

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ ÖLÇEĞİNDEKİ ŞİRKETLERİN  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN İKY SÜREÇLERİNE  
UYGUN OLGUNLAŞMA MODELİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BİROL BÜYÜKSİVRİ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr. Şuayyip ÇALIŞ**

**TEMMUZ - 2022**

Birol Büyüksivri tarafından hazırlanan “KOBİ Ölçeğindeki Şirketlerin Sürdürülebilirliği için İKY Süreçleri Olgunlaşma Modeli” başlıklı bu tez, 29.07.2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman :** Prof. Dr. Şuayyip Çalış

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER

*İstanbul Üniversitesi*

Dr. Öğretim Üyesi Şule Aydın Turan

*Sakarya Üniversitesi*



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

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Birol BÜYÜKSİVRİ
Öğrenci Numarası	:	Y209058010
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KOBİ Ölçeğindeki Şirketlerin Sürdürülebilirliği için İKY Süreçlerine Uygun Olgunlaşma Modeli
Benzerlik Oranı	:	% 9

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

..... / ..... / 20....  
İmza  
Öğrenci

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

Bilgilerinize arz ederim.

..... / ..... / 20....  
İmza  
Danışman

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı:

Tarih: ..... / ..... / 20....

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

EYK Tarih ve No: ..... / ..... / 20.... - .....

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, her adımında çalışmamı hassasiyetle takip eden danışmanım Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a sağladığı benzersiz katkı, verdiği değerli motivasyon ve ayırdıkları paha biçilmez zaman dilimleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezimin uygulama bölümünde, firmalarla olan iletişimde koşulsuz katkı sağlayan SAMIB Genel Sekreteri Sn. Ali Uğur MUSAAK'a yoğun programlarında değerli zamanlarını ayırdığı ve her ihtiyacımız olduğunda yardım eli uzattığı için teşekkür ediyorum. Ayrıca şekil şartları ve içerik açısından tezimi inceleyen ve katkı sunan Arş.Gör. Canan YILMAZ'ın emekleri son derece kıymetlidir. Teşekkür ederim.

Son olarak tezimi hazırlama aşamasında manevi desteğini esirgemeyen, pandemi günlerinde vazgeçme ihtimalimde hep yanımda olan eşim Özlem BÜYÜKSİVRİ ve çocuklarım Bora BÜYÜKSİVRİ ve Onur BÜYÜKSİVRİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Biröl BÜYÜKSİVRİ

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ŞİRKETLERİN PERFORMANSINDA İKY SÜREÇ VE UYGULAMALARININ ROLÜ, YERİ VE ETKİNLİĞİ</b> .....	<b>4</b>
1.1. Şirket Stratejisinde İKY'nin Yeri.....	4
1.2. Verimlilik .....	8
1.3. Kurumsal Finansal Performans .....	12
1.4. Sürdürülebilirlik Odaklı Yönetim Yaklaşımları.....	15
1.5 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi.....	20
1.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Değişim Yönetimi İlişkisi .....	22
1.8. İnsan Kaynaklarında Olgunlaşma .....	24
<b>BÖLÜM 2: P-CMM KİŞİ – YETKİNLİK OLGUNLUK MODELİ</b> .....	<b>29</b>
2.1. P-CMM Modeli.....	29
2.2. P-CMM Faydaları .....	32
2.3. P-CMM Terminolojisi ve Yapısı .....	33
2.3.1. Olgunluk Seviyeleri .....	34
2.3.1.1. Seviye 1: İlk Seviye.....	36
2.3.1.2. Seviye 2: Yönetilen .....	37
2.3.1.3. Seviye 3: Tanımlı .....	40
2.3.1.4. Seviye 4: Tahmin Edilebilir.....	43
2.3.1.5. Seviye 5: Optimizasyon.....	46
2.3.2. Süreç Alanları .....	48
2.3.3. Uygulamalar.....	50
2.3.4. Hedefler.....	51
2.4. Dünyada P-CMM Uygulamaları .....	52
<b>BÖLÜM 3: ALTERNATİF İK YETKİNLİK MODELİNİN HAZIRLANMASI</b> ..	<b>59</b>

3.1. Araştırmanın Metodolojik Yaklaşımı .....	59
3.2. P-CMM Hakkında Görüşme Tasarımı .....	61
3.2.1. Görüşme Notlarının Oluşturulması ve Kullanımı.....	63
3.3. Araştırmanın İnanırcılığı ve Kalitesi.....	65
3.3.1. İç Geçerlilik veya İnanılabilirlik .....	65
3.3.2. Dış Geçerlilik .....	65
3.3.3. Güvenilirlik veya Tutarlılık.....	66
3.4. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi .....	66
3.5. Görüşler ve Değerlendirmeler .....	67
3.5.1. Katılımcıların Profili .....	68
3.5.2. Değerlendirme ve Tespitler.....	68
3.5.2.1. İK Faaliyetlerinin, Stratejik Hedeflere Rolü / Katkısı.....	69
3.5.2.2. İK Faaliyetlerinin, Kurumsallaşmaya Rolü / Katkısı .....	69
3.5.2.3. İK Performans Metrikleri .....	70
3.5.2.4. İK Denetimleri ve Raporlamaları .....	72
3.5.2.5. İK Faaliyetlerinin Geliştirilmesi Yaklaşımı .....	73
3.5.2.6. P-CMM Modelinin Değerlendirilmesi – Genel.....	73
3.6. Alternatif Modelin Oluşturulması .....	75
<b>BÖLÜM 4: ALTERNATİF İK OLGUNLUK DEĞERLENDİRME MODELİ .....</b>	<b>79</b>
4.1. İKY Süreç Olgunlaşma Modeli için Alternatif Yaklaşım: İnsan Kaynakları Süreç Olgunluk Modeli .....	80
4.2. Modelin Amaçları .....	83
4.3. Modelin İlkeleri.....	84
4.4. Süreç Olgunluk Seviyeleri .....	86
4.4.1. Seviye 1: Temel .....	88
4.4.2. Seviye 2: Tekrar Edilebilir .....	89
4.4.3. Seviye 3: Entegrasyon.....	90
4.4.4. Seviye 4: Uzmanlık .....	90
4.4.5. Seviye 5: Sürdürülebilir .....	92
<b>BÖLÜM 5: UYGULAMA .....</b>	<b>93</b>
5.1. Uygulamanın Amacı .....	93
5.2. Dünya’da ve Türkiye’de Makine İmalat Sektörü.....	93

5.3. Makine İmalat Sektöründe Firma Ölçeği .....	97
5.4. Makine İmalat Sektöründe İnsan Kaynakları.....	97
5.5. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	99
5.6. Araştırmanın Yöntemi.....	99
5.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlamaları .....	101
5.8. Araştırma Soruları .....	101
5.9. Verilerin Analizi.....	101
5.10. Modelin Uygulanması ve Sonuçların Analizi .....	105
5.10.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Organizasyonu .....	105
5.10.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Planlama.....	107
5.10.3. Yönetim / Organizasyon Yapılandırma .....	109
5.10.4. Özlük Hakları Yönetimi.....	111
5.10.5. Yetenek Yönetimi .....	114
5.10.6. Öğrenen Organizasyon Yönetimi.....	115
5.10.7. İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi .....	117
5.10.8. Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri .....	119
5.10.9. Ücret Yönetimi.....	122
5.10.10. Ödül ve Disiplin Yönetimi .....	125
5.10.11. Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk.....	126
5.10.12. İşe Alım Yönetimi.....	128
5.10.13. Performans ve Teşvik Yönetimi .....	131
<b>SONUÇ.....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>194</b>

## KISALTMALAR

<b>BT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>CMM</b>	: Capability Maturity Model
<b>CMMI</b>	: Capability Maturity Model Integration
<b>HR</b>	: Human Resources
<b>ISG</b>	: İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>ISO 500</b>	: İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Firma
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İK-SOM</b>	: İnsan Kaynakları Süreç Olgunlaşma Modeli
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KPI</b>	: Key Performance Indicators
<b>KVKK</b>	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
<b>MAKFED</b>	: Makine İmalat Sanayi Dernekleri Federasyonu
<b>P-CMM</b>	: People Capability Maturity Model
<b>PDKS</b>	: Personel Devam Kontrol Sistemleri
<b>QWL</b>	: Quality of Working Life
<b>SAMİB</b>	: Sakarya Makine İmalatçıları Birliği
<b>SA-CMM</b>	: Software Aquisition Capability Maturity Model
<b>SEI</b>	: Software Engineering Institute
<b>SE-CMM</b>	: System Engineering Capability Maturity Model
<b>SW-CMM</b>	: Software Engineering Capability Maturity Model
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İK PST Olgunlaşma Adımları – İlgili Seviyeleri.....	26
<b>Tablo 2:</b> P-CMM Olgunluk Seviyeleri- Süreç Alanları .....	49
<b>Tablo 3:</b> P-CMM- Görüş Alınan Firmaların Genel Görünümü .....	63
<b>Tablo 4:</b> P-CMM - Görüş Veren İK Yöneticilerinin Genel Görünümü.....	68
<b>Tablo 5:</b> Firma 1 Öncelikli Takip Edilen Performans Göstergeleri .....	71
<b>Tablo 6:</b> Firma 3 Öncelikli Takip Edilen Performans Göstergeleri.....	71
<b>Tablo 7:</b> Görüş Alınan KOBİ'lerin Genel Görünümü .....	77
<b>Tablo 8:</b> P-CMM ve İK-SOM Olgunluk Seviyeleri Karşılaştırması.....	82
<b>Tablo 9:</b> İK-SOM Olgunluk Seviyeleri.....	87
<b>Tablo 10:</b> Olgunluk Adımlarının Tipik Özellikleri.....	91
<b>Tablo 11:</b> Makine Sanayisinin İmalat Sanayi içindeki Yeri .....	96
<b>Tablo 12:</b> Makine İmalat Sanayisinde Cironun Gelişimi.....	96
<b>Tablo 13:</b> Makine İmalat Sektöründe Ortalama Firma Ölçeği.....	97
<b>Tablo 14:</b> Makine İmalat Sektöründe İstihdamın Gelişimi.....	98
<b>Tablo 15:</b> İK-SOM Modeli Olgunluk Seviyeleri Beklenti Tanımları.....	100
<b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdiği Yıl Dağılımı.....	102
<b>Tablo 17:</b> Firmaların İK'nin Şirket Hedeflerine Katkısı Hakkında Görüşleri .....	103
<b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan Firmaların Sahip Oldukları Kalite Belgeleri .....	103
<b>Tablo 19:</b> Araştırmaya Katılan Firmaların İstihdam Dağılımı.....	104
<b>Tablo 20:</b> Araştırmaya Katılan Firmalarda Ortalama Kıdem Sayıları .....	104
<b>Tablo 21:</b> Araştırmaya Katılan Firmalarda İK-SOM Olgunluk Seviyeleri.....	105
<b>Tablo 22:</b> İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu Olgunluk Seviyeleri .....	106
<b>Tablo 23:</b> İK Yönetim Organizasyonu: Tekrar Edilebilir .....	106
<b>Tablo 24:</b> İK Yönetim Organizasyonu: Entegrasyon.....	107
<b>Tablo 25:</b> İK Yönetim Organizasyonu: Uzmanlık .....	107
<b>Tablo 26:</b> İKY Stratejik Planlama: Tekrar Edilebilir .....	108
<b>Tablo 27:</b> İKY Stratejik Planlama: Entegrasyon.....	108
<b>Tablo 28:</b> Yönetim / Organizasyon Yapılandırma Olgunluk Seviyeleri.....	109
<b>Tablo 29:</b> Yönetim / Organizasyon Yapılandırma .....	110
<b>Tablo 30:</b> Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Entegrasyon.....	110
<b>Tablo 31:</b> Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Uzmanlık .....	111
<b>Tablo 32:</b> Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Sürdürülebilirlik .....	111
<b>Tablo 33:</b> Özlük Hakları Yönetimi Olgunluk Derecesi .....	111

<b>Tablo 34:</b> Özlük Hakları Yönetimi: Tekrar Edilebilir.....	112
<b>Tablo 35:</b> Özlük Hakları Yönetimi: Entegrasyon .....	113
<b>Tablo 36:</b> Özlük Hakları Yönetimi: Uzmanlık.....	114
<b>Tablo 38:</b> Yetenek Yönetimi: Tekrar Edilebilir .....	115
<b>Tablo 39:</b> Öğrenen Organizasyon Olgunluk Seviyeleri .....	116
<b>Tablo 40:</b> Öğrenen Organizasyon: Tekrar Edilebilir.....	116
<b>Tablo 41:</b> Öğrenen Organizasyon: Entegrasyon .....	117
<b>Tablo 42:</b> İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi Olgunluk Seviyeleri.....	118
<b>Tablo 43:</b> İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Tekrar Edilebilir .....	118
<b>Tablo 44:</b> İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Entegrasyon.....	119
<b>Tablo 45:</b> İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Uzmanlık .....	119
<b>Tablo 46:</b> Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri Olgunluk Seviyeleri.....	120
<b>Tablo 47:</b> Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri: Tekrar Edilebilir .....	121
<b>Tablo 48:</b> Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri: Entegrasyon .....	122
<b>Tablo 49:</b> Ücret Yönetimi Olgunluk Seviyeleri .....	123
<b>Tablo 50:</b> Ücret Yönetimi: Tekrar Edilebilir .....	123
<b>Tablo 51:</b> Ücret Yönetimi: Entegrasyon .....	124
<b>Tablo 52:</b> Ücret Yönetimi: Uzmanlık .....	124
<b>Tablo 53:</b> Ücret Yönetimi: Sürdürülebilir .....	125
<b>Tablo 54:</b> Ödül ve Disiplin Yönetimi Olgunluk Seviyeleri .....	125
<b>Tablo 55:</b> Ödül ve Disiplin Yönetimi: Tekrar Edilebilir.....	126
<b>Tablo 56:</b> Ödül ve Disiplin Yönetimi: Entegrasyon.....	126
<b>Tablo 57:</b> Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk Olgunluk Seviyesi.....	127
<b>Tablo 58:</b> Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk: Tekrar Edilebilir.....	127
<b>Tablo 59:</b> Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk: Entegrasyon .....	128
<b>Tablo 60:</b> İşe Alım Yönetimi Olgunluk Seviyeleri .....	129
<b>Tablo 61:</b> İşe Alım Yönetimi: Tekrar Edilebilir.....	130
<b>Tablo 62:</b> İşe Alım Yönetimi: Entegrasyon .....	130
<b>Tablo 63:</b> İşe Alım Yönetimi: Uzmanlık.....	131
<b>Tablo 64:</b> Performans ve Teşvik Yönetimi: Tekrar Edilebilir.....	132
<b>Tablo 65:</b> Performans ve Teşvik Yönetimi: Entegrasyon .....	132
<b>Tablo 66:</b> Performans ve Teşvik Yönetimi: Uzmanlık .....	133
<b>Tablo 67:</b> Performans ve Teşvik Yönetimi: Sürdürülebilir.....	133
<b>Tablo 68:</b> Kritik Süreçlerin Olgunlaşma Dereceleri .....	141

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> P-CMM'nin Yapısı.....	34
<b>Şekil 2:</b> Olgunluk Seviyeleri.....	35
<b>Şekil 3:</b> Olgunluk Seviyesi 2-Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler.....	38
<b>Şekil 4:</b> Olgunluk Seviyesi 3 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler .....	41
<b>Şekil 5:</b> Olgunluk Seviyesi 4 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler .....	44
<b>Şekil 6:</b> Olgunluk Seviyesi 5 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler .....	46
<b>Şekil 7:</b> Süreç Alanı Hedefleriyle Eşleştirilen Özel ve Genel Uygulamalar .....	50
<b>Şekil 8:</b> İK-SOM Modelinin İlkeleri .....	85
<b>Şekil 9:</b> İK-SOM Olgunlaşma Adımları Tipik Özellikleri .....	87

**Tezin Başlığı:** KOBİ Ölçeğindeki Şirketlerin Sürdürülebilirliği için İKY Olgunlaşma Modeli**Tezin Yazarı:** Birol Büyüksivri**Danışman:** Prof.Dr. Şuayyip ÇALIŞ**Kabul Tarihi:** 29.07.2022**Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım)+163 (tez)+31(ek)**Ana Bilim Dalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının şirketlerin en temel varlığı olarak artan önemi göz önüne alındığında, İKY süreçlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, organizasyonların hedeflerine ulaşması için değerlidir. Bu durum ülkemizde ekonominin can damarı olan ve istihdamda ağır yük taşıyan KOBİ lerin sürdürülebilirliği açısından çok daha kritiktir.

Araştırmada, öncelikli olarak İKY uygulamalarının şirketlerin performansına etkileri hakkında literatür katkıları ve bu süreçlerin geliştirilmesi için kullanılan olgunlaşma modelleri genel olarak ele alınmıştır. Sonraki bölümde İK süreçlerinin geliştirilmesi açısından en bilinen olgunlaşma modellerinden biri olan P-CMM'in detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın uygulama bölümüne hazırlanması için KOBİ lerde İKY süreçlerine hizmet edecek bir olgunluk modeli alternatifi hazırlanmıştır. Burada metodik yaklaşım olarak "Temellendirilmiş Teori" kullanılmıştır.

Dördüncü bölüm hazırlanan alternatif modelin tanıtımı hakkındadır. Son bölümde geliştirilen model SAMIB (Sakarya Makine İmalatçıları Birliği) kapsamındaki makine imalatı yapan 16 firma ile uygulanmıştır. Uygulama aşamaları detaylı olarak aktarılmıştır.

Değerlendirme bulguları yorumlanmış, yönetsel uygulamalara ilişkin öneriler ile birlikte detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bu çalışmanın KOBİ'lerde İK uygulamalarının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik araştırmalara zemin oluşturması ve olgunluk modellerinin ampirik uygulamalarına dair eksikliğin giderilmesi açısından fayda sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç Olgunluk Modeli, P-CMM, Makine İmalat Sektörü, Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları Yönetimi

**Sakarya University Graduate School of Business Abstract of Master's Thesis**

<b>Title of the Thesis:</b> HRM Maturation Model for the Sustainability of SMEs	
<b>Author:</b> Birol Büyüksivri	<b>Supervisor:</b> Professor. Şuayyip ÇALIŞ
<b>Date:</b> 29.07.2022	<b>Np:</b> ix(pre text)+163 (main body) +31(App.)
<b>Department:</b> Human Resources Management	
<p>Given the increasing importance of human resources as the most fundamental asset of companies, evaluating and improving HRM processes is valuable for organizations to achieve their goals. This situation is much more critical in terms of the sustainability of SMEs, which are the lifeblood of the economy in our country and carry a heavy burden in employment.</p> <p>In the research, primarily the literature contributions on the effects of HRM practices on the performance of companies and the maturation models used for the development of these processes are discussed in general. In the next section, P-CMM, which is one of the most well-known maturation models for the development of HR processes, is evaluated in detail. In the third part, a maturity model alternative that will serve the HRM processes in SMEs has been prepared in order to prepare the research for the application part. "Grounded Theory" is preferred as a methodical approach.</p> <p>The fourth chapter is about the presentation of the alternative model prepared. The model developed in the last section was implemented with 16 companies that produce machinery within the SAMIB (Sakarya Machinery Manufacturers Association).</p> <p>Evaluation findings were interpreted and presented in detail together with suggestions regarding managerial practices. It is expected that this study will provide a basis for research on the evaluation and development of HR practices in SMEs and will be beneficial in terms of eliminating the lack of empirical applications of maturity models.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Process Maturity Models, P-CMM, Machine Manufacturing Industry, Sustainability, Human Resources Management	

## GİRİŞ

İşletme; kendisinin dahil olduğu, kısmen etkilediği ve doğrudan etkilendiği bir üst çevre ile kendi bünyesinde barındırdığı ve kontrol altında tutabildiği alt çevre parametrelerinden oluşan dinamik bir sistemdir. Bu sebeple işletme sürdürülebilirliği için standardize edilmiş sabit bir yönetim modeli bulunmamaktadır.

De Geus (1999) şirketlerin yaşam süreleri üzerine yapılan araştırma sırasında uzun ömürlü şirketlerin ortak özelliklerinin dört ana etken üzerinde toplandığını belirtiyor. Birincisi yaşadıkları çevreye ve paydaşlarına karşı duyarlı olmaları, ikincisi kendi içlerinde bir bağlılık ve güçlü bir kimlik anlayışlarının olması, üçüncüsü bir şirketin kendi içindeki ve dışındaki diğer bütünlüklerle yapıcı ilişkiler kurma yeteneğinin belirtileri ve son olarak masraflarını evrimini etkili yönetecek şekilde tutucu davranmalarıdır. Yaptıkları çalışmada uzun ömürlülüğün şirketin maddi varlıklarıyla, hangi sektörde olduğuyla, ürün gamı veya hangi ülkede kurulu olduğuyla da hiçbir ilişkisi gözüküyordu. Dikkatli bakıldığında ilk üçünün birbiri ile ortak kesişimi fark edilmektedir. Uzun yaşayan şirketler de tüm canlı organizmaların doğası gereği paydaşları ile paylaşımları oranında sağlıklı kalıyorlar denilebilir. Paydaşlarını dikkate alan işletmeler, sadece hissedarları değil, aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hükümetler ve topluluklar da dahil olmak üzere ilgili paydaşların tümünün ihtiyaç ve isteklerine cevap verenler olarak görülmektedirler (Bansal vd., 2015). Bu şekilde bakıldığında bu tespitin gerçek pazar ekonomisinden bağımsız romantik bir talep gibi gözüktüğü söylenebilir. Ancak, Kapitalizm ve Özgürlük kitabının yazarı Nobel ödüllü Friedman'a göre paydaş çıkarlarını desteklemek sosyal sorumlulukla ilgili değildir; tam olarak kapitalizmle ilgilidir. Hayatta kalmak için gereklidir (Freeman vd., 2010).

İşletmenin en kritik paydaşları içinde öncelik şüphesiz ki değeri yaratan ve benzersiz rekabet avantajı sağlayan insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) politika ve uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri ve endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli bir konudur. Literatürde İKY'nin kurumsal performansa etkisini inceleyen pek çok çalışma yer almaktadır (Appalbaum vd., 2000; Arthur, 1994; Batt, 2002; Boudreau, 1992; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Flamholtz, 1985; Cascio, 1991; Dery ve Doty, 1996; Huselid, 1995;

Gerhart ve Milkovich, 1990; Ichniowski vd., 1995; MacDuffie, 1995; Qureshi vd., 2007; Russell vd., 1985; Schuler ve Jackson, 1999; Storey, 2001; Terpstra ve Rozell, 1993).

Yapılan birçok çalışmada işletmenin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi açısından, stratejik insan kaynakları uygulamalarının lokomotif görevi üstlendiği görülmektedir. Ancak, ülkemizde insan kaynakları uygulamaları zaman zaman bir maliyet unsuru görülmektedir. Çeşitli düzeydeki yöneticilerin, stratejik insan kaynakları uygulamaları algı düzeylerinin işletme mali ve büyüme performansına etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizlerde, söz konusu uygulamaların yöneticiler tarafından işletme performansı açısından olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, işletme performansı için iç paydaş unsurunun göz ardı edilmeyerek, stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekliliğini bir kez daha kanıtlamıştır (Burak, 2019).

**Araştırmanın Amacı:** KOBİ'lerin ömürleri ile ilgili çok farklı rakamlara ulaşmak mümkündür. Bu konuda araştırma yapan Yaka (2021), 5 yıl ile 40 yıl arasında değişen ve bilimsel olmayan birçok rakama ulaşmanın mümkün olduğu iddia etmektedir. Ancak Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) yayımladığı veriler kullanılarak, limited şirketlerin ömürleri irdelendiğinde azalan bir trendle 2014 yılı itibariyle sırasıyla 9 ve 9,9 yıl olduğu görülmektedir (Yaka, 2012). Şahıs şirketleri için rakam daha da düşmektedir.

Bu araştırmanın birincil amacı, ülkemizde faaliyet gösteren ve istihdamın büyük ölçüde yükünü alan KOBİ'lerin sürdürülebilirliğine bu denli etki eden İnsan Kaynakları uygulamalarının gelişimini sağlayacak modelleri irdelemek ve kullanışlı bir alternatif model ortaya koymaktır.

**Problemi ve Soruları:** Araştırma soruları bu çerçevede; var olan insan kaynakları olgunlaşma modelleri ülkemizde KOBİ'lere nasıl uyarlanabilir ve alternatif bir model nasıl geliştirilebilir olarak belirlenmiştir. Aslında, temel arayış neyin yapılabileceğinden ziyade nasıl yapılabilir sorusunun cevabıdır.

**Araştırmanın Önemi:** Olgunluk modelleri, farklı amaçlarda çok çeşitli ve yaygın olarak kullanıldığı gibi bu başlık altında da pratik çözümler sunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde özellikle teknoloji ve yazılım sektöründe geliştirilmiş ancak farklı sektörlerde de tercih edilen P-CMM modeli ele alınmıştır. Ülkemizde az bilinen bu uygulama konusunda literatürde fazla sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Olgunluk modelleri konusunda hali hazırda ampirik araştırmaların eksikliği literatürde sıklıkla dile getirilmektedir (Tarhan vd., 2016). Bu sorun İKY alanında da görülmektedir.

**Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları:** Araştırmada bir model tasarımı için nitel metodolojik yaklaşım kullanılmıştır. Betimlemenin ötesinde, yeni bir model geliştirmek üzere yapılan çalışma için bir araştırma deseni olarak “Gömülü Teori” (grounded theory) tercih edilmiştir.

Öncelikli olarak en bilinenlerden biri olan P-CMM modeli ele alınmıştır. Modelin teorik olarak değerlendirilmesi ve ülkemizde uygulanabilmesi irdelendikten sonra belirlenen gelişim noktalarının dikkate alınarak, geliştirilen alternatif model KOBİ ölçeğindeki firmalarda uygulanarak bu alandaki gelişim ihtiyaçları ele alınmıştır. Araştırma döneminin pandemi koşullarında yapılması, görüşme olanaklarının son derece kısıtlı olmasının yanında, KOBİ ölçeğinde firmaların bu tür araştırmalara prensip olarak sıcak bakmaması ve katılıma istekli olmamaları çalışmanın kısıtlarını oluşturmuştur

P-CMM modeli teorik olarak tanıtıldıktan sonra bu olgunluk modeli hakkında 21-50 senedir faaliyet gösteren, dördü İSO 500, biri ikinci İSO 500 firmaları içinde yer alan beş büyük sanayi kuruluşunun İK yöneticilerinden, özellikle KOBİ ölçeğindeki şirketler için bir değerlendirme aracı ve yol gösterici harita olarak uygulanabilirliği açısından görüş alınmıştır. Pandemi döneminde özellikle uzaktan online görüşmeler yoluyla alınan geri bildirimler neticesinde alternatif bir olgunluk modeli ortaya konulmuştur. Bu yeni modelin, KOBİ’lerin öz değerlendirme yapmasına ve süreçlerinin olgunluğunu belirlemesine yardımcı olması amaçlanmıştır.

Araştırma dördüncü bölümünde geliştirilen alternatif olgunlaşma modelini (İK-SOM) tanıtılmaktadır. Amaçları, ilkeleri, süreç olgunluk seviyeleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Geliştirilen bu modelin KOBİ ölçeğinde şirketlerinde ampirik uygulaması için Sakarya Makine İmalatçıları Birliği (SAMİB)’e üye firmalara gönderilmiştir. Modele ait on üç kriter, 16 firmanın katılımı ile değerlendirilmiştir. Beşinci bölüm bu uygulamanın sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Sonuç bölümünde, tüm araştırma KOBİ ölçeğinde şirketlerin perspektifinden ele alınarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın literatüre bu alanda hem teorik hem de pratik olarak katkı sağlaması, daha sonra yapılacak çalışmalar için zemin oluşturması beklenmektedir.



# **BÖLÜM 1: ŞİRKETLERİN PERFORMANSINDA İKY SÜREÇ VE UYGULAMALARININ ROLÜ, YERİ VE ETKİNLİĞİ**

İşletmelerin günümüzün rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için pazar paylarını artırmaları gerekmektedir. Birçok şirket, bu amaç için küresel pazarı geliştirmek ve büyümek için bir iş fırsatı olarak görmektedir. Kurumların verimlilik, finansal performans gibi hedeflere ulaşırken, ürün ve hizmetin standartlaştırılarak sürdürülebilir şekilde sunabilmek üzere sürekli gelişmeleri gerekmektedir. Bu değişim, organizasyonları, gelecek stratejileri adına yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Bu yönüyle dönüşümün, hayatta kalmaları ve büyümeleri için bir ön koşul olduğu, artık kuruluşlar tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Günümüzde pek çok kurum yeni yönetim tekniklerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu uyumun sağlanmasında insan kaynaklarının işlevi oldukça fazladır. Günümüz kurumlarında İK, organizasyonlar için gerekli ivmeyi ve içsel yetenekleri yaratmada iş fonksiyonlarıyla birlikte lider bir role bürünmüştür. Literatürde tartışılan, İKY uygulamalarının şirket verimliliği, finansal performans ve örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. Çalışmada bu amaca yönelik olarak ilk bölümde bu husus tartışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, İKY'nin organizasyon içerisindeki rolü önce genel olarak daha sonra ise verimlilik ve kurumsal finansal performans açısından incelenmiştir. Bununla birlikte, sürdürülebilir İKY kavramına değinilmiş olup, sürdürülebilir İKY uygulamalarının örgüt kültürü ve değişim yönetimi ile arasındaki ilişki aktarılmaya çalışılmıştır. Bölüm sonunda ise, çalışmanın ana gövdesini oluşturan Kişi-Yetkinlik Olgunluk Modeli (P-CMM) ile bağlantılı olan İK'da olgunlaşma kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

## **1.1. Şirket Stratejisinde İKY'nin Yeri**

İş bağlamında strateji, uzun vadeli kurumsal hedeflere ulaşmak için bütünlüklü bir planlar dizisidir şeklinde ifade edilebilir. Schendel ve Hofer (1979) şirket stratejisi kavramını, yöneticilerin organizasyonlarını çevrede bulunan fırsatlar ve kısıtlamalarla uyumlu hale getirdikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bir başka deyişle şirket stratejisi, işletmelerin farklı fonksiyonları içerisinde oluşan karışıklıkları ortaya çıkaran ve genel amaçları tespit eden nitelikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda şirketin en ideal olanı tercih edebilme kararlarının bütünüdür (Eren, 2004: 3).

Çok birimli şirketlerin üç düzeyde organizasyon stratejisi bulunmaktadır. Bunlar, iş stratejisi, kurumsal strateji ve fonksiyonel stratejidir. İş stratejisi, iş düzeyinde stratejiler formüle etmeye odaklanmaktadır. Bazen rekabet stratejisi olarak da adlandırılan (Porter, 1980) iş stratejisi, firmaya rekabet avantajı sağlayan uzun dönemli planlamalar bütünüdür.

Kurumsal stratejinin ilgilendiği alan ise, şirketin hangi işlerde olması gerektiği ve şirket merkez ofisinin iş birimleri dizisini nasıl yönetmesi gerektiği ile ilgilidir (Porter, 1987). Bu yönüyle kurumsal strateji, firmanın genel yönünü belirlemektedir. Ayrıca Tichy ve arkadaşları (1982), kurumsal strateji içerisinde, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun etkin bir şekilde işlemesi için gerekli olan temel unsurlardan biri olduğuna işaret etmektedir.

Bir diğer kavram olan fonksiyonel strateji, bir organizasyonun fonksiyonel departman alanlarından oluştuğunun kabulüyle, yukarıda bahsedilen iş ve kurumsal seviyedeki stratejilerin geliştirilmesine ve desteklenmesine odaklanmaktadır. Bu seviyede, şirket stratejilerinde insan kaynakları departmanlarının önemi büyüktür (Porter, 1985).

Şirket stratejisi ve insan kaynakları yönetiminin şirket içerisindeki fonksiyonu ile ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmalarda, organizasyonun stratejik sürecinin ayrılmaz bir parçası olma durumu, çok fazla irdelenmemiştir (DeSanto, 1983; Leontiadis, 1982; Stybel, 1982). Daha sonraki çalışmalarda stratejik yönetimin gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının etkinliği dile getirilmiştir (Sweet, 1981). Dikkat çekici bir şekilde literatür, stratejik sürecin temel bir bileşeni olarak insan kaynakları hususlarını tanımaya başlamıştır (Tichy, 1983a, 1983b; Ulrich vd., 1984).

Şirket stratejisi içerisinde dile getirilen insan kaynakları yönetimi kavramı, Noe ve arkadaşları (2010) tarafından da tanımlandığı gibi, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını etkileyebilecek bir felsefe, politika, sistem ve uygulamalar bütünüdür. Çalışma ortamında bireyin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler, İKY uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Özer vd., 2019: 3). İKY, aralarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte hem kamu sektöründe hem de özel sektörde örgütün itici gücü ve onun amacına ulaşılabilmesinde en önemli rolü oynayan unsurdur. Son yıllarda örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını

yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam ettiğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Collings vd., 2018).

Geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda geleneksel personel yönetiminden çağdaş İKY'ye doğru bir değişimi gerektirmiştir (Canman, 2000: 61). 19. yüzyılın sonlarına doğru ABD, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde refah sekreterliği (welfare secretary) ve istihdam ofisleri olarak adlandırılan günümüz İKY kavramı, yönetim sistemlerindeki değişimle birlikte farklı bir role bürünmüştür. Kavram, 1960'lı yıllara kadar personel yönetimi kavramı ile açıklanmış, bu yıllardan sonra İKY kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Kaufmann, 2007). 1980'li yıllardan itibaren ise İKY ve personel yönetimi terimlerine dair iki görüş hâkim olmaktadır. İlki, iki terimin arasında önemli bir farkın olmadığını belirten geleneksel yönetim anlayışı, ikincisi ise İKY'nin personel yönetiminden farklı olduğunu ve insan yönetimine yeni bir anlayışla yaklaştığını savunan modern yönetim anlayışıdır (Gürbüz, 2019).

Bu yönüyle, İKY'nin yönetsel literatürdeki durumu incelendiğinde, tanım ve teorik anlamının birbirleri ile bir uyum içerisinde olduğu pek söylenememektedir. İKY'nin insan odaklı (soft versiyonu) ilgi alanı, taahhüt, iş yerinde öğrenme ve liderliğin açıklanması gibi konuları ele alırken, İngiltere ve ABD'de kabul gören normatif karakterli kaynak odaklı (hard versiyonu) bir model ise örgütlerde insan kaynaklarını, örgütün sahip olduğu varlıklarını, değerlerini, değişmeyen bir maliyet olarak ele almakta ve iş güvencesi ile çalışan personelin örgütün rekabet gücünü artırdığını düşünmektedir (Bayat, 2003).

Öte yandan mikro düzey olarak, örgütler içerisinde insan kaynakları yönetiminin yeterli etkinliğe sahip olması gerekmektedir. Çünkü tatminsiz, başarı düzeyi düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşılması zor görülmektedir (Kaynak vd., 2000). Bu yüzden insan kaynaklarının şirket yönetimi içerisindeki en önemli rollerinden biri, çalışanların örgüte katkılarını maksimize etmek şeklinde olduğu belirtilebilir. Bu şekilde İKY, şirkete yeni bir anlayış getirmektedir.

Bu anlayışta İK faaliyetlerinin yürütüldüğü birim, şirket içerisinde güçlü bir şekilde stratejik nitelik taşımaktadır. Bu birim, destek fonksiyon görülmekle birlikte, burada yürütülen faaliyetler şirketin tamamını ilgilendirmektedir. Diğer birimlerde yürütülen faaliyetlerin etkinliği bu birimdeki faaliyetlerin etkinliğine ve başarısına bağlıdır.

Örneğin, işe alım süreci etkili olmayan bir işletmede pazarlama ya da üretim faaliyetlerinin başarılı olmasını beklemek yersizdir (Özer vd., 2015).

Makro düzey açısından insan kaynakları yönetimi, genel olarak şirketlerin ve aynı zamanda bir bütün olarak ulusal ekonominin rekabet edebilirliğini artıran bir faktördür (Batarliené vd., 2017; Siengthai ve Bechter, 2005; Dmitrovic ve Zupan, 2001). Bu konuda 1980’li yıllardan sonraki dönemin talepleri, performans, başarı ve rekabetçilik ihtiyacını günümüz sorunlarının çözümünde ana unsurlar olarak ortaya koymaktadır. Bu sorunların çözülmesinde insan kaynakları yönetimine özel bir rol verilmektedir (Dincu vd., 2015). Yetenek yönetimi kavramının literatürde tartışılmasıyla birlikte, işletme içerisindeki insan unsurunun önemi artmıştır. İşletmelerin maddi varlıklarından daha ziyade insan unsuruna yatırım gerçekleştirmesi bu durumu açıklar niteliktedir (Özaydın vd., 2015). Bu yönüyle İKY, büyük ölçekli işletmelerde birincil alan statüsünü kazanmıştır.

