterilen ilgi artan bir seyir izlemektedir. Bu durumda iş yaşamının her alanında olduğu gibi küreselleşme, rekabetin yoğunluğu, değişen teknoloji ve değişim hızı gibi faktörler etkili olmaktadır. Ancak esas etkili olan faktörün stratejik yönetim ve bilgi toplumu gerçekleri ile insanın diğer üretim faktörlerinden farklı bir şekilde yönetilmesinin gerekliliğidir. Nitelikleri ve beklentileri farklılaşan insan kaynakları, bilginin hem üreticisi hem de tüketicisi konumundadır. Böylece farklılık yaratabilecek ve taklit edilemez bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları bütün bu özellikleri ile işletmenin sahip olduğu teknoloji ve sermaye gibi tüm işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle sadece işletme odaklı bir anlayış ve klasik yöntemler, insan kaynaklarını beklentilerinin işletme hedefleri ile örtüşmesini ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesine imkan vermeyecektir.

Bütün bu gerekçeler İKY'nin gelişiminin de temel nedenlerini açıklamaktadır. Ayrıca İKY'nin akademik ve pratik anlamlarında ulaşması gereken noktayı da ifade etmektedir.

İKY'nin gelişimi literatürde ve pratikte personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY şeklinde gerçekleşmiştir. Bu gelişim sürecinin her bir döneminin ortaya çıkış nedenleri, kapsamı, insana bakış açısı, amaçları, işletme içindeki konumu, fonksiyonları, kullanılan teknik ve yöntemleri farklılıklar arz etmektedir. Ancak bu farklılıklar bir öncekinin yok sayılmasını ifade etmemektedir. Diğer bir ifade ile İKY'nin gelişiminde kırılmalardan ziyade bir öncekinin yetersizliklerinin giderilmesi ve geliştirilmesi sözkonusudur. Bu nedenle personel yönetimi, İKY ve SİKY eş zamanlı olarak varlığını sürdürebilmiştir. Eş zamanlılıkta özellikle pratikteki gelişim hızının akademik anlamdaki gelişime paralel olmayışının etkili olduğunu söylemek mümkündür.

İKY'nin gelişiminde olduğu gibi genel anlamda yapılanmasında ve fonksiyonlarının uygulanmasında farklı faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler işletme içi (işletme büyüklüğü, örgüt kültürü, stratejik yönetim unsurları, üst yöneticilerin yönetim tarzı,

diğer işletme fonksiyonları gibi) ve işletme dışı faktörler (küreselleşme, teknoloji, ekonomik yapı, sanayileşme evresi, işgücünün özellikleri, kültür, yasal düzenlemeler, endüstri ilişkileri gibi) olarak ifade edilebilir. İşletme, sektör ve makro anlamda ülke etkili olan faktörlerin ve faktörlerin etki derecelerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle karşılaştırmalı çalışmalar oldukça önemlidir. Yönetim alanında olduğu gibi onun bir alt dalı olan İKY açısından da küreselleşme ve yerelleşme ikilemi diğer bir ifade ile benzeşme ve ayrışma oldukça önemli ve araştırılmaya değer bir alan oluşturmaktadır. Bu düşünceden hareketle birçok İKY yaklaşımı ve modeli geliştirilmiştir. İKY yaklaşımları ve modelleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar içinde bu çalışmanın amacına en uygun olanı Amerikan ve Avrupa İKY modelleri ve Uzakdoğu İKY anlayışları şeklindeki ayrımdır. Bu modellerle İKY'nin evrenselliği ve en iyi tek bir modelin varlığı ve farklılıkları dikkate alan modellerin ortaya konmasının gerekliliği tartışılmaktadır. Diğer bir ifade ile benzeşme ve ayrışma odaklıdır. Bu durum aynı zamanda daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmanın temel dayanağını oluşturmaktadır.

Modellerin temel çıkış noktasını oluşturan bu tartışma paralelinde Amerikan İKY modellerinin evrensel niteliğinin daha güçlü olduğunu ve diğer modellerin geliştirilmesinde rol oynadığını söylemek mümkündür. Avrupa İKY modellerinde ise ortak bir model ortaya koyma çabası sözkonusudur. Ancak ülkelerin kendi özelliklerini göz ardı etmeyen bir anlayış ortak özelliktir. Uzakdoğu İKY anlayışı doğrudan bir model niteliği taşımamaktadır. Özellikle uluslararası şirketlerin ve dünyadaki gelişmelerin ışığında Uzakdoğu İKY anlayışının benzeşme ve ayrışma ikilemini yoğun bir şekilde ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Türkiye'de İKY ise hem literatür açısından hem de pratik açıdan dünyaya benzer bir gelişim seyri yaşamıştır. Diğer bir ifade ile personel yönetimi, İKY ve SİKY şeklindeki gelişim Türkiye için de sözkonusudur. Ancak literatürde değişim ve gelişim hızla gerçekleşirken uygulamadaki geçiş hızı daha yavaş olmuştur. Bu durumda Türkiye'nin geç sanayileşmesinin önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Literatürdeki gelişim dünyaya paralel olmakla birlikte ülkemizdeki İKY literatürü; Türkiye odaklı değerlendirmelerin yeterli olmaması, teorik tartışmaların yeterince yapılmaması, uygulamadan kopuk olması, fonksiyon bazında diğer bir ifade ile mikro

bir bakış açısını yansıtması gibi özellikleri nedeni ile eleştirilebilir. Türkiye’deki İKY uygulamalarında ise İKY’nin gelişim aşamalarının eş zamanlı olarak varlıklarını sürdürmeye devam ettiklerini ancak yıllar itibari ile gelişim hızının stratejik vurguları daha yoğun olan bir İKY anlayışına doğru gittiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın temel amacı doğrultusunda ilk üç bölümle ilgili yapılan tespitler ışığında araştırma bulgularını, çalışmanın genel çerçevesi paralelinde daha etkin bir şekilde değerlendirmek mümkün olacaktır.

Araştırmanın birinci aşamasının bulgularından hareketle Türkiye’deki İKY anlayışının, **İKY’nin gelişimi** açısından gelinen noktayı şu şekilde özetleyebiliriz: İKY’nin günümüzde İKY ile ilgili departmanının organizasyon şemasındaki yeri, en üst düzey İK sorumlusunun ünvanı, İKY ile ilgili stratejik unsurların varlığı, İK fonksiyonlarının üst kurullarda temsil edilmesi ve İK sorumlusunun işletme stratejisinin geliştirilmesinde sürecin başından itibaren katılımı ile ilgili oranların yüksekliği İK’nın stratejik boyutta ele alınması yönünde diğer bir ifade ile SİKY’ye geçişe dair umut vaat etmektedir. Ancak İK planlamasının genel olarak görece kısa vadeli olarak gerçekleştirilmesi de dikkat çekicidir. Ayrıca belirtmek gerekir ki tüm bu unsurlar bağlamında SİKY’ye doğru olan gelişim personel yönetiminin, İKY’nin ve SİKY’nin varlığını eş zamanlı olarak sürdürdüğü gerçeğini değiştirmemektedir. İKY’nin gelişimi açısından makro anlamda bir eşzamanlılık sözkonusudur. Örneğin; bir işletmedeki departmanın adı “Personel ve İdari İşler” iken diğerinde “İnsan Kaynakları”dır. Diğer örnek ise bir işletmede kariyer yönetimi ve İK eğitimi gibi gelişim odaklı fonksiyonlar gerçekleştirilmezken bir diğerinde stratejik unsurlar vurgulanmaktadır.

Bu gerçek Türkiye’de İKY alanındaki söylem ve eylem farklılığının da bir kanıtı niteliğindedir.

İKY uygulamaları ile ilgili ulaşılan bulgular, temel İKY fonksiyonlarının hangi amaçlarla ve hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği ile ilgili oldukça detaylı bilgiler sağlamaktadır.

Personel ve özlük işleri ile işe alma birimlerinin katılımcı işletmelerin yarısından fazlasında mevcut olması PY’nin temel faaliyetinin önemin hala koruduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer yönetimi gibi günümüzde oldukça önemli olan

fonksiyonun birim bazında faaliyet göstermemesi de dikkat çekicidir. İşe alma biriminin örnekleme oluşturan işletmelerin tümünde bulunmaması ise her işletme için kaçınılmaz olan bir İK fonksiyonun farklı birimler tarafından ya da bu fonksiyonun büyük ölçüde dışkaynaklar aracılığı ile gerçekleştirildiği şeklinde yorumlanabilir. Eğitim ve geliştirme biriminin de ilk üç İK birimi içinde yer alması da İK gelişimine verilen önemin ve İKY anlayışının giderek daha fazla benimsendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İKY'nin temel fonksiyonlarını temsil eden birimlerin tamamının bulunduğu işletmelerinin oranı (% 32,8) ise İKY için önemli olan bütüncül bakış açısının tam olarak yerleşmediği ya da birimlerin çapraz fonksiyonları yerine getirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

İK departmanında görev yapanların ünvanları diğer bir ifade ile pozisyonları % 80'lere yakın bir oranda için "İnsan Kaynakları" ifadesini içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte azımsanamayacak oranda işletmede de içinde "personel" ifadesini barındıran departmanlar yer almaktadır.

İKY'nin bir süreç olduğu düşüncesi ile temel İK fonksiyonlarının tamamını gerçekleştiren işletmelerin oranı sadece % 22,7'dir. Ancak neredeyse tüm işletmeler için İK temin ve seçimi ile ücret yönetimi en temel fonksiyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İK eğitimi ve geliştirme, İK temin ve seçimi ile ücret yönetimi işletmelerin en fazla zaman ayırdığı ve en fazla kaynak aktardığı temel İK fonksiyonları olarak sıralanmaktadır. Bununla birlikte İK eğitimi ve geliştirme ile İK temin ve seçimi dışkaynaklardan yararlanılarak gerçekleştirilen fonksiyonlardır.

İK fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde teknolojiden yararlanan işletmelerin oranı ise ortalama % 85 civarındadır.

İşletmelerin % 78,2'si İKY fonksiyonlarında mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan ayrımı yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu ayrımın en yoğun olarak yapıldığı İK fonksiyonları ise birbirileri ile oldukça ilişkili olan performans değerlendirme ve ücret yönetimidir.

Temel İKY fonksiyonlarının tümünü uygulayan işletmelerin oranı oldukça düşük olmasına rağmen iş analizi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret

yönetimi gibi İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinin amaçları ifade edilirken bir fonksiyonun diğeri olan etkileşimi paralelinde bulgulara ulaşılmıştır.

Ayrıca İK temin ve seçimi, İK eğitimi ve geliştirme gibi İK fonksiyonlarının yerine getirilmesinde klasik yöntemlerin hala etkin bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde ise klasik ve çağdaş yöntemler birbirine daha yakın oranlarda kullanılmaktadır. Bu durum da İKY'nin gelişimi açısından eş zamanlılığın bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türkiye'deki İKY anlayışının ve uygulamalarının *modeller bağlamındaki* değerlendirmesi, çalışmanın odağını oluşturduğundan ve Türkiye'deki İKY anlayışının özgünlüğünün tartışılması açısından taşıdığı önem nedeni ile diğer Amerikan ve Avrupa İKY modelleri ile Uzakdoğu İKY anlayışı ile karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

İK departmanının yapılanmasında iç ve dış faktörlerin birlikte dikkate alınmıyor olması stratejik düşünce açısından da oldukça önemli ve olması gereken bir durumu ortaya koymaktadır.

İK departmanının yapılanmasında genel anlamda en fazla etkili olan faktörler örgütün yapısı, işletme büyüklüğü ve İK departmanının yerine getirmek istediği faaliyetlerdir. İşletme içinde İKY'yi etkileyen faktörler ise yönetim tarzı, stratejik yönetim ve örgüt kültürüdür. İşgücünün yapısı, işgücünün farklılaşması, endüstri ilişkileri ve teknoloji de İKY'nin yapılanmasında etkili olan dışsal faktörlerdir. İşletme büyüklüğü daha önceki araştırmalarda Türkiye'de İKY'yi etkileyen faktörler arasında yer almamıştır. Türkiye'deki İKY anlayışını etkileyen endüstri ilişkileri, işgücünün yapısı ve farklılaşması diğer bir ifade ile işgücü piyasası, işletme büyüklüğü, örgüt kültürü gibi faktörler Brewster-Bournois modeli ile olan benzerlikleri oluşturmaktadır. İKY'nin genel yapısı itibari ile ortaya çıkan Brewster-Bournois modeli olan benzerlik daha sınırlı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Ancak buna rağmen Türkiye'deki İKY anlayışının özellikle Brewster-Bournois modeline ve genel olarak Avrupa İKY modellerine benzemektedir. Araştırma sonucunda ortaya konan bu durum uygulama açısından Avrupa İKY modellerine olan benzerlikle ilgili daha önceki araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ancak daha önceki bir araştırmada ulaşılan Brewster- Hegewish modeline benzerlikten farklı olarak genel işletme stratejisi ile İKY stratejisi arasındaki

etkileşimin vurgulanmasından ziyade stratejik yönetim şeklindeki genel ifadeden kaynaklanmaktadır. Bu farklılıkta özellikle ülkemizdeki İKY uygulamaları açısından stratejik İKY'ye doğru olan gelişimin tam olarak gerçekleşmemiş olmasının etkili olduğunu söylemek mümkündür.