Bilgi toplumunda, insan sermayesi stratejik bir kaynak olarak finansal sermayenin yerini almıştır, bu kaynağı ulusal şirketler için kullanmak kadar çok uluslu şirketler de genel olarak ekonominin gelişimi için büyük önem taşımaktadır (Gherman vd., 2011). Şirketin sahip olduğu yeteneğin, İK stratejisi, organizasyon tasarımı, hizmet sunumu ve yetkinlikler için birçok etkisi vardır. Bunun bir anlamı, "yetenek segmentasyonu"nun "müşteri segmentasyonu" kadar hayati olduğudur. Yetenek segmentasyonunun bir parçası, insan sermayesinin stratejik başarı için en büyük farkı yarattığı “önemli yetenek havuzlarını” belirlemektir (Boudreau ve Ramstad, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi alt sistemi ile işletmenin yönetim sisteminin diğer alt sistemleri arasındaki özel ilişkiyi ele almak, bu alandaki bilim ve modern yönetim uygulamalarını geliştirerek en uygun çerçeveyi oluşturmada insan kaynaklarının önemli rolünü gösterir. Ulusal ve çok uluslu şirketlerin iş çeşitliliği ve artan karmaşıklığı, işletmelerinin ve işleyişlerinin felsefesinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Bundan dolayı ulusal ve çok uluslu şirketlerde insan kaynakları yönetiminin etkinliği, insan kaynakları planlamasının birinci amacıdır (Gherman, 2016).

İKY uygulamalarının örgütsel performansı etkilemesi ile ilgili olarak şirketlerin yönetim stratejileri içerisinde İKY’nin nasıl bir rol aldığına ilişkin çalışmalar da (Armstrong ve Baron, 2002; Okoye ve Ezejiofor, 2013; Chang ve Chen, 2002; Huselid vd.,1997; Panayotopoulou vd., 2003; Pfeffer, 1998; Youndt vd., 1996; Zheng vd., 2009) literatürde bulunmaktadır. Huselid (1995), şirketlerde iyi İKY uygulamalarının, mevcut ve

potansiyel çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebileceğini, motivasyonlarını güçlendirebileceğini, işten kaytarmaları azaltabileceğini ve performansı yüksek çalışanları elde tutarken, düşük performanslıları işten çıkarmaya zorlayabileceğini dile getirmekte ve sonuç olarak çalışanları ve şirket performansını iyileştirdiğini belirtmektedir. Aynı şekilde Delaney ve Huselid (1996) ve Huselid'e (1995) göre, İKY uygulamalarının organizasyon performansı üzerindeki etkisi, İKY uygulamalarının çalışanların becerilerini ve yeteneklerini, motivasyonunu ve organizasyon yapısını nasıl etkilediğine bağlıdır. Bu nedenle, İKY uygulamaları, çalışanların katılımını destekleyen ve işlerini gerçekleştirme biçimlerini iyileştirmeye teşvik eden organizasyonel yapı koşullarına ek olarak organizasyonel performansı da etkileyebilir. Burada İKY'nin stratejik ortaklık rolü de etkili olmaktadır. İK işlevlerinin örgütsel stratejiye ve amaçlara göre yapılandırılması ve işletilmesi şirketler adına olumlu gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Özellikle İKY'nin, örgütlerdeki değişime uyum sağlamadaki rolü ve sorumluluğu bu durumu açıklamaktadır. Böylelikle çalışanların performanslarının artırılması, yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünün içselleştirilmesi ve geliştirilmesi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Al-Tae ve Alwaely (2012), bir organizasyonda İK'nin stratejik ortaklık rolünün kısmen, organizasyonun rekabet avantajı elde etme beklentisiyle ilişkili olarak kullandığı bir iş modeli tarafından belirlenebileceğini savunmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek için nitelikli iş gücüne güvenen işletmeler arasında, örgüte stratejik olarak değer katacak İK ihtiyacının yüksek olacağı görülmektedir (Bourne ve Franco-Santos, 2010). Bununla birlikte şirket yönetiminde İKY'nin stratejik rolü bağlamında devamlılığının sağlanması, İKY işlevlerinin rekabet avantajı oluşturması adına, çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerinin türü hakkında içgörü sağlanması gerektiği, bir stratejinin uygulanması için İK işlevlerinin İK yetkinliklerini ve davranışlarını uyumlu bir şekilde organize etmesi ve yönetmesi gerektiği dile getirilmektedir (Kim ve Sung-Choon, 2011).

## **1.2. Verimlilik**

İnsan kaynakları, uzun zamandır yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Modern yönetimi benimseyen şirketlerin kurulmasıyla birlikte, bireyler, bu kurumların faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve koordinasyonuna dâhil olmuşlardır (Demirkaya, 2006). İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak için başlangıçta insanın maliyet ögesi değil, örgütün yönetimin ve planlamasında söz sahibi entelektüel

bir aktifi olduğu kabul edilmektedir. Şüphesiz, örgütün fiziksel ve mali kaynaklarının etkin yönetimi de örgütsel verimlilik ve etkinlikte önemli bir faktördür. Ancak tüm gelişmelerin ve ilerlemenin merkezinde insanın olduğu düşüncesi, insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmaktadır (Yılmaz, 2013: 44).

Örgütlerin en temel amacının, verimliliğin artırılması olduğu düşünülürse, her zaman sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanarak verimliliği en üst seviyeye çıkartmayı hedefleyeceklerdir. İKY’de yer alan bu ilke ise, işgörenlerin işe başlamasından işten ayrılmalarına kadar geçen süre içerisinde, işgörenlerin yeteneklerinin ön plana çıkartacak şekilde geliştirilmelerini sağlayarak, işgörenlerden maksimum düzeyde yararlanılmasını içermektedir (Dolgun, 2007: 21). İşgörenin, bireysel kabiliyetine ve en önemlisi de mesleki donanımına göre örgütte istihdam edilmesi ile çalışandan maksimum fayda sağlanacak, böylece verimlilik elde edilecektir.

İKY, şirketin genel olarak kaynakların kullanımının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, raporlanması, bütçelendirilmesi ve yönetilmesi gibi meydana gelen çeşitli yönetim faaliyetlerini etkilemektedir. Bu yönüyle İKY, herhangi bir organizasyonda, diğer tüm üretim faktörlerini ve herhangi bir alt işlevi koordine etmekte, mal ve hizmetlerin üretilmesine yol açan fiziksel ve görünür hizmetleri ve görevleri yerine getirmektedir (Adler, 1991; Fabunmi, 2003).

Bazı çalışmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile verimlilik arasındaki ilişkiye özel önem vermiştir. Bu çalışmalar ister tek tek, ister bir bütün olarak, İKY uygulamalarının, organizasyon düzeyinde daha yüksek verimlilik veya etkinlik seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Arthur, 1994; Arcimoles, 1997; Guest ve Hoque, 1994; Hoque, 1999; MacDuffie, 1995; Youndt vd., 1996). Bu çalışmalarda çok çeşitli uygulamalar incelenmiştir.

Yaygın olarak incelenen uygulama türlerinden bazıları, iş gücü planlaması, personel eğitimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve iş tasarımına yöneliktir. Bu tür uygulamaların, çalışanların örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlarda bulunma olasılığını artırarak örgütsel verimliliği artırabileceği dile getirilmektedir (Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve MacMahan, 1992).

Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların elde tutulması ve üretkenliklerinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Siebers vd., 2008) yetersiz ücretler veya yan haklar, zayıf ödül sisteminin varlığı, sağlık ve güvenlik haklarından

kısıtlanmışlık gibi etmenler, verimliliğin azalmasında rol oynamaktadırlar (Nemli, 2010). Bazı araştırmalar, düşük verimliliğin nedenlerini, denetimin seyreltilmesi, denetimde artış olmaksızın istihdam seviyesinin artması, değişken, fazla personel alımı, kademeli veya vardiyalı çalışma programları, beceri setlerinin uyumsuzluğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir (Green, 2002). Benzer sorunların çoğu, iyi bir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesiyle çözülebilir (Pirzada vd., 2013).

İKY literatüründe verimlilik ile ilgili olarak öne çıkan konulardan bir diğeri ise, İKY uygulamaları ile verimlilik arasındaki ilişkinin evrensel mi yoksa koşullu mu olduğu sorusudur. Evrensel veya “en iyi uygulama” görüşü, belirli İKY uygulamalarının diğerlerinden daha etkili olduğunu öne sürmektedir (Pfeffer, 1994). Örneğin, geçerli işe alım prosedürlerini kullanan firmalar, geçerli işe alım prosedürleri kullanmayan firmalardan tipik olarak daha yüksek vasıflı ve motive olmuş personele sahip olmalıdırlar (Schmidt vd., 1979).

Bu yüzden, daha yüksek verimlilik düzeyine erişim ancak uygun tutum, beceri ve bilgiye sahip yetkin insan kaynağının, organizasyonel gereksinimleri temelinde işe alınmasıyla mümkündür. Kapsamlı iş tanımlarının yapılması, istenilen nitelikte iş gücünün aranması, iş ile personel arasındaki uyumun sağlanması amacıyla yapılan faaliyetler, örgüt çalışanının kendisine güven veren bir iş ortamında hissetmesi verimlilik ve satışlar üzerinde önemli etki yaratabilecektir. (Akın ve Erdost, 2012)

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, organizasyonel büyümenin ve karlılığın ana engeli profesyonel İKY uygulamalarının ya hiç kullanılmaması ya da ihmal edilebilir düzeyde kullanılması bulunmaktadır (Youndt ve Snell, 2004; Bhattacharya vd., 2005; Başol vd., 2020). Legge (1995), insan kaynağının bağlılığını teşvik eden ve sonuç olarak çalışanların kendi örgütlerinin çıkarları doğrultusunda esnek bir şekilde hareket etme istekliliğini besleyen karşılıklı olarak tutarlı politikalarla en etkin şekilde yararlanılabileceğini belirtmiştir. Armstrong ve Baron (2002), insanların ve onların kolektif becerilerinin, yeteneklerinin ve deneyimlerinin, onları organizasyonun çıkarına kullanma yetenekleriyle birleştiğinde, bir organizasyonun başarısına önemli ölçüde katkıda bulunduğunun ve önemli bir rekabet kaynağı oluşturduğunun kabul edildiğini öne sürmüşlerdir. Çalışan eğitime daha fazla önem veren organizasyonlar, bireysel çalışanların insan sermayesini ve iş tatminlerini arttırır, bu da organizasyonun genel

yeteneğini artırır. Beşeri sermayedeki bir artış, iç organizasyon boyutunda olduğu kadar pazar performansı boyutunda da daha yüksek bir performans algısı oluşturur. (Harel ve Tzafir, 1999) Bundan dolayı İKY, çalışanların şirketin vizyonuna ve işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine etkili ve verimli bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Okoye ve Ezejiolor, 2013).

Birçok araştırmada, insan kaynakları yönetiminin örgütsel verimliliğe ne ölçüde katkıda bulunduğu konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Örneğin Pfeffer (1994; 1998), günümüzün aşırı rekabetçi pazarlarında başarının, ölçek ekonomileri, teknoloji, patentler ve sermayeye erişimle ilgili avantajlardan çok yenilik, hız ve uyarlanabilirliğe bağlı olduğunu öne sürmektedir. Pfeffer (1994) ayrıca, bu son rekabet avantajı kaynaklarının büyük ölçüde firmaların insan kaynaklarından kaynaklandığını dile getirmiştir. Bu ve benzer argümanlara dayanarak, Pfeffer (1994; 1998) ve diğerleri (Becker vd., 2001; Kochan ve Osterman, 1994; Lawler, 1992; 1996; Levine, 1995) verimlilik için daha büyük firma yatırımları ve yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarını savunmaktadır.

Çalışanların davranışlarının organizasyonel performans için önemli çıkarımları olduğu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların becerileri ve motivasyonu üzerindeki etkilerine göre bireysel çalışan performansını etkileyebileceği organizasyonel yapılar aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Böyle bir durumda, bir firmanın İKY uygulamaları, performansının en az iki boyutuyla ilişkilendirmelidir. Birincisi, üstün İKY uygulamaları çalışanların ihtiyari çabalarını arttırsa, kullanımlarının çalışanların üzerinde doğrudan kontrole sahip olduğu ciro ve üretkenlik gibi ara sonuçları doğrudan etkilemesi; İkincisi ise, üstün İKY uygulamalarına yapılan yatırımların getirileri gerçek maliyetlerini aşarsa, daha düşük işgücü devir oranı ve daha yüksek üretkenlik karşılığında kurumsal finansal performansın artması şeklindedir (Huselid, 1995). Cutcher-Gershenfeld (1991) ise, dönüşümsel çalışma ilişkilerini benimseyen firmaların, geleneksel rakip çalışma ilişkileri uygulamalarını kullanan firmalara göre daha düşük maliyetlere, daha yüksek üretkenliğe ve çalışma saatlerine daha fazla geri dönüşe sahip olduğunu ifade etmiştir. Katz ve arkadaşları (1985), daha az şikâyet ve disiplin cezası ve daha düşük devamsızlık olarak tanımlanan oldukça etkili çalışma ilişkileri sistemlerinin, ürün kalitesini ve doğrudan iş gücü verimliliğini artırdığını göstermiştir. Yine Katz ve arkadaşları (1987), bir dizi yenilikçi



çalışma uygulamasının üretkenliği artırdığını göstermiştir. Katz ve arkadaşları (1983) ve Schuster (1983), çalışma hayatı kalitesinin (QWL), kalite çevrelerinin ve iş gücü yönetimi ekiplerinin üretkenliği artırdığını bulmuşlardır. Bartel (1994), eğitim programlarının benimsenmesi (şirket içi eğitimler vb.) ile verimlilik artışı arasında bir bağlantı kurmuş ve Holzer (1987) ise, kapsamlı işe alım çabalarının üretkenliği artırdığını belirtmiştir.

Bununla birlikte ücretlendirme sistemleri ile verimlilik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkinin olduğu dile getirilmiştir (Gerhart ve Milkovich, 1992; Weitzman ve Kruse, 1990). Son olarak, iş gücü devrinin örgütsel verimlilik üzerinde de önemli bir etkisinin olduğu da belirtilmektedir (Brown ve Medoff, 1978). Buna karşın iş gücü devri, devamsızlık, çalışma hayatının kalitesi gibi etmenlere bakılsa da bunların verimlilik üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını belirten çalışmalar da mevcuttur (Blasi vd., 2009). Bu durumda ise iş tatmini veya ücretler gibi işçi refahı ölçütlerine odaklanılmaktadır. Lazear ve Shaw (2008), 1970'lerin sonlarından bu yana ABD, İngiltere ve diğer ülkelerde ücret eşitsizliğindeki keskin artışın bir kısmının İKY uygulamalarından kaynaklandığını öne sürmektedirler. Lemieux ve arkadaşları (2009) ve Guadalupe ve Cunat (2009) da bu söylemi desteklemektedirler. Bununla birlikte literatürde şirket verimliliğinde insan kaynakları uygulamalarının etkinliğine yönelik olarak farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Moretti (2004), Hellerstein ve arkadaşları (1999) ile Van Reenen ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında, üretim işlevlerinde doğrudan tahmin yoluyla yetenek, cinsiyet, ırk, kıdem, yaş gibi işgören özelliklerinin verimlilik üzerinde etkisinin olduğu dile getirilmiştir. Benzer şekilde Harel ve Tzafrir (1999), araştırmalarında, eğitim ve firma performansı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkiye işaret ederler. Bu nedenle yöneticiler çalışanların eğitimine özel önem vermelidir. İkincisi, işin, çalışma ekibinin ve organizasyonun ihtiyaçlarına uyan adayları doğru bir şekilde tanımlayabilen çalışan seçimi, firma performansını artırabilir olmasıdır. Son olarak, iyileştirilmiş kurumsal performans elde etmek için, yukarıdaki İKY faaliyetleri, çalışan katılımı atmosferinde uygulanmasıdır. Tüm bu söylemlere bakıldığında, İKY uygulamaları ve şirket verimliliği üzerinde çeşitli etkenler açısından bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.

### **1.3. Kurumsal Finansal Performans**

Günümüzün rekabetçi pazarında başarı, daha çok yenilik, hız ve uyarlanabilirliğe bağlıdır. Rekabet avantajları ve organizasyonel performans, büyük ölçüde organizasyonel

insan kaynaklarından ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yüksek katılımından kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle İKY uygulamaları, çalışanların elde tutulması ve verimliliğinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Siebers vd., 2008). Yetersiz teşvik ve ücretler veya diğer yan haklar, kötü ödül sistemi ve sağlık ve güvenlik tesislerinin eksikliği gibi çalışan performansını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır (Çalışkan, 2010; Long vd., 2012). Şirket içerisindeki kaynakların adil kullanımı ve iyileştirilmiş çalışma koşulları, çalışanların ve dolayısıyla şirketin performans seviyelerini artırabilir (Green, 2012).

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, organizasyonel büyümenin ve kârlılığın ana engeli, profesyonel İKY uygulamalarının kullanılmamasıdır (Quresh vd., 2010). Piyasaların küreselleşmesi ve deregülasyonu, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri ve sürekli artan ürün-pazar rekabeti gibi durumlarla karakterize edilen ve hızla değişen ekonomik ortam, çoğu işletme için norm haline gelmiştir. Rekabet edebilmek için maliyetleri düşürerek, ürün ve süreçleri yenileyerek ve kaliteyi, üretkenliği ve pazara giriş hızını artırarak performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu durumda, İKY'nin aldığı kararlar, kurumsal performansı, verimlilik ya da gelir artışları yönünde etkilemektedir (Becker ve Gerhart, 1996).

İK sisteminin, özellikle bileşenlerinin iç ve dış uyumu yüksek olduğunda sürekli rekabet avantajı kaynağı olabileceğini öne süren teorik altyapı literatürde dile getirilmiştir (Baird ve Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). Bu çalışmalarda, işe alım, çalışanlara yönelik verilen eğitimler, gerçekleştirilen iş analizleri şeklindeki İKY uygulamalarındaki yatırımlarla ilişkili mali getirilerin, genellikle kurumsal performansı arttırdığı dile getirilmiştir. Fakat belirtilen çalışmaların büyük çoğunluğu ABD ve İngiltere merkezli imalat sanayi işletmelerinde gerçekleştirilmiştir (Guest vd., 2001). Buna karşın hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar (Batt, 2002; Dlerry ve Doty, 1996) da bulunmaktadır.

Literatürde İKY ile kurumsal performans arasındaki ilişki aktarılırken üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar, yüksek performanslı çalışma sistemi, yüksek bağlılık sistemi ve stratejik uyum modelidir. İlk modelde, MacDuffie (1994), üretim sistemi, çalışma sistemi ve insan kaynakları sistemi arasında ayırım yapar ve bunların her birinin karşılıklı olarak birbirini güçlendiren uygulamaların tutarlı demetlerini oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Yüksek performansın, öncelikle işçilerin beceri ve yeteneklerinin bir ürünü

şeklinde olacağını, işe alım ve daha özel olarak eğitim ile bunların gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, teşvikler ve özellikle uygun bir mali ödül sisteminin (motivasyon unsuru olarak) de olması gerektiğini belirtmiştir. Appelbaum ve Batt (1994), Ichniowski ve arkadaşları, (1995) ve Arthur (1994) da aynen MacDuffie gibi, çalışanın takdir yetkisini sağlayan ve bir dizi uygun insan kaynakları uygulamasıyla desteklenen yüksek katımlı bir çalışma sistemine dayalı bir yaklaşımın genellikle yüksek performansla sonuçlanacağını dile getirmişlerdir.

Yüksek bağlılık sistemi ya da yüksek katılım modeli, ilk olarak Walton (1985), Lawler (1986) ve Peters ve Waterman (1982) çalışmalarında dile getirmiştir. Walton (1985), örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya bir komuta ve kontrol modelinden, yüksek katılım ve karşılıklı bağlılığa dayalı bir modelin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Uygulamada, bu model, geçmişte yönetici ve profesyonel çalışanlarla sınırlı olan bir dizi uygulamanın tüm iş gücüne uygulanmasını gerektirmektedir. 1980'lerde bu modelin ilham kaynağı, eğitimi, güvenliği ve takım çalışmasını vurgulayan kendine özgü istihdam sistemi ile Japon örgütleriydi. Yüksek bağlılık modeli içindeki insan kaynakları uygulamaları, organizasyon kültürünü yönetme ve çalışanların bu kültür içinde ve bu kültür için etkili bir şekilde çalışmasını sağlama girişimleri etrafında inşa edilmektedir. Modelde, tüm çalışanları kapsayıcı ve katılımcı İK uygulamaları ile örgütün finansal performansının artacağı dile getirilmiştir (Guest, 2001).

İKY ve kurumsal finansal performansa yönelik üçüncü yaklaşım, stratejik uyumla ilgilidir. Kökleri stratejik olasılıklar literatüründe ve bir dereceye kadar kurumsal iktisatçıların çalışmalarına dayanmaktadır (Hofer ve Schendel, 1978). Barney'e (1991; 1995) dayanan model, insan kaynaklarının etkin kullanımının sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olduğu yönünde açıklanabilir. Bunun yöntemi ise, iş stratejisi ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun yönetilmesidir (Miles ve Snow 1984). Modele göre, stratejik uyumu elde eden örgütlerin aynı zamanda kurumsal finansal performansı da elde edeceklerdir. Bu açıdan, Huselid (1995), Delery ve Doty'nin (1996) araştırmaları bu perspektife uymaktadır.

Modelde dile getirilen stratejik uyum dikey ve yatay uyum olarak tanımlanmıştır. Dikey uyum, İKY uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki uyumu temsil etmektedir. Buna göre, örgütün insan kaynağı, örgütün misyon, vizyon ve hedefleri yerine getirmesi için gerekli işgören gücü ve becerilerini harekete geçirmelidir.

Bu bağlamda her örgütün kendi iç dinamiklerine, stratejisine, kültürüne özgü bir İKY tasarımı yapılması gerektiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2013). Yatay uyum ise, İKY uygulamalarının birbirlerini destekleyecek şekilde bütünlük içinde birbirleri ile uyumlu hale getirilmesidir. Bir başka söylemle, İKY uygulamalarının kendi içindeki tutarlılığıyla ilgilidir ve örgütsel amaçlara ulaşmada bu uygulamaların bir sistem olarak nasıl çalıştığına vurgu yapmaktadır. Örgütün İKY uygulamaları birbirleri ile uyumlu olacak şekilde tutarlı bir sistem haline getirildiğinde, İKY uygulamalarının sinerjik etkisi daha yüksek olabilecektir (Gürbüz, 2019).

#### **1.4. Sürdürülebilirlik Odaklı Yönetim Yaklaşımları**

Sürdürülebilirlik, çevre ve nüfus artışı bağlamlarında uygulanmasından bu yana gelişen tanımı üzerinde hala tartışmaların devam ettiği bir terimdir. Sürdürülebilirlik konusundaki ilk tartışmalar, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu tarafından başlatılmıştır (Emiroğlu vd., 2006). Brundtland Komisyonu küresel, uzun vadeli ve çeşitli paydaşları hesaba katan geniş bir sürdürülebilir kalkınma görüşünü ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları ile dile getirmişlerdir (Elkington, 1997). Bu yaklaşım, yalnızca Komisyon'un çevrenin bozulması konusundaki endişesini değil, aynı zamanda ekonomik büyüme ve kalkınmanın hüküm süren doğasından kaynaklanan sosyal etkiyi de yansıtmaktaydı (Brundtland, 1987). Bununla birlikte, Brundtland'ın sürdürülebilirlik görüşü, işletmenin sorumluluklarıyla ilgili bir dizi kavramıda içermektedir (Ehnert ve Harry, 2012). Bu yaklaşım, bir kuruluşun hem dış etkilerine hem de iç etkilere odaklanmaktadır. Sürdürülebilirliği çeşitli paydaşlar üzerindeki kısa ve uzun vadeli etkiler açısından değerlendirmektedir (Kramar, 2014).

İşletme perspektifinden bakıldığında sürdürülebilirlik, bir şirketin ticari hedeflerine ulaşma ve ekonomik, çevresel ve sosyal fırsatları iş stratejilerine entegre ederek uzun vadeli hissedar değerini artırma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Wirtenberg vd., 2007 ).

Sürdürülebilir odaklı yaklaşımlardan ilki çevresel yönetim yaklaşımıdır. İnsanlar uzun zamandır kendi refah düzeylerini arttırma adına çevreyi sürekli olarak değiştirmiş ve çok fazla tahrip etmiştir. Bunun sonuncu doğada bulunan canlıların ve kendilerinin sürekliliğini tehdit etmekte ve geleceklerini tehlikeye düşürmektedir. Özellikle modern sanayi ile atık ve çevre konusunda, doğaya tahribat çok fazladır. Gün geçtikçe artan bu problemin ortadan kaldırılması adına, doğal kaynakların kullanım hızını çevrenin kendini yenileyebileceği düzeyde tutarak, çevresel anlamda sürdürülebilirliğin ön plana

çıkarılması gerekmektedir (Kaypak, 2011: 26). Bu durum, ekolojik sistemin fiziksel sistem ile denge içerisinde olmasına bağlıdır. İşletme faaliyetlerinin, ürün ve hizmetlerinin çevre ile uyumu bu aşamada önem kazanmaktadır.

Bu amaçla, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için, var olan kaynakların kaybedilmemesi, yenilenebilir kaynaklarla atmosferik dengenin sağlanması, ekolojik farklılığın ve ekosistem etmenlerinin muhafaza edilmesi gerekmektedir. Çevrenin sunmuş bulunduğu olanakların devamlılığı için bunun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çevre bakımından sürdürülebilirlik, doğa ile etkileşim içerisinde bulunanların, doğayı en saf haliyle koruyabilecek tutumlar sergilemesi ile mümkün görülmektedir (Kaya ve Tomal, 2011: 50). Çevre yönetimi genellikle bir veya daha fazla çevresel özelliği etkilemek amacıyla bir tür insan faaliyeti hakkında karar vermeyi içermektedir. En geniş anlamıyla, istenmeyen bir fiili veya beklenen çevresel durumdan daha arzu edilen bir duruma geçmek için bazı eylemlerde bulunma sürecidir. Sürdürülebilir çevre yönetimi, birkaç standart yönetim adımını içermektedir. Bunlar, gerçek ve istenen durumlar arasındaki sorunu veya çelişkiyi tanımlamak, olası eylem planlarını belirlemek, farklı seçeneklerin etkilerini değerlendirmek ve bir alternatifi seçmek ve ardından uygulaması adımlarıdır (Stave, 2010).

Sürdürülebilir çevre yönetimi uygulamaları için, tarımsal üretim sistemlerinin iyileştirilmesi, orman yönetiminin teşvik edilmesi, tatlı su kaynakları ve ekolojik sisteme karşı tehditlerle mücadele, deniz ekosistemine karşı olabilecek tehditlerle mücadele, hava kirliliğine karşı mücadele, ekolojik yaşamın teşviki gerek özel gerek kamu işletmelerinin çevre ile uyumlu üretim politikalarını geliştirmesi ve gençlere yönelik çevre bilincinin artırılması gerekmektedir (Yılmaz ve Toptaş, 2020). Bununla birlikte çevre sorunlarını çözmek, teknik çözümler bulmak veya optimal stratejiler yerine kabul edilebilir stratejiler arasında müzakere etmek kadar, çözülmesi gereken sorunları tanımlamakla da ilgili olabilir. Çevresel karar verme konusunda giderek artan sayıda uzman, çevresel kararların genellikle öznel yargılar gerektirdiğinden -ödüneşmeler, çelişkili değerler ve eksik veya belirsiz bilgilerle alınması gereken kararlar dâhil olmak üzere- paydaşlar arasındaki müzakerenin çevresel kararların merkezinde olması gerektiğini savunmaktadırlar (Chilvers, 2008).

Diğer bir yaklaşım, ekonomi kökenli yaklaşımdır. Ekonomik olarak sürdürülebilir odaklı yönetim yaklaşımları, sürdürülebilir kalkınma kavramı içerisinde incelenmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramını Atalay (2015), doğal kaynakları koruyarak, üretim değerlerine göre işleterek sürekli faydalanmaya dayanan gelişme şeklinde ifade etmektedir. Luzern Bildirgesi'nde (2007) ise, yeni üretim ve tüketim modelleri ve yeni yaşam biçimlerinin geliştirilmesi ve coğrafya eğitimi dahil olmak üzere yaşam boyu öğrenme yoluyla bireyler için yeni bir ahlak anlayışının oluşturulmasıyla beraber ekolojik, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir komisyonu ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma yönetiminin temelini, ekonomik ve çevresel sorunların birlikte ele alınması düşüncesi oluşturmaktadır. Bu açıdan sürdürülebilir kalkınma yönetiminin hedeflerini ekonomi, çevre, insan ve teknoloji açılarından ele almak gerekmektedir. Bayraç ve arkadaşları (2018), sürdürülebilir odaklı ekonomik yönetimin, daha az kaynak kullanımı, sağlık ve eğitimin adaletli dağılımı, verimliliğin artırılması şeklinde ekonomik hedefleri, ekosistem ve biyoçeşitliliğin korunması, tarım arazilerinin korunması, doğal kaynakların korunması şeklinde çevre hedefleri, kırdan kente göçün azalması, sosyal yaşam koşullarının iyileştirilmesi, kentleşmenin çevresel sonuçlarının minimize edilmesi şeklinde topluma yönelik hedefler ve hava, toprak ve suyu kirletmeyen, doğal kaynak kullanımını en aza indiren, temiz ve verimli teknolojilerin kullanılması şeklinde teknolojik hedeflerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Konu ile ilgili bir diğer yaklaşım olan sürdürülebilir odaklı işletme yönetimi yaklaşımı, bir şirket içinde sürdürülebilir kalkınmaya hizmet etmek için uygulanabilir bir araçtır. Operasyonel ve stratejik hedefleri sürdürülebilirlik hedefine katkıda bulunacak şekilde karşılamak için piyasa koşullarının ve hissedarların ve paydaşların zorluklarını ve gereksinimlerini sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle birleştirmektedir.

Organizasyonu koordine eder, kontrol eder ve hareket ettirir, standartları belirler, hedefleri ve görevleri tanımlar ve piyasa durumu tarafından belirlenen çerçeve kümesi içinde sürdürülebilirlik gereksinimlerini karşılamak için organizasyon stratejisini oluşturur (Baumgartner, 2003).

Sürdürülebilir odaklı işletme yaklaşımı dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma kavramı ile de bağlantılıdır. İşletme odaklı yaklaşım açısından sürdürülebilir kalkınma, malzeme ve enerji kullanılarak verimliliğin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi için bir kavram olarak yorumlanmaktadır.

Ayrıca işletme açısından sürdürülebilirlik ile inovasyonun nedensel bir ilişkisi olduğu dile getirilmektedir. Bu yönüyle bu durum, rekabet edebilirliğe ve yenilikçiliğe, yeni işlere ve

refaha, kaynakların verimli kullanımına ve ekolojik uyumluluğa yol açmaktadır. Bir başka açıdan ekonomi ve ekoloji kavramları işletme için, kazan-kazan kavramı olarak birleştirilmektedir. İşletme yönetimi için bu yaklaşım, paydaş kavramına yol açmaktadır. Toplum, sivil toplum kuruluşları, işçi sendikaları, müşteriler veya diğerleri gibi paydaşların gereksinimleri, iş stratejisine göre tanınmalı ve yerine getirilmelidir. Ayrıca kuruluş, paydaşlarla olan ilişkisini aktif bir şekilde yönetebilir (Hart, 1995), sürdürülebilir odaklı işletme yönetimi için, doğal kaynak temelli firma görüşü olarak adlandırdığı genişletilmiş kaynak temelli görüşün altını çizen birkaç önerme bulunmuştur.

Bunlardan ilki, inovasyonun kurumsal sürdürülebilirlik için temel bir unsur kabul edildiğidir. Yeniliklerin ekonomik, ekolojik ve sosyal etkilerinin değerlendirilmesinin gerekliliğini, entegre değerlendirme kavramının bu amaç için uygun bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

İkinci olarak, paydaş ihtiyaç ve taleplerinin tespit edilmesi ve aktif olarak yönetilmesi gerektiği belirtmiştir. Üçüncü olarak ise, ticari faaliyetlerin etkinliğine odaklanmıştır. Bu yorumların birleşiminde, sürdürülebilir işletme yönetimi çerçevesinin temelini oluşturmaktadır (Baumgartner 2003).

İşletmeler sürdürülebilir bir yönetim için ise bazı araçlar kullanmaktadırlar. Bunlardan biri sürdürülebilirlik dengeli puan kartıdır. Bu kart, sürdürülebilir iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için merkezi bir araçtır. Ayrıca literatürde, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili bir işletmenin konumunu belirlemek için sürdürülebilirlik küpü kavramı da tartışılmaktadır. Bu araçla, bir işletmedeki sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, ekonomik ve ekolojik boyutu ölçülebilir. Yeni ürün veya hizmetlerin sürdürülebilir tasarımı için bir araç ise, sürdürülebilir odaklı kalite işlevi dağıtımdır. Bu kavramda, pazarın ve müşterilerin ihtiyaçlarını sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle birleştirmektedir. Sürdürülebilir işletme yönetiminin gerçekleştirmesinin adımları, şirketlerin enerji ve hammadde akışını azaltması gerektiği, ürün ve hizmetlerini eko-verimli bir şekilde kullanması ve bunların kolayca yeniden kullanılabilir veya geri dönüştürülebilir malzemelerden olması, gerçekleştirdiği işleri bu açıdan yeniden tanımlaması, bu konuda odak noktasının ürün ya da ürünün teknik özellikleri değil, çevreye duyarlı olması ve müşteri için çözüm getirici sonuç olması gerektiği dile getirilmektedir (Baumgartner, 2003).

## 1.5 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İKY terimi ise, son yıllarda çokça kullanılmaktadır. Kavramın literatürde kesin bir tanımı yoktur ve bundan dolayı çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Kavram, örgütlerin uzun vadede sürekliliğine katkıda bulunan sosyal ve insani sonuçlara, yani sürdürülebilir bir organizasyona atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Aynı zamanda, finansal sonuçlar ve strateji arasındaki aracı faktörlerden ziyade, olumlu çevresel sonuçları Yeşil İKY'yi ve olumlu sosyal ve insani sonuçları geliştiren İKY faaliyetlerine atıfta bulunmak için de kullanılmıştır (Kramar, 2014). Daha önce belirtildiği gibi, sürdürülebilir İKY terimiyle ilgili tanımsal sorunlar bulunmaktadır. Hatta kimi çalışmalarda sürdürülebilir İKY kavramı yerine farklı kavramsallaştırmalar da yapılmıştır. Bunlar arasında sürdürülebilir çalışma sistemleri (Docherty vd., 2002), İK sürdürülebilirliği (Gollan 2000; Wirtenberg vd., 2007), sürdürülebilir İK yönetimi (Ehnert 2009), sürdürülebilir liderlik (Avery 2005; Avery ve Bergsteiner, 2010), sürdürülebilir organizasyon (Dunphy vd., 2007) ve sürdürülebilir İKY (Freitas vd., 2011; Kramar, 2014; Marriappanadar 2003; Pfeffer, 2010; Zink, 2013;) bulunmaktadır. Bu terimler, ekonomik rekabetçilik, olumlu insani / sosyal sonuçlar ve ekolojik sonuçların hedeflerini uzlaştırmaya çalıştıkları ölçüde farklılık gösterse de hepsi örgütün insani ve sosyal sonuçlarını açık veya örtük olarak kabul etmekle ilgilenmektedir (Ehnert, 2009).

Sürdürülebilir İKY, sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik açıdan uygun bir işe alım ve çalışanların seçilmesi, geliştirilmesi, yerleştirilmesi ve serbest bırakılmasını amaçlayan uzun vade odaklı kavramsal yaklaşımlar ve faaliyetlerdir (Thom ve Zaugg, 2004: 217). Thom ve Zaugg (2004), sürdürülebilir bir İK politikasının işe alma ve elde tutma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve motivasyonu ve çalışan bağlılığı için uygun, şeffaf prosedürler uygulamaya odaklandığını ve bunun kavramsal bir yaklaşım ve uzun vadeli bir gelişim odaklı faaliyet olduğunu belirtmiştir. Wirtenberg ve arkadaşları (2007), sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının uygulanmasının daha üretken ve motive edilmiş iş gücünün yaratılmasına yardımcı olduğunu ve bunun sonunda örgütsel başarıya yol açtığını belirtmiştir. Ehnert (2009) ise, sürdürülebilir İK modelinin, bir politikanın uygulanmasının kısa ve uzun vadeli etkilerini öngörmesi ve örgütsel başarıyı sadece finansal açıdan değil, sosyal ve çevresel boyutlarda ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Tüm bu yaklaşımlar değerlendirildiğinde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki kültür ve değişim yönetimi ile ilişkisi önem arz etmektedir. Bu yönüyle sürdürülebilir İKY ile örgüt kültürü ve değişim yönetimi incelenecektir.