İKY uygulamalarını genel anlamda etkileyen faktörler ise yaşanan dönemin nitelikleri, modern İKY'nin kurumsallaşması ve hukuk alanındaki değişimlerdir. Bu durumda Türkiye'de İKY uygulamalarını etkileyen faktörler ilgili olarak literatürde yer alan bulgularla paralel bir niteliktedir. Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili ortaya çıkan bu genel durumda Avrupa İKY modellerine benzer izler taşımaktadır.

Türkiye'deki İKY yapılanmasını ve uygulamalarını etkileyen faktörler modeller bağlamında değerlendirildiğinde Avrupa İKY modellerinden izler taşıdığını söylemek mümkündür. Ancak bu modellerle ya da bu modellerin herhangi biriyle birebir bir paralellik sözkonusu değildir. Bu da Türkiye'deki anlayışının Avrupa ile daha fazla benzer nitelik taşıyan ancak kendine özgü niteliklerini de kaybetmediğini ortaya koymaktadır. Mülakatlarda vurgulandığı ve literatürde ifade edildiği üzere bu durumda Avrupa Birliği uyum sürecinin etkisi göz ardı edilemez.

Ayrıca genel anlamda İKY açısından stratejik yönetime ve stratejik unsurların etkisine yer verilmemiş olması ise dikkat çekicidir. Bu durum, Türkiye'deki anlayışını farklı kılan ve özellikle Amerikan İKY modellerinden ayıran bir nitelik olması açısından oldukça önemlidir.

İKY fonksiyonları bazında etkili olan faktörleri incelediğimizde ise karşımıza çıkan bulgular şu şekildedir:

- İKP'de işletme stratejisi, sektörün özellikleri ve çalışanların nitelikleri,
- İK temin ve seçiminde sözkonusu pozisyon, başvuranların özellikleri ve işletmenin süreçle ilgili beklenti ve kriterleri,
- Performans değerlendirmede işletmenin stratejisi, PD'nin amaçları ve PD'nin ücretle ilişkisi,
- İK eğitimi ve geliştirmede eğitim ihtiyacının tespiti, işletmenin eğitim politikası ve İK'nın gelişimine verilen önem,

- İş değerlemede tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği, iş analizi sonuçları ve iş değerlendirme sürecinin özellikleri,
- Ücret yönetiminde ekonomik göstergeler, PD sonuçları ve sektörel ücret araştırmaları,
- Kariyer yönetiminde ise PD sonuçları, işletmenin mevcut pozisyonları ve çalışanın üstlerinin görüşleri etkili olmaktadır.

Bu bulgular faktörler bağlamında değerlendirildiğinde; işletme içi çok sayıda faktörün etkili olduğu görülmektedir. Genel İKY yapısı ve uygulamalarından farklı olarak işletme strateji ve politikası etkili faktörler arasında sayılmıştır. Ayrıca fonksiyonlar arası ilişkiler ve etkileşim de öne çıkan faktörler arasındadır. Bu durum İKY'nin birbirileri ile etkileşim halinde olan fonksiyonlardan oluşan bir süreç olduğu görüşünü desteklemektedir. İKY fonksiyonları bağlamındaki mevcut durumun ifade edilen fonksiyonlar ışığında Michigan ve New York modellerinden diğer bir ifade ile Amerikan İKY modellerinden izler taşıdığı ifade edilebilir.

Bütün bulgularla birlikte Türkiye'nin İKY anlayışının günümüzde özgün olmadığını ifade edenlerin oranı % 21, özgün olduğunu ifade edenlerin oranı % 10,9 ve "kısmen" özgün olduğunu ifade edenlerin oranı % 68,9'dur. "Kısmen" şeklindeki yanıtların oranı Türkiye'deki İKY anlayışının yukarıda ifade edilen genel özelliğini ifade etmektedir.

Gelecekte Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturup oluşturamayacağı ile ilgili olarak "hayır" yanıtını verenlerin oranı % 10,9, "evet" şeklinde yanıt verenlerin oranı % 30,3 ve "kısmen" şeklinde yanıt verenlerin oranı ise % 27,7'dir. Mevcut İKY anlayışına oranla gelecekte daha özgün bir İKY anlayışımızın olacağına dair olumlu bir kanaat sözkonusudur.

Mevcut ve gelecekle ilgili bulgular birlikte değerlendirildiğinde mevcut İKY anlayışının özgün olduğunu düşünenlerin % 92,3'ü bu özgünlüğün gelecekte de süreceğini düşünmektedir. Günümüzdeki anlayışın özgün olmadığını düşünenlerin geleceğe yönelik düşünceleri de aynı paraleldedir. Günümüzdeki İKY anlayışının "kısmen" özgün olduğunu düşünenlerin yarısı gelecek için de kararsız iken % 34,1'i gelecekte özgün bir anlayış geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu bulgulardan hareketle; genel bir değerlendirme yapılacak olursa; günümüzle ilgili görüş ne olursa olsun

geleceğe yönelik olarak Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı geliştirebileceğine dair olumlu bir kaanatin olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci aşamasında İKY fonksiyonlarının süreç mantığı içinde nasıl ele alındığı, son yıllarda hangi İKY faaliyetlerinin öne çıktığı, Türkiye'deki İKY anlayışının günümüz ve gelecek açısından uygulayıcıların gözünde özgün olup olmadığı ile bu düşüncelerini gerekçeleri ile ilgili oldukça önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

Katılımcıların *İKY fonksiyonlarının birbirleri ile ilişkisine* dair düşünceleri İKY fonksiyonların, İKY sürecinin alt süreçlerini oluşturduğunu ve birbirlerini destekleyen bir nitelik taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Bu alt süreçler katılımcıların çoğu tarafından bu çalışmada esas alınan şekilde sıralanmıştır. Diğer bir ifade ile İKP, temin ve seçim, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi şeklinde bir İKY sürecinin uygulandığı ortaya konmuştur.

Son yıllarda katılımcıların yeni olarak nitelendikleri İKY uygulamaları olarak iş analizi, performans değerlendirme ve iş değerlendirme gibi fonksiyonları sıralamaları, temel İKY fonksiyonlarında iyileştirme yaptıklarını ifade etmiş olmaları oldukça dikkat çekicidir. Yalnızca bir işletme İK bilgi sistemlerini ve bir işletme de 360 derece geribildirimini ve yetkinlik yönetimini yeni olarak nitelendirmiştir.

Katılımcılara yöneltilen bu iki soruyu Türkiye'nin İKY anlayışı kapsamında İKY'nin yapısı ve gelişimi açısından birlikte değerlendirmek mümkündür. Buna göre; mülakat döküm tablosu incelendiğinde ve bulgular değerlendirildiğinde mülakatın örneklemini oluşturan işletmelerde çalışmanın birinci ve üçüncü bölümde detaylı bir şekilde açıklanan PY, İKY ve SİKY'nin varlığını eş zamanlı olarak sürdürdüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca İKY uygulamalarının bu mevcut durumunda bir süreç olarak alt süreçleri olan İK fonksiyonlarından ve ekonomik kriz, yasal düzenlemeler, kurum kültürü ve üretim kapasitesi gibi çevresel faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Günümüzde Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olup olmadığı ile ilgili soruya 9 katılımcı "yok", 6 katılımcı "kısmen" ve 5 "var" şeklinde yanıt vermiştir. Görüldüğü üzere; katılımcıların çoğu Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olup olmadığı görüşünü savunmakta ve bunun nedeni olarak İKY'nin tam olarak anlaşılabilmesi ve

diğer ülkelerin İKY uygulanmalarının örnek alınmasını vurgulamış ve çeşitli gerekçeler dile getirmişlerdir. Ayrıca “Türkiye’nin yıllardır gerçekleştirmeye çalıştığı Avrupalılık ideali” en fazla dile getirilen gerekçedir. Bu soruya katılımcıların “kısmen” şeklinde verdiği yanıtlar ve bu yanıtlardaki olumlu imalar mevcut İKY anlayışının özgün bir nitelik taşıyabileceğini ancak tek bir ya da genel bir İKY anlayışı oluşturulamayacağı yönünde bir düşünceyi ortaya koymaktadır. Kısacası kendi içindeki bu kültürel çeşitlilik Türk İKY anlayışının özgünleşme gereği olarak da değerlendirilebilir.

Türkiye’nin gelecekte kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturup oluşturamayacağı ile ilgili soruya 7 katılımcı “hayır”, 4 katılımcı “kısmen” ve 9 katılımcı “evet” şeklinde yanıt vermiştir. Mevcut duruma oranla gelecekte Türkiye’nin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğine dair olumlu düşüncenin arttığı görülmektedir.

İK uygulayıcısı olan katılımcılar aynı faktörü Türkiye’nin kendine özgü bir İK anlayışına sahip olmasına ya da olmamasına gerekçe olarak savunmaktadırlar. Diğer bir ifade ile İK anlayışlarının benzeşmesinde ve ayrışmasında çok çeşitli faktörler etkili olmakta ve bu etkinin yönü başka faktörlere göre de farklılaşabilmektedir.

Türkiye’deki İKY anlayışının hangi ülkelerle benzerlik taşıdığı ile ilgili soruya ABD ve Avrupa ülkeleri şeklinde yanıtlar verilmiştir. Özellikle İngiltere, Almanya, İtalya ve AB’ye aday ülkeler ile Japonya örnek gösterilmiştir. Ancak literatürdeki bulguların aksine İspanya ile benzerliği ifade eden bir katılımcı olmamıştır.

Görüldüğü üzere; Türkiye’deki İK uygulamaları genel anlamda Avrupa ve ABD İK uygulamalarına benzerlikler taşımakta ve bu benzerlikler işletmelerin ve ülkemizin niteliklerine bağlı olarak farklılıklar arz etmektedir.

Katılımcıların ABD ile benzerliğin literatür bağlamında daha yoğun olduğunu ve uygulamaların Avrupa ülkeleri ile daha fazla benzer nitelikler taşıdığını ifade etmiş olmaları ve bunun literatürde yer alan değerlendirmelere paralel olması da oldukça önemlidir.

Araştırmanın her iki aşaması da Türkiye’deki İKY anlayışının günümüzde tam olarak özgün olmadığını diğer bir ifade dünya ile özellikle Avrupa ile benzeşirken farklılaşabildiğinin ancak küreselleşme ve AB gibi benzeşmeyi zorunlu kılan faktörlere

rağmen gelecekte kendimize özgü bir İKY anlayışı geliştirebileceğimize yönelik önemli ölçüde olumlu kanaat sözkonusudur.

Bu çalışma sonucundaki temel öneri; literatür ve uygulama bağlamında kendimize özgü bir İKY anlayışı geliştirilebileceğine dair umutların hayata geçirilmesi yönündedir. Bunun için öncelikle literatürde Türkiye odaklı bir anlayışın benimsenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda İKY ile ilgili literatürde Türkiye'deki işletmelerin uygulamalarından örneklere daha fazla yer verilmesi, İKY'nin ortaya çıkışında ve gelişmesinde ve İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde etkili olan ülkemize özgü koşulları dikkate alan değerlendirilmeler yapılması oldukça önemli katkılar sağlayacaktır. Diğer bir önemli adım ise üniversite ve sanayi işbirliğinin ve bilgi paylaşımının artırılması olabilir. Ayrıca bu adımlar sayesinde İKY söylemi ve eylemi arasındaki farklar diğer bir ifade ile mülakatlarda ifade edilen sistematik olmayan İKY süreçleri, söylem ve uygulama arasındaki çelişkili durum da ortadan kaldırılacaktır. Böylece özgün bir İKY anlayışı geliştirme olanağı artacaktır.

Araştırma bağlamında ise örnekleme daha geniş ve derinliğine veriler edinilmesine fırsat tanıyan araştırmaların gerçekleştirilmesi; konu ile ilgili genellemeler yapılmasına, daha kapsamlı ve gerçekçi bir tablonun resmedilmesine imkan tanıyacaktır.

Son olarak; İKY ile ilgili geliştirilecek geçerli ve güvenilir bir ölçeğin oluşturulması da oldukça önemli bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat (2008) “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Cavide Uyargil ve diğ., Beta Yayınları, İstanbul, s. 99-243.
- ACAR, A. C., F. Aydınli ve O. Yıldırım (2004) “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, *12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 27-29 Mayıs, Bursa, s. 258-264.
- ACAR, Nesime (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları No: 640, 2. Baskı, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, PEGEM (Personel Eğitim Merkezi), Yayın No: 7, Ankara.
- ADALI, Sacid (1977) *Personel Yönetimi*, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayınları, İstanbul.
- ADLER, N.J. (1983) “A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.2, Special Issue on Cross-Cultural Management Autumn, pp.29-47.
- AGHAZADEH, Seyed– Mahmoud (1999) “Human Resource Management: Issues and Challenges in the New Millennium”, *Management Research News*, Vol. 22, No. 12, pp. 19–32.
- AGHAZADEH, Seyed– Mahmoud (2003) “The Future of Human Resource Management”, *Work Study*, Vol. 52, No. 4, pp. 201–207.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataok ve Gönül Budak (1998) *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- ANELL, Barbro I. ve Timothy L. Wilson (2000) “The Flexible Firm and The Flexible Coworker”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 12, No. 4, pp. 165-170.
- ANDERSEN, Arthur (2000) *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Kitapları, İstanbul.
- ANSOFF, H. I. (1991) “Strategic Management in a Historical Perspective”, in Hussey, D. E. (ed.), *International Review of Strategic Management*, Wiley, Chichester.
- ANTHONY, R. N. (1965) *Planning and Control System: A Framework for Analysis, Division of Research*, Harvard Business School, Boston.
- ANTHONY, William, Pamela L. Perrewé ve K. Michelle Kacmar (1996) *Strategic Management*, The Dryden Press, 2nd Edition, Orlando.
- ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ARGÜDEN, Y. (1998) ‘Kurumsal Başarı Göstergeleri Büyük Oranda Çalışanların Geliştirilmesine Bağlıdır’, *İşveren Dergisi*, 36(8): 9–10.
- ARMSTRONG, Michael (1990) *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, 2nd Edit, London.
- ARMSTRONG, Michael (1993) *A Handbook of Personnel Management Practice*, Fourth Edition, Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, Michael (1993) *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, Michael (2000) “The Name has Changed but has the Game Remained the Same?”, *Employee Relations*, Vol. 22 No. 6, pp. 576–593.
- ARMSTRONG, Michael (2006) *Strategic Human Resource Management a Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, Philadelphia.
- ATAAY, İsmail D. (1990) *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 235, Cilt 1, İstanbul.

- ATAAY, İsmail D. (1996) “İş Değerleme”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 244-289.
- ATAAY, İsmail D. (2008) “İş Değerleme”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Cavide Uyargil ve diğ., Beta Yayınları, İstanbul, s. 399-511.
- ATAAY, İsmail D. ve Ahmet C. Acar (2008) “Ücret Yönetimi”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Cavide Uyargil ve diğ., Beta Yayınları, İstanbul, s. 343-398.
- AYCAN, Zeynep (2001) “Human Resource Management in Turkey Current Issues and Future Challenges”, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No.3, pp. 252–260.
- AYCAN, Zeynep (2005) “The Interplay between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 1083–1119.
- AYCAN, Z., R. N. Kanungo, M. Mendonca, K.Yu, J. Delles, G. Stahl ve A. Kurshid (2000) “Impact of Culture on Human Resource Management Practices; A 10-Country Comparison”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49(1), pp. 198-221.
- AYCAN, Z., Abdul Basit Al– Hamadi, Ann Davis ve Pawan Budhwar (2007) “Cultural Orientations and Preferences for HRM Policies and Practices: The Case of Oman”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 11– 32.
- AYDIN, Vahdet (1977) *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Yayın No. 402, Ankara.
- AYKAÇ, Burhan (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (1996) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, s.11.

- AYTAÇ, Serpil (1997) *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- BAKER, D. (1999) “ Strategic Human Resorce Management: Performance Alignment, Management”, *Library Career Development*, Vol. 7, No. 5, Pp. 51– 63.
- BAMBERGER, Peter and Ilan Meshoulam (2000) *Human Resource Strategy: Formulation and Impact*, Sage Publications, California.
- BARCA, Mehmet (2002) “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, içinde *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (edit.) Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul, s. 27-45.
- BARNEY, J. (1986) “Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 791-800.
- BARNEY, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Compatitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BARON, James N.ve David M. Kreps (1999a) “Consistent Human Resource Practices”, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 29– 54.
- BARON, James N. ve David M. Kreps (1999b) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wiley&Sons Inc., New York.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞESKİOĞLU, Murat (2004) “2004 Yılında Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenliğe İlişkin Hedeflerimiz”, *Mercek Dergisi*, MESS, 9(33), Ocak, 4–7.
- BAYKAL, Beril (2007) *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002) *Stratejik Olan ve Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Özdemir, Y. (2007) “İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler”. içinde *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S. (der.), Gazi Kitabevi, Ankara, s. 261–288.
- BEACH, Dale S. (1985) *Personnel: The Management People at Work*, McMillan Publishing Company, 5th Edition, New York.
- BEARDWELL, I. (1994) “Human Resource Management and Japan”, içinde *Human Resource Management a Contemporary Perspective*, edit. Beardwell, I. ve Holden, L., Pitman Publishing, London, pp. 669-678.
- BEARDWELL, I. ve Holden, L. (1994) *Human Resource Management A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, Singapoure.
- BEARDWELL, I. ve L. Holden (1995) *Human Resource Management A Contemporary Perspective*, Pittman Publications, 2.nd Edition.
- BEARDWELL, Ian, L. Holden ve T. Claydon (2004) *Human Resource Management a Contemporary Approach*, 4th Edit., Prentice Hall, Great Britain.
- BEAUMONT, P. (1993) *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, Sage Publications, London.
- BECKER, B. ve Gerhart, B. (1996) “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779-801.
- BEER, M., Spector, B. , Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. ve Walton, R. E. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Pres, New York.
- BELANGER, Laurent (1979) *Gestion des Ressources Humanies, Approche Systémique*, Gaetan morin et Associés, 2. Édition, Quebec.
- BİNGÖL, Dursun (1997) *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- BİNGÖL, Dursun (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- BOLTON, Trevor (1997) *Human Resourca Management*, Black Well Publisher, Massachusetts.
- BOONE, L. A. ve Kurtz, D. L. (1998) *Contemporary Marketing*, The Dryden Pres, Texas.
- BOXALL, P. (1992) “Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, no. 3, pp. 60-79.
- BOXALL, Peter (1996) “The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-75.
- BOXALL, Peter, John Purcell ve Patrick Wright (2007) “Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance”, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 1-18.
- BOXALL, Peter (2007) “The Goals of HRM”, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 48-67.
- BOXALL, P. ve Steeneveld, M. (1999) “Human Resource Strategy and Competitive Advantage: a Longitudinal Study of Engineering Consultancies”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 4, pp. 443-463.
- BOUDREAU, John W. (1998) “Strategic Human Resource Management Measures: Key Linkage and the People Vantage Model”, Center for Advanced Human Resource Studies, *Working Paper Series*, No. 28, Cornell University, Cornell.
- BOUDREAU, John W. ve P. R. Ramstad (1997) “Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History”, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 621-745.

- BRABET, Julienne (1993) *Repenser La Gestion des Ressources Humaines?*, Gestion, Economica, Paris.
- BRATTON, J. (1999) “The Human Resource Management Phenomenon”, in *Human Resource Management Theory and Practice*, edit. Bratton, J. ve J. Gold, Macmillan Pres, 2nd Edition, London, pp. 4-36.
- BRATTON, J. ve J. Gold (1999) *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Business, London.
- BRATTON, John (2007) “The Nature of Human Resource Management”, içinde *Human Resource Management Theory and Practice*, (edit.) Bratton, J. ve J. Gold, Palgrave MacMillan, 4th Edition, London.
- BREWSTER, Chris (1993) “Developing a European Model of Human Resource Management”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 765– 784.
- BREWSTER, Chris (1994a) “The Integration of Human Resource Management and Corporate Strategy”, ed. Brewster, C. ve A. Hegewish, içinde *Policy and Practice in European Human Resource Management*, The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routhledge, London, pp. 22-35.
- BREWSTER, Chris (1994b) “European HRM-Reflection of, or Challenge to the American Concept”, içinde *Human Resource Management in Europe*, ed. Kirkbride, P., Routhledge, London, pp. 56-89.
- BREWSTER, Chris (1995) “Towards a ‘European’ Model of Human Resource Management”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 1– 21.
- BREWSTER, Chris (1999) “Different Paradigms in Strategic HRM: Questions Raised by Comparative Research”, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, (edited by) P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau ve G. Milkovich, Supplement 4: Strategic Human Resource Management in the Tenty-First Century, JAI Press, Stamford, Conn.

- BREWSTER, Chris (2002) "Transfer of HRM Practices around the World", *Human Resource Management across Countries: the Cultural Dimension*, Athens University of Economics and Business, October 17 2002, Athens.
- BREWSTER, Chris ve Bournois, F. (1991) "Human Resource Management: A European Perspective", *Personnel Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 4-13.
- BREWSTER, Chris ve Hegewisch, A. (1994) "HRM in Europe: Issues and Opportunities", içinde *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, edit. Brewster, C. Ve Hegewisch, Routledge, London.
- BREWSTER, Chris ve Hegewisch, A. (1994) *Policy and Practice in European Human Resource Management*, Routledge, London.
- BREWSTER, Chris ve A. Hegemish (1994) "Policy and Practice in European Human Resource Management", *The Price Waterhouse Survey*, London.
- BREWSTER, Chris, Tregaskis, O., A. Hegewisch ve L. Mayne (1996) "Comparative Research in Human Resource Management: a Review and an Example", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 585-604.
- BREWSTER, Chris ve Larson, H. H. (1991) "Behavior in Europe: Evidence from 10 Countries", *International Journal of Behaviour*, Vol.3, No. 3, pp. 409-434.
- BREWSTER, Chris ve Tyson, S. (1991) *International Comparison in Human Resource Management*, Pitman, London.
- BREWSTER, Chris ve Tyson, S. (1993) *International Comparison in Behaviour*, Pitman, London.
- BREWSTER, Chris, Tregaskis, O., A. Hegewisch ve L. Mayne (1996) "Comparative Research in Human Resource Management: a Review and an Example", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 585-604.

- BREWSTER, Chris, Mayrhofer, W., Morley, M. (2000) (Eds), *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, Basingstoke, Macmillan.
- BREWSTER, Chris, Wolfgang Mayrhofer ve Michael Morley (2004) *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- BREWSTER, Chris (2002) “Transfer of HRM Practices around the World”, Human Resource Management across Countries: the Cultural Dimension, Athens University of Economics and Business, October 17 2002, Athens.
- BROCKBANK, Wayne ve Ulrich, Dave (2009) “HR Competencies that Make Difference”, in *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, edit. Storey, John, Patrick Wright ve Dave Ulrich, Routledge Publications, New York, pp. 167-181.
- BROEDLING, Laurie A. (1999) “Applying a Systems Approach to Human Resource Management”, *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 269–278.
- BUDHWAR, P. S. (1998) “Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of HRM in the UK”, *Personel Review*, Vol. 29, No. 2, Pp. 141– 161.
- BUDHWAR, Pawan S. ve Yaw A. Debrah (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge, London.
- BUNDY, (1997)
- BURKE, Ronald J. and Eddy Ng (2006) “The Changing Nature of Work and Organisations: Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 86-94.
- BUĞRA, Ayşe (2007) *Devlet ve İşadamları*, 5. Baskı, Çev. Fikret Adaman, İletişim Yayınları, İstanbul.
- CAFOĞLU, Zuhâl (1996) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- CANMAN, Doğan (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.

- CARNEVALE, Anthony P. ve Goldstein, Harold (1983) *Employee Training: its Changing Role and an Analysis of New Data*, ASTD Press, Washinton.
- CARRELL, Michael, Frank Kuzmits ve Norbert F. Elbert (1992) *Personnel/ Human Resource Management*, Fourth Edition, McMillan Publishing, New York.
- CASCIO, Wayne F. (1998) *Applied Psychology in Human Resource Management*, Prentice-Hall, 5th Edition, New York, pp. 2.
- CASPI, A., Ben-Hador, B., Weisberg, J., Uyargil, C., DüNDAR, G. ve Tüzüner, V. L. (2004) "Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society", in *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?*, edit. Brewster, C., Mayrhofer, W. ve Morley, M., Elsevier, Oxford, pp. 385-413.
- CELASIN, Y. (1984) 'Personel Yonetiminin Dunu Bugunu Yarini', *Peryön Bulteni*, Cilt.2, s. 3.
- CHADWICK, C. ve Cappelli, P. (1999) 'Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management'. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. (eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4; Strategic Human Resources Management in the 21st Century. Greenwich, CT: JAI Press.
- CHALMERS, Alan (1997), *Bilim Dedikleri*, Çev. Hüsamettin Arslan, Vadi Yayınları, Ankara.
- CHANDLER, A.D.(1962) *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge.
- CHILD, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, Vol. 6, No.3, pp. 1-22.
- CHOI, J. (1976) "Theoretische Grundlage der Entwicklung des betrieblichen Mitwirkungssystem", *Management International Review*, ,Vol. 16, pp. 89-98.
- CHOI, J. (2004) "Transformation of Korean HRM based on Confucian Values", *Seoul Journal of Business*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-26.
- CHRISTENSEN, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., R. G. Hmermesh ve M. E. Porter (1982) *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, 5th Ed., Irwin.