## 1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki "cultura" sözcüğüne dayanmaktadır ve toprağı verimleştirmek için çalışma anlamına gelmektedir. Fakat kavram yıllar içerisinde çok farklı anlamlarda kullanılmıştır. Bu yönüyle tanımlamada problemler oluşturmaktadır. Taylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Taylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden biri olduğu gibi, kültürün, öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir olgu olduğunu vurgulaması açısından da önemlidir (Güvenç, 1991: 101).

Örgütler içerisinde insan faktörü önem kazandıkça, davranış bilimciler kişilerin davranış nedenlerini araştırmaya başladılar. Bu yönüyle örgüt yöneticileri, iş ortamında çalışma koşullarını etkileyen faktörleri ve dolayısıyla birlikte çalıştıkları bireylerin davranışları hakkında da bilgi sahibi olmalarını beklemektedirler. İlk olarak Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet, işletmeleri örgütsel performanslarını etkileyecek yeni araçlar bulmaya yönelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Dolayısıyla, örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesine Japon işletmelerinin neden olduğu dile getirilebilir. Örgütlerin toplumsal çevre unsurlarından biri olarak kabul edebileceğimiz kültürel yapı, örgütün içinde bulunduğu toplumun bir takım değer ve normlarını doğrudan alarak, değiştirerek, eklemeler yaparak kendine uyarlaması sonucu oluşmaktadır. Bu yönüyle örgüt kültürünü Waterman ve Peters (1982), paylaşılan değerler bütünü, Frost ve arkadaşları (1985), paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Schein (2010) ise örgüt kültürünü, bir örgütte, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşme sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle de yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır şeklinde ifade etmiştir.

Örgüt kültürü, karmaşık ilişkilerin yoğunlaştığı iş ortamlarında, yöneticilerin örgüt amaçlarına uyumlu çalışan profilini belirlemede önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu, bir organizasyon için amaçlara ulaşma ve istenen sonuçları elde edebilme noktasında önemlidir. Ferris ve arkadaşları (1999), örgüt kültürünü, bir organizasyonun İKY

sisteminin kurulmasını etkileyen bir tür organizasyonel sosyal ortamı temsil ettiğini ifade etmişlerdir. Bu yönüyle farklı kültür türlerinin, farklı vurgu ve yönelimlere sahip İKY uygulamalarının benimsenmesi üzerinde çeşitli etkileri olabilmektedir. Örneğin, örgüt kültürü, çalışan bağlılığının ödülünü ve kuruma bağlılığını vurgulayarak İKY uygulamalarının benimsenmesini kolaylaştırabilir (Wei vd., 2008). Bununla birlikte, örgütsel gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik edebilir. Konu ile ilgili olarak Bowen ve Ostroff (2004), örgütsel kültürün, insan kaynakları yönetiminin öncülü veya insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmektedir.

Öte yandan, İKY uygulamaları gerçekleştirildiğinde, İKY uygulama ve politikalarının yönlendirdiği çalışanlar da örgüt kültürünü şekillendirebilmektedir. İKY uygulamaları, çalışanların değerlerini ve tutumlarını kurumsal değerler ve stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmek için tasarlandığından, örgüt kültürünü de güçlendirilecektir. Chan ve arkadaşları (2004), örgüt kültürünün sadece insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını etkilemediğini, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulanmalarından da doğrudan etkilendiğini belirtmişlerdir. Örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki bu etkileşim kimi zaman aynı konularda karşılıklı da olabilmektedir. İşe alma, seçme ve yerleştirme faaliyetlerinde hem İKY uygulamaları hem de örgüt kültürü karşılıklı olarak etkilenmektedir (Condrey, 2011).

İKY uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki bu ilişki, sürdürülebilir İKY uygulamaları ile de gerçekleşmektedir. İşe alım, seçme ve yerleştirme, iyileştirme faaliyetleri ve gerek görüldüğü takdirde işten çıkarma uygulamalarında, sosyal fayda ve toplumsal çıkarın ön plana alındığı sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (Thom ve Zaugg, 2004) anlayışı, İKY uygulamalarına benzer şekilde örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu yönüyle her işletmede farklı biçimde tezahür eden örgüt kültürü, sürdürülebilirlik açısından da farklılık gösterebilir. Kimi kurumlarda, sürdürülebilirliğin sağlanması adına işletme içi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımının gerekliliği dile getirilirken, kimi kurumlarda ise personel gelişiminin sağlanması, tedarikçi ve ortakların çevre ilişkilerinde minimum zarar politikasıyla çalışma prensibini benimsemesi şeklindeki doğayı koruma faaliyetlerine önem verilmiştir. Bu durumun gerçekleşmesinde etkili olan yöneticilerin tutumları, çalışan personeli etkileyemekte ve örgüt kültürünün yerleşmesine katkıda bulunmaktadır (Kesen, 2016). Ayrıca sürdürülebilirliği önemseyen kurumlar, performans değerlendirme kriterlerine günümüz performans kriterleri ile birlikte sürdürülebilirlik

kriterlerini de ekleyemekte ve bunu örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmektedirler. Bu durum, yöneticilerin, çalışanların sürdürülebilirlik ile ilgili tutumlarını ölçme şeklinde gerçekleşebilir. Böylelikle tüm personelin sürdürülebilirlik ile ilgili niteliklerin tüm örgütte yaygınlaştırılması sağlanmış olacaktır (Boudreau ve Ramstad, 2005). Sonuç olarak belirtmek gerekirse örgüt adına sürdürülebilirliğin sağlanmasında, örgüt kültürünün sürdürülebilir odaklı olması gerekmektedir. İKY uygulaması olarak personel eğitimleri ve formel-informel ilişki ağlarında sürdürülebilirlik kriterlerine bağlı kalınmalıdır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010).

### **1.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Değişim Yönetimi İlişkisi**

Değişim yönetimi, dış ve iç müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet etmek için bir kuruluşun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli olarak yenileme süreci olarak tanımlanmıştır (Moran ve Brightman, 2001: 111). Burnes'e (2004) göre değişim hem operasyonel hem de stratejik düzeyde, örgütsel yaşamının içinde bulunan bir durumdur. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun gelecekte nerede olması gerektiğini belirleme yeteneğinin önemi ve oraya ulaşmak için gerekli değişiklikleri nasıl yöneteceği konusunda hiçbir şüphe olmamalıdır. Değişim ihtiyacı genellikle tahmin edilemez olduğundan, tepkisel, süresiz, geçici olma eğilimindedir ve genellikle bir örgütsel kriz durumuyla tetiklenmektedir (Burnes, 2004; De Wit ve Meyer, 2005; Luecke, 2003; Nelson, 2003). Günümüzün son derece rekabetçi ve sürekli gelişen ortamında ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için değişimin başarılı yönetimi bir zorunluluk olarak kabul edilmekle birlikte (Luecke, 2003; Okumus ve Hemmington, 1998), Balogun ve arkadaşları (2008), başlatılan tüm değişim programlarının yaklaşık %70'i kadar bir başarısızlık oranı olduğunu belirtmektedir.

Değişim yönetimi, bireyleri, ekipleri ve kuruluşları mevcut durumdan istenen gelecek duruma geçirmeye veya değiştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yönüyle, değişen paydaşların iş ortamlarındaki değişiklikleri kabul etmelerine ve benimsemelerine yardımcı olmayı amaçlayan kurumsal bir süreçtir.

Örgütsel değişim, yerel düzeyde hem değişim süreçlerini yönetmeyi hem de insani sorunları ele almayı içermektedir (Kanter ve Dretler, 1998). Worren ve arkadaşları (1999) değişim yönetimini, örgütlerin ve işgörenlerin yaratıcılık ve piyasa liderliği şeklindeki performans hedeflerine hızlı ve etkin bir biçimde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplin şeklinde tanımlamaktadırlar. Guimaraes ve Armstrong (1998), değişim

yönetimi alanında çoğunlukla kişisel ve yüzeysel analizlerin yayınlandığını savunmaktadır. Doyle ise (2002), sadece birkaç istisna dışında, mevcut uygulama ve teorinin çoğunlukla çağdaş örgütsel değişim yönetiminin doğası hakkındaki tartışmasız varsayımlarla desteklendiğini ifade etmiştir. Edmonstone (1995:16), son 25 yıldaki değişim süreçlerinin çoğunun, değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesini engelleyen eğitim, teknolojik bilgi, örgütlerin yapısı ve faaliyet alanları hakkındaki bilgi eksikliği gibi temel kusurlara maruz kaldığını belirtmiştir. Araştırmaların çoğu, rekabet ortamına, stratejik liderliğe ve organizasyonel öğrenmeye odaklanmıştır; bu açıdan ihmal edilen alan ise, değişimi çalışanın bakış açılarından incelenmesi olmuştur (Hitt vd., 1998; Ireland ve Hitt, 1999). Çalışan direnci, yönetimin değişimi uygulamaya çalışırken karşılaştığı en sık karşılaşılan sorundur, ancak bir örgütün değişmesi için, o örgütün çalışanlarının da değişmesi esastır (Bovey ve Hede, 2001). Bu nedenle, örgütsel değişim uygulamaları ile çalışan iş birliği tartışmasız bir şekilde bağlantılıdır ve bir değişim girişiminin nihai başarısı veya başarısızlığı buna bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin değişim sürecinde ortaya çıkan çatışmaların önlenmesi ve çatışmaların yol açtığı örgütsel sorunların ortadan kaldırılması gibi önemli bir görev alanı da vardır. Değişim sürecindeki çatışmaların kaynağını değişim çabasının informal, belli departmanlarla sınırlı ve çalışanların desteği alınmadan gerçekleştirilmek istenmesi oluşturmaktadır (Trahan ve Burke, 1996). Stratejik insan kaynakları uygulamalarının değişim yönetimindeki görev alanını genişleten bir konu da değişim sürecinde katılımcı yönetim anlayışının kaçınılmaz bir unsuru haline gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle katılımcı yönetim, değişim sürecini sürekli kılmak için çalışanların işlerini daha farklı yapabilme yetkinliklerini ve algılama biçimlerini geliştirecek kavramsal bir araç konumundadır (Hennestad, 2000). İKY ve firma performansı arasındaki stratejik mantık, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarında önemli bir teorik zorluk olarak vurgulanmıştır (Becker ve Huselid, 2006).

Bir başka deyişle, bu durum, stratejik insan kaynakları yönetimi ilişki modelindeki iş stratejisinin yanı sıra diğer bağlantıların anlaşılmasını geliştirmeye odaklanmıştır. Becker ve Huselid (2006) bu ilişkilerden kara kutu olarak bahsetmiş ve arabuluculara ve ara sonuçlara ve bunların İKY ve firma performansı ile ilişkilerine vurgu yapmışlardır. Ortaya çıkan literatür, gönüllü ciro gibi alanlarda bu ara bağlantılardan bazılarını keşfetmeye başlamıştır (Batt vd., 2002; Guthrie, 2001; Shaw vd., 1998). Bununla birlikte, strateji uygulamasını ve aracılık ilişkilerini daha doğrudan incelemek için (Becker ve

Huselid, 2006) araştırmacılar, örgütsel kültür ve işyeri iklimi ile ilgili kavramları kullanarak dikkati sosyal bağlam ve karmaşıklığa odaklamaya başlamışlardır (Ferris vd., 1998).

Örgütsel kültür ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar, kültürün strateji uygulamasında, rekabet avantajının sürdürülmesinde ve firma performansında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Dyer ve Ericksen, 2005; Roberts ve Hirsch, 2005; Roehling vd., 2005). Bu durum, kurumlarda insan kaynakları yönetimi için uçları birbirini besleyen çift yönlü sorumluluk ortaya çıkarmaktadır. İKY, bir taraftan çalışanların örgütün kurumsal iş stratejisine bağlılığı sağlamak, diğer taraftan da çalışma ikliminin ve kültürün çalışan beklentilerini karşılayacak şekilde gelişmesine öncülük etmek gibi son derece kilit bir rol üstlenmektedir. Bu çift yönlü ilişki kurulduğu ve düzenli olarak geliştirildiğinde, insan kaynakları fonksiyonu, doğal olarak sadece stratejinin uygulanmasında değil kurgulanması sırasında da öncelikli olarak konumlanacaktır. Ancak bu noktada strateji inşasına katkıda bulunmak isteyen insan kaynakları departmanları, yönettikleri kritik süreç ve uygulamaların, kurumsal stratejinin ihtiyaç duyduğu şekilde evrilmesini sağlayabilecek yetkinliklere sahip olmalıdır. Bu ihtiyaçlar, sürekli değişen paydaş beklentilerine cevap verecek şekilde süreçlerin sürekli gelişmesini sağlayan bir değişim yönetimi gerektirir. İK dönüşümü, sadece şirketin tüm seviyedeki çalışanları için olumlu çıktılar üretmez aynı zamanda diğer kilit paydaşlar için de değer ortaya koyacaktır. Bu nedenle, sadece İK fonksiyonu içinde ne yaptığınızla ilgili değil, eylemlerinizin kilit paydaşlar için yaratacağı değerle de ilgilidir. (Ulrich vd, 2009)

### **1.8. İnsan Kaynaklarında Olgunlaşma**

Olgunluk modelinin ana fikri, “bir firma tarafından incelenen alanın çeşitli yönlerinin her biri için birkaç olgunluk düzeyinde sergilenen tipik davranışı birkaç cümleyle tanımlamasıdır” (Fraser vd., 2002). Olgunluk modeli kavramı, belirli yetenekleri yansıtan ve bir yeterlilik nesnesini önceden tanımlanmış birkaç alandan birine sınıflandırmak için kullanılan niteliksel nitelikleri tanımlayan bir model olarak görülebilir (Kohlegger vd., 2009). Pratik uygulamaya gelince, tipik kullanım amaçları açıklayıcı, kuralcı ve karşılaştırmalıdır (De Bruin vd., 2005).

Genel olarak kontrol, özel olarak performans değerlendirmesi, etkin bir yönetim için en önemli uygulama mekanizmalarıdır. Öte yandan, ölçüm ve değerlendirme süreçleri de, etkili bir kontrol için esastır.

Değerlendirmeler uzun yıllardır süreç iyileştirme teorisi ve pratiğinin en ileri noktasındadır. Değerlendirmeler, bir denetim değildir. Dönüşüm aracı olarak kullanıldığında, kendini analiz etme ve daha iyiye doğru bir yol alma olanağı sağladığı için örgütün göstereceği direnç azalır. Fonksiyonel olarak 4 önemli işleve sahiptir: (Bush ve Dunaway, 2005)

- **Analiz:** Süreçleri dengeler ve değişimin önceliklerini belirler
- **Değişimin Dayanak Noktası:** Örgütleri mevcut durumu görme çabalarına dahil eder ve onları motive ederek değişimi etkiler, ayrıca değişim liderlerinin sesi olma görevi görür. Mükemmellik kültürü yaratmak, P-CMM modelinin nihai amaçlarından biridir. Yönetimi desteklemek için önemli bir çerçeve oluşturur. (Arslan, 2010)
- **Pozitif Dönüşüm:** Organizasyondaki farklı kişilerin, bir şeyi aynı yolla görmelerini sağlar, organizasyondaki eleştiri kültürünü hafifleterek insanların neyi yanlış olduğu ve nasıl düzeltileceği konusunda düşüncelerinin önünü açar. Böylece insanları sınırları aşma konusunda cesaretlendirir
- **Eğitim:** Analizler, daha iyiye isteme motivasyonu ve dönüşüm sırasında tüm örgütün gelişmesini sağlar

Herhangi bir değerlendirme süreci, hedeflerin belirlenmesi, bağlılık kazanma, göstergelerin seçimi, gerçek performansın ölçülmesi, gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması, sonuçların yayınlanması ve son olarak düzeltici eylem gibi aynı adımları içerir (Zare vd., 2018). Kurumun insan kaynakları (İK) departmanının değerlendirilmesi, örgütsel değerlendirmenin bileşenlerinden biridir. Kuruluşlar, çeşitli nedenlerle İK'da mükemmelliği elde etmeye çalışırlar. Bugün, İK en önemli organizasyonun sermaye ve başarı faktörü olarak kabul edilmektedir.

Kullanılan olgunluk modellerinden biri, süreç araştırma araçlarıdır (PST-Process Survey Tools). Bu model, seçilmiş süreç ve faaliyetler için tasarlanmış olgunluk adımlarıdır. (Zare vd., 2018) Bu araçlar, bir sürecin veya işlevin olgunluğunu değerlendirmeye yardımcı olur ve sonraki olgunluk seviyelerine ulaşmak için nasıl iyileştirilebileceğine dair net göstergeler verir. Her süreç, tüm süreci oluşturan bir dizi “eleman” veya alt süreçlere bölünür.

İK PST, her biri belirli bir İK sürecini temsil eden on unsurdan oluşur. Her öge on olgunluk seviyesinden oluşur. Bu aracın amacı, yönetimin İK süreçlerinin kalitesini

ölçmesini sağlamaktır. İkincisi, İK Mükemmelliğine giden yolda şirket içindeki İK işlevini desteklemek için sürekli iyileştirme programlarını teşvik etmektir (Zare vd., 2018). Adımların ilgi seviyesi aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1: İK PST Olgunlaşma Adımları – İlgi Seviyeleri**

Seviyeler	İlgi Alanları
0-3.	İşlevsel Faaliyetlere Odaklanma
4-6.	Süreçlere Derin Odaklanma ve Stratejik Yönetime Giriş
7-10.	Stratejik İK ve İşletme ile Entegrasyon

**Kaynak:** Zare vd., (2018).

İK PST içinde en önemli süreçler, strateji süreçleri, organizasyonel yetkinlik gelişimi, işe alım, çalışan gelişimi, yetenek yönetimi, performance yönetimi, tanıma ve takdir olarak belirlenmiştir. (EFQM & Philips 2004)

Olgunluk modeli kavramının muhtemelen en bilineni bilgi teknolojisi ve özellikle yazılım geliştirme süreçleri için tasarlanmış olan Yetkinlik Olgunluk Modeli (CMM) bilgi teknolojisi kullanımındaki seviyeleri tanımlamaktadır (Humphrey, 1989; Paulk, 1995). 1980'lerin başlarında ilk kez, Watts Humphrey ve IBM Company'deki meslektaşları, olgunlaşma süreci çerçevesinin ana konseptini tanıtmışlardır. IBM'de 27 yıllık iş tecrübesine sahip Humphrey, bir yazılım ürününün kalitesinin, üretim için kullanılan süreçle doğrudan ilişkili olduğunu keşfetmiştir.

Endüstrinin diğer bölümlerinde kapsamlı kalite yönetimine tanık olan Humphrey, üretim süreçlerini sürekli iyileştirme yöntemi olarak bir yazılım şirketine Shewart-Deming iyileştirme döngüsü (planlama, performans, değerlendirme, eylem) kurmayı amaçlamıştır.

Humphrey (1989), Shewart-Deming döngüsünün birden fazla aşamada kuruluma ihtiyaç duyduğunu fark etmiş, böylelikle sürekli iyileştirme yolundaki mantıksal engellerin kaldırılabilirdiğini tespit etmiştir.

Crosby ilk kez "Kalite Ücretsizdir" (Crosby, 1980) adlı kitabında olgunluk çerçevesinin temelini oluşturan tabakalı yapının net bir tanımını oluşturmaktadır. Crosby'nin kalite yönetimi olgunluğu çerçevesi, bir organizasyondaki kalite programlarıyla uyum sağlama sürecindeki beş evrimsel aşamayı ifade etmektedir. Bu çerçeve, IBM Company'de

Humphrey gözetiminde Ron Radice ve meslektaşları tarafından bir yazılım süreci ile koordine edilmiştir (Radice vd., 1985).

Crosby'nin ana formülasyonu, herhangi bir organizasyondaki herhangi bir yeni eylem ve programla uyum ve koordinasyonun beş aşamada gerçekleşmesiydi. IBM Company'deki olgunluk çerçevesinin ana formülasyonu, bu beş aşamadan geçişle her sürecin evriminde Crosby'nin yönteminden türetilmiştir. Buna rağmen Humphrey, kuruluşların bu çerçeveyi yalnızca ayrı eylemler ve teknolojiler üzerinde uyguladıkları koşullarda, yazılım geliştirme faaliyetleri ve programları ile uzun vadeli adaptasyon süreçlerinde başarılı olamayacaklarını fark etmiştir (Amirkhani vd., 2016). Humphrey, uzun vadeli adaptasyon yolunda aşılması gereken çok sayıda ciddi engel tespit etmiştir.

Bu sorunların birçoğu organizasyonda baskın olan kültürle derinlemesine ilgili olduğu için, tüm organizasyonun verimli olması için bir yöntemin formüle edilmesi gerektiğini ve sadece tek bir süreç için tasarlanmadığıdır. Humphrey, yazılım kuruluşlarının yazılım geliştirme süreçlerini sürekli iyileştirmesini ve iyileştirmenin her kritik sürecin uygulama yöntemiyle ilgili mevcut istatistiksel bilgilere dayanmasını öngörmüştür. Buna rağmen, bir kuruluş onları destekleyecek şekilde davranmadıkça, iyileştirilmiş yazılım geliştirme süreçlerinin kurtarılmayacağını belirtmiştir. Sonuç olarak, olgunluk sürecine yönelik çerçeveyi, kuruluşların beş yıl içinde sürekli prosedürel iyileştirme elde etmelerini sağlayacak şekilde tasarlamıştır.

Bu aşamalandırma nedeniyle çerçeve, yalnızca beklenen en iyi çabaların listesini içeren bir süreç standardından daha fazlasıdır. Bunun yerine, bu çerçeve, geliştirilmiş etkinlikleri ve programları yan yana aşamalı bir modelde toplar, böylece bu şekilde bir dizi kültürel evrim boyunca kuruma geçişinde rehberlik edebilir. Bu aşamaların her biri, daha sonra gelen karmaşık bir olgunluk sürecinin uygulanması için bir yapı taşıdır (Radice vd., 1985). Bu çerçeve üzerine yazılım değerlendirmeleri, atölyeler ve kapsamlı incelemeler içeren SEI2 grubu, Humphrey'in olgunluk sürecini, yazılım mühendisliği yetkinlik olgunluk modeline (SW-CMM) (Carnegie Mellon Üniversitesi) dönüştürebilmiştir. Bu model, yazılım süreçleri tanımlanmakta ve iyileştirilmekte, olgunlaşmaları sağlanmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve inovasyon konularına da odaklanmış bir modeldir. Ancak insan faktörünü vurgulamaz.

SW-CMM modelinin başarılı olmasının ardından, olgunluk prensibinin işletmelerdeki diğer faaliyetlere de uygulanmasında referans olmuştur. Bundan sonra Sistem



Mühendisliği süreçlerini temel alan SE-CMM (The Systems Engineering Capability Maturity Model) yani Sistem Mühendisliği Yetenek Olgunluk Modeli, yazılım tedarigi amaçlı SA-CMM (Software Acquisition Capability Maturity Model) Yazılım Tedariği Yetenek Olgunluk Modeli ve de en son olarak tüm bu modelleri entegre eden CMMI (Capability Maturity Model Integration) yani Entegre Yetenek Olgunluk Modeli oluşturulmuştur. İnsan faktörünü içeren P-CMM de olgunlaşma modelinin bir parçası olarak alan bu grup içinde yer almaktadır (Curtis vd., 2009).

Açık değerler ve hedeflerle ortak bir organizasyon kültürü oluşturmak için bireysel ve takımların motivasyonlarının organizasyonun hedefleri ile uyumlu olması gerçekten önemlidir. Daha önceki modeller yazılım ve yazılım temin süreçlerine odaklanılmışken, bir sonraki bölümde detaylı ele alınacak olan P-CMM, süreç ve teknoloji iyileştirme faaliyetlerinden farklı olarak insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmeye yönelik modellendirilmiştir.

## **BÖLÜM 2: P-CMM KİŞİ – YETKİNLİK OLGUNLUK MODELİ**

P-CMM ilk olarak 1995 yılında yayınlanmıştır (Curtis vd., 1995). P-CMM, öncelikle bilgi yoğun organizasyonlarda uygulama için tasarlanmıştır. Diğer organizasyonlarda uygulanabilmesi bir uyarılma ile mümkün olabilir. P-CMM, bir insan kaynakları yönetim sisteminin bileşenlerini, kritik süreç alanlarını ve değişen olgunluk seviyelerini sınıflandırmayı ve iyileştirmeyi amaçlayan bir modeldir. Bu yönüyle model, bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili sorunları başarıyla çözmesine yardımcı olabilir (Curtis vd., 2002; Curtis vd., 2009). Wademan vd. ise (2007), P-CMM'nin organizasyonel değişimi ve süreçleri iyileştirmek için yapılandırılmış, tekrarlanabilir ve öngörülebilir bir yaklaşımı teşvik ederek ilerleyen aşamaları ve yönetimin insan tarafını özetleyen bir yaklaşımı savunduğuna inanmaktadırlar. P-CMM, insan kaynakları kapasitesinin sürekli olarak desteklenmesine yol açan insan kaynakları ile ilgili süreçlerin teşhisi, tasarımı ve uygulaması için bir harita ve rehberdir. 1995'ten bugüne, P-CMM, birçok sektörde insan kaynaklarının iyileştirilmesine yönelik programlara tam bir başarı ile kılavuz etmiştir. (Surega, 2019).

### **2.1. P-CMM Modeli**

P-CMM'nin ana hedefleri, insan kaynakları yönetimi uygulamasının organizasyonu ve işletmenin insan kaynakları becerisini ve olgunluğunu geliştirmeyi teşvik etmektir. İnsan kaynakları yetkinliği, işletmenin misyonunu başarması için gerekli olan bilgi, beceri ve süreç yeteneğini ifade etmektedir. Olgunlaştırma, insan kaynakları sürecinin kurumsallaşma derecesini iyileştirmek için insan kaynakları uygulamalarının gelişimi için gerekli ilerleme adımlarını ifade etmektedir.

Daha olgun bir işletmenin, yetenekleri çekme, eğitme, organizasyon, motivasyon ve elde tutma yeteneği daha güçlüdür. Çalışanlar kendi kariyerlerini geliştirmek için daha fazla fırsata sahip olacaklar ve kişisel performans ile iş hedeflerini daha aktif bir şekilde birleştireceklerdir.

P-CMM öncelikle bir değerlendirme aracıdır ve insan kaynakları yönetimi organizasyon seviyesini belirlemek için kullanılabilir. Ayrıca, işletmenin genel insan kaynakları yeteneğini sürekli olarak geliştirmek ve insan kaynakları uygulamalarını standart hale

getirmek için bir geliştirme kılavuzudur. P-CMM temel olarak 4 amacı karşılamak üzere tasarlanmıştır. (Eralp, 2006). Bunlar;

- İşgücü yetkinliğini geliştirmek,
- Çalışma grubu anlayışını ve kültürünü yerleştirmek,
- Motivasyonu sağlamak ve performansı yönetmek,
- İş gücünü şekillendirmektir.

P-CMM'nin yapısı, olgunluk düzeyini, her olgunluk düzeyine karşılık gelen süreç alanlarını ve her süreç alanının amaçlarını ve yönetim uygulamalarını içermektedir. P-CMM, sürekli bir şekilde insan kaynakları yeteneklerinin geliştirilmesine yol açan insan kaynakları ile ilgili süreçlerin tanınması, tasarlanması ve uygulanması için bir yol haritası ve kılavuzdur. Bir kuruluş tüm gelişimi çok kısa sürede uygulayamayacağı için, P-CMM bunları 5 olgunluk seviyesinde ve 22 kilit süreç alanında sunmaktadır (Nagel ve Adema, 2006).

P-CMM'nin her seviyesi organizasyon kültüründe bir gelişim rotası yaratır. İnsan kaynakları bakış açısından bakıldığında bu model, firmanın stratejik yönünü dikkate alarak insan kaynakları süreçlerini ön plana çıkaran insan kaynakları stratejik yönetim modellerine aittir. P-CMM, bir kuruluşun insan kaynakları yeteneklerinde sürekli iyileştirme için bir yol haritası olan insan sermayesinin yönetimi alanıyla ilgili bir eylemler ve programlar bütünüdür (Curtis vd., 2009).

P-CMM'de, bu eylemler ve programlar insan kaynakları faaliyetleri olarak adlandırılır. İnsan kaynakları ile ilgili en iyi programları bir anda uygulama olanağı olmadığından, P-CMM bu tür eylemlerin yürütülmesi için tanımlanmış çeşitli aşamalar, insan kaynaklarının özümsemesi, büyümesi, düzenlenmesi, motivasyonu ve korunması amacıyla daha güçlü programlarla donatılması yoluyla bir kuruluşun kültüründe değişime yol açmaktadır. Bu nedenle P-CMM, hedefler, performans ve temel ihtiyaçlar doğrultusunda hareketle organizasyonun olgunluğa ulaşacağı insan kaynakları faaliyetlerinden oluşan bir sistemin temelini oluşturur.

P-CMM'nin öne çıkan özellikleri, çalışanların günlük rutinlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine rehberlik eden süreçlerin standartlaştırılmasında yatmaktadır. P-CMM'nin benimsenen temel yönü, idarecilerin çalışanlarını yönetmesine odaklanmasıdır. Yöneticilerin, şirketin mevcut ve öngörülen gelecek planlarıyla uyumlu olan çalışan

yetkinlik (yani bilgi, beceri ve süreç yeteneği) ihtiyaçlarını karşılıklı olarak belirlemeleri için çalışanlarıyla birlikte çalışmaya teşvik eder. (Hefley vd., 2002)

P-CMM'nin amacı, bir organizasyonda ekonomik faaliyetlerin uygulama süreciyle ilgili insan kaynakları yönetim yetkinliğinin geliştirilmesidir. P-CMM, insan kaynakları yeteneklerinin sürekli değerlendirilmesi amacıyla benimsenen gelişmiş alt yapısal programlara, insan kaynakları tarafından uyum ve istikrar içermeyen rastgele kararlardan başlayan evrimsel geliştirme sürecinin bütünsel bir tanımıdır. İnsan kaynakları programlarının mevcut olgunluğuna dayalı olarak yüksek öncelikli iyileştirme girişimlerinin seçimi yolunda kuruluşlara rehberlik eden evrimsel bir çerçevedir (Wheeler, 2006). PCMM'in temel prensipleri aşağıdaki gibidir (Eralp,2006):

- Olgun organizasyonların iş performansları, iş gücü yeteneği ile direkt ilişkilidir.
- İşgücü yeteneği bir stratejik avantaj kaynağıdır.
- İşgücü yeteneği, işletmenin stratejik iş hedefleri ile ilişkili tanımlanmalıdır.
- Bilgi yoğun işler, odağı iş elemanından iş gücü yeteneğine kaydırır.
- Yetenek ölçülebilir bir kavramdır ve çeşitli seviyelerde iyileştirilebilir.
- İşletme, iş gücü ustalık yeteneğinin geliştirilmesi için gerekli yatırımı yapmalıdır.
- Operasyonel yönetim iş gücü yeteneğinden sorumludur.
- İşgücü yeteneğindeki ilerleme, doğrulayıcı uygulamalar ve prosedürler ile izlenebilir.
- İşletme, gelişim için fırsatlar sağlamak ile, iş gücü ise bundan yararlanmakla sorumludur.
- Teknolojiler ve organizasyon formları çok hızlı geliştiğinden dolayı, iş gücü ustalıkları ve uygulamaları sürekli değerlendirilmeli, gerek görüldükçe iyileştirmeler yapılmalıdır.

P-CMM'nin temel avantajlarından biri de süreç geliştirme ile ilgili geniş bir faaliyet yelpazesini daraltması ve sadece insan kaynakları için ileriye doğru harekete ve organizasyonda alt yapısal katmanların yaratılmasına veya organizasyona girişe yol açan eylemleri tanımlamasıdır. Kuruluşlar ancak bir dizi eyleme ve belirli programlara odaklanarak ve bunların firma yapısında benimsenerek insan kaynaklarını kalıcı olarak iyileştirerek rekabet alanında sürdürülebilir avantajlar elde edebilmektedir (Toccoli ve Muzio, 2010).

## 2.2. P-CMM Faydaları

Modelin çözmeye çalıştığı en temel sorun, yöneticilerin çalışan yönetimini birinci öncelik vermemesidir. Bu hata, modelin yazarları tarafından olgunlaşmamış kuruluşlarda tipik olarak kabul edilir (Wademan vd., 2007). Olgunlaşmamış organizasyonlarda yöneticiler “birimlerinin becerilerini kritik bir kişisel yönetim sorumluluğu olarak geliştirmeyi kabul etmezler” (Curtis vd., 1995). Sonuç olarak, bu işletmelerde çalışanlar, çalışma gruplarının, birim ve organizasyonun stratejisi hakkında bir anlayıştan yoksundurlar.

Modelin geliştiricileri, personeli yönetmek ve geliştirmek için proaktif bir yaklaşım eksikliğinin, kariyer odaklı çalışanları kendi gündemlerini belirlemeye ve sürdürmeye yönlendirdiğini iddia etmektedirler (Curtis vd., 2002). Bu, organizasyonel hedeflere ulaşmada birey ve organizasyon için uyumsuzluk ve sinerji eksikliğine neden olur. Spesifik olarak, çalışanların gündemleri kuruluşun süreçlerinden ve hedeflerinden bağımsız olarak oluşturulduğunda, çalışan gündemleri ya ve çalışanın kendi ilgi ve ihtiyaçları ile uyumlu şekilde kendine yönelik olacak ya da organizasyonun ilgi ve ihtiyaçlarından önemli ölçüde sapmalar görülecektir (Curtis vd., 1997).

Çalışan ile organizasyonun hedefler ve strateji üzerinde entegrasyonunu amaçlayan P-CMM, bir kuruluşun iş gücünün kapasitesini sürekli geliştiren ve çalışanları ile uyumlu bir kuruluşa dönüştüren iş gücü uygulamalarını gerçekleştirme adına çizilmiş bir yol haritası oluşturmak üzere yapılandırılmış bir modeldir. Bu yönüyle, performans ve motivasyonda sürdürülebilir iyileştirmeleri amaçlamak ve elde etmek için bir kriterler sistemi öneren kuruluşlar için bir rehberdir (Gamal, 2008). İşletmelerin kritik insan sorunlarını ele almasına yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Model, insan kaynakları, organizasyonel gelişim, performans mühendisliği ve bilgi yönetimi gibi alanlardaki mevcut en iyi uygulamalara dayalı olarak sürekli iyileştirme için bir çerçeve görevi görür. P-CMM, kuruluşların şunları yapmasına yardımcı olmaktadır (Curtis vd., 2002);

- İş gücü uygulamalarının olgunluğunu karakterize eder,
- Sürekli iş gücü geliştirme programına rehberlik eder,
- Acil eylemler için öncelikler belirler,
- İş gücü geliştirmeyi süreç iyileştirmeyle entegre eder,
- Mükemmellik kültürü oluşturur.

P-CMM'nin değeri, kuruluşların onu kullanma biçimiyle orantılıdır. Birinci seviyesinden beşinci seviyeye kadar farklı odak noktalarını içermektedir. Bu, kuruluşun mevcut seviyesini değerlendirmesine ve uygulamalarını ilerletmek için ölçülebilir ve somut adımlar atmasına yardımcı olur. Böylece, iki noktada, yani organizasyonun oluşturulması için stratejik seviyede ve ayrıca organizasyon tarafından kullanılabilir uygulamalar hakkında rehberlik sağlar (Dangmei, 2017). Bu rehberlik, yöneticilerin karşılaştığı ortak sorunları ele almak, kuruluşların sürekli iyileştirmenin önündeki engelleri kaldırmasına yardımcı olmak ve çalışanların ve kuruluşun genel yetkinlik ve yetenek düzeylerini, kuruluşun kültürünün bir geçici kültürden bir mükemmellik kültürüne dönüştürülmesi için artırmak yönündedir. (Curtis vd., 2002)

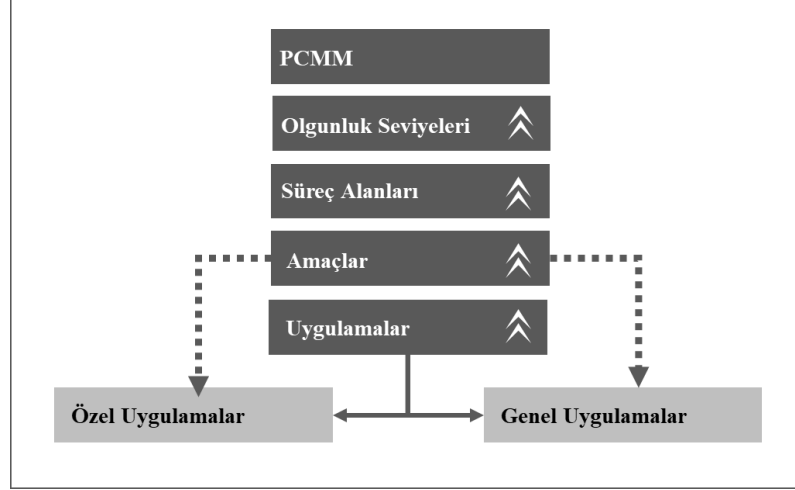
### **2.3. P-CMM Terminolojisi ve Yapısı**

Kullanılan terimleri bilmek, bir modeli anlamada önemli bir ayırt edicidir. P-CMM ile ilgili olarak yoğun olarak kullanılan dört terim yetkinlik, yetenek, süreç alanı ve olgunluktur (Wademan vd., 2007).