- CHRUDEN, Herbert J. ve Arthur W. Sherman (1972) *Personnel Management*, Fourth Edition, South- Western Publishing, Ohio, USA.
- CLARK, T. (1996), "HRM: a unified understanding or a multiplicity of meanings?", içinde *European Human Resource Management: An Introduction to Comparative Theory and Practice*, edit. Clark, T., Blackwell, Oxford, pp.244-62.
- CLARK, T. ve Mallory, G. (1996) "The Cultural Relativity of Human Resource Management: is there a Universal Model?", in Clark, T. (Eds), *European Human Resource Management: An Introduction to Comparative Theory and Practice*, Blackwell, Oxford, pp.1-33.
- COHEN, L. (1990) *Making a New Deal: Industrial Workers in Chicago 1919-1939*, Columbia University Press, New York.
- COLLİN, A. (1994) "Human Resource Management in Context", içinde *Human Resource Management*, edit. I. Beardwell ve L. Holden, Pitman Publishing, London, pp. 28-68.
- COŞKUN, Recai (2009) "Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21–23 Mayıs, Eskişehir, Bildiri Kitabı, s. 28–31.
- COWLING, Alan (1990) "Developing a Strategy for Human Resources", içinde *Managing Human Resources*, edit. Alan Cowling and Chloe Mailer, Edward Arnold, 2nd Edition, London, pp. 9-24.
- CZECH, J. Annette (1985) *Modernizing Your Personnel Management System*, *Modern Business Reports*, Alexander Hamilton Insitute Inc., Maywood, USA.
- ÇAKIR, Armağan Emre (1999) *Human Resources Management in International Context: With Special Reference to the UK, Spain and Turkey*, *Marmara University European Community Institute, PhD Thesis*, İstanbul.

- ÇAKIR, Armağan Emre (2001) “American and European Models of Human Resource Management Which one is more Suitable for the Turkish Case?”, *Marmara Journal of European Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 155–175.
- ÇINAR, İkrım (2007), “Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynağı Yönetimine Geçiş”, *E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, Sayı 17, ISSN 1307-1785.
- DECENZO, D. A. ve Robbins, S. P. (1996) *Human Resource Management*, John Willey&Sons Inc., 5th Edition, New York.
- DECENZO, David A. ve Stephen P. Robbins (1999) *Human Resource Management*, John Willey&Sons Inc., Sixth Edition, New York.
- DE COSTER, Michel (1993) *Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines*, 2éme Edition, LABOr, Bruxelles.
- DELERY, J. ve Doty, D. (1996) “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- DEMİRKAYA, Harun (2006), “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, Temmuz-Aralık, s.1-23.
- DESSLER, Gary (1991) *Personnel/Human Resource Management*, Prendice Hall, Fifth Edition, New Jersey.
- DEVANA, M. A., Fombrun, C. J. ve Tichy, N. M. (1984) “A Framework for Strategic Human Resource Management”, içinde *Strategic Human Resource Management*, edit. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. ve Devana, M. A., John Wiley&Sons, New York, pp. 33-51.
- DİEPEN, B. Van, Iterson, A. van ve Roe, R. A. (2006) “Human Resource Management in Europe and North America: Similarities and Differences”, içinde *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, edit. Burke, R. J. ve Cooper, C. L., Elsevier, Amsterdam.

- DİNÇER, Ö.(2004) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNG, D. Z., G. Lan ve M. Warner (2000) “A New Form of Chinese Human Resource Management? Personnel and Labour- Management Relations in Chinese Township and Village Enterprises: A Case- Study Approach”, University of Cambridge, *Research Papers in Management Studies*, www.jims.cam.ac.uk.
- DRUCKER, Peter (1954) *The Principles of Management*, HarperCollins Publishers, New York.
- DRUCKER, Peter. (1994), *Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası*, 2b. Çev: F. Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 327, s.y.
- DRUKER, J., White, G., Hegewisch, A., Mayne, L. (1996) 'Between Hard and Soft HRM: Human Resource Management in the Construction Industry', *Construction Management and Economics*, 14, 405-416.
- DULEBOHN, James H., Ferris Gerald R., ve Stodd James T. (1996) “The History and Evolution of Human Resource Management”, in *Handbook of Human Resource Management*, (edited by) Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen ve Darold T. Barnum, Reprinted, Blackwell Publishers, Massachusetts, pp. 18-41.
- DUMAN, Yiğit; Sadullah, Ömer, Hande Yaşargil ve Lütfi Aygüler (2008) “HRM in Turkey: the Dawn of Talent Management”, in *Human Resource Management in Europe: Comparative Analysis and Contextual Understanding*, edit. Christian Scholz ve Hans Böhm, Routledge Publications, Abingdon, pp. 367-389.
- DUNPHY, D. (1987) “Convergence/Divergence: a Temporal Review of the Japanese Enterprise and its Management”, *Academy Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 445-459.
- DYER, L. (1984) “Studying Human Resource Strategy”, *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, pp. 156-169.
- DYER, L. ve Holder, G. (1988) “A Strategic Perspective of Human Resource Management”, içinde (edit.) L. Dyer, “*Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities*”, BNA, Washington.

- EDGAR, F. (2003) "Employee-Centred Human Resource Management practices", *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(3), 230.
- EİLBİRT, H. (1959) "The Development of Personnel Management in the United States", *Business History Review*, Vol. 33, No. 5, pp. 345-364.
- ENGELBRECH, Gerhard (1997) "Total E- quality Management: Paradigmatic Shift in Personnel Management", *Women in Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 105-115.
- ERÇEK, Mehmet (2006) "HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric- reality Debate in Space and Time", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. !7, No. 4, pp. 648-672.
- ERDEM, Ferda, Janset Özen ve Nuray Atsan (2005) "Kültürel Değerlerin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: 1990-2004 Döneminde Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 12-14 Mayıs, İstanbul, Bildiri Kitabı, s. 195-196.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003) *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1997) "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine", *MPM Anahtar Dergisi*, Sayı 104.
- FENG, Yunxia (2005) "A Study of Societal Cultural Impact on HRM Practices in Business Organizations: The Case of China", *The Maastricht School of Management, Ph. D Thesis*.
- FERİK, Funda (2002) "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp> (e.t. 13.07.2007)
- FERRIS, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G. and Frink, D.D. (1999) 'Human Resources Management: Some New Directions', *Journal of Management*, Vol. 25, p. 385-415.

- FINDIKÇI, İlhami (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- FLIPPO, Edwin B. (1980) *Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Tokyo, Japan.
- FOMBRUN, C. J. , Tichy, N. ve Devana, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, John Wiley, New York.
- FOOT, Margaret ve Caroline Hook (1996) *Introducing Human Resource Management*, Longman, England.
- FOOT, Margaret ve Caroline Hook (1999) *Introducing Human Resource Management*, Longman, 2nd Edition, England.
- FRANCS, Helen ve Anne Keegan (2006) “The Changing Face of HRM: in Search of Balance”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 231–249.
- FREEDMAN, A. (1990) *The Changing Human Resources Function* (Report no. 950), The Conference Board Inc., New York.
- FREEMAN, R. B. ve Medoff, J. L. (1984) *What Do Unions Do?*, Basic Boks, New York.
- FRENCH, Wendell (1994) *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, 3rd Edition, New York.
- GILL, Carol (1999) “Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management”, School of Management RMIT Business, *Working Paper Series*, No.99/13, pp. 1– 51.
- GILL, Carol (2007) “A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management”, *The Selected Works of Carol Gill*, http://works.bepress.com/carol_gill/11.
- GOODALE, James G. ve Hall, Douglas T. (1986) “Strengthen HR Management: Transcend its Reactionary Role”, *Personnel Journal*, November, pp. 14-18.

- GOODERHAM, Paul N., Odd Nordhaug ve Kristen Ringdal (1999) “Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp. 507–531.
- GOODERHAM, P., Morley, M., C. Brewster ve W. Mayrhofer (2004) “Human Resource Management: A Universal Concept?”, in *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Edit. C. Brewster, W. Mayrhofer ve M. Morley, Elsevier Butterworth- Heineman, Oxford.
- GOSPEL, H. (1992) *Markets, Firms, and the Management of Labour in Modern Britain*, Cambridge University Press, Cambridge.
- GÖÇMEN, Selin (2007) “Farklılık Yaratan Türk Kültürünün İKY’ ye Etkisi”, http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=19 (e.t. 23.01.2007)
- GÖK, Sibel (2006) *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- GÖZÜTOK, Nilüfer (2008) “Türkiye’nin İK Haritası”, *Capital Dergisi*, Yıl. 16, Sayı. 2008/10, s. 222-323.
- GRAHAM, H. T. ve R. Bennett (1991) *Human Resource Management*, Pitman Publishing, Sixth Edition, London.
- GRATTON, L., Hailey, V. H., P. Stiles ve C. Truss (1999) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- GREER, Charles R. (2001) *Strategic Human Resource Management A General Managerial Approach*, Prentice Hall, 2nd edition, New Jersey.
- GRIMM, Curtis M., Hun Lee ve Ken G. Smith (2006) *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- GRIMSHAW, Damian ve Jill Rubery (2007) “Economics and HRM”, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 68-87

- GUEST, D. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.
- GUEST, D. (1989) "Human Resource Management: its Implications for Industrial Relations and Trade Unions", içinde *New Perspectives on Human Resource Management*, (Eds) Storey, J., Routledge, London.
- GUEST, D. (1997) "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 63-276.
- GUEST, David E. (2007) "HRM and the Worker: Towards a New Psychological Contract?", in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 128-146.
- GUTTERIDGE, T.G. ve R. G. Hutcheson (1986) *An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- GÜLERMAN, A. (1982) "İş Kazası ve Meslek Hastalıkları Sebep ve Sonuçları", *İşveren Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 3-7.
- HARDY, C. (2001) 'Researching Organisational Discourse', *International Studies of Management and Organisation*, 31(3): 25-47.
- HARLEY, B. and Hardy, C. (2004) 'Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM', *Journal of Management Studies*, 41: 377-400.
- HARVEY, Don ve Robert Bruce Bowin (1996) *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Prentice-Hall, New Jersey.
- HATİPOĞLU, Z. (1964) *Fabrika Organizasyonu ve Personel İdaresi*, İstanbul.
- HENDRY, C. ve Pettigrew, A. (1990) "Human Resource Management: an Agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 17-44.

- HENEMAN, H. ve Turnbull, J. (1952) *Personnel Administration and Labor Relations: A Book of Readings*, Prentice-Hall, New York.
- HESKET, J. L., W. E. Sasser ve L. A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York.
- HICKSON, D., Hinings, C., McMillan, C., Schwitter, J. (1974), "The culture-free context of organization structure", *Sociology*, Vol. 8 pp.59-80.
- HILL, C. W. ve Jones, G. R. (2004) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, MA: Houghton Mifflin, 6th Edition, Boston.
- HODGETTS, Richard M. ve K. Galen Kroeck (1992) *Personnel and Human Resource Management*, Harcourt Brace Jovanovich Inc., Florida.
- HOLDEN, L. (1994) "International Human Resource Management", in *Human Resource Management a Contemporary Perspective*, edit. Beardwell, I. ve Holden, L., Pitman Publishing, London, pp. 599-624.
- HOLLEY, William ve Kenneth M. Jennings (1987) *Personnel/Human Resource Management Contributions and Activities*, Second Edition, The Dryden Press, New York, pp.25.
- HOLSTI, O.R. (1969) *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- HOFSTEDE, G. (1980) *Culture's Consequences*, CA: Sage, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. (1980), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2.
- HOFSTEDE, G. (1993) 'Cultural Constraints in Management Theories', *Academy of Management Executive*, 7: 81–94.
- HOPE-HAILEY, V., Gratton, L., P. McGovern ve C. Truss (1997) "A Chameleon Function: HRM in the 90s", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 5-18.

- HOPE-HAILEY, V., Gratton, L., McGovern, P., P. Stiles ve C. Truss (1998) “A Chameleon Function? HRM in the ‘90s”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 5-18.
- HOQUE, Kim (1999) “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3, pp. 419–443.
- HOWE, Nancy (1988) “Documentation Takes Form”, *Personnel Journal*, pp. 66-73.
- <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/bb1-25.htm> (e.t. 25.07.2008)
- <http://www1.iso.org.tr/tr/web/MeslekKomitesi/MeslekGruplari.aspx> (e.t.25.07.2008)
- <http://www.mcozden.com>, 2005
- <http://www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk>, 2008
- <http://www.shrm.com>, 2006.
- HUANG, Tung-Chun (2001) “The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies”, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 132-151.
- HUGHES, J. M. C. (2002) “HRM and Universalism: Is There one Best Way?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 221-228.
- Human Resources (1996) İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Aralık Sayı 1, s:31, İstanbul.
- HUNTINGTON, Samuel (1997) *Medeniyetler Çatışması*, çev. Murat Yılmaz, Vadi Yayınları, Ankara.
- HUO, Y. P., Jason, H. ve N. K. Napier (2002) “Divergence or Convergence: a Cross-National Comparison of Personnel Selection Practices”, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 31-44.