Modelin yazarları, iş gücü yetkinliğini “uzmanlaşmış eğitim veya iş deneyimi yoluyla edinilen bilgi, beceri ve süreç yeteneklerinin benzersiz bir entegrasyonu” olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde aynı kaynaktan süreç yeteneği “organizasyonun standart süreçleri kullanılarak becerilerin nasıl gerçekleştirileceği” olarak ifade edilmiştir (Curtis vd., 2002). İş gücü yeteneği, daha çok organizasyonun kritik görevleri yerine getirmeye hazır olup olmadığıyla ilgilidir.

Süreç alanı, bir organizasyonun iş gücü kapasitesini geliştirmek için uygulayabileceği birbiriyle ilişkili gruplardan veya ilgili uygulama kümelerinden oluşur. Tamamen gerçekleştirilmesi haline bu uygulamalar süreç alanının hedeflerini karşılar, sonuçta süreç alanlarının yerine getirilmesine (yani tatminine) ve işletme için daha yüksek bir olgunluk düzeyinin önünü açar (Curtis vd., 2002). Organizasyonun her olgunluk seviyesinde yeni bir organizasyonel yetenek üretmek için dönüştürüldüğü araçlara katkıda bulunmaktadır (Surega, 2019).

Son kritik terim ise olgunluktur. P-CMM modelinin yapısı, olgunluk düzeyleri, her olgunluk düzeyine karşılık gelen birkaç süreç alanı ve her süreç alanındaki hedefler ile özel ve genel uygulamalardan oluşmaktadır. P-CMM'nin yapısal bileşenleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. (Curtis vd., 2009).



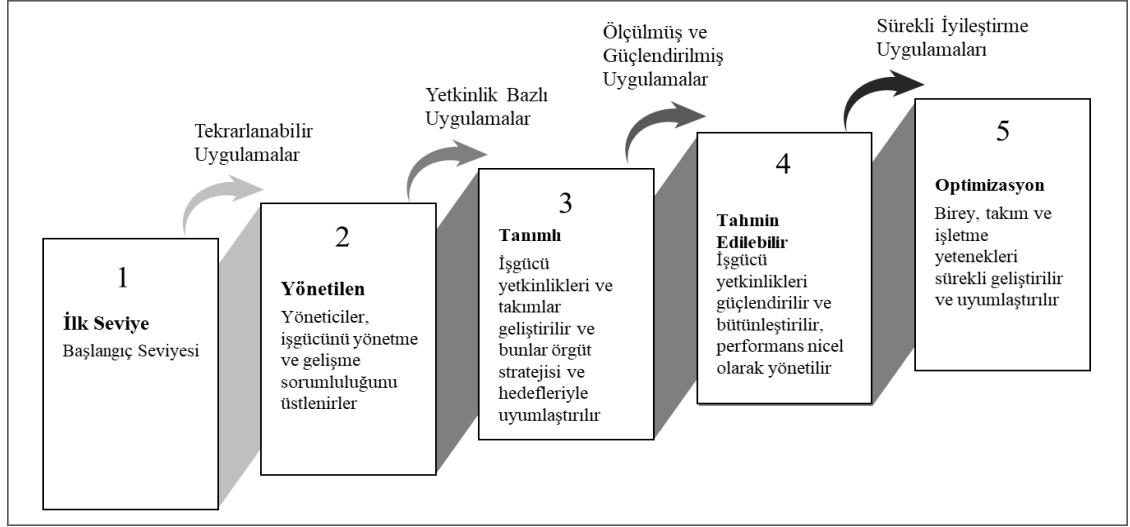
**Şekil 1: P-CMM'nin Yapısı**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Uygulamalar, bir süreç alanının amaçlarını ve kapsamını tanımlayan süreç alanı hedeflerine ulaşmak için yönergeleri temsil etmektedir. Başka bir deyişle, iş gücü yönetim süreçlerini tanımlayan standartlar kastedilmektedir. Bu süreçler farklı organizasyon seviyelerinde tanımlanır ve şartları da uygulamaya ve ilgili olgunluk seviyesine göre değişir (Önder, 2008).

### **2.3.1. Olgunluk Seviyeleri**

Genel olarak olgunluk seviyeleri, bir işletmenin süreçlerinin bir veya daha fazla alanının dönüştürülmesiyle oluşturulan yeni bir kurumsal yetenek düzeyini temsil eder. P-CMM, süreç olgunluğu çerçevesinin ilkelerini insan kaynakları uygulamaları alanına uygular. Bir başka ifadeyle, P-CMM'nin beş olgunluk düzeyinin her biri, iş gücünü yönetmek ve geliştirmek için farklı bir kurumsal yetenek düzeyini temsil etmektedir.



**Şekil 2: Olgunluk Seviyeleri**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Yukarıdaki şekilde olgunluk seviyeleri ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir. Humphrey (1989) tarafından oluşturulan seviyelerden uyarlanarak gerçekleştirilen P-CMM olgunluk seviyeleri arasındaki ilişki şekilde gösterildiği ölçüde seviye yükseldikçe farklılaşmaktadır. Bir seviye için tüm ön koşullar yerine getirildiğinde, amaç yeni bir organizasyonel yetenek seviyesine ulaşmaktır (Arslan, 2010). Her olgunluk düzeyi, sürekli iyileştirme için temelde bir katman sağlar ve işletmeyi, iş gücünün kapasitesini geliştirmek için giderek daha güçlü araçlarla yönetmesini talep eder.

P-CMM modelinde beş adet olgunluk seviyesi bulunmaktadır. Modelin ilk seviyesi (Seviye 1), basitçe olgunlaşmamış durumdaki bir organizasyonu tanımlar. Bu ilk durum, tutarsız bir şekilde uygulanan, tekrarlanamayan iş gücü süreçleri ile karakterize edilir (Wademan vd., 2007). Bu başlangıç düzeyi haricindeki diğer seviyelerde, üç ila yedi işlem alanı bulunmaktadır (Uma, 2013). Belirlenen bu olgunluk seviyeleri, iş gücünün yetkinliğini arttırmak adına gerçekleştirilecek olan uygulamaların geliştirilmesi için oluşturulmuştur. Bu yönüyle olgunluk seviyeleri, kuruluşun/işletmenin iş gücü kapasitesini iyileştirebilmesi adına odaklanması gereken alanları belirten “Süreç Alanları”ndan meydana gelmektedir. Süreç alanlarının hepsinde, kendi içlerinde ilişki bulunan uygulamalar ve bu uygulamaların gerçekleştirilmesi neticesinde varılan amaçlar bulunmaktadır (Önder, 2008).

Her bir olgunluk düzeyine ulaşmak için kuruluşun iş gücü uygulamalarına empoze edilen dönüşümün niteliği Şekil 2’de gösterilmiştir. Dönüşüm yöntemi her seviyede farklıdır ve



daha önceki seviyelerde tesis edilmiş yeteneklere ihtiyaç duyar. Olgunluk seviyesi, yeni bir organizasyonel kapasite seviyesine ulaşmak için organizasyon süreçlerinin bir veya daha fazla alanının dönüştürüldüğü evrimsel bir platodur. (Curtis vd., 2009). Bu nedenle, bir işletme, kuruluşun önceki seviyede sahip olmadığı yetenekleri ve sonuçları sağlamak için bir uygulama sistemi kurduğunda yeni bir olgunluk düzeyine ulaşmaktadır.

Sonuç olarak, her olgunluk seviyesi, sonraki olgunluk seviyelerindeki uygulamaların üzerine inşa edilebileceği bir uygulama temeli sağlamaktadır. Böylece organizasyon bu seviyelerde olgunlaşırken, kademe kademe hayata geçirilecek iyi uygulamalarla yetenekli bir iş gücü yönetim sürecinin gelişimini ortaya koyar.

### **2.3.1.1. Seviye 1: İlk Seviye**

P-CMM'nin birinci seviyesi, "ilk seviye" şeklinde isimlendirilmektedir. Modelin tasarımcıları, başlangıç düzeyindeki işletmelerin yetenekli bireyleri elde tutmakta güçlük çektiklerini ve bu düzeydeki iş gücünün genellikle geçici ve tutarsız olduğunu belirtmişlerdir. Örgütler, başlangıç düzeyinde dört tipik özellik sergilemektedirler. Bunlar, performanslarda tutarsızlık, sorumluluğun yer değiştirmesi, geleneksel uygulamalar ve işten ayrılan iş gücüdür (Curtis vd., 2009). Başlangıç seviyesindeki diğer bazı özellikler, alan ile ilgili bilgi veya beceri eksikliği, net olmayan hedefler veya geri bildirimler, aşırı iş yükü ve çevresel dikkat dağınıklığıdır (Curtis vd., 2009).

Yöneticilerin genellikle becerilerden yoksun olduğu ve kendilerine rapor veren kişilerin yeteneklerini ve performanslarını değerlendirmeye ve geliştirmeye çok az önem verdikleri belirtilmiştir (Curtis vd., 2002). Bununla birlikte yine yöneticiler, iş gücünün rekabet kabiliyetini sistematik olarak geliştirme yeteneğine sahip değildirler. Bundan dolayı iş gücünü geliştirmeyi kişisel bir sorumluluk olarak kabul etmezler. Sadece iş için başvuran adaylarla mülakat yapmak, performans değerlendirmesi yapmak gibi iş gücü faaliyetlerini, yetersiz personel kararlarına veya hoşnutsuz çalışanlara yol açacak şekilde gerçekleştirirler. Ayrıca, çalışanlar kendi gündemlerini takip ederler ve dolayısıyla işgücü devir oranı yüksektir (Toccoli ve Muzio, 2010). Bu nedenle, başlangıç seviyesindeki işletmeler, yönetim sorumlulukları konusunda ortak bir amaçtan yoksundurlar. Özet olarak bu ilk durum, tutarsız bir şekilde uygulanan, tekrarlanamayan iş gücü süreçleri ile karakterize edilir (Wademan vd., 2007).

### 2.3.1.2. Seviye 2: Yönetilen

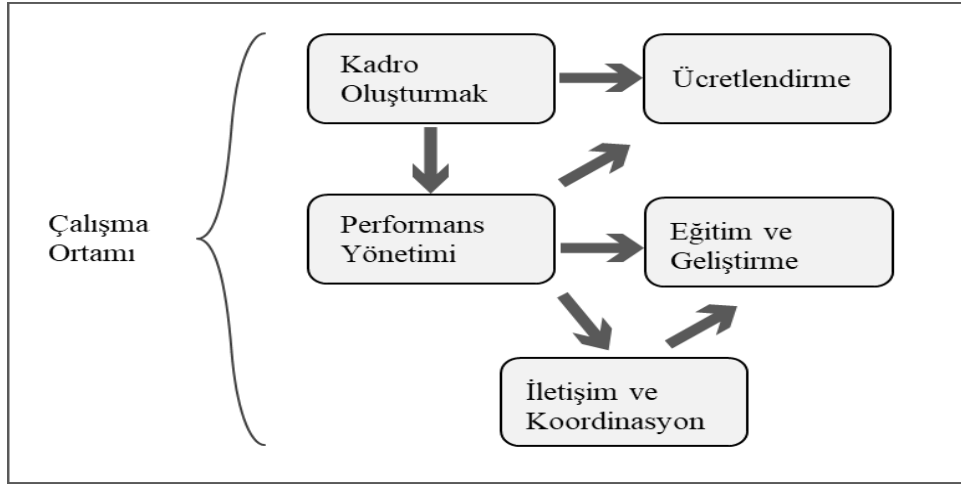
Yönetilen düzeyde amaç, temel yönetim disipliniyi tekrarlanan uygulamalar yoluyla iş gücü faaliyetlerine entegre etmek, çalışanlar için ilgili, uygun ve etkileşimli uygulamaları geliştirmek ve bunları uygulamak için yöneticilerin sorumluluk almaları üzere odaklanmaktadır. Bu seviyedeki uygulamalar, iletişim, koordinasyon, norm kadro oluşturma, çalışma ortamı, ücretlendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirmeden oluşmaktadır (Curtis vd., 1995; Curtis vd., 2009).

Yönetilen seviyedeki temel hedefler, sorunları ortadan kaldırmak ve iş sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirecek iş gücü oluşturmaktır. İlgili seviyedeki uygulamalar, işçilerin mevcut görevlerini yerine getirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamaktır. Bunu yaparken, çalışanlar iş gücü sorumluluklarını ciddi bir şekilde büyümeye ve geliştirmeye başlarlar ve grupların içindeki performanslarda daha fazla tutarlılık gösterirler (Curtis vd., 1995). Aynı zamanda iş gücünün yeteneklerini geliştirmeye ve işlerinin kişisel sorumlulukları olarak faaliyetler yapmaya odaklanır. Bu uygulamalar, organizasyonlarda daha yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşmak için bir temel oluşturmaktadır.

Seviye 2 için yapılabilecek önemli bir vurgu, bir kültürel değişimi temsil etmesidir. Bu değişim, yöneticilerin fark ettikleri ve odaklarını kuruluşlarının en değerli varlığı olan insan sermayesine çevirmesi olarak tanımlanabilir. Modelin tasarımcılarının önerdiği gibi, “bu durumu değiştirmenin ilk adımı, yöneticilerin çalışanlarının yetenekleri ve gelişimi için sorumluluk almalarını sağlamaktır” (Curtis vd. 2002). Bunu başarmak, bir kuruluşun insan kapasitesini geliştirmede önemli bir adım ve ana odak noktasıdır (Wademan vd., 2007). Bu şekilde, kendi birimlerindeki performansların önündeki sorunlara karşı tetikte olan yöneticiler yaratmakta ve onlar organizasyonda iş gücünün bilgi, beceri ve performanslarını sürekli iyileştirme taahhütlerini göstermeye başlamaktadır. Bu taahhütleri politika uygulamalarında gösterirler ve temel iş gücü uygulamalarını desteklemek için gereken kaynakları sağlarlar. Ayrıca, tüm yöneticileri kendi birimlerindeki iş gücü uygulamalarının performanslarından sorumlu tutarak bu taahhütleri pekiştirirler. Performans yönetimi de bu seviyede düzeyde tanıtılır. Amacı, birim ve bireysel performansın karşılaştırılabileceği hedefler oluşturmaktır (Dahmann, 2003). Böylece, yöneticiler bireysel performanslara odaklanır ve bireylerin

performanslarını etkili birim performansları ile koordine ederler (Türetken ve Demirörs, 2004).

Bu nedenle, olgunluk seviyesi 2’de organizasyon faaliyetleri, birimlerin taahhütleri yerine getirme konusunda iş gücü kabiliyetinin geliştirilmesi ile karakterize edilir ve bu kabiliyet, kişilerin görevlerini yerine getirmeleri için gerekli doğru becerilere sahip olmaları sağlanarak elde edilir. Yönetilen düzeyde P-CMM tarafından yönlendirilen iyileştirmeleri uygularken işletmelerin elde ettikleri faydalar, gönüllü iş gücü devrinde azalma ve birinci dereceden denetçilerle zayıf ilişkilidir (Curtis vd., 2002). Seviye 2’deki süreç alanları; Kadro Oluşturma, İletişim ve Koordinasyon, Çalışma Ortamı, Performans Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme ve Ücretlendirmedir. Bu altı işlem alanı aşağıdaki şekil üzerinden açıklanacaktır.



**Şekil 3: Olgunluk Seviyesi 2-Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Kadro oluşturma, Olgunluk Düzeyi 2’de birincil süreç alanı olarak konumlandırılmıştır, çünkü personel kararları, bir kuruluşun performansını etkilemek için büyük fırsatlar sağlar. Kadro oluşturma aşamasının amacı, taahhüt edilen çalışmanın birim kaynaklarıyla eşleştirildiği ve nitelikli bireylerin işe alındığı, seçildiği ve görevlere aktarıldığı resmi bir süreç oluşturmaktır. İletişim ve koordinasyon, organizasyonel seviyeler ve bağımlı birimler arasında bilgi ve endişelerin açık bir şekilde paylaşılması için bir kültür oluşturur. Bundan dolayı burada amaç, organizasyon genelinde zamanında iletişim kurmak ve iş gücünün bilgileri paylaşma ve faaliyetleri verimli bir şekilde koordine etme becerilerine sahip olmasını sağlamaktır (Curtis vd., 2002; Curtis vd., 2009).

Daha önce de belirtildiği gibi bu seviye, sonraki adımların temellerini oluşturur. İlerleride detaylı göreceğimiz şekilde olgunluk seviyeleri arasında bağı burada izleyebiliriz. 2. Olgunluk düzeyinde kadro oluşturma, iş gücünü şekillendirmek için birincil odak noktasıdır. Organizasyon Düzey 3'e geçtiğinde, iş gücünü şekillendirmek için iş gücü planlaması kullanılır. Kuruluş Seviye 4'e geçtiğinde, iş gücünü şekillendirmek için kurumsal yetenek yönetimi kullanılır. Kuruluş Düzey 5'e geçtiğinde, iş gücünü şekillendirmek için sürekli iş gücü yeniliklerine ihtiyaç vardır (Wheeler, 2006).

Süreç içerisinde bulunan çalışma ortamı alanı, hem işin gerçekleştirilmesi için sağlanan kaynaklara hem de işin gerçekleştirildiği fiziksel koşullara odaklanır. Bundan dolayı organizasyondaki kişilerin kararlı çalışmalarını destekleyecek şekilde yönetilmelidir. Bununla birlikte çalışma ortamı, fiziksel çalışma koşullarının oluşturulması, sürdürülebilirliği ve bireylerin ve çalışma gruplarının görevlerini verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan kaynakların temin edilmesini sağlamaktadır (Hefley vd., 1999).

Performans yönetiminde amaç, birim ve bireysel performansın ölçülebileceği taahhütlü çalışma ile ilgili hedefler oluşturmak, bu hedeflere karşı performansı tartışmak ve performansı sürekli iyileştirmektir. Performans yönetiminin birincil odak noktası, onu iyileştirmenin yollarını belirlemek için işin performansı hakkındaki sürekli tartışmadır. Performans tartışmaları yalnızca bireye değil, aynı zamanda iş süreçlerine, kaynaklara ve performansı iyileştirmek için ele alınabilecek diğer konulara da odaklanır.

Eğitim ve Geliştirme alanı, her bireyin mevcut becerileri ile görevlerini yerine getirmek için gerekli beceriler arasındaki boşluğun ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle, tüm bireylerin görevlerini yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olmasını ve ilgili gelişim fırsatlarının sunulmasını amaçlamaktadır (Curtis vd., 2009).

Model, kuruluşun başarısı için hayati olduğunu düşündüğü beceri ve davranışları motive eden ve ödüllendiren bir ücretlendirme stratejisi önerir. Sistemde bir eşitlik duygusu oluşturmak için ücret belirleme, merkezi faaliyet tarafından koordine edilmelidir (Wheeler, 2006). Bu yönüyle ücretlendirme alanı, yürütülmesi organizasyonel seviyedeki eylemlerle koordine edilen bu seviyedeki tek süreç alanını temsil eder. Burada amaç, tüm bireylere, işletmeye katkı sağlanmasını ve değerlerine göre ücret ve menfaat verilmesini sağlamaktır (Tripathi, 2014).

### 2.3.1.3. Seviye 3: Tanımlı

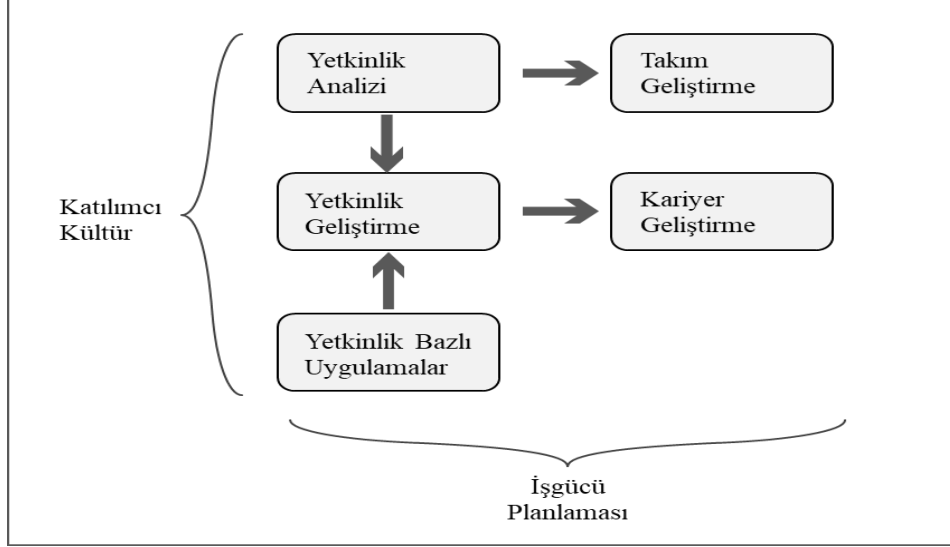
Bu seviyede, işletmeler, en iyi uygulamalarını birim düzeyinde belirleyebilir ve bunları işletme çapında entegre edebilirler. Bu ancak 2. seviyeden sonra yapılabilir. Çünkü en iyi uygulamaların iyileştirilmesi için önce kanıtlanmış ve tekrarlanabilir olmaları gerekmektedir. Tutarlı bir ortam oluşturmak için bunları organizasyon genelinde uygulamadan önce, bu uygulamalar iyi bir şekilde belgelendirilmeli ve ortak bir sürece entegre edilmelidir. Bu olgunluk düzeyi, gerekli iş gücü yeterliliklerini oluşturan bilgi, beceri ve süreç yeteneklerini tanımlanması ve geliştirilmesine odaklanmıştır (Wheeler, 2006).

Her iş gücü yetkinliği, bir işletmenin temel yetkinliğine katkıda bulunan bazı iş faaliyetlerini gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve süreç yeteneklerinin farklı bir kombinasyonunu oluşturmaktadır. Bu iş gücü yetkinlikleri stratejiktir. Bir işletme, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçları için stratejik iş gücü planları geliştirmelidir (Berger ve Berger, 2003). Curtis ve arkadaşları (2002), tanımlı seviyede, işletmelerin temel yetkinliklerini açıkça keşfettiklerini ve iş stratejileri ve hedefleri ile uyumlu hale getirdiklerini belirtmişlerdir. Burada iş gücünün uygulamaları ve yetenekleri, stratejik iş hedeflerine entegre edilmektedir. İş faaliyetlerini gerçekleştirmek için iş gücüne entegre edilmesi gereken çeşitli yetkinlikleri geliştirerek rekabet avantajı da sağlanmaktadır.

Bu iş gücü yetkinlikleri, stratejik iş planını ayakta tutan kritik dayanaklardır ve bunların yokluğu stratejik iş hedefleri için ciddi bir risk oluşturmaktadır. İşgücü yetkinlikleri iyi tanımlandıktan sonra, örgüt yöneticisi, iş gücü yetkinliklerinin gelişmesini sağlayan sistematik eğitim ve gelişim uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu yönüyle bu seviyedeki süreçler, çalışma grubu rollerini ve işletim süreçlerini tanımlamak için yetkinlik temelli süreçlerdir. İşgücü artık yalnızca yönetilen düzeyde geliştirilen kişilerarası koordinasyon becerilerine güvenmek yerine standart yetkinlik tabanlı süreçler uygulayarak kendilerini organize edebilmektedir.

Daha üst bir performans seviyesine ulaşmak için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olduklarından, iş faaliyetleri hakkında kararlar alma yetkisine sahiptirler. Böylece çalışma gruplarını güçlendirerek ortak bir katılımcı kültür geliştirilir. Sonuç olarak, tüm iş gücü, organizasyonlarda artan yetenek seviyelerini geliştirme sorumluluğunu

paylaşmaya başlar (Dahmann, 2003). Bu seviyedeki süreç alanları, Yetkinlik Analizi, İşgücü Planlaması, Yetkinlik Geliştirme, Kariyer Geliştirme, Yetkinlik Bazlı Uygulamalar, Takım Geliştirme ve Katılımcı Kültürdür.



**Şekil 4: Olgunluk Seviyesi 3 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Yetkinlik Analizinin amacı, organizasyonun iş faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve süreç yeteneklerini belirlemektir. Böylece bunlar geliştirilebilir ve iş gücü uygulamaları için bir temel olarak kullanılabilir.

Kurum, her bir iş gücü yetkinliğini oluşturan bilgi, beceri ve süreç yeteneklerinin tanımlarını bir havuzda tutar. Bu tanımlar, kuruluşun teknolojileri ve iş faaliyetleri konusunda güncel kalmalarını sağlamak için periyodik olarak yeniden değerlendirilir. Her iş gücü yetkinliğinde yetenekli bireylerin kullandığı iş süreçleri tanımlanmakta ve gerektiğinde güncellenmektedir. Bu yetkinlik bilgisinden, organizasyonun her bir iş gücü yetkinliklerindeki yetenek seviyesinin kaynak profilleri belirlenebilir (Bhuvanewari, 2011).

İşgücü Planlaması, kuruluşun iş gücü faaliyetlerini doğrudan iş stratejisi ve hedeflerine bağlar. Böylelikle iş gücü planlaması, iş gücü faaliyetlerini hem organizasyonel hem de birim seviyelerinde mevcut ve gelecekteki iş ihtiyaçları ile koordine eder (Chen ve Wang, 2016).

Yetkinlik Analizinde belirlenen iş gücü yetkinlikleri ve İşgücü Planlamasında belirlenen ihtiyaçlar, kurumun yetkinlik geliştirme programının temellerini oluşturmaktadır. Süreç içerisinde yetkinlik geliştirme, iş gücünün kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme kabiliyetini sürekli olarak geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bir diğer alan, Kariyer Gelişimidir. Burada, bireylere kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayan iş gücü yetkinliklerini geliştirme fırsatları sunulmasını sağlamaktır. Bu gelişim planları periyodik olarak güncellenir. Bireysel gelişim planlarına göre ilerleme izlenir. Mezun kariyer fırsatları ve terfi kriterleri, organizasyonun iş gücü yeterliliklerinde büyümeyi motive etmek için tanımlanır. Promosyon faaliyetleri dönemsel ve etkinlik bazlı olarak gerçekleştirilir. Bireylere kariyer seçenekleri hakkında periyodik olarak danışmanlık yapılır ve ilerleme fırsatları kendilerine iletilir. (Bhuvanewari, 2011).

Yetkinlik Bazlı Uygulamaların amacı ise, tüm iş gücü uygulamalarının kısmen iş gücünün yetkinliklerinin geliştirilmesine dayanmasını sağlamaktır (Dangmei, 2017). Yetkinlik bazlı uygulamaların süreç alanında, süreçler ve uygulamalar, organizasyon genelinde iş gücü becerilerini geliştirmeye ve stratejik hedeflere ulaşmaya odaklanmayı desteklemek için ayarlanır ve hizalanır (Dahmann, 2003).

Kuruluşlar için önemli bir zorluk, çalışanların işlerinden ve ekiplerinden memnun oldukları çalışma grupları oluşturmaktır. Süpervizörler, mümkün olan en yüksek iş ve ekip memnuniyetini sürdürmek için yüksek düzeyde karşılıklı hedef bağımlılığı olan görevlere yüksek düzeyde bağımlı ekip üyeleri bulmalıdırlar (Wheeler, 2006) Çalışma Grubu (Takım) Geliştirme, süreç içerisinde, yetkinlik tabanlı süreç yetenekleri etrafında çalışmanın düzenlenmesini amaçlamaktadır. Tek bir kişi tarafından üretilen bir ürün için kapsamlı bir insan yönetimine gerek yoktur. Ancak günümüz yazılımlarının boyutu ve karmaşıklığı ile birlikte, tipik bir projede yer alan kişilerin sayısı hızla artmıştır. Belirli yetkinlik bazlı süreçleri kullanan bir iş faaliyeti olarak projeler, birbirine bağlı işler yapan ekipler veya bireylerden oluşan çalışma grupları tarafından gerçekleştirilir (Dahmann, 2003). Yetkinlik Bazlı uygulamalar, bu çalışma gruplarına bağlanabilecek süreç kapasitelerini ve yetenekleri tanımlar ve çalışma grubu geliştirme, takımlar oluşturmak ve bu takımlar etrafında iş düzenlemek için şartları belirler.

Katılımcı bir kültür oluşturmak, yüksek performanslı çalışma gruplarının temelini oluşturur. Katılımcı Kültürün amacı, iş faaliyetlerinin performansını etkileyen kararlar alma konusunda iş gücünün tam kapasitesini sağlamaktır (Gamal, 2008).

#### **2.3.1.4. Seviye 4: Tahmin Edilebilir**

Tanımlı düzeydeki bir işletme, iş gücünü geliştirmek için bir örgütsel çerçeve oluşturmuştur. Tahmin edilebilir seviyede ise işletme, iş gücü yetkinlikleri çerçevesi tarafından yaratılan yeteneği yönetmekte ve kullanmaktadır. Bu yönüyle işletme artık kabiliyetini ve performansını nicel olarak yönetebilmekte ve iş gücünün ve görevlerini yerine getirirken kullandıkları yetkinlik tabanlı süreçlerin kapasitesini ölçebildiği için iş yapma kapasitesini öngörebilmektedir (Tripathi, 2014). Curtis ve arkadaşları (2002), bu seviyedeki işletmelerin iş gücü yetkinliklerini öngörülebilir düzeyde doğru bir şekilde ele aldıklarını ve yönettiklerini belirtmişlerdir.

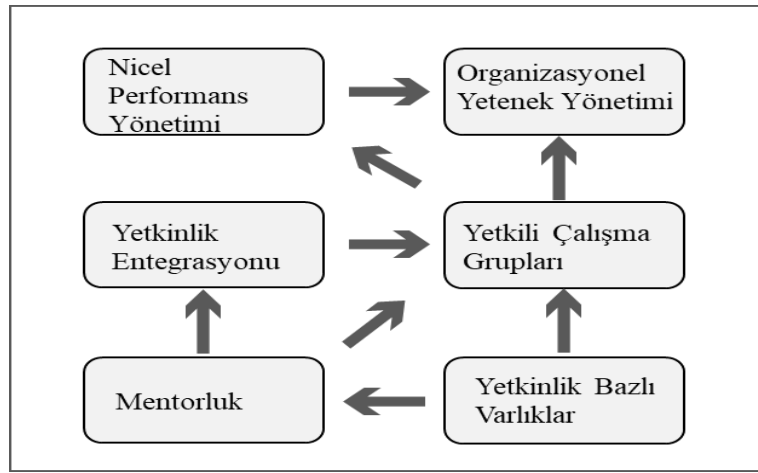
Öngörülebilir olgunluk düzeyinde (Seviye 4) veriler, iş gücü yeteneklerini ölçmek, iyileştirmek, entegre etmek ve tahmin etmek için kullanılır. Performanstaki değişkenliğin azaltılması ve bilgiye daha fazla erişim ile kuruluş, mevcut kurumsal yeteneği stratejik olarak yönetebilir, gelecekteki yetenek gereksinimlerini belirleyebilir ve iş fırsatlarını daha iyi planlayabilir ve kullanabilir. Bu seviyede yetkilendirilmiş bireyler ve çalışma grupları kendi performanslarını yönetirler. Çalışanlar ve yöneticiler birbirlerine güvenir. Bu kazan-kazan ortamında yönetim, operasyon yönetiminden çok stratejik konu yönetimine odaklanır. Bu seviyenin öğrenmeye, nicel ölçümlere ve performansın öngörülebilirliğine odaklanmasının bir sonucu olarak, kurum kültürü, bilgi sahibi olma kültürü olarak olgunlaşır (Wademan vd., 2007)

Modelde, iş gücü kabiliyeti ve performansları nicel olarak dönüştüren resmi mentorluk yoluyla sürdürülür. İşletmeler, görevlerini yerine getirirken kullandıkları yetkinlik bazlı süreçlerle ölçülebildiği için iş gücü kapasitesini tahmin edebilir. İşletmeler, yetkinlik bazlı gerçekleştirdikleri süreçlerin sonuçlarını, yüksek etkili performansları nedeniyle başkaları tarafından tekrar kullanılmak üzere korumaktadırlar. Süreçte, üretilen yöntem güvenirlere ve etkili olduğu kanıtlanmış süreçleri kullanırlar. Kanıtlanmış yöntemler, yöneticilere çalışma gruplarını güçlendirmek için güven vermektedir. Yöneticiler daha sonra, çalışanların işi etkili bir şekilde yerine getirme yeterliliğine sahip olduğu inancıyla, bağlı çalışanların sorumluluklarını ve yetkisini kendilerine devrederler.



İşletmeler yetkinlik bazlı süreçler tarafından üretilen bu verileri planlama, iyileştirme, değerlendirme için kullanır ve gerektiğinde düzeltici aksiyon alırlar. Bu veriler, yönetimin daha doğru tahminler yapmasını ve daha iyi kararlar almasını sağlamaktadır (Curtis vd., 2002).

4. seviyedeki uygulamada mentorluk, örgütsel yetenek yönetimi, nicel performans yönetimi, yetkinlik temelli varlıklar, güçlendirilmiş çalışma grupları ve yetkinlik entegrasyonu alanları bulunur (Dangmei, 2017). Bu altı işlem alanı aşağıda şekil yardımı ile açıklanmaya çalışılmıştır.



**Şekil 5: Olgunluk Seviyesi 4 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Yetkinlik Entegrasyonu, farklı yetkinlik topluluklarından bireyler arasında sorunsuz bir süreç tabanlı etkileşim elde etmek için farklı yetkinlik temelli süreçleri iç içe geçirir. Bu entegre yetkinliğe dayalı süreçler, ürün, hizmet veya iş bağımlılıkları arasındaki sorunların çok daha erken tanımlanmasına ve düzeltilmesine izin vermek için daha sıkı bir şekilde birbirine geçmiş etkileşimler sağlar. Yetkinlik Entegrasyonu, farklı iş gücü yetkinlikleri tarafından kullanılan süreçleri entegre etme fırsatlarını belirlemek için işin analiz edilmesini içerir. Bu entegre yetkinlik bazlı süreçler tanımlanır ve çalışma durumları kullanımlarına göre uyarlanır. Personel alımı, performans yönetimi, ücretlendirme ve çalışma ortamı gibi iş gücü uygulamaları ve faaliyetleri, entegre yetkinlik temelli süreçler kullanılarak çok disiplinli çalışmayı destekleyecek şekilde ayarlanır (Bhuvaneshwari, 2011). Bunun amacı, farklı iş gücü yetkinliklerinin süreç yeteneklerini bütünleştirerek birbirine bağlı çalışmanın verimliliğini ve çevikliğini artırmaktır.

Süreç alanlarından bir diğeri “Yetkili Çalışma Grupları”dır. Bu alan, bir çalışma grubuna iş sonuçları için sorumluluk ve yetkiyi devretmeyi ve üyelerini yetkilendirilmiş bir ortamda çalışmak için gereken beceriler ve süreçler konusunda eğitmeyi içermektedir. Bu alanın amacı, iş faaliyetlerini en etkili şekilde nasıl yürüteceklerini belirleme sorumluluğuna ve yetkisine sahip çalışma gruplarına yatırım yapmaktır (Kotter, 1996).

Yetkinlik bazlı bir varlık, bir organizasyon içinde yetkinlik bazlı süreçlerin gerçekleştirilmesinde geliştirilen bilgi, deneyim veya eserleri tanımlar. Yetkinlik bazlı bir varlık, standart biçimde hazırlanmış ve yaygın kullanıma sunulan bir bilgi demeti veya yapıttır. Kurumsal bir varlık olarak, bir veya daha fazla iş gücü yetkinliğinin bir bileşeni haline gelir (Bhuvanewari, 2011). Yetkinlik bazlı varlıklar alanının amacı, yetkinlik tabanlı süreçlerin gerçekleştirilmesinde geliştirilen bilgi, deneyim ve eserleri, yetenek ve performansı geliştirmede kullanmaya çabalamaktır.

Bununla birlikte Nicel Performans Yönetiminin amacı, yetkinlik bazlı süreçlerin ölçülebilir performans hedeflerine ulaşma kapasitesini tahmin etmek ve yönetmektir. İşletmenin belirli bir iş gücü yetkinliğindeki kapasitesi, bir yetkinlik topluluğundaki bireylerin sayısına ve sahip oldukları bilgi, beceri ve süreç yeteneği düzeylerine göre değerlendirilir (Curtis vd., 2009).

Bir diğeri alan olan Organizasyonel Yetenek Yönetiminin amacı, iş gücünün ve gerçekleştirdiği kritik yetkinlik tabanlı süreçlerin kapasitesini ölçmek ve yönetmektir. Kuruluşun belirli bir iş gücü yetkinliğindeki yeteneği, P-CMM'nin uygulanması sırasında her birinin sahip olduğu bireysel bilgi, beceri ve süreç becerisi düzeyine dayalı olarak o yetkinlik düzeyindeki bireylerin sayısından değerlendirilir. Yetkinlik geliştirme eğilimlerine ilişkin veriler tanımlanır, toplanır ve ardından stratejik plan için kurumsal hedeflerle karşılaştırılır. Kuruluş, iş gücü uygulamalarını iş gücü yeterliliklerinin kabiliyetine göre değerlendirir (Wheeler, 2006).

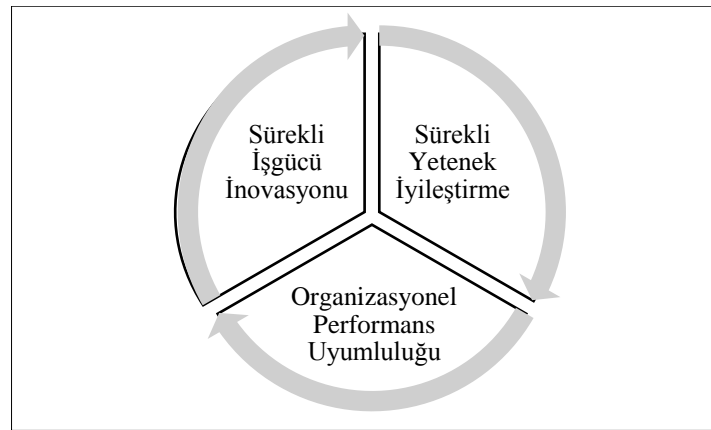
Son alan olarak, bu seviyede, mentorluk ve koçluk gayri resmidir ve mentorlar tarafından kazanılan bilgi ve beceriler, aktarılacak bilgi, beceri ve süreç yeteneklerinin belgelenmiş bir kombinasyonundan çok, deneyimleri ve muhakemeleri ile tanımlanır. Mentorluk ilişkileri belirli hedeflere ulaşmak için tasarlanmıştır. Mentorluğun amacı, diğeri bireylerin veya çalışma gruplarının yeteneklerini geliştirmek için bir iş gücü yetkinliğindeki daha büyük deneyime sahip dersleri aktarmaktır (Curtis vd., 2002).

### 2.3.1.5. Seviye 5: Optimizasyon

Optimizasyon seviyesinde, bireysel yetkinlikleri geliştirmeye ve iş gücü motivasyonunu ve kapasitesini iyileştirmek için yenilikçi yollar bulmaya sürekli odaklanma vardır. Kuruluştaki herkes yeteneklerini ve kuruluşun iş gücü uygulamalarını sürekli olarak geliştirir. Ürün ve hizmet mükemmelliği kültürü yaratılır. Bu düzeyde kuruluş, kapasitesini sürekli olarak geliştirir ve iş gücünü yönetmek için çevik değişiklikler uygular (Wheeler,2006). Kurum, bireylerin kişisel yeterliliklerin sürekli gelişimine yönelik çabalarını desteklemektedir. Koçlar, kişisel veya takım yetkinliklerinin daha da geliştirilmesini desteklemek için katkıda bulunur (Dahmann, 2003). İşgücü uygulamalarının etkinliğine ilişkin veriler, yenilikçi iş gücü uygulamaları veya teknolojilerine yönelik ihtiyaçları belirlemek için kullanılır. Başarılı yenilikler daha sonra organizasyon genelinde kullanıma aktarılır. İyileştirme, hem mevcut iş gücü uygulamalarındaki artan ilerlemelerle hem de dramatik bir etkiye sahip olabilecek yenilikçi uygulama ve yöntemlerin benimsenmesiyle gerçekleşir (Curtis vd., 1995).

İşletmeler, bu iyileştirmeler için seviye 4’ te oluşturulmuş sayısal olarak yönetilen aktivitelerin sonuçlarından faydalanırlar. Bireyler, sahip oldukları iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapılması yönünde teşvik edilirler (Önder, 2008).

Bu seviyedeki süreç alanları Sürekli Yetenek İyileştirme, Organizasyonel Performans Uyumluluğu ve Sürekli İş Gücü İnovasyonu. Bu süreç alanlarının kendi içlerindeki ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 6: Olgunluk Seviyesi 5 Süreç Alanları Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Seviye 5' teki işletmelerin özellikleri şunlardır (Önder, 2008):

- İşgücü uygulamaları ve aktivitelerinde sürekli gelişim mevcuttur.
- Performans, tüm işletme içinde uyumlaştırılmıştır.
- Bireyler ve takımlar sürekli olarak yeteneklerini geliştirirler.
- Performans, koçlar tarafından yönetilir.
- İşgücü, yenilikçi uygulamalar doğrultusunda gelişim olanaklarına bağlı olarak şekillendirilir.

Sürekli Yetenek İyileştirme, yetkinlik tabanlı süreçlerin performansındaki yeteneklerini geliştirmeye odaklanan bireyler ve çalışma grupları için kurumsal çapta yapılması gerekli olan destekleri içerir. Bireyler, yetkinlik temelli süreçleri gerçekleştirmek için kendi kişisel yöntemlerinin yeteneğine odaklanır. Kişisel iş süreçlerini geliştirmek için öğrenme aktivitelerine katılırlar. Çalışma grupları, çalışma grubu üyeleri tarafından gerçekleştirilen kişisel iş süreçlerinin entegrasyonunu sürekli iyileştirerek, çalışma süreçlerinin kapasitesini ve performansını geliştirmeye odaklanır (Bhuvanewari, 2011). Bunun amacı, bireylerin ve çalışma gruplarının yetkinlik bazlı süreçleri gerçekleştirme yeteneklerini sürekli olarak iyileştirmeleri için bir temel sağlamaktır.

Organizasyonel Performans Uyumluluğu, süreç alanlarında başlatılan yetkinlik bazlı süreçlerin analizlerine dayanır. Bu süreç alanındaki uygulamalar, organizasyon içindeki performansın tam bir resmini ve iş gücü uygulamaları ve faaliyetlerinin çeşitli iş faaliyetlerinin entegrasyonunu nasıl etkilediğini bir araya getirmektedir. Bunun amacı, kurumsal performans ve iş hedefleriyle bireyler, çalışma grupları ve birimler arasında performans sonuçlarının uyumunu geliştirmektir.

Sürekli İşgücü İnovasyonunun amacı ise, iyileştirilmiş veya yenilikçi iş gücü uygulamalarını ve teknolojilerini belirlemek ve değerlendirmek ve organizasyon genelinde en umut verici olanları uygulamaktır (Curtis vd., 2009).

Çalışanlar, iş gücü faaliyetlerinin performanslarını iyileştirmeleri için sürekli olarak teşvik edilir. Bir gruba, kuruluşun iş gücü uygulamalarına yönelik sürekli iyileştirmeleri koordine etme sorumluluğu verilir. Yenilikçi veya iyileştirilmiş iş gücü uygulamalarını benimsemeye yönelik öneriler, iş gücü faaliyetlerinin performansını iyileştirirken alınan dersler, iş gücünden gelen öneriler veya diğer kuruluşlardaki en iyi uygulamaların analizleri olarak gelebilir. En umut verici yenilikler, deneme kullanımında değerlendirilir

ve başarılı olursa kuruluş genelinde uygulanır. Bu iyileştirilmiş uygulamaların etkinliği nicel olarak değerlendirilir ve sonuçlar iş gücüne iletilir (Bhuvanewari, 2011).

### **2.3.2. Süreç Alanları**



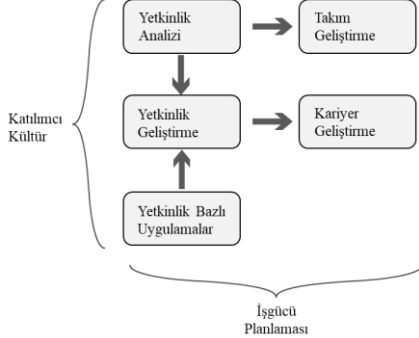
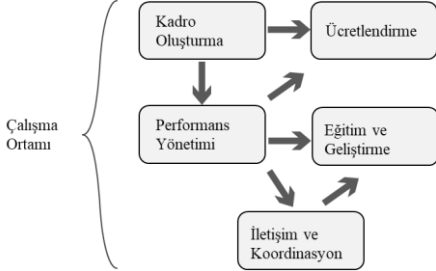
Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi, başlangıç düzeyi hariç, her olgunluk düzeyi, kendi süreç alanlarından oluşur. Her süreç alanı, toplu olarak gerçekleştirildiğinde, iş gücü kapasitesini artırmak için önemli kabul edilen bir dizi hedefe ulaşan ilgili uygulamalar kümesidir. Bu uygulamaların her biri önemli bir organizasyon sürecini oluşturmaktadır. Her olgunluk seviyesindeki süreç alanları, organizasyonun iş gücünü yönetme kabiliyetini dönüştüren birbirine bağlı bir süreçler sistemi yaratır. Süreç alanları, bir olgunluk düzeyine ulaşmak için kurumsallaştırılması gereken yetenekleri tanımlar. Bir işletmenin olgunluk kazanması ve eğitim girişimlerini optimize etme yönünde ilerleme kaydetmesi için tamamlanması gereken belirli görevler ve faaliyetler süreç alanları ile ilgilidir. Bu yönüyle süreç alanları, bir olgunluk düzeyine ulaşmak için kurumsallaştırılması gereken yetenekleri tanımlamakta ve bir işletmenin iş gücü kapasitesini geliştirmek için uygulaması gereken uygulamaları açıklamaktadır.

Süreç alanları, P-CMM ile çalışan dört temadan oluşmaktadır. Bunlar (Dangmei, 2017);

- Yetenekleri geliştirmek,
- Ekipler ve kültür oluşturmak,
- Performansı motive etmek ve yönetmek,
- İşgücünü şekillendirmek.

Bu dört tema, olgunluk düzeyinde bağlantılı temel süreç alanlarını ele almaktadır. Ayrıca, temel süreç alanlarının bir düzeyde uygulanması, bir sonraki düzeydeki uygulamalar ve yetenekler için temel olarak görülmektedir. Süreç alanlarına ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2: P-CMM Olgunluk Seviyeleri- Süreç Alanları**

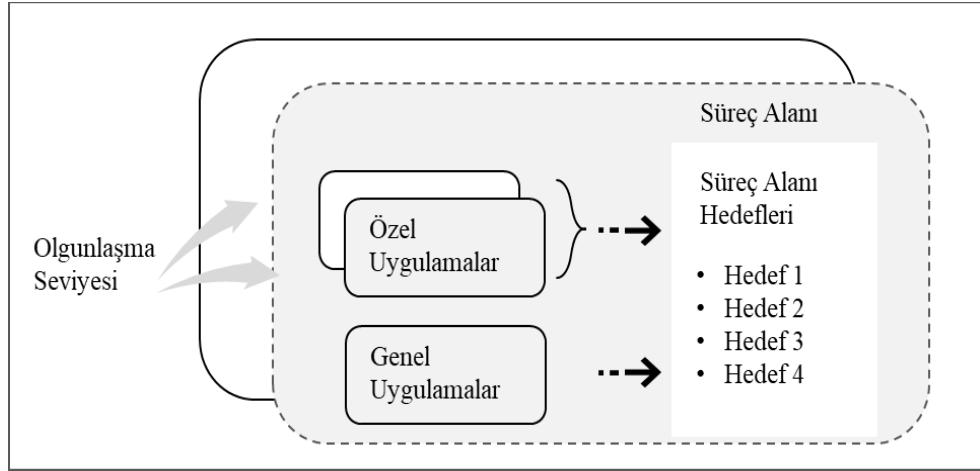
Olgunluk Seviyeleri	Odak Noktası	Süreç Alanları
<b>5.Seviye: Optimizasyon</b>	Kişisel, çalışma grubu ve organizasyon yeteneklerini sürekli olarak iyileştirin	
<b>4.Seviye: Tahmin Edilebilir</b>	İş gücü yetkinliklerini güçlendirin ve entegre edin, performansı nicel olarak yönetin	
<b>3.Seviye: Tanımlı</b>	İş gücü yetkinlikleri ve çalışma grupları geliştirin ve iş stratejisi ve hedefleriyle uyumlu hale getirin	
<b>2.Seviye: Yönetilen</b>	Yöneticiler, çalışanlarını yönetmek ve geliştirmek için sorumluluk alır	
<b>1.İlk Seviye</b>	Tutarsız uygulanan iş gücü uygulamaları	

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi P-CMM'deki beş olgunluk seviyesinde 22 süreç alanı bulunmaktadır. Süreç alanları tek bir olgunluk seviyesinde kalacak şekilde tanımlanmıştır. Tablo, bu 22 işlem alanının her birini ve ilgili olgunluk seviyelerini göstermektedir.

### 2.3.3. Uygulamalar

P-CMM, iş gücü uygulamalarının uygulanmasını ve iyileştirilmesini aşamalandırmaya yönelik süreç temelli bir yaklaşımdır. Her bir süreç alanındaki iş gücü uygulamaları, bir kuruluşun iş gücünü yönetme ve geliştirme kapasitesini geliştirmek için rehberlik sağlayan beklentiler olarak tanımlanabilir. Uygulamalar, toplu olarak ele alındığında, içinde buldukları süreç alanının amaçlarını gerçekleştirmektedir. Kısaca uygulamalar, bir süreç alanı hedefine ulaşılmasına katkıda bulunan tanımlanmış iş gücü yönetimi alt süreçleridir (Curtis vd., 2002; Curtis vd., 2009). Bu süreçler, uygulamaya ve ilgili olgunluk düzeyine bağlı olarak çeşitli organizasyonel düzeylerde ve farklı formalite derecelerinde tanımlanabilir. (Wademan vd., 2007). Bununla birlikte, süreç alanı için oluşturulacak temel politikaları, prosedürleri ve faaliyetleri de belirtmektedirler. Uygulamalar işletmeye “ne” yapılacağını açıklamakta, ancak hedeflere “nasıl” ulaşılması gerektiğini zorunlu bir şekilde göstermemektedir. Bir başka deyişle, işletmeleri burada özgür bırakmaktadır.



**Şekil 7: Süreç Alanı Hedefleriyle Eşleştirilen Özel ve Genel Uygulamalar**

**Kaynak:** Curtis vd., 2009.

Her süreç alanındaki bu uygulamalardan bazıları iş gücü uygulamalarını uygular ve uygulama hedefleriyle eşleştirilir. Diğer uygulamalar, performanslarını kurumsallaştırmak için gereken desteği oluşturur ve her süreç alanında tek bir kurumsallaşma hedefi ile eşleştirilir. Böylece, her bir süreç alanındaki uygulamalar, hedefler tarafından tanımlanan beklenen durumun uygulanmasını ve kurumsallaşmasını ele alacak şekilde düzenlenir (Curtis vd., 2002; Curtis vd., 2009). Özel uygulamalar

(implementation practices) ve genel uygulamalar (institutionalization practices) olarak ikiye ayrılan uygulamalardan ilki, her süreç alanında, süreç alanının hedeflerine ulaşmak için tipik olarak gerçekleştirilmesi gereken uygulamaları açıklamaktadır. İkinci tür uygulama ise, kurum kültüründeki uygulama örneklerinin etkili, tekrarlanabilir ve kalıcı olacak şekilde kurumsallaştırılmasına yardımcı olan uygulamalardır. Her kurumsallaşma hedefi, on ila on dört kurumsallaşma pratiği içerir. Kurumsallaşma uygulamalarına “destekleyici uygulamalar” denir. Bu kurumsallaşma uygulamaları, uygulama uygulamalarının “yapılabilir” ve “sürdürülebilir” olmasını sağlamak için gerekli altyapı ve kaynakların mevcut olmasını sağlar (Wademan vd., 2007). Bu tür uygulamalar, uygulama pratikleri kadar önemlidir. Çünkü süreç alanlarını desteklemek ve kurumsallaştırmak için yapılması gerekenleri ele almaktadır (Wheeler, 2006). Aşağıdaki şekilde, uygulamaların hedeflerle eşleştirilmesi gösterilmektedir.

#### **2.3.4. Hedefler**

P-CMM'nin birincil amacı, iş gücünün yetkinliğini artırmaktır. Bu yönüyle iş gücü kapasitesi, bir işletmenin iş faaliyetlerini gerçekleştirmek için mevcut olan bilgi seviyesi, beceriler ve süreç yetenekleri olarak tanımlanabilir. Model içindeki bir hedef, işlem alanının amacını karşılamak için mevcut olması gereken özellikleri tanımlar. Hedefler, değerlendirme sırasında bir süreç alanının ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını belirlemeye yardımcı olmak için kullanılır. Her süreç alanı, başarmak için tasarlandığı amacı tanımlayan üç ila beş hedef içermektedir (Chen ve Wang, 2016). Her bir süreç alanı için son hedef dışında süreç alanı amaçlarının her biri, uygulama hedefleri olarak adlandırılır. Son hedef her zaman bir süreç alanı için kurumsallaşma hedefi olarak tanımlanır (Curtis vd., 2002). Kurumsallaşma hedefi, o süreç alanı için uygulama hedeflerini desteklemeye hizmet eder.

Hedefler, bir kuruluşun planlanan ve uygulanan süreçleri tarafından başarılması gereken model bileşenleridir. Hedef numarasının ardından gelen hedef, tanımlayıcı, bilgilendirici bir model bileşeni olarak kabul edilir. Belirli bir süreç alanında süreç iyileştirme elde etmek için gerekli bileşenler tanımlıdır. Değerlendirmelerde süreç alanı tatminini ve organizasyonel süreç olgunluğunu belirlemek için kullanılırlar. (Curtis vd., 2009).



Hedefler, toplu olarak süreç alanının kapsamını, sınırlarını ve amacını belirtir. Hedefler yalnızca bir süreç alanı için geçerlidir ve o süreç alanının amacını karşılamak için neyin uygulanması gerektiğini açıklayan benzersiz özellikleri ele alır (Tripathi, 2014).

#### **2.4. Dünyada P-CMM Uygulamaları**

Literatürde dünya genelinde çeşitli ülkelerde P-CMM uygulamalarının şirketler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Buna ilişkin olarak Hindistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki uygulamasında Dangmei (2017), işletmelerin İK problemlerini çözmek için P-CMM ve ilgili uygulamalarının önemini aydınlatmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın ana hedefleri içerisinde Hindistan'da KOBİ'lerin İnsan Kaynakları zorluklarının incelenmesi ve Hindistan'da KOBİ'lerin İK uygulamalarını yenilemek için modelin genel yapısı ve öneminin anlaşılmasıdır. Araştırma, Hindistan'daki KOBİ'lerin düşük performansları ile bağlantılı olarak İK uygulamalarını yenileyebilecek teorik ve pratik P-CMM bilgisine odaklanan ikincil verilere dayanmaktadır. Buna göre, araştırma sonunda, P-CMM'nin KOBİ'ler üzerinde temel İK zorluklarının üstesinden gelmek için oldukça alakalı olduğunu ortaya koymaktadır. Üst düzey yöneticiler, P-CMM'nin her olgunluk düzeyinin protokolünü sıkı bir şekilde takip ederse, KOBİ'lerin sürekli büyümesi için gereken yüksek yetkinliğe sahip iş gücü geliştiren İK uygulamalarında muazzam değişiklikler getireceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, Hindistan'da İK yöneticilerine İK uygulamalarını yenilemek için P-CMM'yi tanıtmaları önerilmektedir.

Bir başka uygulama örneği İran'da otomobil yedek parça üreten firmalar özelinde İK ve P-CMM uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada (Mousakhani vd., 2009), öncelikle KOBİ'lere ilişkin insan kaynaklarının rolü ve önemi açıklanmakta, daha sonra İK yaklaşımlarını ve modelleri gözden geçirilmekte ve bu modelleri benimseyenler bir şekilde P-CMM ile karşılaştırılmaktadır. Otomobil yedek parça üreten firmalarda insan kaynakları yeterlilik olgunluk düzeyini değerlendirmek için anket ve görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, incelenen işletmelerin P-CMM'nin alt seviyesinde olduğu ve ilgili süreçlerin kurumsallaşmadığını göstermektedir. Hindistan'da gerçekleştirilmiş bir diğer çalışma, Juliet'e (2012) aittir. Hindistan'da hizmet sektöründe bulunan bilgi teknolojileri işletmeleri üzerinde çalışma hayatının kalitesi ve P-CMM uygulamalarının etkisi incelenmiştir. Araştırma, P-CMM uygulanan

ve uygulanmayan bilgi teknolojileri organizasyonlarından alınan 230 katılımcılı anket verileri sonucunda, P-CMM'yi uygulayan şirketlerde iş yaşam kalitesinin diğer şirketlere göre önemli ölçüde yüksek olmadığı tespit edilmiştir. İş yaşamının kalitesinin tüm boyutları arasında, P-CMM'den etkilenen tek boyut, performansın değerlendirmesidir. Bununla birlikte P-CMM uygulamaları sonucunda çalışma yaşam kalitesinde %20,1'lik olumlu yönde bir değişim olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, İş Yaşamı Kalitesi boyutlarının kesinlikle olumlu etkilendiğini ve İnsan Yetenek Olgunluk Modeli ile ilişkilendirildiği ifade edebilir.

Türkiye'de gerçekleştirilen bir çalışmada Önder (2008), İstanbul'da yazılım sektöründe bulunan 31 şirket üzerinde inceleme gerçekleştirmiştir. Araştırmada amaç, insan kaynakları uygulamalarının P-CMM kriterlerine uygunluk durumunun incelenerek seviyelerinin ortaya konması ve P-CMM'nin insan kaynakları yönetimindeki yeri ve öneminin belirlenmesidir. Anket yöntemi ile toplanan veriler neticesinde, işletmelerin P-CMM seviyeleri ile insan kaynakları birimlerinin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre aktif olarak yürütülen insan kaynakları uygulamalarının süresiyle doğru orantılı olarak işletmenin P-CMM seviyesinin artacağı ifade edilmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin, P-CMM'de belirtilen kriterlere göre uygulamaları halinde zaman içinde üst seviyelere doğru ilerleyecekleri savunulmuştur.

Türkiye'de gerçekleştirilen bir diğer çalışma Arslan'ın (2010) yapmış olduğu çalışmadır. İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da bulunan 118 bilgi iletişim teknolojileri şirketleri üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının önemi konusunda belirli bir bilince yaklaşıldığı, P-CMM'nin bir araç olarak, rekabette ne gibi avantajlar sağlayabileceği konusunda yeterince bilgi sahibi olunmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte İKY uygulamalarında P-CMM'nin uygulanmasının, İK'ya özgü sorunları doğrudan ele almayan diğer sistemlerle karşılaştırıldığında çok büyük bir adım olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca sonuç olarak, P-CMM'nin, İnsan Kaynakları Yönetimi ve gelişimi için yeni bir standart olmaya aday olduğu ve gelecekte P-CMM ile başarı hikayeleri hakkında daha çok şey duyulacağı ifade edilmiştir.

P-CMM uygulamalarının gerçekleştiği bir diğer ülke Tayvan'dır. Chen ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirdiği çalışma, gözlem, görüşmeler ve araştırmacıların alan notlarının analizinin kullanıldığı bir saha araştırmasıdır. Araştırmacılar, bu modelin önemi ve

potansiyel uygulamasına ilişkin bazı göstergeleri elde etmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, mevcut üretim sürecinin her adımını değerlendirdikten sonra, modeli değerlendirmek ve teşhis etmek için P-CMM'nin ikinci seviyesinde belirlenen protokole dayalı olarak gerekli değişiklikleri veya uygun ayarlamaları yaptılar. Mevcut fonksiyonların P-CMM'nin ikinci seviyesinin proses alanı, amaç, bağlılık, yetenek, uygulama, ölçüm ve doğrulamayı içeren kriterleri karşılayıp karşılamadığını analiz etmek adına gerekli bilgileri elde etmek için alan araştırma tekniklerini uygulamışlardır. Elde edilen bulgulara göre, Tayvan'daki endüstriyel şirketlerde İK işlevlerinin uygulanmasının, P-CMM'nin ikinci düzeyindeki prosesle tutarlı olduğu sonucuna varılmıştır (Chen vd., 2012). Dutta ve arkadaşları (2018), Hindistan BT endüstrisinde P-CMM modelinin temel süreç alanlarının uygulanmasına yönelik ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında, fiziksel coğrafi konumun yanı sıra işyerinin yakın çevresinin katılımının belirlenmesi, etkili iletişim ve bilgi sağlanması, personel yönetimi ve yerleştirilmesi, yasal, düzenleyici, hizmet ve üretim gereksinimlerini ve kurumsal hedeflerini karşılayabilmesini sağlamak için kuruluşun ihtiyaç ve önceliklerinin belirlenmesi ve tüm iş gücü uygulamalarının kısmen iş gücünün yetkinliklerini geliştirmeye dayalı olmasının sağlanması şeklindeki nitelikler, P-CMM modeli çerçevesinde nicel yöntemle incelenmiştir. Buna göre P-CMM ile birlikte, çalışma ortamındaki katılımın %39 oranında arttığı, personel içinde ve personel yönetim anlamında iletişimin %34 arttığı, işletme içi hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılması adına performansın sürekli arttırımına katkısının olduğu ve iş gücünün yetkinliklerinin geliştirilmesinde katkısı olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, Hindistan'daki diğer BT şirketlerinin P-CMM'i kapsamlı bir şekilde uygulamadıkları için, tutarlı bir performans gösteremediklerini belirtmişlerdir. Bu şirketlerde iş gücü planlamasının, daha düşük stratejik performansa, daha düşük insan kaynağı gelişimine, yönetimin daha az iyileştirilmesine ve dağınık ekip tabanlı uygulamalara yol açtığını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, kuruluşların başarısında temel olan en yüksek olgunluk seviyesine ulaşmak için P-CMM'nin açık bir şekilde uygulanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İran'daki bir çelik fabrikasında P-CMM uygulamalarına yönelik gerçekleştirilen çalışmada Soltani ve arkadaşları (2011), bireysel, prosedürel ve organizasyonel olgunlaşmayı ölçmüşlerdir. Bireysel olgunlaşma oranını sosyal, zihinsel, mesleki ve

duygusal olgunluk başlıkları ile; prosedürel olgunlaşmayı süreç tanımı, süreç tasarımı, süreç değerlendirme, sürecin sürekli iyileştirilmesi, süreç entegrasyonu, süreç çevikliği, süreç kıyaslama, destekleyici sistemler başlıkları ile; örgütsel olgunlaşmayı örgütsel liderlik, örgüt kültürü, çalışanların becerileri, örgütsel sistemler, örgütsel değişim, örgütsel öğrenme, örgütsel yapı başlıkları ile ele almışlardır. Tüm bu kriterleri, P-CMM modelindeki aşamalardan yola çıkarak hazırlamışlardır. 105'inin yönetici olduğu 140 kişilik bir çalışma grubuna, toplamda 55 maddelik bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel olgunlaşma düzeyini belirlemek için gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, bireysel olgunlaşma oranı %81,18, prosedürel olgunlaşma oranı %62,48 ve organizasyonel olgunlaşma oranı %67,32 olarak elde edilmiştir.

Bhuvanewari ve Vijayarajakumar (2019) yaptıkları çalışmada, P-CMM'nin uygulanmasından önce ve sonra organizasyonel faktörlerdeki gelişme düzeyinde gözle görülür bir fark varlığını sınımlamışlardır. Araştırma sadece P-CMM 5.seviyedeki yazılım şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, Chennai City'de bulunan yazılım şirketlerinde görevli İK profesyonellerinden 108 kişi ankete katılım göstermiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, P-CMM'nin uygulanmasından önce ve sonra örgütsel iyileştirme (20 faktör) düzeyinde önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre P-CMM uygulamasından sonra, yüksek düzeyde olan stres düzeyinin düştüğü, kuruluşun üretkenliğinin yükseldiği, üretilen yazılım ürününün kalitesinin yükseldiği, şirket kar ortalamalarının yükseldiği, işe alım başına maliyetlerin düştüğü, iş kazası oranının düştüğü, açık pozisyonların doldurulmasında geçen sürenin düştüğü, yetenekli personelin işe başvuru düzeylerinin yükseldiği, yıpranma oranının düştüğü, verimliliğin yükseldiği, performans beklentilerinin yükseldiği, müşteri geri bildirim puanlarının yükseldiği ve çalışanların moral düzeylerinin yükseldiği belirtilmiştir.

Amirkhani ve arkadaşlarının (2016) çalışması, İran'nın Ghom şehrindeki Şehit ve Gaziler Vakfı Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, P-CMM modelinin tanıtılmasının yanı sıra, bu model kullanılarak ilgili kurumun iletişim ve koordinasyon sisteminin bileşenlerine öncelik verilmiştir. Betimsel-anket türünde bir araştırma olup, veri toplama aracı araştırmacılar tarafından formüle edilmiş 21 maddelik ankettir. Araştırmanın ana motivasyonu, Şehit ve Gaziler Vakfı Genel Müdürlüğü'nün Ghom ilindeki iletişim ve koordinasyon sisteminin bileşenleri, P-CMM modeli endekslerine dayalı olarak istenilen duruma gelip gelmediğinin ölçülmesidir. P-CMM modeline uygun

olarak belirlenen yönetici taahhütleri, yönetici yeteneği, yönetici faaliyetleri, uygulamanın onaylanması ve değerlendirme başlıkları altında analiz işlemi gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak araştırmacılar, iletişimin rolünü güçlendirmek için kuruluşun, resmi prosedürler oluşturması gerektiğini, yöneltilen endişeler dile getirildiğinde, yönetim tarafından çözülene kadar takip edilmesi gerektiğini, böylece bu endişelerden yaratılan bilgi ve deneyime saygının artacağını, etkili çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi için kişilerarası iletişim becerilerine ihtiyaç duyulduğunu, etkili çalışma gruplarına sahip olmak için, kişilerarası sorunların hızlı bir şekilde ele alınması ve çalışma grubunun zamanının en verimli şekilde kullanıldığına dair güvenin kazanılması için de toplantıların iyi yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Surega (2019) dış kaynak kullanımı yapan firmalarda gerçekleştirdiği çalışmasında, P-CMM Seviye 1, 2 ve 3 uygulamalarını analiz etmiştir. 325 grup üyesi, 182 grup lideri, 154 proje müdürü ve 42 İK yöneticisinin olduğu çalışma grubuna yönelik P-CMM modelinin seviyelerine ilişkin anket uygulaması yapmıştır. P-CMM modelinin ana hedeflerinden olan iş gücü yeterliliğine yönelik sonuç, katılımcıların %44'ünün, yetenek eksikliği ile karşı karşıya kalınan artan talepleri karşılamak için iş gücünün kapasitesinin artırılması gerektiğini, %39'unun ise teknoloji ve teknolojiadaki değişimi hızlandırmaları gerektiğini belirtmiştir. Kilit süreç alanlarının çeşitli kilit uygulamalarının yürütülmesi ile organizasyonel iklimin çeşitli faktörlerinin arasındaki ilişkinin analiz edildiği P-CMM seviye 2 ve seviye 3'e ilişkin sonuçlar, ANOVA testine göre, kilit süreç alanlarının çoğunda anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, taahhüt edilen çalışma, kişiler arası sorunların / çatışmaların ele alınması, bireylerin performans hedeflerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve performans iyileştirme planlarının geliştirilmesi gibi temel süreç alanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Wheeler'ın (2006) çalışması, ABD Florida eyaletinde Volusia County Okul bölgesindeki bir Destek Hizmetleri Departmanına uygulanmıştır. P-CMM modelinin etkinliği ve departmanın hangi P-CMM seviyesinde olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle çalışma, P-CMM modelinin bir devlet okulu bölgesi teknoloji destek departmanına uygulanmasına ilişkin tek vaka çalışması olduğunu göstermektedir. Anket tekniğinin kullanıldığı çalışmada, departmanın P-CMM'nin 2.Seviyesinde olduğu sonucu çıkmıştır. Organizasyonda Eğitim ve Geliştirme alanının,

özellikle zayıf olarak belirlendiği belirlenmiştir. Kurum, P-CMM'nin 3. Seviyesine ulaşmasa da, o seviyeye dair yetkinlikler belirlenmiştir. Buna yönelik olarak Eğitim ve Geliştirme alanında iyileştirmeler yapılmıştır. Araştırmacı öneri olarak, kuruluşlarında sınırlı teknoloji desteğinin kullanımını iyileştirmesi gereken diğer okul bölgelerinde veya kuruluşlarda kullanılmasına yönelik bir model olarak alınabileceğini belirtmiştir.

Baradaran ve Habibi (2020) çalışmalarında, İran'ın petrol ve gaz alanında faaliyet gösteren şirketlerinden biri olan Khazar Oil Company'de P-CMM modeli kullanılarak insan kaynakları süreçlerinin mevcut durumunun araştırılmasını, araştırmalarının amacı olarak belirtilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak betimsel-anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu şirket bünyesinde bulunan 97 yönetici ve resmi uzmandan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Khazar Oil Company'nin insan kaynakları süreçlerinin olgunluğu açısından P-CMM'nin 2. seviyesinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

P-CMM uygulamaları tüm dünyada özellikle bilgi iletişim sektörlerinde çok daha fazla bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle şirketlerin insan kaynakları yönetim sürecinde, P-CMM uygulamalarından faydalanmaları ve sistemi süreç içerisinde entegre etmeleri şirket yönetimi açısından da fayda ve kolaylıklar doğurmuştur. 1999 Yüksek Olgunluk Örgütleri Anketine yanıt veren Seviye 4 ve 5 belgesine sahip 37 kuruluşun 10'unun, devam eden bir ek kalite / süreç girişimi olarak İnsan Yeteneği Olgunluk Modelini rapor ettiğini bulunmuştur (Paulk vd., 1999).

Sonuç olarak, P-CMM Hindistan ve İran başta olmak üzere tüm dünyada modelin kaynağı olan bilgi teknoloji sektörünün yanında reel üretim sektörü hatta Amirkhani vd.'nin (2016) çalışmasında olduğu gibi sosyal hizmetler sektörü incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda modelin uygulanmasıyla birlikte hem bireysel hem prosedürel hem de organizasyonel olgunlaşma seviyelerinde anlamlı şekilde artış olduğu görülmektedir.

Yulkarıda belirtildiği gibi, İran'da Mousakhani'nin (2009) otomotiv yedek parça üreticilerini konu alan araştırmasında ve Hindistan'daki Dangmei (2017) tarafından yürütülen araştırmada KOBİ'ler ele alınmıştır. Genel olarak, KOBİ'lerin P-CMM'nin alt seviyesinde olduğu ve ilgili süreçlerin kurumsallaşmadığı görülmekte ve İK yöneticilerine İK uygulamalarını güncellemek için modelin anlatılması gerektiği önerilmektedir. Ülkemizde yapılan kısıtlı araştırmalarda ise bilgi teknoloji sektörünü ele

alan Önder (2008) ve Arslan (2010), modelin tanınmadığını ve uygulanmadığını belirtmekle birlikte, bu araştırmalarda modelin yaygınlaşması halinde İK süreçlerinde yeni bir standart oluşturabileceğini savunulmaktadır.

Bu araştırmanın ilerleyen bölümlerinde, İK uygulamalarının şirketlerin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşmalarına katkı sağlaması perspektifinden böyle bir sistematidin ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki firmaların ihtiyacı, model olarak uygulanabilmesi ihtimali tartışılacaktır. Bu amaçla uygulanabilir alternatif bir modelin tasarımı üzerinde durulacaktır.

## **BÖLÜM 3: ALTERNATİF İK YETKİNLİK MODELİNİN HAZIRLANMASI**

Bu bölümde ortaya konulmak istenen temel olgu, şirketlerde giderek önemi artan bir fonksiyon olarak İnsan Kaynakları süreçlerinin gelişimi için bir model ihtiyacının irdelenmesi ve özellikle KOBİ'ler için uygulanabilir bir olgunlaşma modelinin ortaya konulmasıdır. Olgunlaşma modeli, şirketler için iki temel ihtiyaca hizmet edebilir olması amaçlanmaktadır:

- Kritik İK Süreçleri için bir yol haritasında şirketin bulunduğu yerin tespiti
- Önceliklerin belirlenerek bir gelişim planına zemin oluşturması

### **3.1. Araştırmanın Metodolojik Yaklaşımı**

Araştırma da bir model tasarımı için nitel metodolojik yaklaşım kullanılmıştır. Betimlemenin ötesinde, yeni bir model geliştirmek üzere yapılan çalışma için bir araştırma deseni olarak “Gömülü Teori” (grounded theory) tercih edilmiştir.

Gömülü Teori (Temellendirilmiş Teori) yaklaşımı, genellikle sayısal anket ve diğer istatistiksel yaklaşımlar yoluyla (bütünleştirici) kuramlardan az sayıda edinilen nicel testlere ilişkin aşırı güvene yönelik olarak yerleşmiş olan eğilime karşılık olarak geliştirilmiştir. Gömülü teoride amaç, anlaşılması güç bir olgunun ortaya çıkmasını etkileyen nedenleri ortaya koymak veya az bilinen bir olguda üzerine yeni bilgileri eklemektir.