- HUSELID, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- HUSSEY, David (1998) *Strategic Management from Theory to Implementation*, Butterworth Heinemann, 4th edition, Oxford.
- Hürriyet İK (1999) 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Doğan Yayıncılık, İstanbul.
- ILES, P. ve Salaman, G. (1995) "Recruitment, Selection and Assessment", in *Human Resource Management: a Critical Text*, (edited by) J. Storey, Routledge, London and New York, pp. 203-233.
- İNCE, Mehmet (2005) "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İKY'nin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 14, s. 319-339.
- JACKSON, Susan E. ve Randall S. Schuler (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, pp. 237-264.
- JACKSON, Terence (2002a) *International HRM A Cross-Cultural Approach*, Sage Publications, London.
- JACKSON, Terence (2002b) "The Management of People across Cultures: Valuing People Differently", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 455-475.
- JACOBY, S. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry 1900-1945*, Columbia University Press, New York.
- JAMES, Philip, Pauline Dibben ve Ian Cunningham (2002) "Modern HRM: does it have a Human Face?", *Society in Transition*, No. 33(2), pp. 213-226.
- JIMÉNEZ, Joaquín Casals; Vázquez, Monica Lorenzo; Pinilla, Montserrat Luque; Tomás Pereda Riaza ve Eva Triviño Acuña (2008) "HRM in Spain: Reinventing

the Function”, in *Human Resource Management in Europe: Comparative Analysis and Contextual Understanding*, (edit) Christian Scholz ve Hans Bhöm, Routledge, Oxon, pp. 343-366.

KASNAKLI, B. (2002) Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard), *MPM Yayınları*, Sayı 2, s. 131-142.

KAUFMAN, Bruce E. (2002) “The Role of Economics and Industrial Relations in the Development of the Field of Personnel/Human Resource Management”, *Management Decision*, Vol. 40, No. 10, pp. 962–979.

KAUFMAN, Bruce E. (2003) “The Quest for cooperation and Unity of Interest in Industry”, in *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management*, edited by B. Kaufman, R. Beaumont ve R. Helfgott, Armonk, M. E. Sharpe, New York.

KAUFMAN, Bruce E. (2007) “The Development of HRM in Historical and International Perspective”, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 19-47.

KAVRAKOĞLU, İ. (2003) “İnsan Kaynakları Neden Stratejik Değil?”, *HR Dergi*, Haziran.

KAYA, G. (1980) ‘Özendirici Ücret Sistemleri ve Sağlayacağı Yararlar’, *İşveren*, 19(2): 7–9.

KAYA, G. (1981) ‘Personel Değerlendirme Yöntemleri’, *İşveren*, 20(2): 3–5.

KAYNAK, Tuğray (1996) “İnsan Kaynakları Planlaması”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 60-88.

- KAYNAK, Tuğrul, Z. Adal ve diğerleri (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir.
- KAYNAK, Tuğrul, Z. Adal ve diğerleri (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No: 7, İstanbul.
- KEATING, Mary ve Karen Thompson (2004) “International Human Resource Management: Overcoming Disciplinary Sectarianism”, *Employee Relations*, Vol. 26, No. 6, pp. 595-612.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak)*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- KEENOY, T. (1990) “HRM: A Case of of the wolf in Sheep’s Clothing”, *Personnel Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 3-9.
- KEENOY, T. (1997) ‘Review Article: HRMism and the Languages of Re-Presentation’, *Journal of Management Studies*, 34: 825–41.
- KEENOY, T. (1999) ‘HRM as Hologram: A Polemic’, *Journal of Management Studies*, 36: 1–23.
- KELLY, L. ve C. Reeser (1973) “The Persistence of Culture as a Determinant of Differentiated Attitudes on the Part of American Managers of Japanese Ancestry”, *Academy Management Journal*, Vol. 16, pp. 67-76.
- KERR, C., Dunlop, J., Harbison, F., Myers, C. (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- KESER, A.(2004) Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.İsguc.Org/Askin5.Htm> (e.t. 02.04.2004)
- KHAN, Sami A. (2000) “The New Organization and Human Resource Management”, içinde *Human Resource Management Perspectives for the New Era*, edit. Debi S. Saini ve Sami A. Khan, Pesponse Books, New Delhi, pp. 92-107.

- KIM, Dong-One ve Bae, Johnkseok (2004) *Employment Relations and HRM in South Korea*, Ashgate Publishing, England.
- KOCHAN, T. ve Cappelli, P. (1984) "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function", in P. Osterman (edit.), *Internal Labor Markets*, Mass. MIT Press, Cambridge.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, Arıkan Kitabevi, .
- KÖKSAL, Mustafa (2005) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.
- KUHN T. S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago.
- KUHN, Thomas S. (2003) *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çev. Nilüfer Kuyaş, Alan Yayıncılık, İstanbul.
- KUTAL, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu (1996) *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, No. 190, İstanbul.
- LADO, Augustine A. ve Mary C. Wilson (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency– based Perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699–727.
- LANGBERT, Mitchell (2002) "Continuous Improvement in the History of Human Resource Management", *Management Decision*, No. 40/10, pp. 932– 937.
- LAURENT, A. (1983), "Cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. XIII pp.1-2.
- LAWRENCE, P. R. (1985). The history of human resource management in American industry, in R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *HRM trends and challenges*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 15–34.
- LAWRENCE, P. ve Edwards, V. (2000) *Management in Western Europe*, Macmillan, Britain.

- LEEDS, C., P. S. Kirkbride ve J. Durcan (1994) “The Cultural Context of Europe: a Tentative Mapping”, *Human resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, edit. P. S. Kirkbride, Orutledge Publicaitons, Great Britain, pp. 11-27.
- LEGGÉ, K. (1989) “HRM: A Critical Analysis”, (edit.) Storey, John, içinde *New Perspectives on HRM*, Routledge, London.
- LEGGÉ, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan Basingstoke.
- LEGGÉ, Karen (2005) *Human Resource Management Rhetorics and Realities*, Palgrave Macmillan, Anniversary Edition, New York.
- LEGGÉ, K. (2005) “Human Resorce Management”, in S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson and P. Tolbert (edit.) *Handbook of Work and Organization*, Oxford Oniversity Press, Oxford.
- LEIBOWITZ, Farren, Kaye, Thomas G.Gutteridge, Zandy B. Leibowitz ve Jane E. Shore (1993) *Organizational Career Development*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LEISERSON, W. (1933) “Personnel Problems Raised by the Current Crisis”, *Management Review*, Vol. 22, pp. 114.
- LENGNICK-HALL, C. A. ve Lengnick-Hall, M. L. (1990) *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, Westport, Ct.
- LEWIS, Pamela S., Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fandt (1995) *Management*, West Publishing Company, Minneapolis.
- LINCOLN, J. R., J. Olson ve M. Hanada (1978) “Cultural Effects on Organizational Structures: The Case of Japanese in the United States”, *American Social Review*, Vol. 43, pp. 819-847.
- LUNDY, Olive ve Alan Cowling (1996) *Strategic Human Resource Management*, Routledge Publish, London, p. 49.
- MABEY, Christopher, Graeme Salaman ve John Storey (1998) *Human Reseource Management A Strategic Approach*, Blackwell Publishers, Oxford.

- MABEY, C., D. Skinner ve T. Clark (1998) *Experiencing Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- MCMAHAN, G., M. Bell ve M. Virick (1998) "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 193-214.
- MARCEL, Cote (1975) *La Gestion des Ressources Humaines*, Montréal, Guérin.
- MASSEY, R. (1994) "Taking a Strategic Approach to Human Resource Management", *Health Manpower Management*, Vol. 5, No. 5, Pp. 27– 30.
- MATHIS, Robert L. ve John H. Jackson (1991) *Personnel/ Human Resource Management*, West Publishing Company, 6th Edition, St. Paul, p. 5.
- MAYER, M. ve Whittington, R. (2002), "For boundedness in the study of comparative international business: the case of the diversified multinational firm", in Geppert, M., Matten, D., Williams, K. (Eds), *Challenges for European Management in a Global Context. Experiences from Britain and Germany*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, .
- MCGUIRE, D. ve O'Donnell, ? (2002) "The Cultural Boundedness of Theory and Practice in HRD, *Cross Cultural Maangement*, Vol. 9, No. 2, pp. 25-44.
- MCLAGAN, P. (1989) "Models for HRD Practice", *Training and Development*, Vol. 43, No. 9, pp. 49–59.
- MEE, J. (1951) *Personnel Handbook*, Ronald Press, New York.
- MILKOVICH, George T. ve John W. Boudreau (1991) *Human Resource Management*, Irwin Inc., Sixth Edition, Boston, USA.
- MILLER, Donald (1981) "Training Managers to Stimulate Employee Development", *Training and Development Journal*, February, pp. 47-53.
- MOLANDER, Christopher ve Winterton, Jonathan (1994) *Managing Human Resources*, Routledge, London.

- MONDY, R. Wayne, Robert M. Noe ve Shane R. Premeaux (1999) *Human Resource Management*, Prentice-Hall, 7th Edition, New Jersey.
- MONKS, Kathy (1992) “Models Of Personnel Management: A Means of Understanding The Diversity of Personnel Practices?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No.2, pp. 29– 41.
- MULLER, M. (1999) “Human Resource Management under Institutional Constraints: The Case of Germany”, *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 31-44.
- MULLER, Harald (2001) *Kültürlerin Uzlaşması*, çev. Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.
- NADLER, Leonard ve Zeace Nodler (1992) *Every Managers Guide to Human Resource Development*, Jasey-Bass Publishers, p. 3.
- NARAIN, Rakesh, R.C. Yadav, Joseph Sarkis ve James J. Cordeiro (2000) “The Strategic Implications of Flexibility in Manufacturing Systems”, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, No. 3, pp. 202-213.
- NAWAZ, A.S.M. Sarfaraz (2005) “Models of Human Resource Management: A Critical Review of their Impact on Organizational Effectiveness”, *The Cost and Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 56-62.
- NOE, Raymond (1999) *İnsan Kaynaklarının ve Eğitim ve Gelişimi*, çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- Office of the President (1999) Economic Report of the President: Transmitted to Congress February 1999, US Government Printing Office, Washington, DC.
- OTHMAN, Rozhan Bin ve June M. L. Poon (2000) “What Shapes HRM? A Multivariate Examination”, *Employee Relations*, Vol. 22, No. 5, pp. 467–484.
- OUCHI, W. (1980) “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-141.
- ÖNCÜ, A. N. (2006) “Avrupa Birliği Politikaları ve İnsan Kaynakları Boyutu” www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=22 (e.t. 16.02.06).

- ÖZÇELİK, G. K. (2004) “Rekabet Avantajı Yaratmada Stratejik Ortak Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, *HR Dergi*, Nisan.
- ÖZÇELİK, A. O. (2006) “4857 Sayılı İş Kanununun İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkileri ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan, Cilt 35, Sayı1, s. 85-107.
- ÖZÇELİK, Oya (2008) “Eğitim ve Geliştirme”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Cavide Uyargil ve diğ., Beta Yayınları, İstanbul, s. 187-243.
- ÖZÇELİK, Ayşe Oya and Fulya Aydınli (2006) “Strategic Role of HRM in Turkey: A Three– Country Comparative Analysis”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No. 4, pp. 310–327.
- ÖZÇELİK, Didem, N. Pelin Toktaş ve A. Selami Sargut (2007) “Türkiye’de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağımlılığı Üzerine Bir Görgül Çalışma”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25–27 Mayıs, Sakarya, Bildiri Kitabı, s. 60–67.
- ÖZDEMİR, Y. (2005) “Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- ÖZGEN, Hüseyin, Öztürk, Azmi ve Azmi Yalçın (2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGEN, Hüseyin, A.Öztürk ve A.Yalçın (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- PAAUWE, J. ve Boselie, P. (2003) “Challenging “Strategic HRM” and the Relevance of the Institutional Setting”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 570.
- PAAUWE, J. and Boselie, P. (2007) “HRM and Societal Embeddedness”, Chapter 9, pages 166-184, in: Boxall, Purcell and Wright, OUP, *Oxford Handbook of Human Resource Management*.

- PAPANIKOLAOU, George ve Evagelos Theodoratos (2002) "The Strategic Role of Human Resource Management in International Companies", *Archives of Economic History*, Vol. 14, No. 1, pp. 171-191.
- PALMER, Margaret ve Kenneth T. Winters (1993) *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, İstanbul.
- PARK, W. (2001) "Human Resource Management in South Korea", içinde *Human Resource Management in Developing Countries*, edit. Budhwar, P. S. ve Debrah, Y. A., Routledge, London, pp. 36-54.
- PEARCE, J. A. ve Robinson, R. B. (1988) *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Personnel Management, (2009) www.hrsguide.co.uk/introduction_to_hrm/from-personnel.htm, (e.t. 17 Mart 2009)
- PHILIP, James, Pauline Dibben ve Ian Cunningham (2002) "Modern HRM: does it have a Human Face?", *Society in Transition*, No. 33(2), pp. 213–226.
- PIEPER, R. (1990), "Introduction: Human Resource Management: an International Comparison", in Pieper, R. (Eds), *Human Resource Management: An International Comparison*, de Gruyter, Berlin, pp.1-26.
- PINNINGTON, A. ve T. Edwards (2000) *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, New York.
- POOLE, M. (1990) "Editorial: Human Resource Management in an International Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-5.
- PORTER, M. (1985) *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- PORTER, Michael (1996) "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, pp. 61–78.
- PRAHALAD, C. ve Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.

- PUDELKO, Markus (2005) "Cross- national Learning from Best Practice and the Convergence- Divergence Debate in HRM", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 11, pp. 2045-2074.
- PURCELL, John (1993) "The challenge of human resource management for industrial relations research and practice", *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 4, Issue 3, pp. 511 - 527.
- PURCELL, J. (1993) "The End of Institutional Industrial Relations", *The Political Quarterly*, Vol. 64, No.1.
- PURCELL, J. (1999) Best Practice or Best Fit: Chimera or cul-de-sac, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 26-41.
- RADCLIFFE, Daniel (2005) "Critique of Human Resources Theory", *Otago Management Graduate Review*, Vol. 3, pp. 51-67.
- RAELIN, Joseph A. (1986) *Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No. 412, İstanbul.
- Reading, Clive (2002) *Strategic Business Planning a Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage*, Kogan Page, 2nd edition, London.
- REECE, B. L. ve J. P. O. Grady (1984) *Business*, Houghton Miffling Co., Boston, pp. 532-536.
- RICKS, D.A., Toyne, B. ve Martinez, Z. (1990) "Recent Developments in International Management Research", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, 219-253.
- ROEHLING, Mark V., Boswell, Wendy R., Caligiuri, Paula, Feldman, Daniel, Mary E., Graham, Guthrie, James P., Motohiro Morishima ve Judith W. Tansky (2005) "The Future of HR Management: Research Needs and Directions", *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 207-216.
- ROGERS, T. G. P. (1956) "Recent Advances in Personnel Management", *The Political Quarterly*, Vol. 27, Issue 3, pp. 260- 269.

- RUONA, Wendy E. A. ve Sharon K. Gibson (2004) “The Making of Twenty– First– Century HR: an Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD”, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 49–66.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Alfa Aktüel, 3. Baskı, Bursa.
- SADULLAH, Ömer (1996) “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 1-29.
- SADULLAH, Ömer (2008) “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Cavide Uyargil ve diğ., Beta Yayınları, İstanbul, s. 1-55.
- SAINI, Debi S. (2000) “Introduction”, içinde *Human Resource Management Perspectives for the New Era*, edit. Debi S. Saini ve Sami A. Khan, Responese Books, New Delhi, pp. 13-45.
- SALGAR, M. (1982) ‘Personel Tedariki ve İşe Yerleştirme’, *İşveren Dergisi*, Cilt 20, Sayı 12, s. 29–32.
- SANTOS, F. C. A. (2000) “Integration Of Hrm And Competitive Priorities Of Manufacturing Strategy”, *International Journal of Oprations& Production Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 610– 628.
- SARGUT, Selami (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- SAYIM, Kadire Zeynep (2008) “Transferability of Human Resource Policies and Practices: American Multinationals in Turkey”, *De Montfort University, Faculty of Business and Law*.
- SAYLI, Halil, Alparslan Ş. Görmüş ve Mustafa Hotamışlı (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminin “Sınır Rolü” İnsan Kaynakları Yönetimi Sınırın Hangi Tarafında”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25–27 Mayıs, Sakarya, Bildiri Kitabı, s. 704-709.

- SCARNATI, James T. (1999) "Beyond Technical Competence: the Fundamentals of Flexibility", *Participation&Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 7, pp. 194-200.
- SCHOLZ, Christian ve Hans Böhm (2008) *Human Resource Management in Europe Comparative Analysis and Contextual Understanding*, Routledge, New York.
- SCHULER, R.S. ve Jackson, S. (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp: 207-219.
- SCHULER, Randall S. (1983) *Effective Personnel Management*, West publishing Company, San Francisco.
- SCHULER, Randall S. (1992) "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Summer.
- SELAGOĞLU, Ahmet (1998) "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", *Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan*, Mavi Ofset, Ankara, s.571-587.
- SELAGOĞLU, Ahmet (1998) "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve 'İnsan' Unsuru", *Çimento İşveren Dergisi*, Ankara, Cilt:12, Sayı:6, Kasım, s.8-25.
- SELMER, Jan (2001) "Human Resource Management in Japan: Adjustment or Transformation?", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 3, pp. 235-243.
- SERDAR, Ziyaeddin (2001) *Thomas Kuhn ve Bilim Savaşları*, Çev. Ebru Kılıç, Everest Yayınları, İstanbul.
- SEYMEN, Recep (1998) *Personel Yönetiminde İnsan Kaynağı Yönetimine*, *Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan*, TÜHİS Yayını, Ankara.
- SHEEHAN, C. (2005) "A Model for Hrm Strategic Integration", *Personel Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 192- 209.

- SHETH, Jagdish N. ve Golpira S. Eshghi (1989) *Global Human Resource Perspectives*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- SHIH, H. ve Y. Chiang (2005) "Strategic Alignment between HRM, KM and Corporate Development", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, pp. 582– 603.
- SISSON, K. (1990) "Introducing the Human Resource Management Journal", *Human Resource Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-11.
- SISSON, K. (1993) "In Search of HRM", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 31, pp. 200-210.
- SISSON, Keith ve John Storey (2000) *The Realities of Human Resource Management Managing the Employment Relationship*, St. Edmundsbury Pres, Philadelphia.
- SNELL, S. A., Youndt, M. A. ve Wright, P. M. (1996) Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Source theory and Organisational Learning, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 14, pp. 61-90.
- SPARROW, Paul ve Jean-M. Hiltrop (1994) *European Human Resource Management in Transition*, Prentice-Hall, Cambridge.
- SPARROW, P., Schuler, R. ve Jackson, S. (1994) "Convergence or Divergence? Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No.2, pp.267-99.
- SPARROW, Paul R. ve Jean– Marie Hiltrop (1997) "Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition?", *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 201–219.
- SPENCER, E. (1984) *Management and Labor in Imperial Germany*, Rutgers University Press, New Brunswick.

- SQUIRES, G. (2001) "Management as a Professional Discipline", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 4, pp. 473-487.
- STAHL, Günter, Edwin L. Miller ve Rosalie L. Tung (2002) "Toward the Boundaryless Career: a Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment", *Journal of World Business*, Vol. 37, Issue: 3, pp. 216-227.
- STONE-ROMERO, E. F., & Stone, D. L. (2007). Cognitive, Effective, and Cultural Influences on Stigmatization and its Impact on Human Resource Management Processes and Practices, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 117–167.
- STONE, Dianna L., Eugene F. Stone-Romero ve Kimberly M. Lukaszewski (2007) "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 152–165.
- STOREY, J. (1987) "Developments in the Management of Human Resources: an Interim Report", *Warwick Papers in International Relations*, University of Warwick, November.
- STOREY, J. (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- STOREY, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- STOREY, John (1993) "The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research", (edit.) Storey, J., içinde *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 529-557.
- STOREY, John (1995) "Is HRM Catching on?", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 4, pp. 3–10.

- STOREY, J. (1995) *Human Resource Management: a Critical Text*, Routledge, London.
- STOREY, J. ve Sission, K. (1993) *Managing Human Resouces and Industrial Relations*, Open University Press.
- STOREY, J. ve Sission, K. (1994) *Managing Human Resouces and Industrial Relations*, Open University Press, Buckingham.
- STOREY, John, Patrick Wright ve Dave Ulrich (2009) *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York.
- SUMI, A. (1998) *Japanese Industrial Transpalnts in the United States: Organizational Practices and Relations of Power*, Routledge.
- ŞENATALAR, Ferhat (1975) *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Doğu Matbaası, İstanbul.
- ŞENKAL, A. (2005) “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, http://www.İsguc.Org./Arc_View.Php?Ex=200&Hit=Ny (e. t. 27.10.2005)
- ŞİMŞEK, Hasan (1997) *21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul.*
- TAK, Bilçin (1999) “Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri”, *İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı 1.
- TAŞ, Ali (2007) *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.*
- TAŞTAN, S. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/Konu2.Html> (E.T.. 02.04.2004)
- TAYEP, Monir (1998) *Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland*, *The International Journal of HRM*, Vol. 9, No. 2, pp. 332-358.

- THOMASON, G. (1991) "The Management of Personnel", *Personel Review*, Vol. 20, No. 2.
- TOKOL, Aysen (2001) *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VIPAŞ.
- TOOMEY, Estelle ve Chris Brewster (2008) "HRM and International Organizations", in *International human Resource Management: A European Perspective*, edit. Dickmann,
- TORRINGTON, D. ve L. Hall (1991) *Personel Management A New Approach*, 2nd Edition, Prentice Hall,
- TORRINGTON, D., Hall, L., Haylor, I., Myers, J. (1991) *Employee Resourcing*, Pitman, London.
- TORRINGTON, D. P. (1989) Human Resource Management and Personnel Function, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. Storey, J. Routledge, Routledge, London.
- Towers Perrin (1992) *Priorities for Gaining Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Study*, Towers Perrin, London.
- TOWNLEY, B. (1989) Selection and Appraisal: Reconstructing 'Social Relations'?, in *New Perspectives on Human Resource Management*, (edited by) J. Storey, Routledge, London and New York, pp. 92-108.
- TREVEN, Sonja (2001) "Human Resource Management in International Organizations", *Management*, Vol. 6, No. 1-2, pp. 177-189.
- TRICE, H., ve Beyer, J. (1993) *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- TRUSS, Catherine (2000) "Shifting the Paradigm in Human Resource Management: from the Resource-based View to Complex Adaptive Systems", Kingston University, *Working Paper*, pp. 1-56.
- TÜRKOĞLU, F.(2000) *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

- TYSON, Shaun ve York, Alfred (1989) *Personnel Management*, Made Simple Books, Oxford, 2nd Edition, p: 46. (The Nature of and Development of Personnel Management, p: 45-60)
- TYSON, Shaun., Lawrence, Peter., Poirson, Philippe., Luigi Manzolini ve Ceferi Soler Vicente (1993) *Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases*, Kogan Page, London.
- UĞUR, Adem (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ULRICH, Dave (1997) *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, Boston.
- ULRICH, Dave (2002) “A New Mandate for Human Resources”, içinde Frost, P., W. R. Nord ve L. A. Krefting, *HRM Reality Putting Competence in Context*, Prentice Hall, 2nd edition, New Jersey, p: 45-56.
- ULRICH, Dave, M. R. Losey ve G. Lake (1997) *Tommorrow’s HR Management*, John Wiley&Sons Inc., New York.
- ULRICH, D. ve W. Brockbank (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Baston, p. 200.
- ULRICH, D. ve D. Beatty (2001) “Form Partnes to Players: Extending the HR Playing Field”, *Human Resorce Management*, Vol. 40, no. 4, pp. 293-307.
- ULWICK, Anthony W. (1999) *Business Strategy Formulation: Theory, Process and Intellectual Revolution*, Quorum Books, London.
- US Bureu of the Census (1998) Current Population Reports, P60-203, Measuring 50 Years of Economic Change Using the March Current Population Survey, US Government Printing Office, Washington, DC.
- UYARGİL, Cavide ve Lale Tüzüner (2004) “İKY’nin Üstlendiği Roller Çerçevesinde İK Departmanının Kurmay Niteliğinin Yeniden Tanımlanmasına İlişkin Kavramsal Bir Çalışma”, 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Bursa.