Bu yöntem, ilk olarak 1967 yılında Barney G. Glaser ve Anselm L. Strauss tarafından hazırlanan “The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research” adlı çalışmayla gündeme gelmiştir. Glaser ve Strauss daha önceki çalışmaların bir teorisinin nasıl doğrulanması gerektiğine odaklandığını, ancak bu durumun bireyin keşfetme arzusunu yok ettiğini ve sosyoloji alanının değerini azalttığını belirtirler. Sosyolojide teori test etmenin en temel konulardan biri olduğuna inanan ve buna katıldıklarını söyleyen yazarlar; fakat birçok sosyologun mevcut teorileri test ederek bilinen malum gerçekliği tekrar ortaya çıkardıklarını ve neredeyse hiç teori üretmediklerini iddia ederler ve çalışmayı şu şekilde değerlendirirler: "Kitabımız, sosyal bilimcilerin araştırmalarıyla ilgili olacak teori üretme kapasitelerini geliştirmeye yöneliktir. Herkes teoriyi keşfetme



konusunda eşit derecede yetenekli olmayabilir, ancak faydalı teori üretmek için bir dahi olmaları da gerekmez. Gerekli olanın, örnekleme, kodlama, güvenilirlik, geçerlilik, göstergeler, frekans dağılımları, kavramsal formülasyon, hipotezlerin inşası ve kanıtların sunumu gibi konularda güçlü nicel doğrulamadan türetilen kanunlar hakkında farklı bir bakış açısı olduğuna inanıyoruz. Teorinin keşfine daha uygun kanunlar geliştirmemiz gerekiyor. Bu kılavuzlar, ilgili prosedür kurallarıyla birlikte, doğrulamaya aşırı vurgu tarafından artık donmuş olan teorileştirme enerjilerini serbest bırakmaya yardımcı olabilir." (Glaser ve Strauss, 2006) Yazarlar, sosyolojik araştırmalarla sistematik bir şekilde elde edilen verilerden yola çıkarak teorinin "keşfi" olarak açıklamaktadırlar. Bu anlamda yöntem, uygun teoriyi ortaya çıkarmanın bir yoludur ve temel prensibi; tümevarımcı bir mantıkla verileri elde etmek ve elde edilen verileri eş zamanlı olarak analiz etmektir. Böylelikle bu yaklaşıma göre, klasik sosyolojik çalışmaların aksine teorilerin doğrulanması değil verilerden hareketle teorinin keşfi esastır (Arık ve Arık, 2016).

Charmaz'a göre (2006) Strauss ve Glaser; Gömülü Teori ile nitel verilerin analizi için sistematik bir strateji sağlamışlardır. Ayrıca sistematik olmayan, kişisel anlatılara dayalı ve izlenimci nitel araştırmaların karşısında olmuşlardır. Nicel araştırmaların sosyal bilimlerdeki hâkimiyetine itiraz etmişlerdir. Teori inşa etmede nitel araştırmaların önemini göstermişlerdir. Ayrıca keyfi bir şekilde oluşturulan kuramcı ve araştırmacı ayırımına meydan okumaktadırlar. Charmaz (2000) bu araştırma yaklaşımının amacını, kavramsal kategoriler arasındaki ilişkileri göstermek ve bunların hangi kuramsal ilişkiler çerçevesinde oluştuğunu, değiştirildiğini ve sürdürüldüğünü ortaya koymak olarak tanımlamıştır.

Kuram değerlendirme açısından iki ayrı yaklaşıma ayrılır:

- Sistemik Yaklaşımı \_ Corbin ve Strauss
- Yapısalci Yaklaşımı\_ Charmaz

Yapısalci yaklaşım, yorumlayıcı yaklaşıma oranla esnek çalışmalar ve araştırmacıların gözlemlerine dayanan bir teori sunar.

Bu yaklaşımla, önceki bölümlerinde söz edilen P-CMM modelinin, ülkemizde kullanılabilirliği açısından bir model olup olmadığı ve adaptasyon için gelişim alanlarının

değerlendirilmesi için beş büyük sanayi kuruluşundan İnsan Kaynakları yöneticileri görüşülmüş ve değerlendirmeleri alınmıştır.

Bu görüş ve değerlendirmeler, bir sonraki adımda ortaya konulacak modelin yapılandırılmasında kullanılmıştır.

### **3.2. P-CMM Hakkında Görüşme Tasarımı**

Araştırma için uygun görülen yaklaşım olan Gömülü Teori, araştırmadan ortaya çıkarılan ve veri kaynağının kişiler olduğu nitel araştırma desenidir. Amaç, veriler toplama yoluyla teoriye ulaşmaktır. Başka bir yaklaşımla, herhangi bir kuramsal çerçeve kaygısı olmaksızın sistematik olarak toplanan verilerden teoriyi keşfetmek temel amaç olarak ortaya konulmaktadır. Nitel bir tasarım olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Teori), diğer nitel yöntemlerde olduğu gibi araştırmacıyı araştırmanın içinde kabul etme felsefesine sahiptir. Buna göre araştırmacının yorumlaması ve konuyu açıklama yönündeki çabalarındaki özneliği desen açısından bir sorun olarak görülmemektedir. Bu kapsamda araştırmacı, konu ile ilgili olarak alanda zaman harcayan, alanı yakından bilen, alandaki yaşananları, gerçek gözlem ve düşünceleri paylaşan ve katılımcılarla yakın ilişki kuran kişidir. Bu durumda araştırmacının gözlem ve yorumları araştırma sonucunu belirleyen önemli bir etken olabilir. Araştırmacının kişisel deneyim ve gerçeklik hakkındaki yargıları araştırmanın süreçlerinde etkide bulunmaktadır (Bulduklu, 2019). Nitel araştırma literatüründe araştırmacının iki rolü bulunduğu belirtilir. Bunlardan birincisi araştırma yapmaktır ve araştırma sırasında araştırmacı bu rolün hep bilincinde olmalıdır. İkinci rolü ise öğrenen rolü, yani süreç ve bulguların bir arada yansıtılmasına olanak sağlayan rolüdür.

Gömülü Teoride veriler, olayın içinde yerleşiktir ve teorilerin inşa edilmesinde nitel verileri toplamak ve analiz etmek için sistematik, ama esnek belirli ilkelere dayalı biçimde veri toplanır. Kurallar esnektir; biçimsel olmaktan ziyade bir dizi genel keşife dayalı ilke ve araçlar sunar. Toplanan veriler teorinin temelini oluşturur ve bu verilerin analiziyle sonuca erişilmeye çalışılır. Gömülü Teori metodolojisi, verileri kısa yoldan görmeyi ve verilerle ilgili düşünceleri erken analiz ederek yazım yoluyla keşfetmeyi sağlar. (Charmaz, 2006). Gömülü teoride araştırmacı verileri toplarken analize başlar. Zigzag süreci olarak da bilinen bu aşamada, sürekli veri toplama ve toplanan verilerin sürekli

analiz edilmesi söz konusudur. Görüşülen katılımcılar teorik örnekleme yöntemiyle seçilmektedirler (Creswell, 2013).

Gömülü Teoride toplanan verilerin analizinin eş zamanlı olarak yapılması esastır. Veri toplama için standart yöntemler yerine bireylerde var olan görüş ve bilgileri elde etmek için çok sayıda ve çeşitlilikte teknik bir arada kullanılmaktadır. Tek bir teori etrafında bilimsel bilgiyi ortaya çıkarmak yerine yöntem, olay ya da olgunun bağlamında ele alınması ve doğrudan incelenmesi üzerine kuruludur. Araştırma sonunda elde edilen veriler değerlendirilerek teori ortaya konulur. (Bulduklı, 2019).

Araştırmacının uzun yıllar reel üretim sektöründe orta ve üst yöneticilik yapması nedeniyle, P-CMM yetkinlik olgunluk modelinin test edilmesi ve hakkında, ağırlıklı otomotiv sektöründe beş büyük firmanın insan kaynakları yöneticilerinden yazılı ve sözlü görüş alması mümkün olmuştur. Yaşanan pandemi döneminin yasal ve toplum sağlığı kısıtları nedeniyle görüşmeler internet üzerinden görüntülü görüşme şeklinde yapılmış veya yorumlar e-posta olarak alınmıştır.

Firmaların insan kaynakları yöneticilerinin samimi ve istekli bir şekilde araştırmaya katılması önemlidir. Ancak çalıştıkları firmaların ticari ünvanlarının kullanılması için kurumsal izinlerin alınması konusunda tereddütlü davranmışlardır.

Görüşleri alınan beş yöneticilerin çalıştığı firmalar, 2020 yılı rakamları üzerinden yayınlanan birinci ve ikinci ISO 500 listelerinde Türkiye'nin en büyük 1000 Sanayi Kuruluşu içinde yer almaktadır.

Firmalardan iki tanesi ilk 100 de diğer iki tanesi ilk 500 de son firma ilk 800 de listede yer bulmuştur. Sakarya-Kocaeli-Bursa bölgesinde konuşlandırılmış şirketlerin 2 tanesi 100% yerli sermayeli, 2 Tanesi 100% yabancı sermayeli ve son firma joint-venture ortaklığıdır. Firmaların Türkiye'deki faaliyet süreleri 21-51 yıl arasında değişmektedir.

Bir firma dışında kalan dört firma mavi yakalı ve beyaz yakalı tüm bordrolu personel için 2000+ kişiye istihdam sağlamaktadırlar.

**Tablo 3: P-CMM- Görüş Alınan Firmaların Genel Görünümü**

<b>Kriterler</b>	<b>Firma 1</b>	<b>Firma 2</b>	<b>Firma 3</b>	<b>Firma 4</b>	<b>Firma 5</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>	2400	2000	2900	2100	289
<b>ISO 9001</b>	E	E	E	E	E
<b>ISO 16949</b>	E	E	E	E	E
<b>ISO 14001</b>	E	E	E	E	E
<b>Eğitim Birimi</b>	E	E	E	H	H

Tablo 3’den de görüleceği gibi ilk üç firmanın şirket içinde eğitime odaklanmış İnsan Kaynakları Üst Yönetimine (Direktörlüğü) bağlı organizasyonel birim hatta kurum içi akademiye sahipken son iki firma eğitim faaliyetlerini İnsan Kaynakları bölümü içinde bir faaliyet olarak yürütmektedir. Bu firmaların otomotiv sektörüne birincil elden parça sağlayan firmalar olmaları gereği çeşitli standart yönetim belgelerine sahiptirler. (ISO 9001, ISO 16949, ISO 14001 vb)

Söz konusu firmalarda üretimden gelen satışlar dikkate alındığında, kişi başına düşen ciro 430.000 TL ile 1.450.000 TL arasında değişmektedir.

Bu firmaların İK yöneticileri ile internet üzerinden canlı olarak ve sonrasında önden bilgilendirme ile hazırlanmış formlardan görüşleri istenmiştir. Konu akışı genelden özele doğru geliştirilmiştir. Öncelikle şirketlerde İK faaliyetlerinin stratejik hedeflere ve kurumsallaşma yolculuğuna katkısı ile başlanarak daha sonra şirketteki genel İK uygulamaları ve sonunda İK süreç olgunlaşma modeli (P-CMM) hakkında değerlendirme yapmaları istenmiştir.

### **3.2.1. Görüşme Notlarının Oluşturulması ve Kullanımı**

Araştırmada öncelikle beş firmanın insan kaynakları yöneticileri ile ayrı ayrı araştırma konusu, P-CMM modelinin genel olarak tanıtımı, uygulamanın açıklanması konusunda bilgilendirme görüşmesi yapılmıştır. Bu ilk görüşmelerin odak konusu P-CMM modelidir. Bu görüşmeler sırasında görüşülen insan kaynakları yöneticilerinin tamamının bu model hakkında bilgi sahibi olmadığı görülmüştür. Ancak, deneyimli ve ilgili olmaları nedeniyle model ve araştırma için olumlu bir yaklaşımla konuya odaklanmışlardır. Bu ilk adım görüşmeler 1,5-2 saatlik sohbetler şeklinde, internet üzerinden sunum ve sohbet olarak yapılmıştır.

Bu görüşmelerden sonra P-CMM soruları kendileri ile paylaşılmıştır. Kendilerinden rahat bir sürede kendi şirketleri için modelin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını kontrol etmeleri istenmiştir. Beş firmadan dördü iki haftalık sürenin yeterli olacağını belirtirken, son firma pandemi şartları nedeniyle bir ay içinde cevaplanabileceğini belirtmiştir. Bu sürenin geniş tutulmasının amacı, kendileri için oldukça yeni olan kapsamlı bir modele yeterli ilginin gösterilmesi talebidir. Bu hassasiyet kendileri ile de paylaşılmıştır.

Bu aşamada araştırmacının tam katılımcı olarak araştırmaya dahil olduğu söylenebilir. Hem model hakkında bilgilendirme yaparken hem de modelin e-posta yoluyla paylaşımı sırasında, araştırmanın bu aşamasında, amacın şirketlerin insan kaynakları olgunluk seviyesini ölçmek olmadığı, modelin uygunluğunu değerlendirmek üzere deneyim ve görüşlerin önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Kendileri tarafından yürütülen süreçlerin değerlendirilmesi durumunun, model hakkında verilecek objektif görüşten uzaklaşmasına neden olmaması amaçlanmıştır.

Değerlendirme sonuçları, biri dışında beklenen sürenin üzerinde bir sürede paylaşılmıştır. Sapmalar için yine olağanüstü pandemi şartları nedeniyle değişen iş gündeminin etkili olmasının yanında modelin kapsamının oldukça geniş olması, soruların uygulanmasının zorluğu nedeniyle beklediklerinden çok zaman alması gösterilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri ile model üzerinde yaşanan deneyim hakkında bir kez daha internet platformları vasıtasıyla görüşme organize edilmiştir. Bu sohbetler üç ana başlık altında yapılandırılmış, karşılıklı görüşme şeklinde alınan notlar ve sohbet sonrasında kendilerine e-posta yolu ile gönderilen sorulara verdikleri cevaplar kodlanarak veri toplama ve değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Üç ana başlık:

- İnsan Kaynakları fonksiyonlarının şirket yönetimine katkısı:
  - Stratejik hedefler katkısı
  - Kurumsallaşma yolculuğundaki rolü
- İnsan Kaynakları yapılanması için kullanılan yöntemler
  - Takip Araçları
  - Raporlamalar
  - Değerlendirmeler
- P-CMM hakkında görüşler

### **3.3. Araştırmanın İnanırcılığı ve Kalitesi**

Yapılan araştırma inandırıcılık ve kalite, iç ve dış geçerlilik ile güvenilirlik ve tutarlılık perspektiflerinden aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

#### **3.3.1. İç Geçerlilik veya İnanılrlık**

Araştırma verilerinin dış dünyada yer alan gerçekliğe uygun olup olmadığı sorunsalı iç geçerlik olarak açıklamaktadır. “Nitel araştırmacılar, bir olgunun sebebini arayan, mümkün olan her ipucunu inceleyen ve ortaya çıkan rakip açıklamaları saf dışı bırakan bir dedektif görevini üstlenir” (Jonhson ve Christensen, 2014: 268). Araştırmacının etik duruşunun sağlıklı bir şekilde aktarılabilmesi için inanılrlık oldukça önemlidir.

Araştırmacılar kendi önyargılarını, ön kabullerini, eğilimlerini varsayımlarını araştırmalarında açık bir şekilde belirtmelidir (Merriam, 2013). Dolayısıyla bir diğer strateji “araştırmacının duruşu” dur. Tezin araştırma kapsamında ise yoğun gözlemlerin yer alması dolayısıyla araştırılan grup üyelerinin doğal ortamlarında araştırılmasından kaynaklı olası kaygı, ön yargı ve düşünceleri alan notlarında yansıtılmıştır.

Araştırmada bu stratejiden yararlanılmıştır. Araştırmacı profesyonel geçmişinde kurumsallaşma ve insan kaynakları üzerine yaptığı çalışmalar firma yetkilileri ile yaptığı görüşmelerde kullanılmıştır.

#### **3.3.2. Dış Geçerlilik**

Sonuçların deneklerin seçildiği büyük gruplara, evrene genellenebilirlik derecesidir. Elde edilen, tanımlanan ve ölçülen sonuç, gelişme ya da farkın gerçek manada bir anlam oluşturup oluşturmaması, varsa bunun seviyesi ve diğer durumlara genellenebilme olasılığı dış geçerliliğin derecesini göstermektedir. Herhangi bir deneyde bulguların istatistiksel bakımdan anlamlı olması onların pratik hayatta geçerli bir değer taşımasını gerektirmez. Bulunan gelişim, fark ve etkinin büyüklüğü de onun evrene ve diğer durumlara genellenebileceğini garantileyemez.

Araştırmanın amacı; ülkemizde özellikle KOBİ’lerde kritik insan kaynakları faaliyetlerinin gelimi için bir olgunlaşma modeli değerlendirmektir. Bu araştırmada önce mevcut bir model söz konusu faaliyetlerin yoğun yürütüldüğü büyük firmaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Bu görüşlerle yeni bir model oluşturularak

SAMİB (Sakarya Makine İmalatçıları Birliği)'ne üye olan KOBİ ölçeğindeki firmaları içinden insan kaynakları uygulamaları için çalışma grubunda olanlara gönderilmiştir.

### **3.3.3. Güvenirlik veya Tutarlılık**

Nitel araştırmacının bulgularının “inanılabilirliğini” artırmak için kullanabileceği bir dizi strateji mevcuttur. Guba ve Lincoln (1982), nitel araştırmalarda geçerlik-güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Nitel araştırma güçlü veri toplama yöntemlerine sahiptir ve zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli araçlar sağlar. Ancak bu süreçte araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı vardır. Bu durum araştırmacının sahip olabileceği bazı öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi verileri yanlış anlamasından da kaynaklanabilir. Her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Katılımcılara çalışma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtıp yansıtmadığını sormaya katılımcı teyidi (member checking) denmektedir. Bu strateji verilerin sağlandığı ya da görüşülen kişilerden bazılarında ulaşılmamasını ve ortaya çıkmaya başlayan bulgular hakkında geri bildirim istenmesini öngörür. Katılımcı teyidini kullanan araştırmacılar çalışmaya alınan katılımcılara yorumların ve sonuçların doğruluğunu sormak için çalışma sonuçlarını okuturlar (Başkale, 2016).

Araştırmanın bu aşamasında yapılan görüşme alınan notların yanında görüşülen insan kaynakları yöneticilerine kendi gönderdikleri e-postalar ile görüşlerinin teyidi alınmıştır. Katılımcılar eklemek istedikleri algılar ve deneyimleri eklemeleri istenmiştir. Böylece görüşme notlarının doğruluğunun ve bütünlüğünün teyidi amaçlanmıştır. Bireysel görüşlerin kurumsal görüşler ile karışmaması ve önyargı oluşturmaması için görüşmelerde kişi ve şirket isimlerinin yayınlanmayacağı garantisi verilmiştir.

Ayrıca görüşmelerde öne çıkan noktalar ve yöntem tez danışmanı ile görüşülerek uzman görüşü alınmıştır.

### **3.4. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi**

Nitel veri analizi, gözlem ve görüşme gibi veri toplama yöntem ve teknikleri ile elde edilen verilerin düzenlendiği, kategorilere ayrıldığı, temaların keşfedildiği ve sonuçta tüm

bu sürecin rapora aktarıldığı bir etkinlikler toplamıdır. Nitel veri analizinde temel amaç, sosyal gerçekliğin içerisinde gizil bir biçimde bekleyen bilginin gün yüzüne çıkartılmasıdır. Bu süreçte araştırmacı kendi öznelliğini işe koşmakta ve sosyal gerçeği tümevarımcı bir yöntemle örmektedir. (Özdemir, 2010) Veri analizinin ilk şartı tutulan alan notlarının planlı bir şekilde işlenmesidir.

Bu amaçla araştırmacı mülakat, gözlem, dokümanlardan elde ettiği verilerden yararlanarak analize neyi yansıtılacağına karar verir (Patton, 2014). Verilerin analizinde araştırmacı içeriden emik bir bakış açısıyla katılımcıların görüşlerini doğrudan aktarır ve sonrasında genel bir kültürel yorum geliştirebilmek için, araştırmacıların etik bilimsel bakış açısıyla filtreleyerek veriyi sentezler (Creswell, 2013)

Bu araştırmanın ilk aşamasında, ağırlıklı olarak otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren beş büyük firmanın insan kaynakları yöneticilerinden yazılı ve sözlü olarak görüş alınmıştır. Alınan görüşlerin ortak teması şirketlerde insan kaynakları fonksiyonlarının şirketin yönetim katında etkinliği (şirket performansına katkısı ve kurumsallaşma çabalarında etkinliği) yanında araştırmanın ikinci aşamasında model gelişimine izin verecek şekilde, katılımcılardan kritik insan kaynakları süreçlerinin olgunlaşma modeli üzerinde değerlendirme edinmektir.

Görüşmeler sırasında temel başlıklar:

- İK Faaliyetlerinin, şirketlerin stratejik hedeflerine rolü / katkısı / etkisi
- İK Faaliyetlerinin, şirketlerin kurumsallaşma yolculuğuna rolü / katkısı / etkisi
- İK performans metrikleri
- İK denetimleri ve raporlamaları
- İK faaliyetlerinin geliştirilmesi yaklaşımı
- P-CMM modelinin değerlendirilmesi- Genel

### **3.5. Görüşler ve Değerlendirmeler**

Bu bölümde katılımcı beş firma ile görüşleri alınan yöneticilerin profili hakkında detaylı bilgi verilmektedir.



### 3.5.1. Katılımcıların Profili

Görüşleri alınan İK yöneticilerinin profili demografik bilgiler ve kariyer açısından aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: P-CMM - Görüş Veren İK Yöneticilerinin Genel Görünümü**

Firma	Branş	Yaş	Deneyim	Cinsiyet	Lisans	Yüksek
					Eğitim	Lisans
Firma 1	Org.Gelişim	35	12	K	Mühendis	Evet
Firma 2	Genel İK Yönetimi	36	12	E	İşletme	Hayır
Firma 3	Eğitim - Akademi	42	19	K	Mühendis	Evet
Firma 4	Genel İK Yönetimi	44	20	E	Tarih	Hayır
Firma 5	Genel İK Yönetimi	39	16	E	İşletme	Hayır

3 erkek ve 2 kadın İK yöneticisinden görüş alınmıştır. Kadın yöneticilerin mühendislik lisans eğitimlerinin üzerine yüksek lisans eğitimi tamamladıkları görülmektedir. Katılımcıların biri Tarih konusunda lisans eğitimi yapmış, ancak İK alanında 20 yıllık deneyimi olan bir yöneticidir.

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, tamamının 35-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Paralel olarak profesyonel deneyimleri de 10 yıl üzerindedir. Firma 1 yöneticisi kariyerinin ilk yıllarını aynı şirkette teknik bölümlerde çalıştıktan sonra görüşme sırasında insan kaynakları direktörlüğü altında organizasyonel gelişim müdürlüğü yapmaktadır. Benzer şekilde Firma 3 temsilcisinin kariyeri de satış yöneticiliği sonrasında eğitim-akademi müdürlüğü olarak geliştiği görülmektedir. Bu yöneticilerin geçmiş saha deneyimleri mevcut görevlerinin başarısında katkı sağlamaktadır.

### 3.5.2. Değerlendirme ve Tespitler

Bu bölümde görüş bildiren yöneticilerin P-CMM modelinin değerlendirilmesinin yanında, İK faaliyetlerinin stratejik hedeflere ve kurumsallaşmaya katkısı, takip edilen İK

metrikleri, şirketlerinde yapılan İK denetlemeleri ve raporlamaları ile İK faaliyetlerinin geliştirilmesi için yaklaşımlar ele alınmıştır.

### **3.5.2.1. İK Faaliyetlerinin, Stratejik Hedeflere Rolü / Katkısı**

Mülakat yapılan yöneticilerin şirketleri ülkemizde 21-50 senedir faaliyet gösteren, dördü İSO 500, biri ikinci İSO 500 firmaları içinde yer almaktadır. Bu nedenle şirketlerin uzun dönem stratejik hedefleri net olduğu ve departmanlar bazında sahiplenildiği görülmektedir. Firma 1 yetkilisi şirketinin geçmişte belirlenen 2023 stratejik yol haritasında yedi ana yönelim belirlendiğini ve bunlara hizmet edecek şekilde İK faaliyetleri ve projelerinin odak noktalarını aşağıdaki şekilde belirlediklerini söylemiştir:

“Çalışanlarda kurumu sahiplenmeyi artırır”

“Performans kültürü ile hesap verilebilirliği sağla”

Firma 3 yöneticisi, şirket içinde kurum stratejisi için yelken metaforu kullanıldığını belirtmektedir. İK faaliyetlerinin bu tanıma katkısı için “ ... İnsan Kaynakları süreçleri yelkendeki tüm stratejilere etki edecek şekilde uygulanır ve projelendirilir. Ek olarak Yelkenin rüzgarını oluşturan Akıllı Kültür (Smart Culture) stratejik boyutu ile her yıl insan süreçlerine dair stratejik programlar ve projeler oluşturularak hayata geçirilir. Yelkenin rüzgârı metaforundan yola çıkarak insana dair tüm süreçler şirket yelkenlisini hareket ettirecek ve ilerletecek etkiyle tanımlanmaktadır.” demiştir.

Firma 2 yöneticisi, stratejik hedeflere katkı boyutunda yalın olarak kurum kültürünün önemli olduğunu belirtmiş ve İK'nın bu yönde misyonuna dikkat çekmiştir: “ ... stratejik hedeflere ulaşabilmek aynı dili konuşan ve ekip olarak çalışan yetkin çalışanlarla olur, bu ise etkin İK faaliyetleri ile ortaya çıkarılır.”

### **3.5.2.2. İK Faaliyetlerinin, Kurumsallaşmaya Rolü / Katkısı**

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden unsurların en önemlilerinden biri de insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlardır. Kurumsallaşmanın temel dinamiklerinden biri olan insan kaynağına yönelik uygulamalar işletme kültürü ve yöneticinin yönetim politikalarından etkilenmektedir (Erben, 2004).

Yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynağına yönelik tutum ve davranışlarla bunların bir sonucu olan insan kaynağı uygulamalarının aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerindeki etkisi büyüktür. Çalışanlara yönelik iş zenginleştirme, güçlendirici süpervizyon, performansa dayalı ücret/ödül gibi insan kaynakları uygulamalarının var olan kurum kültürüyle doğrudan ilişkilidir (Erben, 2004).

Kurumsallaşma yolculuğunda İK faaliyetlerinin katkısı konusunu Firma 2 İK Müdürü, insan kaynakları faaliyetlerinin temel amaçları ile kurumsallaşma yolculuğu arasında bağ kurarak, “Standartları olan, adil ve hesap verilebilir bir yönetim sistemi için uygun kurallar, prosedürler ve politikaların oluşturulması, güncel ve gelişmiş sistemlerin kurulması, kişilerin değil sistemin gerektirdiği kurullarla hareket edilmesi, çalışana değer verildiğinin hissettirilmesi, nepotizm den uzak ve adil bir mekanizma oluşturulması, çalışanlarda adalet duygusunun oluşturulması şirketin kurumsal bir yapıya dönüştürülmesine katkı sağlayacaktır” diye açıklamıştır.

Kurumsallaşma ile standardizasyon ilişkisi Firma 1 yetkilisinin de vurguladığı bir noktadır:

“... Standardizasyon ve edinilen bilginin kurum hafızasına kazandırılması kurumsallaşma yolculuğunda önemli adımlardır. İK olarak yapılan her proje/faaliyet standardize edilerek kurum hafızasına kazandırılmakta ve sürdürülebilirliğini sağlamak için temeli oluşturmaktayız. Uygulamaları kalıcı hale getirmek için işletme içerisinde yayılımını sağlamak için eğitimler ve bilgilendirmeler yapmaktayız. Dijitalleşme projeleri ile kişiye değil sisteme bağlı yapılar kurmaktayız.”

Firma 4 yetkili yöneticisi kurumsallaşma katkısını kurum kültürü yaratmak penceresinden yaklaşarak görüşlerini “ ... Kaliteli şirket yoktur. Kaliteli insanların çalıştığı şirketler vardır bakış açısı İK'nın Kurum Kültürüne katkısını net şekilde ifade etmektedir. İK Performans Yönetim Sistemi, Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlamaları ile üstüne düşen rolü destekler” diye belirtmiştir.

### **3.5.2.3. İK Performans Metrikleri**

Katılımcı firmaların büyüklüğü ve insan kaynakları uygulamalarının derinliği dikkate alındığında farklı perspektiflerden performans metrikleri kullandıkları görülmektedir:

**Tablo 5: Firma 1 Öncelikli Takip Edilen Performans Göstergeleri**

<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Perspektif</b>
İşgücü Devir Oranı (Rolling 12 ay),	Memnuniyet
Fazla Mesai Oranı,	Yasal Zorunluluk-Memnuniyet
Devamsızlık Oranı,	İdari
İç Terfi Oranı,	Organizasyonel Gelişim
Norm Kadroya Uyum Oranı,	Organizasyonel Gelişim
Pozisyon Kapatma Süresi,	İK Performansı
Pozisyonun Açık Kalma Süresi,	İK Performansı
İş Kazası Sıklık Oranı,	SEÇ
Kişi Başı Eğitim Saati,	Sürekli İyileştirme
Yıllık İzin Yüğü Kullanım Oranı ve Maliyeti	Maliyet

**Firma 2:** Genel insan kaynakları performans göstergelerinin tamamının şirket içinde hassasiyetle takip edildiğini ve raporlandırılarak üst yönetime sunulduğunu belirtmiştir. Ayrıca firmada şikayet ve öneri sisteminin girdileri de değerlendirilmesi yönünden performans noktası olarak görülmektedir. Şirket dönemsel olarak memnuniyet ve bağlılık anketi yapılmaktadır

**Firma 3:** Çok kırımlı ve yıllar içindeki değişimi de takip edilen bir KPI seti bulunmaktadır. Öncelikli olanlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6: Firma 3 Öncelikli Takip Edilen Performans Göstergeleri**

<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Perspektif</b>
Turnover (İstifa, Tüm)	Memnuniyet
Elde Tutma (0-1 Yıl, 0-3 Yıl)	Memnuniyet
İşe Alım Bütçe/Gerçekleşme	İK Performansı – Çekme
İlk Teklif Kabul Oranı	İK Performansı – Çekme
Potansiyel Çalışan %	Organizasyonel Gelişim
Yedekleme Planına Uyumlu Atama%	Organizasyonel Gelişim
İçeriden Atama %	Organizasyonel Gelişim
Yedekleme Doluluk Oranı	Organizasyonel Gelişim
Kadın Çalışan Oranı	Kapsayıcılık
Kadın Yönetici %	Kapsayıcılık
FET Başına Eğitim Saat (Kırımlı)	Eğitim Geliştirme
FET Başına Eğitim Harcaması	Eğitim Geliştirme
Bağlılık %	Memnuniyet
Bütçe / Gerçekleşme Oranı %	Bütçe Yönetimi- Maliyet
İzin Kullanım Oranı	Bütçe Yönetimi- Maliyet
Fazla Çalışma %	Bütçe Yönetimi- Maliyet
Çalışan Sayıları Değişim	Bütçe Yönetimi- Maliyet

**Firma 4:** İnsan kaynakları performansını takip için farklı parametreler kullanmakla birlikte temelde raporlanan kilit performans göstergelerinin “Devamsızlık Oranı - Kırımlı”, “Kişi Başına Düşen Eğitim Saati” ve “Personel Turnover Oranları” olduğu belirtilmiştir. Ayrıca firma çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketi yaptırmaktadır

**Firma 5:** Firma yetkilisi, sahip oldukları ISO 16949 belgesinin devamlılık gereği kapsamlı olarak performans göstergelerinin takibi yapılmasının yanında firmanın Avrupa'daki merkezine düzenli raporlama yaptıklarını belirtmiştir. SEÇ ve Turnover oranları özellikle yakın takip edilmektedir. Ancak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketi yapılmamaktadır.

#### **3.5.2.4. İK Denetimleri ve Raporlamaları**

Şirket içi ve dışı raporlama yapılan konular, üst yönetimin stratejik bakış açısını yansıtan ve insan kaynaklarının bu bakış açısına katkısını gösteren hassasiyet noktalarıdır. Sahip olunan kalite belgeleri şirketlerde denetleme ve hesap verilebilirlik kültürünü geliştirmektedir. Bunların ötesinde halka açık şirketlerin yasal denetlenme ve raporlanma zorunlulukları vardır.

Bu bağlamda bir holding kuruluşu olmanın yanında İstanbul Borsasında işlem gören Firma 3'ün yetkilisi, "... İK denetimleri süreç bazlı ve bütünsel olarak holding tarafından düzenli olarak tekrarlanmaktadır. Ek olarak halka açık şirket denetimleri kapsamında dış denetçiler finansal İK süreçlerini düzenli olarak denetlemektedirler." demiştir. Bu firmada kullandığı ERP sistemi üzerinden (SAP) HR Dashboard adı verdikleri bir raporlama sistemi geliştirdiklerini 2021 yılı içinde canlıya atılacağı belirtilmiştir.

Firma 4 yetkilisi her yıl düzenli ve kapsamlı olarak uluslararası bağımsız denetleme kuruluşları tarafından denetleme yapıldığı ve İK faaliyetlerini kapsadığını belirtmiştir. Ayrıca müşteri sosyal uygunluk denetlemeleri ve düzenli iç denetimler de organize edilmektedir. Kullanılan ERP sistemi üzerinden izin kullanımı, çalışan maliyetleri, PDKS bilgilerine ulaşılabilmektedir.

Firma 1 yetkilisi raporlama kapsamının ve ortamlarının geliştirildiğini belirterek "... Dijital platformdan yönetilen KPI Dashboard kullanıyoruz. Bu platformda aylık performans göstergeleri, finansal İK raporları yanında kapsamlı SEÇ raporları yayınlanmaktadır. Ayrıca üç aylık iş merkezi raporları yer almaktadır" demiştir" Firmada kapsamlı iç denetim birimi faaliyetleri yürütülmekte ve düzenli süreç denetimleri yapılmaktadır.

### **3.5.2.5. İK Faaliyetlerinin Geliştirilmesi Yaklaşımı**

Mülakat yapılan şirketlerin ciro ve istihdam büyüklüğü ile kurumsallaşma seviyesi düşünüldüğünde insan kaynakları faaliyetlerinin geliştirilmesi konusunun üst yönetimin öncelikleri arasında olması gerektiğini beklemek mümkündür. Firma 3 yetkilisi bu durumu yine yelken metaforunu kullanarak "...Strateji Yelkeninin bir parçası olarak ve her iki ortağımızın yaklaşımı ile güçlü şekilde teşvik edilmekte ve desteklenmektedir" diye açıklamıştır. Firma 1 yetkilisi ise kaynak sağlama konusunda üst yönetimin ilgi ve takdirini olumlu değerlendirirken, yeni projelerin hayata geçirilmesi sırasında daha fazla desteklenmesi beklentisindedir.

Firma 2 yetkilisi ise tam global bir şirket olmanın "insan yatırım yapan yapı" olma konusunda bir avantaj sağladığını beyan etmiştir. Firma 4 yetkilisi de " ... İK projelerin yatırım konusunda yönetimin desteği temeldir. Yönetim tarafından İK faaliyetlerimiz ve yatırımlarımız için yeterli bütçe sağlanmaktadır. Özellikle Dijital İK çalışmalarımız, önceliğimiz ve yönetim tarafından her açıdan destek görmekteyiz" diye yönetim desteğinin odak noktasını açıklamıştır.

Ciro ve istihdam büyüklüğünün yanında, firmaların yabancı sermayeli bir yatırım olması ya da yabancı bir ortaklığının olması insan kaynakları projelerine yatırım yapma konusunda kolaylık sağladığı düşünülebilir. Ancak bu yorum için daha fazla örneklem alınması gerekir. Çünkü yabancı yatırımların menşei de bu konuda farklılık gösterebilir.

### **3.5.2.6. P-CMM Modelinin Değerlendirilmesi – Genel**

Katılımcı İK yöneticilerin her birine P-CMM modeli gönderilerek hem kendi firmaları kadar büyük firmalar hem de üretim yapan KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki) işletmeler için yorumlamaları istenmiştir. Bunun için modelde yer alan beklentilerin her birini mutlaka gözden geçirmeleri, kendi organizasyonlarının bu şartları karşılayıp karşılamadığını kontrol etmeleri gerekmektedir.

Öncelikle beş katılımcının tamamı araştırma öncesinde P-CMM modelini duymadığı belirtmiştir. Bu nedenle ayrı ayrı her bir katılımcıya modelin ihtiyacı, amaçları, içeriği ve gelişimi konusunda bir ön bilgilendirme yapılmış ve daha sonra modelin beklentileri kendileri ile paylaşılmıştır. Katılımcılar, araştırma döneminin pandemi şartlarına denk gelmesi nedeniyle süre konusunda esneklik talep etmişlerdir. Bu nedenle kendilerine

konu hakkında detaylı inceleme yapmaları ve beklentileri analiz etmeleri için istedikleri kadar süre verilebileceği belirtilmiştir.

Katılımcıların tamamı P-CMM beklentilerinin, İK faaliyetlerinin değerlendirilmesi için faydalı olacağını beyan etmişlerdir. Bununla birlikte Firma 3 yetkilisi benzer uygulamaların mevcut durumda şirketin içinden karşılanabileceği yorumuyla “ ... Kalite modelleri düzen oluşturmak ve takip etmek anlamında daima bir fayda sağlar. Kendi sistemleri ve modelleri olmayan imalat firmaları açısından iyi bir yol gösterici örneği oluşturabilir” demiştir.

Firma 1 yetkilisi, modelin İK'nın tüm fonksiyonlarını kapsayan faydalı bir model olduğunu belirtmekle birlikte ana maddelerin altındaki soruların azaltılmasının mümkün olduğunu yorumlamıştır. Bu şekilde değerlendirme süresinin daha etkin yönetilebileceğini belirtmiştir. Bugün karşılanamayan beklentilerin gelecek projeler için yol gösterici olduğu belirtilmiştir.

Firma 2 İK Müdürü, P-CMM modeli için değerlendirmesi şu şekildedir:

“Günümüzde hayatımızın her alanında yaşanan kültürel, sosyal, teknolojik gelişmeler ve bunun yanında şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi için sürekli aksiyon halinde bulunması gereken ulusal ve uluslararası rekabet durumları şirketleri en önemli sermayesi olan İnsan Kaynağına yönelik çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir. Özellikle yeni jenerasyonun iş hayatına dahil olmasıyla birlikte daha fazla gelişime odaklanan, esnek, insan odaklı, adil bir yönetim anlayışı ile sürdürülebilir bir başarı yaratılabileceği araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda P-CMM modelini tam anlamıyla uygulayabilmek, bu modeli yönetim süreçlerine dahil edebilmek şirketlerin bir adım öne çıkmasında fayda sağlayacaktır. Bu modelin çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik kısımlarına odaklanması ve insana yatırımı ön plana alması modelin en olumlu tespit ettiğim noktasıdır.”

Firma 4 yetkilisi, modelin kapsamlı olduğunu, uygulanmasının (değerlendirmenin bile) zaman ve sabır gerektiğini belirtip modeli “Sadece İK süreçlerini uygulama da yetkin ve istekli şirketlerde başarılı olacağını düşünüyorum.” diye yorumlamıştır. Kimi beklentilerin ülkemizde çok yaygın olmaması değerlendirmeyi karmaşılaştırması ve süreyi uzatması nedeniyle nispeten daha küçük firmalar için uygulamayı zorlaştıracaklarını belirtmiştir

Firma 5 yetkilisi ise benzer şekilde modelin temelindeki yetkinlik geliştirme amacına dikkat çekmiştir. “Özellikle yetkinlik geliştirme odaklı olması güzel. İK süreçleri ile ilgili hemen hemen tüm ayrıntılar göz önünde bulundurularak soruların hazırlandığı belli oluyor. İK süreçleri anlamında kendimizi gözden geçirmemizde faydalı olur” demiştir. Ancak soruların genel olarak fazla ve karmaşık olduğunu, soru sayısının ve ifadelerin tekrar gözden geçirilmesi faydalı olacağını belirtmiştir.

Uygulamanın ülkemizde yaygınlaşması konusunda en kapsamlı yorumu Firma 2 yetkilisi yapmıştır: “. Böyle geniş kapsamlı ideal bir modelin insanlar ve şirketler tarafından tam olarak benimsenmesi, uygulanabilir hale gelmesi için belirli bir zamana, olgunluk derecesine, atmosfere ve altyapı çalışmasına ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Bu modelin global ve köklü firmalarda pilot çalışma ile başarıya ulaşabileceği ile birlikte Türkiye’de tam anlamıyla uygunluk sağlanması için kültürel ve yönetsel anlamda ciddi altyapı çalışmalarına ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Bunların dışında modelin kapsamıyla ve içeriğiyle alakalı olumsuz bir tespitim bulunmamaktadır.”

Katılımcılar, modelin İK faaliyetlerinin gelişimi için oldukça faydalı olduğu konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Bununla birlikte neredeyse tamamı KOBİ büyüklüğünde üretim yapan firmalar için karmaşık ve uzun bir beklenti setini içerdiği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Firma 1 yetkilisi, P-CMM’in kullanılabilirliğini arttırmak için arttırmak için öneriler de sunmuştur:

“Kategori bazlı olması daha odaklı değerlendirme yapılmasını ve kategori bazında derinleşmeye imkan verir. Bu şekilde her kategorinin olgunluk aşamaları şekilde değerlendirme yapılması daha anlaşılır olmasını sağlar.

Ayrıca beklentileri karşılamayan olgunluk seviyeleri için daha ileri beklentiler de sorulmadığı zaman değerlendirme süresi kısaldır.”

### **3.6. Alternatif Modelin Oluşturulması**

Katılımcı firmaların değerlendirmeleri ile birlikte bir sonraki aşamada beklentilerin sadeleştirilmesi ve üretimdeki KOBİ işletmelere uyarlanabilir olması için alternatif bir model oluşturulmasına karar verilmiştir.



Bu amaçla oluşturulan örnek model, değerlendirilmek üzere SAMİB (Sakarya Makine İmalatçıları Birliği) üyeleri içinden insan kaynakları faaliyetlerini geliştirme konuları odaklanmış 5 firmada, İnsan Kaynakları sorumlularının geri bildirimlerine sunulmuştur. Bu aşamanın amacı modelin hem içerik hem de uygulama açısından üretici KOBİ firmaların görüşlerinin alınmasıdır. Bu beş firma SAMİB Genel Sekreterliği tarafından belirlenmiştir.

“Makina ve Makina Aksamları imalatı alanında çalışan üreticiler, tedarikçiler ve diğer paydaşları arasında bilgi ve kaynak paylaşımı ile her türlü iş birliğini geliştirerek etkin bir sinerji ortamı oluşturmak, bu sektöre ulusal ve uluslararası alanda öncülük etmek” misyonu ile faaliyet gösteren SAMİB’in 148 üyesi bulunmaktadır. Bu üyeler sadece Sakarya ili sınırlarında değil başta Kocaeli ve İstanbul olmak üzere farklı şehirlerde de faaliyet göstermektedirler.

SAMİB’in önerdiği 5 firma ile ilk temas iki aşamalı olarak Birlik Genel Sekreterliği tarafından yapılmıştır. Firmaların İK sorumluları ile önce telefonla temas edilerek araştırma hakkında bilgi verilmiş ve katılımcı olmak istedikleri yönünde olumlu yanıt alınması sonrasında e-posta vasıtası ile araştırmayı anlatan detaylı sunum, alternatif model önerisi kendilerine gönderilmiştir.

Pandemi döneminin etkisi göz önüne alınarak belirlenen iki haftalık süresi boyunca hiçbir firmadan geri dönüş sağlanamamıştır. Bunun üzerine araştırmacı olarak bir kez daha telefonla görüşerek projenin amacı, içeriği ve sonuçları konusunda aranma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu görüşmeler sırasında firmalara kendi süreç olgunluk seviyelerinin araştırma sonunda ortaya çıkan katılımcı firmaların ortalama olgunluk seviyeleri ile karşılaştırma raporunun da sunulması önerilmiştir. Bu bilgilendirme ve rapor önerisi ile birlikte firmalarda modelin değerlendirilmesi sağlanmış ve hakkında görüşler alınmıştır.

Belirlenen beş firma için özet bilgiler aşağıda Tablo 7’de sunulmuştur. Firmalar iletişim sırası ile KOBİ olarak nitelendirilmiştir.

**Tablo 7: Görüş Alınan KOBİ'lerin Genel Görünümü**

Firma	İK Birimi	Kuruluş	Personel	Ort.Kıdem	Ort.Kıdem	ISO 9000
				MY	BY	
KOBİ 1	Var	1967	>100	2	5	Var
KOBİ 2	Var	1972	>100	6	7	Var
KOBİ 3	Var	2010	>100	6	3	Var
KOBİ 4	Var	2012	>50	3	6	Var
KOBİ 5	Yok	2009	<50	8	11	Var

Katılımcı beş firma içinde sadece birinde İK faaliyetleri, sorumluları belirlenmiş ayrı bir bölüm üzerinden değil, muhasebe müdürlüğünce yürütülmektedir. Ancak İK faaliyetlerinin daha kapsamlı ele alınması amacıyla yeni bir yapılanma için çalışmalar başlatıldığı bildirilmiştir. Diğer firmalarda söz konusu faaliyetler, İK bölümleri tarafından yürütülmektedir. Ancak söz konusu faaliyetler şirketlerin öncelikli konuları içinde olmadığı görülmektedir.

KOBİ 1 yetkilisi, “İnsan Kaynakları için gelişime açık bir firma olsak da maalesef aile şirketi olması nedeniyle olumlu sonuç alamıyoruz” demiştir. Benzer şekilde KOBİ 2 İK Yöneticisi de “Şirketin İK faaliyetlerini gerçekleştirme konusundaki yaklaşımı oldukça olumlu; fakat tedirgin bir yaklaşım mevcut” yorumu yapmıştır. Firma yaşı 50'nin üzerinde olan bu firma için “tedirgin” yaklaşımın İK alanının hala bir maliyet odağı olarak görülmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. KOBİ 4 yetkilisi, “Şirketinizde İK faaliyetlerinin geliştirilmesi konusunda yaklaşım nasıldır?” sorusuna imalı bir şekilde “...duruma göre değişir” şeklinde cevaplamıştır. Bu yaklaşımlar insan kaynakları fonksiyonları ve faaliyetleri üzerinde hem üst yöneticilerin, şirket sahiplerinin hem de diğer yöneticilerin yeterli bilgisi olmamasından kaynaklanabilir. KOBİ 4 yetkilisi, “...İK biriminin oluşturulması personel sayısının ve bölüm bütçesinin arttırılmasına sebep olacaktır. Bu durumun KOBİ'ler için kabul edilmesi zor gözükmektedir” yorumu bu kanıda olduğunu düşündürmektedir. Katılımcı firmalar, özellikle ciro ve performans bilgilerinin güvenliği konusunda da hassasiyet göstermişlerdir. Takip edilen metrikler konusunda sadece KOBİ 2 yetkilisi aşağıdaki göstergelerin takip edildiğini ve raporlandığını belirtmiştir:

- Devamsızlık Oranı
- Fazla Mesai Oranı
- İşgücü Devir Oranı

Diğer firmalar herhangi bir performans göstergesi takip etmediklerini beyan etmişlerdir. Önerilen İK faaliyetleri olgunluk modelinin içerik ve uygulama yönünden değerlendirilmesi hakkında KOBİ 1 olumlu bir geri bildirim yapmakla birlikte eleştirel bir yaklaşım da bulunmamıştır. KOBİ 2 İK Yöneticisi, modelin şirketlerin İK süreçlerinin gelişimi için basit ve uygulanabilir olduğunu düşündüğünü belirtmiştir: “...çıkan sonuçlara göre gelişim noktalarını çıkarabileceğimiz bir model. Uygulanabilirliği kolay, ayrıca ekonomik olarak ek bütçeye gerek olmaması önemli. Birçok sektörde uygulanabilir bir model. Ancak tanımlamalarda Yetersiz/Düşük veya Üstün/Mükemmel kavramları kişiler arasında karmaşıklığa sebep olabilir.” KOBİ 4 yetkilisi, modelin uygun olduğunu ancak 100 kişiden daha fazla çalışanın olduğu firmalar tarafından daha kullanışlı olacağını belirtmiştir.

Hazırlanan alternatif olgunluk modeli, daha önce P-CMM modelinin uygulanması konusunda görüş alınan 5 büyük ölçekli firmanın yetkilisi ile paylaşılarak içerik ve uygulama açısından görüş bildirmeleri istenmiştir. Firma 1, Firma 2 ve Firma 4 yetkilisinden olumlu geri dönüş alınmıştır.

Firma 1 Organizasyonel Gelişim Müdürü daha önce sunduğu önerilerin ışığında, değerlendirmenin her bir kritik faaliyet ya da süreç için olgunluk adımları şeklinde tasarlanmasının anlaşılabilirlik ve uygulanabilirlik açısından avantaj olacağını belirtmiştir: “Temel, tekrar edilebilir, entegrasyon, uzmanlık ve sürdürülebilirlik gibi seviyelendirme ile değerlendirme yapılması daha anlaşılır olmasını sağlıyor. Her kategoride benzer şekilde ilerlemesi karmaşa yaratmıyor” şeklinde yorumlamıştır.

KOBİ katılımcılarından edinilen temel izlenim, bu büyüklükteki firmaların İK faaliyetlerine genel olarak maliyet unsuru olarak görülmesidir. Bu durum başlıkta kullanılacak her tür araç ya da yöntemin basit, kolay anlaşılabilir ve uygulanabilir olması gerektirmektedir. Araştırmanın ileri aşamalarında farklı firmalara uygulandığında hali hazırda bu tür uygulamalara bir önyargı olduğu görülmüştür. Bu önyargının kırılması için önerilecek modelin karmaşıklıktan olması gerekir.

Firma 2 ve Firma 4 yetkilileri, alternatif modelin bu açıdan uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşlerin ışığında belirlenen 13 kritik sürecin olgunlaşma adımlarından oluşan model oluşturulmuştur.

## **BÖLÜM 4: ALTERNATİF İK OLGUNLUK DEĞERLENDİRME MODELİ**

P-CMM, iş gücü uygulamalarını geliştirmeye yönelik oluşturulmuş, işletmelere süreç iyileştirme ve iş gücü yönetimi konularında rehberlik sağlayan, süreçsel yeteneği geliştirerek motivasyonu ve verimliliği arttırmayı amaçlayan bir olgunluk modelidir. Ancak ülkemizde yaygınlaşmamış ve konu üzerinde yapılan akademik çalışma sayısı sınırlı kalmıştır. Bunun yanında ortaya çıkış hikayesi ve gelişimi daha çok bilişim odaklı ofis şirketlerine dayanmasından dolayı sorular ve beklentiler sektörel ihtiyaçlardan doğmuştur (Curtis vd., 2002; Curtis vd., 2009).

Ülkemizde konu üzerine yapılan akademik çalışmalarda bu sektörde yer alan firmalar değerlendirilmiştir. (Önder, 2008) Bu ihtiyaç; 1990'lı yıllarda deneyimli yazılım uzmanı eksikliği ile ortaya çıkmıştır. Deneyimli yazılım uzmanı eksikliği, 1990'lı yıllarda işletmeler için nitelikli iş gücü bulma ve korumada problemler yaratmaya başlamıştır. Hindistan gibi ülkelerdeki yazılım firmalarında işgücü devir oranları %30'lara kadar çıkmıştır. Yetenekli iş gücünün yetersiz sayıda oluşu; yüksek işgücü devir oranı, teknik bilgi eksikliği, yükselen ücret ve yan haklar, artan iş yükü, fazla mesai ve stres, artan ürün ve hizmet maliyetleri, tamamlanamayan işler ve yetersiz işe alma ve yerleştirme gibi problemlere yol açmıştır (Önder, 2008).

P-CMM yapısal olarak olgunlaşma adımlarına uygulamaların gelişimlerini yerleştirmiştir. Örneğin seviye 2 (Yönetilen) eğitim geliştirme faaliyetlerini, seviye 3 (Tanımlanmış) yetkinlik geliştirme faaliyetlerini, seviye 5 (Tahmin Edilebilir) sürekli iş gücü geliştirme faaliyetlerini ayrı ayrı irdelemektedir.

Ücret yönetimi amaçları seviye 2 İnsan Yönetimi başlığında irdelenir. Oysa ücret yönetimi (başka bir başlıkla da değerlendirilebilir) kendi içinde olgunlaşma adımları olan bir süreç şeklinde gelişime açık olarak ele alınabilir. Benzer şekilde seviye 3'te yer alan "İşgücü Planlama" faaliyetleri her seviyede farklı şekilde olgunlaştırılabilir.

Bunun yanında P-CMM idari işler, özlük hakları yönetimi dikkate alınmamıştır. Ödül - disiplin yönetimi gibi en temel İnsan Kaynakları faaliyetleri seviye 2 de bir durum olarak ele alınmıştır ve olgunlaşma adımlarını içermemektedir.

Çalışan bağlılığı / memnuniyetine yönelik bir süreç değerlendirilmemiştir. Ancak daha da önemlisi günümüzde giderek önemi daha da artan sosyal uygunluk yönetimi model içinde ele alınmamıştır.

Yukarıda bahsedildiği üzere P-CMM modelinin, tasarımında etkilendiği diğer olgunluk modelleri (CMM, CMMI vb) gibi büyük ölçüde yazılım sektörünün ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görülmektedir.

Özellikle İnsan kaynakları alanında yapılacak her tür masrafi maliyet unsuru olarak değerlendiren KOBİ büyüklüğündeki işletmeler için İnsan kaynakları departmanında yürütülen faaliyetlerin topyekûn olgunluk seviyesini tespit etmek yerine kritik süreç ve faaliyetlerin müstakilen olgunlaşma adımlarını takip etmesi uygulamada daha anlaşılır ve sonuçların daha yönetilebilir olmasını sağlayacaktır.

#### **4.1. İKY Süreç Olgunlaşma Modeli için Alternatif Yaklaşım: İnsan Kaynakları Süreç Olgunluk Modeli**

Süreç olgunluk modellerinin temeli olan Yetenek Olgunluk Modeli (CMM) ve Yetenek Olgunluk Modeli Entegrasyonu (CMMI), kusurları erken tespit etmenin ve ardından bunları önlemenin önemini vurgulamaktadır. Bu modellerin başlattığı süreç iyileştirme, sorunları erken fark eden ve bunlarla ilgilenen, kabul eden bir organizasyon disiplini içerir (Bush ve Dunaway, 2005). Model bir sonraki olgunluk adımının beklentilerini de ortaya koymasından dolayı süreçlerini geliştirmek isteyen yöneticiler için kullanışlı bir yol haritası görevi görmesi amaçlanmıştır.

Ülkemizde KOBİ'lerin yaşadığı temel sorunlar üzerine yapılan araştırmaların en önemli tespitlerin başında insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu olan “Kalifiye eleman bulunması ve elde tutulması” konusunda yaşanan ortak sıkıntılar olduğu görülmektedir. Çelik ve Karadal'ın yaptığı çalışma, bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerde yaşanan en büyük ikinci problemin bu konuda olduğu belirtilmiş ve %69'u sorunu “ciddi” veya “çok ciddi” olarak nitelendirmiştir. TÜİK'in 2003 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, ülkemizdeki dört kişiden üçü KOBİ'ler tarafından istihdam edilmektedir. Daha güncel bir veride TOBB'nin 2020 yılında yayınladığı bildiriye ülkemizde tüm işletmelerin %99,8 sini oluşturan KOBİ'ler istihdamın %73,8'ine sağlamaktadır. Bu veriler birlikte değerlendirilmelidir. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmeleri, bugünün süreçlerinin, gelecekte de var olmasına olanak sağlayacak

altyapıların, sistemlerin ve stratejilerin geliştirilmesi ile mümkündür. Bu gelişime olanak veren, anlaşılabilir modellerin gerekliliği bu açıdan önemlidir.

Bu tür modellerin, dönüşüm ihtiyacının farkında olmayan işletmeler için vizyoner bir görüş açısı kazandırması mümkündür. Bu dönüşümün gerekliliğini gören ancak nereden başlanacağı konusunda tereddütleri olan işletme yönetimleri açısından da kullanışlı olmalıdır. Bu firmalar güçlü oldukları noktalardan destek alarak, süreçlerinde gelişim alanlarının üstesinden gelme konusunda avantaj sağlayabilirler. Bu çabalar için insan kaynakları süreçleri, paydaşları açısından en kritik, sonuç alınabilmesi açısından en esnek olanlardır. Bu noktadan başlayan dönüşümlerin kalıcı ve etkili olması mümkündür.

Dönüşüm ajandası ve stratejinin kurum içine yaygınlaşması konularında hassasiyetle dikkate alınması gereken bir diğer konu da kurum kültürüdür. Olası direncin yönetimi, yine insan kaynakları yönetiminin güncel konularından biridir. Arzulanan dönüşümlerin işletmenin en önemli paydaşlarına (çalışanlarına) şirket sürdürülebilirliği açısından farkındalık, katma değer sağlama adına avantaj ve yetkinlik gelişimleri için fayda sağlayacağını aktarabilmek gerekir. Bu şekilde dönüşümün ihtiyacı olan sahiplenme ve destek sağlanacaktır.

Önerilen model (İnsan Kaynakları Süreç Olgunluk Modeli), ülkemizdeki KOBİ işletmelerin bu konudaki ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir yol haritası oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Alınan ön görüşler ışığında, özellikle dönüşüm yolculuğunda fazla kaynak ayıramayacak şirketler için anlaşılabilir ve uygulanabilir olması önemlidir. Önerilen olgunlaşma modeli ile gelişim – dönüşüm yolculuğunda yüksek kültür ve adaptasyon risklerinden kaçınmak hedeflenmiştir. Elbette çevik bir dönüşüm liderliği ile hayata geçirilmelir ve organizasyonel sahiplenme için kararlı bir takip ihtiyacı olacaktır.

Bu modelde, Tablo 8 'de görüleceği gibi P-CMM'dekine benzer beş adımlı bir olgunlaşma yol haritası önerilmektedir. Her adım, takip ettiği olgunluk seviyesinden daha gelişmiş yaklaşım ve beklentileri içermektedir. Büyük ölçüde, olgunluk seviyesinin önerdiği yaklaşıma sahip olmak, uygulamaları ve araçları kullanıyor olmak, söz konusu insan kaynakları sürecinin olgunluk seviyesini göstermektedir.

**Tablo 8: P-CMM ve İK-SOM Olgunluk Seviyeleri Karşılaştırması**

Seviyeler	İK-SOM	P-CMM
1.Seviye	Temel	Başlangıç
2.Seviye	Tekrar Edilebilir	Yönetilen
3.Seviye	Entegrasyon	Tanımlanmış
4.Seviye	Uzmanlık	Tahmin Edilebilir
5.Seviye	Sürdürülebilirlik	Optimize Edilen

Model için kullanılan 13 süreç ve kritik uygulama şu şekilde tanımlanmıştır:

- **İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu:** Uzun ömürlü şirketlerin belirgin özelliği şirketin vizyonuna inanmış, kültürüne aşina insan gücüdür. Doğru yapılandırılmış ve stratejik paydaş olarak konumlandırılmış bir insan kaynakları kurumsallaşma yolunda dönüşümün tetikleyicisi olacaktır.
- **İK Yönetimi Stratejik Planlama:** İnsan kaynakları süreçleri ve kurum kültürünün, çevresel faktörleri ve rekabet koşullarını dikkate alarak, şirketin uzun dönemdeki belirlenmiş stratejik yönelimlerine uygun olarak evrilmesini sağlamak üzere hazırlanacak, geniş kapsamlı yol haritasıdır
- **Yönetim / Organizasyon Yapılandırma:** Şirketin stratejik hedeflerine uygun olarak belirlenen bugün ve gelecek organizasyon ihtiyaçlarının iç yeteneklerden yetiştirmek ya da dış kaynaklardan temin etmek faaliyetlerinin yönetimidir.
- **Özlük Hakları Yönetimi:** Kurum ile çalışan arasındaki en temel yasal kesişim özlük hakları yönetimidir. Rutin ve geleneksel gözükmesine rağmen eksikliği yasal yükümlülükler önünde kurumu zor durumda bırakır, büyük ölçüde çalışan güvensizliğine yol açar.
- **Yetenek Yönetimi:** Şirketin üst yönetim kademelerini kendi kültüründen yetişmiş, yetkin ve yeterli yöneticilerin olması, İnsan kaynaklarının şirketin stratejik hedefleri açısından çevik süreç destekçisi konumunda olması ile mümkündür. Kilit pozisyonlara yerleşecek bu yöneticiler kültürel kurumsallaşmanın en büyük destekçisi olurlar.
- **Öğrenen Organizasyon Yönetimi:** Öğrenen organizasyon, iç yetkinlik akışının sürekli ve düzenli olmasını sağlayan yönetsel ve kültürel yaklaşımdır. Çalışanlara sürekli öğrenme konusunda teşvik eden ve olanak sağlayan bir işletme, bugün ve gelecekte önemli rekabet avantajı sağlayacaktır
- **İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet:** Şirketin asıl faaliyet alanı içindeki tüm aktivitelerin doğru ve tam olarak yapılmasına olanak veren perde arkası destek

faaliyetleridir. İyi yönetilen idari işler ve sosyal faaliyet aktivitelerinin varlıkları anlaşılabilir ancak eksiklikleri fark edilir.

- **Çalışan Bağlılığı Yönetimi:** Kurumsallaşmanın en önemli dinamiklerinden biri kurumun amaçlarına yürekten bağlanmış, hedeflerine ve yönetimine inanan çalışanlarıdır. Yeteneklerin şirketin misyon ve vizyonuna bağlı olduğu işletmeler benzersiz rekabet avantajı sağlarlar.
- **Ücret Yönetimi:** Adil, sistematik, yetkinlik ve sorumluluk bazlı modeller ve uyumlu artış politikaları kurumsallaşma tercihinde kararlılığın önemli bir göstergesidir.
- **Ödül ve Disiplin Yönetimi:** Kurumsallaşma, bir açıdan yetkinin paylaşılması ve organizasyon içine uygun olarak dağıtılmasıdır. Arzu edilen kurum kültürünün sağlanması, bu paylaşımın doğru şekilde yapılması ödül ve disiplinin adil ve sistematik olarak yürütülmesi ile mümkündür.
- **Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk:** Tedarik zincirinin tüm halkalarında, kamu ve çalışan yararına olan kanunlara uygun faaliyet gösterilmesinin yanı sıra sosyal, fiziksel ve çevre koşullarının sürekli iyileştirilmesi sürdürülebilirlik kurumsallık açısından önemlidir.
- **İşe Alım Yönetimi:** Çalışan bulma ve seçme bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor ve en kritik süreçlerinden biridir. Doğru tasarlanmış ve doğru yönetilen bir işe alım süreciyle, uzun süre çalışacak olan personelinizin kurumun rekabet mücadelesine ortak isteklilikle dahil olması sağlanabilir
- **Performans ve Teşvik Yönetimi:** Bu süreç, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanır, çalışanların ve ekiplerin bu hedeflere etkin olarak katılımını amaçlar. Ancak doğru tasarlanmaması ve yürütülmemesi beklentinin tam tersi etki yaratabilir

#### 4.2. Modelin Amaçları

Bu modelin oluşturulmasının temel amacı, P-CMM'e benzer olarak bir işletmenin insan kaynakları ile ilgili sorunları başarıyla çözmesine yardımcı olabilmektir. Başka bir ifade ile, süreç olgunlaştırma perspektifi ile insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmek isteyen işletmelerin, odak alanımızdaki KOBİ'lerin bulunduğu yeri tespit etmek (ölçmek) ve gelişimini yönlendirebilmek adına kritik İK süreçlerinin olgunlaşma adımlarını içeren yol



haritası ortaya koymaktır. Elbette ki işletmenin yetkinlikleri, rekabetteki durumu, yönetim organizasyon yapısı, değişime olan kültürel yatkınlığı, insan kaynakları yönetimi başlığı altında hangi kritik süreçlerin öncelikli olduğuna yönelik tercihleri belirleyecektir. Bu model de her bir sürecin olgunluk seviyesi sorgulanmaktadır. Bu yolla, oluşturulacak bir gelişim planı için gerçekçi bir zemin oluşturması amaçlanmaktadır.

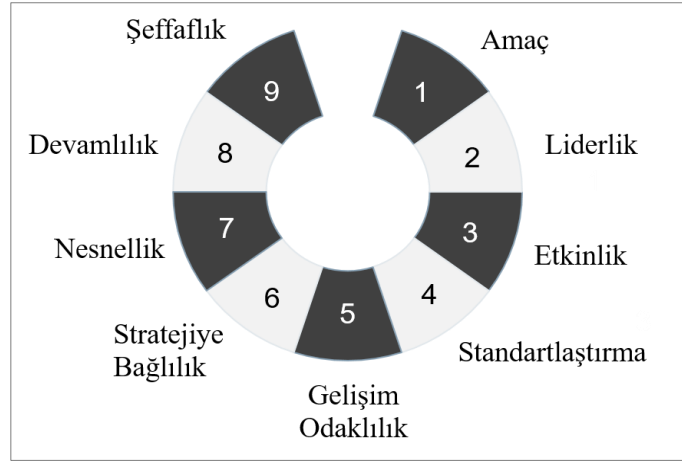
Yoğun rekabetin getirdiği sürekli değişim ve gelişim ihtiyacı için şirketlerin sürdürülebilirliği açısından en belirgin ihtiyaçlardan biri olduğu söylenebilir. Bu ihtiyacın karşılanmasını garanti edecek organizasyonel beceri ise iki boyutlu yetkinlik akışıdır. Bu boyutlardan birincisi dışarıdan içeriye yetkinlik akışıdır. Şirketin “insan kaynakları faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüten” genç yetenekler için cazip bir firma haline gelmesidir. Diğeri ise işletmenin, sahip oldukları yetenekleri, kurumsal vizyon doğrultusunda geliştirecek bir öğrenen organizasyona dönüşmesidir. Olgunlaşma modelinin adımları ve beklentileri organizasyon yönetiminden bu yönde bir kararlı yaklaşım sergilemesidir.

Bu yönde yapılan yatırımlar çalışan bağlılığını, istekliliğini ve katılımını arttıracaktır. Verimlilik, kalite gibi operasyonel sonuçların yanında işletmenin finansal sonuçlarına da etki etmesi amaçlanmaktadır. Bunun ötesinde insan kaynaklarını, diğer tüm kaynaklardan farklı konumlandırılarak şirket stratejisinde hizalanması gereken en önemli paydaş olarak görülmesi önemli çıktılardan bir diğeri olacaktır.

Ancak organizasyon gelişimleri, doğru bir tespit, hassas bir planlama ve önceliklendirme ile kararlı bir takip gerekir. Değişimi yönetmek, direnci kırmak ve gelişimi sağlamak bu kadar zahmetli iken gelinen noktada ısrarlı olunmazsa kazanılan alışkanlıkların kolayca terk edilmesi de mümkündür. Modelin olgunlaşma derecesini rakamsal olarak ifade etmesi, olası bir geri gidişin anlamlandırılmasını kolaylaştıracaktır. Bu şekilde sağlanan faydanın sürdürülebilirliği amaçlanmaktadır.

### **4.3. Modelin İlkeleri**

Modelin etkin ve verimli uygulanması için dikkate alınması gereken prensipler Şekil 9’da gösterildiği gibidir.



**Şekil 8: İK-SOM Modelinin İlkeleri**

- **Amaç:** Modelin uygulanmasının en temel çıktısı, işletmenin İK süreçlerini stratejiye hizalı bir şekilde güçlendirerek sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktır. Bu yönde atılacak tüm adımlar yönetim tarafından desteklenmelidir.
- **Liderlik:** Şirketin liderlik modeli ve operasyonel liderlerin seçim kriterleri personelin bağlılığı ve istekliliği üzerinde etkilidir.
- **Etkinlik:** Katılım için organizasyonda adil, meritokratik ve sistematik temelli uygulamalar tercih edilmelidir
- **Standartlaştırma:** Kişiyeye bağımlı, kişiyeye özgü ve geçici uygulamalardan kaçınılmalıdır. Tüm faaliyetler yazılı hale getirilerek standartlaştırılmalıdır
- **Gelişim Odaklılık:** Organizasyonun bulunduğu olgunluk seviyesinden çok üzerinde bir uygulama organizasyonel direnci güçlendirir. Bu nedenle gelişimin adım adım ancak sürekli olması temin edilmeli ve direnç zamanlarında geri adıma izin verilmemelidir
- **Stratejiye Bağlılık:** Yol haritasında tercih edilen öncelikler, mutlaka kurumsal stratejik hedeflere dayandırılmalıdır.
- **Nesnellik:** Değerlendirme açısından objektif ve yetkin bir yaklaşım gereklidir. Aksi yönde bir değerlendirme zaman kaybına ve önceliklendirme hatalarına neden olabilir.
- **Devamlılık:** Değerlendirme belirli aralıklarla tekrarlanarak güncellenmeli, belirlenen aksiyonlar canlı tutulmalı ve kararlı bir şekilde takip edilmelidir. İnsan Kaynakları stratejik projeleri bu model üzerinden belirlenebilir.

- Şeffaflık: Organizasyonel dirençlerin en aza indirilmesi, amaç, yöntem ve çıktılar konusunda etkin ve geri bildirim için açık iletişim ile mümkündür.

#### 4.4. Süreç Olgunluk Seviyeleri

Olgunluk seviyeleri, modelin temel unsurlarından biridir. Amaç, işletmenin sahip olduğu süreç yetkinliğini ölçmek, gelişimi için yol haritası oluşturmaktır. Bu nedenle her bir olgunluk seviyesini merdivenin birbirini takip eden basamakları şeklinde düşünmek doğrudur. Her bir basamak kendi seviyesine tanımlanmış bir dizi yetkinlik-yeterlilik beklentisini içermektedir. Bu faaliyetler, incelenen kritik sürecin, olgunluk seviyesine özel amaca ve hedefe uygun olarak ulaşması gereken temel iş yapış yöntemi veya yönetim araçlarıdır. Basamakları adım adım çıkmak sağlıklı bir yaklaşımdır. Bununla birlikte gelişim hızı şirketlerin gelişim yetkinliği, kurum kültürü ve liderlik modeli ile farklılık gösterebilir.

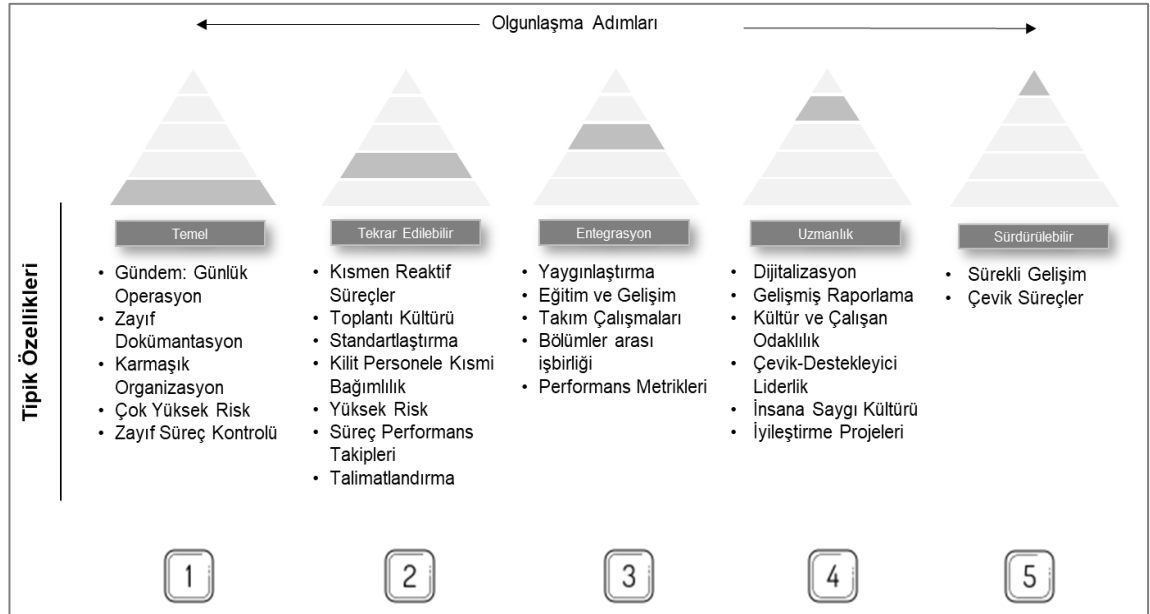
Her bir olgunluk seviyesi, benzer durumdaki işletmelerin yetkinliklerini yansıtan tipik faaliyetlerin arandığı bir çerçevedir. İşletmenin yaygın ve kalıcı uygulamaları ile bu faaliyetler karşılaştırılarak şirketin olgunluk seviyesi tespit edilir. İşletmelerin kendilerine özgü iş yapış biçimleri veya sektörel gerekliliklerden dolayı oluşacak farklılıklar olması durumunda, tam bir eşleşme yerine değerlendirici tarafından “büyük ölçüde” veya “anamlı” bir eşleşme olması yeterli görülebilir.

Peter Senge, Yaşayan Şirket kitabının önsözünde şirketleri yaşayan organizmalar şeklinde düşünmenin, işletmelerin yaşam süresini uzatmak için atılması gereken ilk adım olduğunu söyler. (De Geus, 1999) Olgunlaşma modeli de, işletmelerin yaşayan, öğrenen ve gelişen organizmalar şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini öngörür. Böyle bakıldığında, “olgunlaşma” kelimesi daha çok anlam kazanır. Her biri, kendisinden öncekini takip eden ve besleyen amaç, odak noktası ve hedeflere sahiptir.