- UYARGİL, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dünder, G. ve Tüzüner, V. L. (2006) *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No. 285, İstanbul.
- UYARGİL, C. (2008) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi (Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi)*, Arıkan Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- UYARGİL, C., Adal, Z. Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., G. Dünder ve L. Tüzüner (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- UZUN, Turgay (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yönetim: Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-Dergi*, Cilt 5, Sayı 2, <http://www.isguc.org/arc-view.php?ex=149> (e.t. 20.02. 2005).
- ÜSDİKEN, Behlül (2008) *Türkiye’de İşletmecilik ile ilgili Seminer*, 10.04.2008, Sakarya.
- VALLE, Ramoen, Fernando Martien ve Pedro M. Romero (2001) “Trends and Emerging Values in Human Resource Management, The Spanish Scene”, *International Journal of Manpower*, vol. 22, No. 3, pp. 244-251.
- WARNER, M. (1997) “Management- Labour Relations in the New Chinese Economy”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 30-43.
- WARNER, Malcol (1997) “China’s HRM in Transition: Towards Relative Convergence?”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 19 – 33.
- WARNER, Malcol (2001) “Human Resource Management in the People’s Republic of China”, içinde *Human Resource Management in Developing Countries*, edit. Budhwar, P. S. ve Debrah, Y. A., Routledge, London, pp. 19-33.
- WASTI, S. Arzu, Rob F. Poell ve Nigar Demircan Çakar (2008) “Oceans and Notions apart? An Analysis of the US and European Human Resource Development Literature”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 12, pp. 2155-2170.

- WATSON, T. J. (1986) *Management, Organisation and Employment Strategy. New Directions in Theory and Practice*, Routledge and Kegan Paul, London.
- WATSON, Tony (2007) "Organization Theory and HRM", in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, edit: Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Press, New York, pp. 108-127.
- WERTHER, William B., JR. and Keith Davis (1989) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co., Third Edition, Singapore.
- WERTHER, William B., JR. and Keith Davis (1993) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co., 3rd Edition, Singapore.
- WERTHER, William B., JR. And Keith Davis (1994) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw– Hill Book Co., Fourth Edition, New Caledonia.
- WILLMOTT, H. (1993) "Strength is Ignorance: Slavery is Freedom": Managing Culture in Modern Organizations', *Journal of Management Studies*, 30(4): 515–52.
- WHITLEY, R. (2000) *Divergent Capitalisms: The Social Structruing and Change of Business Systems*, Oxford University Press, Oxford, pp. 3-116.
- WRIGHT, Patrick M. ve Gary C. McMahan (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, No:2, s.295-320
- WRIGHT, Phillip C. ve Jake J. Rudolph (1994) "HRM Trends in the 1990s: Should Local Government Buy in?", *International Journal of Public Sector*.
- WRIGHT, P., B. Dunford ve S. Snell (2001) "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 701-721.
- YALÇIN, Selçuk (1985) *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 175, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk (1988) *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Genişletilmiş 3. Baskı, No. 200, İstanbul.

- YANG, John Zhuang (1994) “The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 44– 64.
- YELOĞLU, Hakkı Okan (2004), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, *Ege Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1-2, s.122.
- YILDIRIM, E. (1997) *Endüstri İlişkileri Teorileri Sosyolojik Bir Değerlendirme*, Değişim Yayınları, Sakarya.
- YILDIRIM, Engin (2004) “Zerdüşt Böyle Buyurdu: Üstinsan, Sürü İnsanı ve İKY”, *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Bursa.
- YILDIRIM, Engin (2008) “Bizim Alanın Serencamı”, *Çalışma İlişkileri Kongresi Tebliğler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2007, İzmit, s. 42-66.
- YILDIZ, Gültekin (1989) *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, SAÜ Matbaası, Sakarya.
- YODER, Dale (1970) *Personnel Management and Industrial Relations*, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- YÜKSEL, Öznur (1997) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2007) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.
- ZHU, Y. ve I. Campell (1996) “Economic Reform and the Challenge of Transforming Labour Regulation in China”, *Labour and Industry*, Vol. 7, No. 1, pp. 29-49.

EKLER

EK.1: İKY Anketi

Sayın yetkili;

Bu anket Türkiye’deki insan kaynakları (İK) uygulamalarında etkili olan faktörleri belirleyerek insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışının çerçevesini çizmek ve Türkiye’ye özgü bir anlayışın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca bu anket, doktora tezim kapsamında akademik amaçlı olarak kullanılacaktır.

Katılımınız ve katkınız için teşekkürler.

Not: “Diğer” seçeneğini yanıtladığınız sorularda lütfen açıklama yapınız.

Arş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR
Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Bölüm 1: İşletme ile ilgili genel bilgiler

1. İşletmenizin adı:

2. İşletmenizin kuruluş yılı:

İşletmenizin kuruluş yeri:

3. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gıda | <input type="checkbox"/> Toprak | <input type="checkbox"/> Tıbbi Müstahzarat |
| <input type="checkbox"/> Tekstil | <input type="checkbox"/> Boya | <input type="checkbox"/> Elektrik malzemeleri ve aydınlatma |
| <input type="checkbox"/> İnşaat | <input type="checkbox"/> Matbaa | <input type="checkbox"/> Kağıt ve mukavva mamülleri |
| <input type="checkbox"/> Deniz taşıtları | <input type="checkbox"/> Deri | <input type="checkbox"/> Orman ürünleri ve ahşap mobilya |
| <input type="checkbox"/> Demir-çelik | <input type="checkbox"/> Cam ve cam eşya | <input type="checkbox"/> Ayakkabı, suni deri ve ayakkabı yan sanayi |
| <input type="checkbox"/> Petro-Kimya | <input type="checkbox"/> Elektronik | <input type="checkbox"/> Termo plastik ve galalit eşya |
| <input type="checkbox"/> Kauçuk | <input type="checkbox"/> Ev aletleri | <input type="checkbox"/> Otomotiv |
| <input type="checkbox"/> Metal | <input type="checkbox"/> Giyim | <input type="checkbox"/> Otomotiv yansanayii |
| <input type="checkbox"/> Diğer..... | | |

4. İşletmeniz bir holding yapısı içinde yer alıyor mu? Evet Hayır

5. İşletmeniz bir aile şirketi mi? Evet Hayır

6. İşletmenizde yabancı sermaye mevcut mu? Evet Hayır

7. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

- | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 0–199 | <input type="checkbox"/> 600–799 | <input type="checkbox"/> 1200–1399 | <input type="checkbox"/> 1900–2199 | <input type="checkbox"/> 2600–2799 |
| <input type="checkbox"/> 200- 399 | <input type="checkbox"/> 800–999 | <input type="checkbox"/> 1400–1699 | <input type="checkbox"/> 2200–2399 | <input type="checkbox"/> 2800–2999 |
| <input type="checkbox"/> 400–599 | <input type="checkbox"/> 1000–1199 | <input type="checkbox"/> 1700–1899 | <input type="checkbox"/> 2400–2599 | <input type="checkbox"/> 3000 ve üzeri |

8. Çalışanların Özelliklerine Göre Dağılımları

	%5ten az	%5- %10	%11- %21	%21- %30	%31- %40	%41- %50	%50den fazla
Bayan							
Erkek							
Mavi Yakalı							
Beyaz Yakalı							
İlköğretim							
Lise							
Önlisans							
Lisans							
Lisansüstü							

Bölüm 2

1. İK ile ilgili departmanınızın adı

- İnsan Kaynakları Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Personel
 İdari ve Mali İşler Muhasebe finansman Diğer:.....

2. İK departmanınızın organizasyon şemasındaki yeri

- Genel müdüre doğrudan bağlı Genel müdür yardımcılığı düzeyinde CEO'ya doğrudan bağlı
 Diğer departmanlar düzeyinde Başka bir birime bağlı Diğer:.....

3. Stratejik yönetim uygulamalarında İKY ile ilgili değerlendirmelerdeki uygun olan kısmı işaretleyiniz

	EVET/ YAZILI	EVET/YAZILMAMIŞ	HAYIR	BİLİNMIYOR
İK/Personel vizyonu				
İK/Personel misyonu				
İK/Personel stratejisi				
İK/Personel politikası				

4. İK fonksiyonu üst kurullarda temsil ediliyor mu? Evet Hayır

5. İşletme stratejisinin geliştirilmesine İK işlevinden sorumlu kişinin katılımı ne düzeydedir?

- Stratejinin oluşturulmasına başından itibaren katılmaktadır.
 Stratejilerin uygulanmasına katılmaktadır.
 Danışman olarak katılmaktadır.
 İK sorumlusuna danışılmamaktadır.

6. İşletmedeki en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun ünvanı/pozisyonu nedir?

- Genel müdür/murahhas aza Genel müdür yardımcısı Finans müdürü/Yöneticisi
 İK müdürü/yönetici/direktör İK ve endüstri ilişkileri müdürü İK uzmanı
 İnsan kaynakları ve İdari işler müdürü İdari ve mali işler müdürü İK şefi

Diğer.....

7. İK departmanınızın büyüklüğünü etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- | | |
|--|---|
| (....) Çalışan sayısı | (....) İşletme büyüklüğü |
| (....) İK departmanının faaliyetlerinin sayısı | (....) Sektör |
| (....) İşletmenin yapısı | (....) İK departmanının görev ve sorumlulukları |
| (....) Çalışanların nitelikleri | (....) Yasal düzenlemeler |
| (....) Üst yönetimin insan kaynaklarına bakışı | (....) Elektronik İK uygulamaları |
| (....) Örgütsel ihtiyaçlar | (....) İK departmanının stratejik niteliği |
| (....) Yetkili bir sendikanın varlığı | (....) Diğer..... |

8. İK departmanının yapılanmasında en çok hangi faktörler etkili olmaktadır?

İç Dış Her ikisi birlikte

9. İK departmanınızın yapılanmasında etki olan içsel faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- | | |
|---|--|
| (....) İşletme içi sendikalaşma | (....) İşletme içi bilgi teknolojileri kullanımı |
| (....) Örgüt kültürü | (....) Üst yöneticilerin yönetim tarzı |
| (....) İşletmenin sahip olduğu teknoloji | (....) Stratejik yönetim |
| (....) Diğer işletme fonksiyonları | (....) Dış kaynaklardan yararlanma |
| (....) Toplam kalite yönetimi | (....) Kendini yöneten çalışma takımları |
| (....) Çalışanların özellikleri | (....) Rekabet gücü |
| (....) Desentralizasyon/Adem-i merkeziyet | (....) Küçülme |
| (....) Diğer..... | |

10. İK departmanınızın yapılanmasında etkili olan dışsal (çevresel) faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- | | | |
|--------------------------------|--|----------------------------------|
| (....) Küreselleşme | (....) İşgücünün yapısı | (....) Sanayileşme evresi |
| (....) Teknoloji | (....) Endüstri ilişkileri | (....) İnternetin gelişimi |
| (....) Rekabetin yoğunluğu | (....) Hızlı değişim | (....) Hukuk alanında değişimler |
| (....) İşgücünün farklılaşması | (....) İş ve aile bireylerinin rollerindeki gelişmeler | |
| (....) Diğer..... | | |

11. İK departmanınızın yapılanmasını etkileyen içsel ve dışsal faktörleri genel itibari bir bütün olarak değerlendirdiğinizde, aşağıdaki faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- | | |
|------------------------------------|--|
| (....) Çalışan sayısı | (....) Örgütün yapısı/yapılanması |
| (....) Çalışanların niteliği | (....) İK departmanının yerine getirmek istediği faaliyetler |
| (....) İK birimlerinin yapılanması | (....) Sektör |
| (....) Yasal düzenlemeler | (....) İK departmanının örgüt hiyerarşisindeki yeri |
| (....) Örgütsel ihtiyaçlar | (....) İşletme yönetiminin bakış açısı |
| (....) İşletmenin büyüklüğü | (....) İşletmenin misyonu |
| (....) Diğer..... | |

12. İK uygulamalarınızda etkili olan faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- | | |
|--|------------------------------------|
| (....) Modern İK yönetiminin kurumsallaşması | (....) Yaşanan dönemin nitelikleri |
| (....) Aile şirketi olma | (....) Bir holdingin içinde olma |
| (....) Yabancı sermayenin varlığı | (....) Hızlı Değişim |
| (....) İK departmanının büyüklüğü | (....) Rekabet |
| (....) Hukuk Alanındaki değişimler | (....) Dış kaynaklardan yararlanma |
| (....) Teknoloji | (....) Diğer |

13. İşletmenizde elektronik İK uygulamaları mevcut mu? Evet Hayır

14. İşletmenizde insan kaynakları bilgi sistemi kullanılıyor mu? Evet Hayır

15. İK uygulamalarında karşılaştığımız başlıca sorunlardan ilk üçünü, yoğunluk düzeylerine göre en yoğun olandan en az yoğun olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- (....) Nitelikli işgücü yetersizliği (....) Örgütsel iletişim sorunları
(....) Hızlı teknolojik değişimlerin getirdiği sorunlar (....) Örgüt kültürü ile ilgili sorunlar
(....) İşletmenin diğer birimlerinden kaynaklanan sorunlar (....) İşe alım sürecinde yaşanan güçlükler
(....) Diğer.....

Bölüm 3

1. İK departmanımızın yerine getirdiği temel fonksiyonlar nelerdir?

- İş analizi ve iş dizaynı İK planlamasını İK temin ve seçimi
 İK eğitimi ve geliştirme Ücret yönetimi Kariyer geliştirme
 İş güvenliği ve işgören sağlığı Performans değerlendirme İş değerlendirme
 Hepsi Diğer.....

2. Harcadığımız zaman bakımından, İK işlevlerinden öncelikli olan üç işlev hangileridir? Sıralayınız.

- (....) İş analizi ve iş dizaynı (....) İK planlaması (....) İK temin ve seçimi
(....) İK eğitimi ve geliştirme (....) Ücret yönetimi (....) Kariyer geliştirme
(....) İş güvenliği ve işgören sağlığı (....) Performans değerlendirme (....) İş değerlendirme
(....) Diğer.....

3. Ayrılan bütçe bakımından İK işlevlerinden öncelikli olan üç işlev hangileridir? Sıralayınız.

- (....) İş analizi ve iş dizaynı (....) İK planlaması (....) İK temin ve seçimi
(....) İK eğitimi ve geliştirme (....) Ücret yönetimi (....) Kariyer geliştirme
(....) İş güvenliği ve işgören sağlığı (....) Performans değerlendirme (....) İş değerlendirme
(....) Diğer.....

4. İKY işlevleri içinde, dış kaynaklardan yararlanarak yürüttüğünüz işlevlerin ilk üçünü, öncelik sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız?

- (....) İş analizi ve iş dizaynı (....) İK planlaması (....) İK temin ve seçimi
(....) İK eğitimi ve geliştirme (....) Ücret yönetimi (....) Kariyer geliştirme
(....) İş güvenliği ve işgören sağlığı (....) Performans değerlendirme (....) İş değerlendirme
(....) Diğer.....

5. İK planlamasını etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- (....) Yasalar (....) Çalışanların nitelikleri (....) Teknoloji
(....) İşletme planları (....) Ekonomik çevre (....) Coğrafi çevre
(....) Sektörün özellikleri (....) Demografik çevre (....) İşletmenin amaçları
(....) İşletmenin stratejisi (....) Diğer.....

6. İK temin ve seçimini etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

- (....) İşletmenin tercih ettiği temin kaynakları (....) Başvuranların özellikleri
(....) İşletmenin süreçle ilgili beklentileri ve kriterleri (....) İş analizi sonuçları
(....) İşletmenin tercih ettiği aday sağlama yolları (....) Sözkonusu pozisyon
(....) Temin ve seçim sürecinin işleyişi (....) İşletmenin imajı

(....) Çalışanların özellikleri

(....) Diğer

7. Performans değerlendirmeyi etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) İşe özgü sayısal olan ve olmayan kriterler
(....) Performans değerlendirme sisteminin özellikleri
(....) Performans değerlendirmenin amaçları
(....) Eğitim ve geliştirme ile ilişkisi
(....) İş tanımları
(....) Diğer.....

(....) İşletmenin stratejisi ve hedefleri
(....) Ücretle ilişkisi
(....) Kariyer yönetimi ile ilişkisi
(....) Çalışanların nitelikleri
(....) İnsan ilişkileri

8. İK eğitimi ve geliştirmeyi etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) Yönetimin konuya bakışı
(....) Çalışanların nitelikleri
(....) İşletmenin eğitim politikası
(....) İşletmenin eğitim programları
(....) Performans değerlendirme sonuçları
(....) Diğer.....

(....) Eğitim ve öğrenme hedefleri
(....) İK gelişimine verilen önem
(....) İşletmenin hedefleri
(....) Çalışanların eğitim talepleri
(....) Eğitim ihtiyacı tespiti

9. İş değerlemeyi etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) İş değerlendirme yönteminin özellikleri
(....) Tutarlı ve adil bir ücret yapısı oluşturma isteği
(....) Çalışanların iş değerlendirme sürecinin adaletine olan güvenleri
(....) İş analizi sonuçları
(....) Diğer.....

(....) İş değerlendirme sürecinin özellikleri
(....) Çalışanların nitelikleri
(....) İşletmenin amaçları
(....) Yasal düzenlemeler

10. Ücret yönetimini etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) Performans değerlendirme sonuçları
(....) Ücretlendirmenin amaçları
(....) Sektörel ücret araştırmaları
(....) İş değerlendirme sonuçları
(....) Ücrete etki eden mesai, prim, izin gibi kriterler
(....) Diğer.....

(....) Çalışanların nitelikleri
(....) Ekonomik göstergeler
(....) İş tanımları
(....) Enflasyon artışı/oranı
(....) Piyasadaki ücret düzeyi

11. Ücret düzeyini belirlemede etkili olan faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) Performans değerlendirme
(....) Asgari ücret

(....) Piyasa ücret düzeyi
(....) Tepe yönetim

(....) İş değerlendirme
(....) Karma

(....) Sendika
(....) Diğer:.....

12. Kariyer geliştirmeyi/yönetimini etkileyen faktörlerden ilk üçünü, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

(....) Kariyer planlama ve kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi
(....) İşletmenin kariyer geliştirmeye ilişkin kriterleri
(....) İşletmenin özellikleri
(....) Kariyer yönetimi uygulamaları
(....) İşletmenin mevcut pozisyonları
(....) Çalışanların nitelikleri
(....) Sektörel özellikler

(....) Bireysel kariyer planlama
(....) Performans değerlendirme sonuçları
(....) İşletmenin hedefleri
(....) Çalışanın üstlerinin görüşleri
(....) Eğitim faaliyetleri
(....) Diğer.....

13. İşletmenizdeki iş analizinin amaçları nelerdir?

- TSE/ISO standartlarının gereği olarak İş gereklerinin oluşturulması İş değerlemesi
 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi İş tanımlarının oluşturulması Eleman seçimi
 İş standartlarının oluşturulması İşletme içi hareketleri (nakil, terfi) Diğer:

14. İK planlama süresiniz

- 6 aydan sık/az 6 ay-1 yıl 1 yıldan fazla-3 yıl 3 yıldan fazla -5 yıl 5 yıl üstü

15. İşletme dışı personel tedariki kaynak çeşitleriniz

- İşletmede çalışan personelin tavsiyesi İşletmeye bizzat gelerek mektupla yapılan başvurular
 Daha önce yapılmış başvurulardan İş ve işçi bulma kurumundan
 Gazete, radyodan yapılan duyurular Tepe yönetimin direktifleri doğrultusunda
 Danışman şirketlerden Sendika ve eğitim kurumlarından
 İşlemenin web sayfasındaki başvuru formunu dolduranlar
 Diğer:.....

16. Personel seçim sürecinde yararlandığınız yöntemler

- Başvuru formu Grup mülakatı Psikometrik testler Grafoloji
 Değerleme merkezi Referanslar Tek kişi tarafından yapılan mülakat
 Diğer:.....

17. İşgören açığını kapatma yollarınız

- Mevsimlik ya da süreli işgören kullanma yoluyla Fazla mesai yoluyla
 Dışarıdan eleman teminine başvurma yoluyla İşletme içi hareketle (nakil, terfi)
 Görevi ya da işi dış kaynaklara yaptırma yoluyla Part-time eleman kullanma yoluyla
 Diğer:.....

18. Personel sayısının azaltılmasında uyguladığınız yöntem

- Personel alımının dondurulması İsteğe bağlı işten ayrılmalar Erken emeklilik
 Zorunlu olarak işten ayrılmalar İşletme içi görev değişiklikleri Sözleşmelerin yenilenmemesi
 İşletme dışından destek alma (outsourcing) Diğer:.....

19. İşten çıkarma sebepleriniz

- Disiplin nedeniyle İş yapacak yetenekte değil Teknolojik gelişim
 Performans düşüklüğü Eğitim eksikliği Görüş farklılığı
 Personel fazlalığı Ekonomik kriz Diğer:.....

20. Performans değerlendirme yönteminiz

- Kişiler arası karşılaştırma Kritik olay 360 derece geri bildirim
 Kontrol listesi Grafik değerlendirme Balanced scorecard
 Zorunlu dağılım Davranışsal değerlendirme Diğer:.....

21. Eğitim için kullandığımız yöntemler

- Konferans yöntemi Örnek olay yöntemi Mentor (kılavuz) aracılığıyla eğitim
 Staj yoluyla eğitim Komiteler aracılığıyla eğitim Coaching (yönlendirme) yöntemi
 Rotasyon Diğer:.....

22. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemenizde etkili olanlar

- Bireyler Yöneticiler İK departmanı Hepsi Diğer.....

23. Eğitim faaliyetlerinizin planlanmasında etkili olanlar

- Birey Yöneticiler İK departmanı Sendikalar
 Hepsi Diğer.....

24. Eğitim sonuçlarını değerlendirme yönteminiz

- Önceki performansın ve sonraki performansın ölçülmesi
 Eğitim öncesinde ve sonrasında test yapılarak değerlendirme
 Deney-kontrol grubu yöntemi yoluyla değerlendirme
 Öğrenilenlerin uygulanma derecesi
 Diğer:.....

25. İş değerlemesi yapma amaçlarımız

- İşletme içi hareketler Eşit bir ücretlendirme Eğitim ihtiyacının analizi
 İşe eleman seçimi Rutin dökümantasyon Diğer:

26. Kullandığımız ücret sistemi

- Bireysel performansa dayalı teşvik edici sistemler
 Grupsal performansa dayalı teşvik edici sistemler
 Örgütsel performansa dayalı teşvik edici sistemler
 Kıdeme dayalı ücret sistemi
 Ana ücret + prim
 Diğer:

Bölüm 4:

1. Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olduğunu düşünüyor musunuz?

- Var Yok Kısmen

2. Gelecekte Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğini düşünüyor musunuz?

- Evet Hayır Kısmen

Bölüm 5: Yanıtlayıcı ile ilgili bilgiler

- 1. Cinsiyeti:** Bay Bayan

- 2. Ünvanı:**

3. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1–5 yıl 6–10 yıl 11–16 yıl 17 yıl ve üzeri

4. Kaç yıldır personel/İK alanında çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1–5 yıl 6–10 yıl 11–16 yıl 17 yıl ve üzeri

5. Eğitiminiz (Üniversite ise lütfen 6. soruyu da yanıtlayınız)

- Lise Lisans Lisansüstü Diğer:.....

6. Eğitim düzeyi üniversite ise lütfen öğrenim alanını işaretleyiniz.

- İşletme Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri İktisat Kamu yönetimi
 Psikoloji Edebiyat/sanat/dil bilim Hukuk Uluslararası ilişkiler
 Mühendislik Diğer:.....

7. İletişim bilgileri:

e-mail:

EK.2: Mülakat Soruları

Katılımcı ile ilgili bilgiler

1. Cinsiyeti: Bay Bayan
2. Ünvanı:
3. İşletmenizin adı:
4. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör:
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-16 yıl 17 yıl ve üzeri
6. Kaç yıldır personel/İK alanında çalışıyorsunuz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-16 yıl 17 yıl ve üzeri
7. Eğitiminiz (Üniversite ise lütfen 6. soruyu da yanıtlayınız)
 Lise Lisans Lisansüstü Diğer:.....
8. Eğitim düzeyi üniversite ise lütfen öğrenim alanını işaretleyiniz.
 İşletme Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri İktisat Kamu yönetimi
 Psikoloji Edebiyat/sanat/dil bilim Hukuk Uluslararası ilişkiler
 Mühendislik Diğer:.....
9. İletişim bilgileri:
e-mail:

İKY İle İlgili Değerlendirme Soruları

1. İşletmenizin aşağıda belirtilen temel İKY fonksiyonları arasındaki ilişkiyi birbirleri ile etkileşimleri açısından ne şekilde ifade edersiniz? (İK planlamasını, İK temin ve seçimi, İK eğitimi ve geliştirme, İş değerlendirme, Performans değerlendirme, Ücret yönetimi, Kariyer geliştirme/yönetimi)

.....

.....

.....

2. Son yıllarda üzerinde ağırlıklı olarak durduğunuz ve yeni bir yaklaşım olarak niteleyebileceğiniz İK uygulaması var mı, açıklayınız?

.....
.....
.....
.....

3. Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı olduğunu düşünüyor musunuz?

Var Yok Kısmen

Neden?.....
.....
.....

4. Gelecekte Türkiye'nin kendine özgü bir İKY anlayışı oluşturabileceğini düşünüyor musunuz?

Evet Hayır Kısmen

Neden?.....
.....
.....

5. Türkiye'deki ve dünyadaki İK uygulamalarını düşündüğünüzde genel itibari ile ülkemizin İKY anlayışının hangi ülkelerle benzerlikler taşıdığını düşünüyorsunuz?

.....
.....

Neden?.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

Yasemin ÖZDEMİR, 1980 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlköğretimini Adapazarı Mustafa Kemalpaşa İlkokulu'nda, ortaöğretimini Sakarya Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde başladığı lisans eğitimini 2002 yılında tamamladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2003 yılında başlayan lisansüstü eğitimini 2005 yılında tamamlamış ve aynı yıl doktora başlamıştır. Halen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.