**Tablo 9: İK-SOM Olgunluk Seviyeleri**

Olgunluk Seviyeleri	Amaç	Odak	Hedef
1 <b>Temel</b>	Aksiyon alma	Faaliyetler	İşi yapabilmek
2 <b>Tekrar Edilebilir</b>	Aktarabilme	Standardizasyon	Bilinen en iyi yöntemle yapabilmek
3 <b>Entegrasyon</b>	Hayata geçirme / Geliştirme	Süreç Yönetimi / İç Sistemler	Birlikte olması gereken gibi yapabilmek
4 <b>Uzmanlık</b>	Proaktivite / Raporlama	Dijitalizasyon / Değerlendirme	Çevik olarak yönetmek
5 <b>Sürdürülebilirlik</b>	En iyi uygulama	Sürekli Gelişim Yenilikçilik	Sürekli daha iyi olmanın yolunu bulmak

Bir işletmenin sahip olduğu süreçlerde bu olgunlaşma adımlarını sağlıklı bir şekilde yönetip sürdürülebilir seviyeye ulaştığında o sürecin, kişilerden bağımsız olarak sistemli bir şekilde sürekli geliştiği, geliştiği noktada standartlaştığı, yaygınlaştığı ve içsel ve dışsal değişkenler nedeniyle yaşanacak sapma durumlarında hızlı bir şekilde tespit edilerek düzeltilebildiği bir yapıya sahip olması öngörülebilir. Bu döngü nihayetinde süreç geliştirme, uygulama ve bakımı sorunsuz şekilde yönlendirerek sürekli gelişim yaklaşımının en yalın şekilde içselleştirilmesi amaçlanmaktadır.

**Şekil 9: İK-SOM Olgunlaşma Adımları Tipik Özellikleri**

Alt seviyeler üst seviyelerin temeli ve garantisidir. Daha üst kademelerdeki uygulama ve araçların, erken veya hızlı devreye alınmaya çalışılması organizasyonda içselleşmeyi

zorlaştıracacağı gibi, kaynak ve motivasyon kaybına da neden olabilir. Organizasyona taşıyamayacağı bir yük verilmiş olur. Olgunlaşma seviyeleri, planlı, kademeli ve sürekli ilerleme için kullanışlı ve güçlü yol haritaları olarak değerlendirilebilir.

#### **4.4.1. Seviye 1: Temel**

Temel seviye, şirketlerde süreçlerin büyük ölçüde geçici yöntemlerle yürütüldüğü adım olarak tanımlanmıştır. Yasal veya sektörel ihtiyaçları karşılayacak basit talimatlar veya formlar kullanılır.

Önerilen model için bu ilk aşama standartlaşmanın temellerinin atıldığı, dokümantasyon çabalarının başladığı adımdır. Bu adımın aşılması için yapılması geliştirilmesi gereken araçlar, hazırlanması gereken talimatlar tanımlıdır. Ancak bu seviyede talimatların kapsamlı olması beklenmez. Gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamen belgeye uygun olduğu şüpheli olabilir. Karar alma dahil birçok kritik faaliyetin gerçekleşmesi için işi bilen kişilere yüksek bağımlılık görülür.

Yine yaşayan şirket metaforu kullanılacak olursa, bu seviye için işlerin yürütülebilmesi “bazal metabolizma” ihtiyaçlarını karşılayan yapıdadır denilebilir. Süreç yönetimini hala “önemli ve etkin” kişilerin elindedir, yaygınlaştırma faaliyetleri hayata geçirilememiştir. Süreç kontrolü olması beklenmez. Standardizasyon çabaları ek külfet ve maliyet olarak görülmektedir. Öte yandan, standartlaşma, ölçme ve sürekli gelişim olanağı olmaması nedeniyle israflar yüksektir ve ancak takip edilemediği söylenebilir.

Bu seviyede organizasyonun tanımlı olması beklenebilir ancak karmaşıktır. Çoğu zaman çalışanlar tarafından bilinmez. Güçlü organizasyonel liderlik (genellikle kurucu lider) gereksinimi karar almada çeviklik sağlar. Ancak yönetsel risklerin en yüksek olduğu seviyedir. KOBİ firmalar ile yapılan ön değerlendirmeler sırasında İnsan Kaynakları faaliyetlerinin maliyet unsuru olarak değerlendirilmesi temel olgunluk seviyesinin göstergesidir.

Tipik özellikler, baskın liderlik, zayıf dokümantasyon, karmaşık organizasyon ve zayıf süreç kontrolüdür. Tartışma konuları günlük değişkenlik gösterir ve işletme odaklıdır.

#### 4.4.2. Seviye 2: Tekrar Edilebilir

İşletmelerde yazılı basit talimatların olması son derece önemlidir, bir gelişim aşamasıdır. Ancak, güncel olarak operasyonlarda kullanılmasını garantilemektedir. Sistem yaklaşımının en temel kuralı “yaptığını yaz, yazdığını yap” gereği, süreçlerin tekrar edilebilir olması için yaygınlaşması ve süreç sahipleri (yürütücüleri) tarafından biliniyor olması beklenmektedir.

Tekrar edilebilir seviyenin en tipik özelliklerinden biri iletişimidir. Hazırlanan talimatlar ve formların operasyonların yürütürken bilgi akışını standartlaştırır. Aynı zamanda ilerideki aşamalarda ihtiyaç duyulacak veriler de bu seviyede toplanmaktadır. Kurum içi iletişimin her boyutundan bahsedilebilir. Fonksiyonlar arası temel bilgi akışı, hizalanma toplantıları, görevlendirme, hedeflendirme kavramları aktifleşmektedir.

Bu olgunluk seviyesinin odak alanı, standartlaştırmadır. Standartlaştırmanın en temel yöntemi de bilinen en iyi yöntemi belirlemek, talimatlandırmak ve güncel olmasını sağlamaktır. Bu organizasyonel yetkinlik, sürecin sürdürülebilirliği açısından kilitlidir. Standartlaştır(a)madığımız hiçbir süreci geliştirmek mümkün değildir, denilebilir.

Standartlaştırma yaklaşımı ile kişiye bağımlı ve kişiye özgü uygulamalar azalır. Rol ve sorumluluklar belirginleşir. Günlük operasyon yönetiminde karmaşıklık ve risk bir ölçüde engellenmiştir. Süreç yöneticilerinin daha geniş alanlarda proje yürütebilmesi, organizasyonunun gelişimine kaynak – vakit ayırabilmesi mümkün olacaktır. Böylece 3. olgunluk seviye olan entegrasyon için gerekli şartlar oluşur. Ancak bu seviyede gündem büyük ölçüde hala günlük operasyonlar olması beklenebilir.

Tekrar edilebilir seviyenin özellikleri, doğal olarak yoğun standartlaştırma çabalarıdır. Birlikte iş yapma (toplantı) kültürü gelişmekle birlikte her seviyede koordinasyon toplantıları yapılması beklenir. Organizasyonda, rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi, paralel olarak görev tanımlarının hazırlanması yönünde çabalar desteklenir. Tüm faaliyetler için iletişim formları standartlaştırılıp sistem kalite alt yapısı hazırlanır. ISO 9001 Kalite belgesine sahip olan firmaların bu seviyenin soruları konusunda güçlü olmaları beklenebilir.

#### **4.4.3. Seviye 3: Entegrasyon**

Entegrasyon seviyesi bugün ile gelecek arasındaki alandır. Dönüşüm bölgesi denilebilir. Kurumların stratejik plan çalışmaları ile paralel gelişim sergilenir. Mevcut durum değerlendirilir, sapma durumları düzeltilir ancak daha da önemlisi gelecek için hazırlık yapılır. Yöneticilerin gündemini bugün konuları kadar örneğin personel geliştirme gibi gelecek için yapılacak organizasyonel yatırımlar da belirler. Geleceğin yöneticileri yetiştirilmesi ya da kurum kültürü çalışmaları için altyapılar oluşturulur.

Standartlaştırılmış süreçler çok büyük ölçüde hayata geçmiştir, tutarlıdır. Bu seviyede organizasyonlar, yeni ve gelişmiş uygulamalar için kaynak ayırırlar ancak öncelikli hedef işleri daima olması gereken yöntemle yapmaktır.

Entegrasyon seviyesinin kilit özelliği, yapılan faaliyetlerin birlikte yapılması yaklaşımıdır. Fonksiyonlar arasında hizalanma, ortak süreç ve proje sorumluluğu alma yaygınlaşmıştır. Bu ortaklaşma ile sadece yukarıdan aşağıya değil yatay fonksiyonlar arasında da iletişim gelişmiştir. Bu nitelikler risklerin yönetilmesini sağlar.

Günlük kararlar, sistematik kararlara kaymıştır. Fonksiyonel karar alıcıların sayısı artar, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılır. Reaktif yaklaşımlar, proaktif önlemlere evrilmiştir. Bu seviyede daha önceki seviyelere göre bürokrasinin arttığı ve kararlarda gecikme yaşandığı görülebilir. Hala kendi kültürüne uygun yöneticileri yetiştiremediği için dışarıdan gelen yöneticiler ile mevcut organizasyon arasında sorunlar görülebilir. İşgücü devir oranı yükselebilir.

Bu seviyenin tipik özellikleri, eğitim, gelişim, hizalanma, bürokrasi ve yaygınlaştırmadır.

#### **4.4.4. Seviye 4: Uzmanlık**

Yaygınlaştırılan standartlaştırılmış süreçlerin, günlük hayatta uygulanması sırasında çeşitli sebeplerden dolayı farklılaşması ya da verilmiş hedeflerden sapması mümkündür. Uzmanlık seviyesi bu tür durumlar için takip yöntemlerinin kullanıldığı olgunlaşma seviyesidir.

Entegrasyon seviyesinde kurulan sistemlerin sonuçlarının raporlanması, fonksiyonlar arası ve hiyerarşik iletişimin şeffaf ve hızlı olması için faaliyetler yürütülür. Uzmanlık seviyesinin önemli çıktılarından biri de ortak amaçlı dış paydaşlarla kurulacak hizalanmadır. Bu şekilde ortak projeler yürütülebilir.

Uzmanlık seviyesinde kararların perspektifi uzun vadedir. Bu perspektifte ihtiyaç duyulan en önemli kılavuz kurumun stratejik planıdır. Uzun vadeli projeksiyona dayanan planlar yapılmaktadır ve bu planları gerçekleştirecek yöneticiler iç kaynaklardan yetiştirilmektedir. Bu seviyedeki işletmeler için kritik bir yetkinliktir.

Bir diğer yetkinlik, geri bildirim kültürünün geliştirilmesidir. Sürdürülebilir seviyenin (5. seviye) nin altyapısı geri bildirim kültürüdür. Bu nedenle her kritik süreç için, sürecin müşterisinden alınacak kapsamlı ve kaliteli geri bildirim, sürecin sürekli iyileşmesi için doğru verileri sağlar. Geri bildirim yetkinliği, çalışan odaklı operasyonel liderlik ve destekleyici koçluk yaklaşımının gelişmesini sağlar. Çalışan memnuniyetinin ve katılımının artması beklenir.

Organizasyonun genişlemesi ve kısmen karmaşıklaşma, uygulanan sistemlerin gelişmesi, bürokrasi yönetim zorluğuna neden olabilir. Bu nedenle organizasyonlar hızlı bilgi alma, raporlama ihtiyacı duyar. Entegrasyon seviyesinde sağlanan veriler, sapma durumlarını ve verilecek tepkileri standartlaştırma olanağı sağlar. Belirlenen süreç performans göstergeleri ve sapma eşikleri doğru yazılımlar kullanılarak kısa ve uzun vadeli kararlarda kullanılabilir.

Olgunlaşma basamaklarının tipik özellikleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

<b>Tablo 10: Olgunluk Adımlarının Tipik Özellikleri</b>	
<b>Olgunlaşma Adımları</b>	<b>Özellikler</b>
Temel	Gündem: Günlük Operasyonlar Zayıf Dokümantasyon Karmaşık Organizasyon Çok Yüksek Risk Süreç Kontrolü Yok
Tekrar Edilebilir	Kısmen Reaktif Süreçler Standartlaştırma Kilit Personele Kısmi Bağımlılık Yazılı Talimatlandırma Süreç ve Metrik Tanımlama
Entegrasyon	Eğitim ve Geliştirme Yaygınlaştırma Bölümler Arası İş Birliği Hedefli Metrikler Takım Çalışmaları
Uzmanlık	Gelişmiş Raporlama Dijitalizasyon Kültür ve Çalışan Odaklılık İyileştirme Projeleri
Sürdürülebilir	Sürekli Gelişim Kültürü Yetkinlik Akışı Çevik Süreçler Yetkilendirici Liderlik



#### 4.4.5. Seviye 5: Sürdürülebilir

Modelin en önemli amaçlarından biri 2 boyutlu yetkinlik akışının sağlanmasıdır. Boyutlardan biri dışarıdan içeriye yetenek akışıdır, diğeri ise sahip olunan yeteneklerin geliştirilerek benzersiz ve kopyalanamaz bir iç girişimci yetkinliğine dönüştürülmesidir. Birincisini sağlayacak şey rekabette avantaj sağlayacak olan “işveren markasıdır”, diğeri tüm insan kaynakları fonksiyonlarının başarılı ve sistematik sürekliliği ile mümkün olur.

Sürdürülebilir seviye, kurumların insan kaynakları fonksiyonlarında sürekli gelişim (kaizen) kültürünün yerleştiğini seviyedir. Kritik süreçler sorumluları tarafından belirlenen hedefler için sürekli analiz edilir ve düzenli olarak iyileştirilir. Başarılı süreç yöneticileri çalışanlarını gelişim yönünde teşvik eden, yol gösteren, koçluk desteği veren yöneticilerdir. Birçoğu şirket içinde yetiştirilmiştir.

Sürdürülebilir süreçler hızlı karar alınabilen, bununla birlikte risklerin iyi yönetebildiği süreçlerdir. Daha önceki olgunluk adımlarında oluşan bürokrasi, sürekli gelişim yaklaşımı ve yetkilendirici liderlik modeli ile diğer departmanların etkin iş ortağı konumuna evrilmiştir. Sürdürülebilir olmanın en keskin koşulu, süreç tasarımında paydaş memnuniyetini ön plana almaktır. İnsan kaynakları yönetiminin “iş ortağı” konumlandırması süreçleri çevikleştirip, paydaş memnuniyeti pekiştirir. Bu durum insan kaynakları yönetimi süreç performans göstergelerine de yansıtacaktır.

## **BÖLÜM 5: UYGULAMA**

### **5.1. Uygulamanın Amacı**

Uygulamadaki amacımız, süreç olgunlaştırma perspektifi ile insan kaynakları faaliyetlerini geliştirmek isteyen işletmelerin, bulunduğu yeri tespit etmek (ölçmek) ve gelişimini yönlendirebilmek adına kritik İK süreçlerinin olgunlaşma adımlarını içeren yol haritası ortaya koymak için geliştirilen modelin KOBİ büyüklüğündeki firmalarda uygulayarak, bu işletmeler için modeldeki 13 kritik süreç ve uygulamanın gelişim seviyelerini ölçmek ve karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir.

Araştırma alanı olarak tüm üretim sektörünü besleyici sektör konumundaki makine imalat sektörü belirlenmiştir. Sektörün belirlenmesindeki en önemli sebeplerden biri de KOBİ büyüklüğünde şirketlerin ağırlıklı olmasıdır. Kalkınma Bakanlığının hazırladığı, sektör odaklı 2019-2023 Kalkınma Planında, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, Sanayi Sicil Kayıtlarında Makine İmalat Sektöründe faaliyet gösteren ve yasal zorunluluk olan “Sanayi Sicil Belgesi” verilerine göre büyük işletme (%1,2), orta boy işletme (%7,6), geri kalan (%91,2) ise küçük ve mikro işletmelerdir. Bu veri MAKFED (Makine İmalat Sanayi Dernekleri Federasyonu) tarafından hazırlanan ve Ağustos 2021 tarihinde yayınlanan “Makine İmalat Sektörü Türkiye ve Dünya Değerlendirme Raporu” içeriğinde KOBİ lehine çok küçük oranda değişiklik göstermiştir. 50 kişinin altında çalışan firma oranı % 93,2 olduğu görülmektedir.

### **5.2. Dünya’da ve Türkiye’de Makine İmalat Sektörü**

Makine iş yapmamızı kolaylaştıran tarihi insanlık tarihi kadar eski bir unsurdur. Avlanma, taşıma, aktiviteleri kolaylaştırma gibi birçok ihtiyaç doğrultusunda insanoğlunun çözüm arayışının sonucu olarak geliştirilmişlerdir. Elektriğin keşfi, motorların geliştirilmesi, sanayi devrimi, çeliğin imali ve işlenmesi endüstrinin belli kilometre taşlarını oluşturur. Bilgi teknolojinin de devreye girmesi ile günümüzde sektörün yeni döneminde, makineleşme yine temel rolü üstlenmektedir.

Makine imalat sektörü, ülkelerin kendi ürün ve üretim teknolojilerini oluşturabilmeleri, yönetebilmeleri için kritik bir noktadadır ve önemi her geçen gün artmaktadır. Makine İmalat Sanayi, ülkelerin küresel güç olma hedefleri üzerinde belirleyici, önemli ve

öncelikli bir sektördür. Kendi üretim tesislerini üretebilen olmak, sanayide kendi kendine yetebilmenin, rekabet gücünü büyütmenin ve ekonomide gelişmenin önünü açar. Bu anlamda ekonomide öncelikli ve ayrıcalıklı bir işlevi yerine getirir. Bu sektörün üretim ve istihdam büyüklükleri sanayileşmenin temel göstergeleri arasında yer almaktadır. (Kalkınma Bakanlığı: On Birinci Kalkınma Planı, 2018)

OECD'nin teknoloji yoğunluğuna göre imalat sektörleri sınıflandırmasında orta-yüksek teknoloji gurubunda yer alan makine sektörü, sahip olduğu yüksek katma değer oranı, teknoloji üretimini zorunlu kılması, geniş bir yan sanayi ağı oluşturması, yatırım maliyetlerini düşürmesi, nitelikli personele yönelik istihdam alanı oluşturması, dışa bağımlılığı ve dış ticaret açığını azaltmasının yanı sıra pek çok sektöre girdi sağlaması ile tetikleyici güce sahip lokomotif bir sektördür. Makina imalat sanayi imalat sanayinin hemen hemen bütün sektörlerine girdi verir, bu sektörlerin itici gücü olur. Makina imalatının gelişmesi diğer imalat sanayinin gelişmesi ile iç içedir. Örneğin gıda sanayi; gelişmesi ile ihtiyacı olan makinaları bu sektörden alır. Hem makina imalat sanayini geliştirir hem de bu sektördeki mühendislik disiplinini harekete geçirerek kendi gelişme trendini yükseltir. Bu durum birçok sektöre yatırım malı ürettiği için, diğerlerinde de aynen geçerlidir. (Makine İmalat Sanayi Sektör Araştırması, 2017)

Farklı sektörlerin, farklı proseslerinin ihtiyaçlarının karşılanması talebi üretimin büyük ölçüde proje tipi yönetilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu sektörün diğerlerinden en temel farklarından biri her projenin bir Arge ve tasarım gerekliliğidir. Dolayısıyla "Teknoloji Yoğun" bir sektör özelliği taşıdığı söylenebilir. Üretilen makineler müşteri isteğine, beklentilerine ve kısıtlarına göre yeniden modifiye edilir, tasarlanır, projelenir ve üretilir. Arge sektörün olmazsa olmazıdır. Ancak MAKFED (Makine İmalat Sanayi Dernekleri Federasyonu) 2021 yılı verilerine göre sektörde yaklaşık 17600 girişim içinde 199 Arge Merkezi ve 43 Tasarım Merkezi onayı alınmıştır. Yine aynı verilerde 2019 yılında özel sektör arge payı 1,3 Milyar TL olduğu gözükmektedir.

Makine İmalat Sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı 2009 yılında 12.780 iken 2020 yılında bu rakam 17.680 olarak raporlanmaktadır. (MAKFED, 2021; Kalkınma Bakanlığı: On Birinci Kalkınma Planı, 2018). Bu başlık altında toplanan 21 alt grubuyla, makine imalat sektörü heterojen bir görüntü çizmektedir:

28.11 - Motor ve türbin imalatı (hava taşıtı, motorlu taşıt ve motosiklet motorları hariç)

- 28.12 - Akışkan gücü ile çalışan ekipmanların imalatı
- 28.13 - Diğer pompaların ve kompresörlerin imalatı
- 28.14 - Diğer musluk ve valf/vana imalatı
- 28.15 - Rulman, dişli/dişli takımı, şanzıman ve tahrik elemanlarının imalatı
- 28.21 - Fırın, ocak (sanayi ocakları) ve brülör (ocak ateşleyicileri) imalatı
- 28.22 - Kaldırma ve taşıma ekipmanları imalatı
- 28.23 - Büro makineleri ve ekipmanları imalatı (bilgisayarlar ve çevre birimleri hariç)
- 28.24 - Motorlu veya pnömatik (hava basınçlı) el aletlerinin imalatı
- 28.25 - Soğutma ve havalandırma donanımlarının imalatı, evde kullanılanlar hariç
- 28.29 - Başka yerde sınıflandırılmamış diğer genel amaçlı makinelerin imalatı
- 28.30 - Tarım ve ormancılık makinelerinin imalatı
- 28.41 - Metal işleme makinelerinin imalatı
- 28.49 - Diğer takım tezgahlarının imalatı
- 28.91 - Metalürji makineleri imalatı
- 28.92 - Maden, taş ocağı ve inşaat makineleri imalatı
- 28.93 - Gıda, içecek ve tütün işleme makineleri imalatı
- 28.94 - Tekstil, giyim eşyası ve deri üretiminde kullanılan makinelerin imalatı
- 28.95 - Kağıt ve mukavva üretiminde kullanılan makinelerin imalatı
- 28.96 - Plastik ve kauçuk makinelerinin imalatı
- 28.99 - Başka yerde sınıflandırılmamış diğer özel amaçlı makinelerin imalatı

2020 yılında başlayan pandemi küresel boyutta iktisadi faaliyetler üzerinde farklı etkiler yaratmıştır. Ülkemizde bu sektördeki girişim eğilimi devam etmiştir. Salgın ile birlikte oluşan yeni normal koşullar altında makine ve teçhizat talebi hem küresel olarak hem de ülkemizde artmıştır. (MAKFED, 2021)

**Tablo 11: Makine Sanayisinin İmalat Sanayi içindeki Yeri**

Yıllar	Makine Sanayi	İmalat Sanayi	Makine Sanayi Payı %
2012	13.591	354.256	3,84%
2013	13.921	365.723	3,81%
2014	14.528	371.911	3,91%
2015	15.347	375.480	4,09%
2016	16.101	379.894	4,24%
2017	16.707	391.024	4,27%
2018	17.207	396.118	4,34%
2019	17.549	403.018	4,35%
2020*	17.680	405.000	4,37%

**Kaynak:** MAKFED, 2021

\*Gerçekleşme Tahmini

Yukarıdaki Tablo 11’de dikkat edilmesi gereken bir konuda artışın genel imalat sektörüne yüksek olmasıdır.

Aynı raporda, 2020 yılında söz konusu sektörün cirosu bir önceki yıla göre %32,6 artarak 158,56 Milyar TL’ye ulaştığı görülmektedir. Sektörde toplam üretim değeri bu dönemde %32,2 artmış ve 145,63 Milyar TL’ye olarak kaydedilmiştir. Üretici fiyat artışının yıl ortalaması %15,1 olarak gerçekleşmiş ve toplam imalat sanayi içindeki payı %5,14 olarak, en yüksek orana ulaşmıştır.

**Tablo 12: Makine İmalat Sanayisinde Cironun Gelişimi**

Yıllar	Makine Sanayi	İmalat Sanayi	Makine Sanayi Payı %
2012	39.754	833.932	4,77
2013	45.721	930.896	4,91
2014	52.134	1.076.277	4,84
2015	59.281	1.203.634	4,93
2016	65.424	1.314.067	4,98
2017	84.834	1.685.855	5,03
2018	110.253	2.223.272	4,96
2019	119.577	2.523.560	4,74
2020*	158.560	3.033.320	5,23

**Kaynak:** MAKFED, 2021

\*Gerçekleşme Tahmini

Bununla birlikte 2020 yılında buyana yaşanan pandeminin etkisi üretim sektörlerinde pozitif olmuştur. Birçok ürüne hızlı talep artışı yaşanmıştır. Buna paralel olarak Makine İmalat Sektörü %8,5 ile 2020 yılında en çok büyüyen sektörlerden biri olmuştur. (MAKFED, 2021)

### 5.3. Makine İmalat Sektöründe Firma Ölçeği

Türkiye İstatistik Kurumunun yıllık sanayi ve hizmet istatistikleri güncellemesi sanayideki firma ölçeklerini de kapsamaktadır. Makine sanayi genellikle küçük ve orta büyüklükteki girişimlerin yoğun olduğu bir sanayi sektörüdür. Bu sektörde çalışan firmalarda ortalama çalışan sayısı 2010'da 12,0 kişi iken 2018 yılında 14,5 kişiye yükselmiştir. 2019 ve 2020 yıllarındaki düşüş yaşanmıştır. 2019 yılı durgunluktan 2020 yılı Covid-19 salgınından etkilenmiştir.

Konuyla ilgili olarak başka bir istatistik olarak 2010 yılında sektörde faaliyet gösteren firmaların %90,72 sinin çalışan sayısı 1-19 aralığındadır. 2015 yılında bu aralığa giren firma oranı %82,3 olarak azalma göstermiş. Ancak yine de büyük çoğunlukla KOBİ girişimlerin yer aldığı bir sektör olduğu görülmektedir. (Bakır, 2019)

**Tablo 13: Makine İmalat Sektöründe Ortalama Firma Ölçeği**

Yıllar	İstihdam	Firma Sayısı	Ort. Firma Ölçeği (Kişi)
2012	192.051	13.591	14,1
2013	199.198	13.921	14,3
2014	213.895	14.528	14,7
2015	226.156	15.347	14,7
2016	232.176	16.101	14,4
2017	239.241	16.707	14,3
2018	249.779	17.207	14,5
2019	240.440	17.549	13,7
2020*	248.000	17.680	14,0

**Kaynak:** MAKFED, 2021

\*Gerçekleşme Tahmini

Ancak MAKFED'in hazırladığı güncel rapordan anlaşıldığı üzere sektördeki girişimler içinde büyük çoğunluğu sağlayan KOBİ'ler ihracat payı olarak geride kalmaktadır ve her geçen yıl rakamların daha da düştüğü görülmektedir.

### 5.4. Makine İmalat Sektöründe İnsan Kaynakları

Söz konusu sektörün 2020 yılı sonunda yaklaşık 248.000 kişiyi istihdam eden bir büyüklüğe ulaştığı görülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi pandemi döneminde büyümesini devam ettiren sektörlerden biridir. Yaratılan istihdamın bir önceki yıla göre yaklaşık %3,1 arttırıldığı görülmektedir. Daha da dikkat çekici olan 2010 yılında yaratılan istihdama artış oranının %61,0 olmasıdır. (MAKFED, 2021)

Arge yatırımlarının yetersizliği, iş geliştirme, pazarlama ve tanıtım yetersizliği ve finansal problemlerle birlikte, sektörün en önemli dört sorunundan biri de insan kaynakları teminidir. Birçok sektörü taşıması nedeniyle, nitelikli eleman temini ve firma için eğitimlerle personelin gelişiminin devam ettirilmesi son derece önemlidir. İyi eğitilmiş mühendis ve teknisyen olmadan sektörde arge kültürünün beslenmesi de mümkün değildir. (Özkaya, 2020)

Sektörün gelişmesi için olmazsa olmaz görülebilecek bu durum nitelikli personel için geçerlidir. Ancak Makine Mühendisleri Odası tarafından hazırlanan Ekim 2017 Makine İmalat Sanayi Sektör Araştırması raporunda sektördeki istihdamı eğitim düzeyi oldukça düşük olduğu görülmektedir. Raporda Türkiye İş Kurumu kayıtlarına dayanarak verilen rakamlara göre, niteliksiz personel %67,9, meslek lisesi mezunları %18,9, meslek yüksek okulu mezunları %11,4, mühendis oranı ise sadece %1,8 olarak görülmektedir. Nitelikli iş gücü diyebileceğimiz lise ve üstü istihdam toplamdan %32,1 oranında pay almaktadır. Bu durum, lokomotif sektörde bile iş gücü niteliğinin düşüklüğünü gösterir.

**Tablo 14: Makine İmalat Sektöründe İstihdamın Gelişimi**

Yıllar	İstihdam	İmalat Sanayi
2014	213.895	3.826.777
2015	226.156	3.908.510
2016	232.176	3.922.221
2017	239.241	4.018.741
2018	249.779	4.133.611
2019	240.440	4.084.281
2020*	248.000	4.200.000

**Kaynak:** MAKFED, 2021

\*Gerçekleşme Tahmini

Araştırmaya katılan veya araştırma sırasında temas edilen firma yetkilileri bu durumun yanında sektörde ciddi anlamda bir personel devrinin olduğundan şikayet etmektedirler. Bu durum şirketlerde araştırma geliştirme alt yapısının ön koşulu olan bilgi birikiminin sağlanmasını engellemektedir. Ancak kısa vadeli finansal kaygıların ağır basması nedeniyle bu sorunun çözümü için aktif insan kaynakları alt yapısı kurmak yerine palyatif çözüm arayışları görülmektedir.

### **5.5. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın amacı, Makine İmalat Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde İnsan Kaynakları uygulamalarına ne kadar önem verildiğinin incelenmesi ve bu işletmelerin söz konusu uygulamalarının önerilen model üzerinden olgunluk seviyelerinin ortaya konulmasıdır.

Bu amaçla, Sakarya Makine İmalatçıları Birliği Derneği (SAMİB) genel sekreterliğine yeni model tanıtılarak, dernek aktif üyesi olan ve insan kaynakları uygulamalarına ilgili firmalar ile temas konusunda görüş alınmıştır. Olumlu görüş sonunda modelin gelişiminde katkı sağlayan firmalar dahil derneğin temas kurulması için önerdiği 55 firmaya, modeli tanıtan bir sunum ile birlikte 13 kritik süreçten oluşan olgunlaşma anket soruları gönderilmiş ve değerlendirmeleri talep edilmiştir. Bu firmaların yanında derneğe üye olmayan KOBİ seviyesindeki makine imalatçısı 3 firmadan da görüş ve değerlendirme istenmiştir. Anket gönderilen SAMİB üyesi firmaların 14 tanesinden anlamlı geri dönüş alınmıştır ve değerlendirme toplam 16 firmanın sonuçlarını kapsamaktadır.

### **5.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada önerilen alternatif model, kapsam içindeki tüm firmalara anket şeklinde gönderilmiştir. Dördüncü bölümde geniş olarak anlatıldığı gibi, önerilen model 13 kritik insan kaynakları süreçlerini kapsamaktadır. Her sürecin kendi olgunlaşma rotası için 5 adımlı bir yol tanımlanmıştır. Temel > Tekrar Edilebilir > Entegrasyon > Uzmanlaşma > Sürdürülebilirlik olarak tanımlanan adımların her biri temsil ettikleri olgunlaşma seviyesine uygun tipik uygulama biçimlerini sorgulamaktadır. Sadece “Temel” olgunluk seviyesi başlangıç seviyesi olarak herhangi bir soru barındırmamaktadır. Aşağıdaki Tablo 15’de görüleceği gibi şirketlerin olgunluk seviyeleri toplam 231 durum beklentisi içermektedir.



**Tablo 15: İK-SOM Modeli Olgunluk Seviyeleri Beklenti Tanımları**

#	Kritik Süreçler	Tekrar Edilebilir	Entegrasyon	Uzmanlık	Sürdürülebilir	Toplam
1	İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu	4	5	4	3	16
2	İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Planlama	3	3	3	3	12
3	Yönetim / Organizasyon Yapılandırma	5	5	4	3	17
4	Özlük Hakları Yönetimi	5	6	7	5	23
5	Yetenek Yönetimi	5	5	4	4	18
6	Öğrenen Organizasyon Yönetimi	4	7	7	3	21
7	İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi	3	5	5	3	16
8	Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri	4	5	5	3	17
9	Ücret Yönetimi	3	6	6	3	18
10	Ödül ve Disiplin Yönetimi	5	5	6	3	19
11	Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk	4	6	5	3	18
12	İşe Alım Yönetimi	4	7	5	3	19
13	Performans ve Teşvik Yönetimi	5	6	4	2	17
<b>TOPLAM</b>		<b>54</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>41</b>	<b>231</b>

Temel seviyenin beklentisi “iş yapabilmek”, “Tekrar Edilebilir” seviyenin beklentisi “Bilinen en iyi yöntemle yapabilmek” üzere standartlaştırmak ve işin başkaları tarafından da yapılabilmesini, aktarılabilmesini sağlamak, “Entegrasyon” seviyesinin beklentisi uygulamaları şirket içine yaygınlaştırmak, ekiplerin gelişimine yatırım, performans takibi ile birlikte olması gereken gibi yapabilmek, takip eden “Uzmanlık” seviyesinin beklentisi proaktif yönetim ve izlenebilirliğin sağlanması ile sapma durumlarını önden yakalamak, daha iyi yapabilmek ve son olarak “Sürdürülebilirlik” seviyesinin temel beklentisi ise sürekli gelişim döngüsünün sağlanması ile en iyi uygulamalara sahip olmaktır.

Bu yolla şirketlerin İnsan Kaynakları uygulamaları için bir olgunlaşma rotası çizmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle uygulamada doğal ve sağlıklı bir ilerleme için süreç adımlarında mesafeli atlama yerine evrilme (adım adım gelişme) önerilmiştir. Bu nedenle firmalara gönderilen dosyalarda olgunlaşma adımlarına ait beklentiler sıralı olarak sunulmuştur. Bir başka deyişle, “Tekrar Edilebilir” seviyenin beklentilerini karşılayan firmalara “Entegrasyon” seviyesinin soru ve beklentileri sunulmuştur. Bu tercihin sebebi standartlaştırılmadığı geliştirmenin, ölçemediğimiz yönetmenin mümkün

olmamasıdır. Amaç, yukarıda bahsedilen rota ile uygulamaların şirket içinde içselleşmesinin önerilmesi ve şirketin gerçek olgunluk seviyesinin doğru şekilde tespit edilmesidir.

Yöntemin araştırmanın başında tanıtılan P-CMM yöntemine göre en önemli farkı firmada İK uygulamalarını bir bütün olarak ele alıp, olgunlaşma derecesini tespit yerine her bir kritik uygulamanın olgunlaşma adımlarını ayrı ayrı değerlendirme olanağı vermesidir. 13 kritik uygulamanın olgunluk derecesinin aritmetik ortalaması, şirketin İK uygulamaları olgunluk derecesi olarak hesaplanmaktadır.

### **5.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlamaları**

Sektörün büyük ölçüde KOBİ firmalarından oluşması, pandemi şartları nedeniyle odak noktalarının finansal sıkıntılar olması nedeniyle zaten gündemde çok yer almadığı görülen insan kaynakları uygulamaları, bu dönemde daha da arka planda yer aldığı görülmektedir.

SAMİB tarafından belirlenen 55 firma, dernek içinde Makine İmalat Sektöründe faaliyet gösteren insan kaynakları konularında ilgili olan ve çalışma gruplarına katılan firmalar olarak belirlenmiş, İK yetkililerine hem mail yoluyla hem de telefonla bilgilendirilme yapılmıştır. Buna rağmen başta yukarıdaki sebeplerden dolayı sadece 14 firmadan anlamlı sonuçlar alınmıştır. Sektörde faaliyet gösteren henüz SAMİB üyesi olmayan 2 firma ile desteklenmiştir. Böylece 28% seviyesinde (16 / 57) katılım sağlanabilmiştir.

Gelen anketlerin, 10 tanesi İK birim yöneticileri, 5 tanesi İK faaliyetlerini de yöneten muhasebe yöneticileri, 1 tanesi de girişimci tarafından doldurularak gönderilmiştir.

### **5.8. Araştırma Soruları**

Uygulama aşağıdaki araştırma soruları üzerine oluşturulmuştur:

- a. Var olan olgunlaşma modelleri ülkemizde KOBİ'lere nasıl uyarlanabilir?
- b. Var olan ölçme yöntemlerine alternatif bir model nasıl geliştirilebilir?

### **5.9. Verilerin Analizi**

Gelen anketlerin, 10 tanesi İK birim yöneticileri, 5 tanesi İK faaliyetlerini de yöneten muhasebe yöneticileri, 1 tanesi de girişimci tarafından doldurularak gönderilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı 16 firmanın faaliyet gösterdiği yıl sayılarına göre dağılımında 1 firma 1-5 yıl, 3 firma 6-10 yıl, 5 firma 11-15 yıl, 7 firma da 15 yıldan daha fazla faaliyet gösterdiği görülmektedir. Katılan firmaların ortalama ömrü 21,4 yıl olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın uygulandığı firmalarda insan kaynakları biriminin kurulmuş olup olmadığı kriterinden yapılacak bir değerlendirmede 10 firmada atanmış bir İK yetkilisinin bulunduğunu 6 firmanın ise henüz bir İK organizasyonu kurmadığını, bu faaliyetlerin en temel bazda muhasebe birimleri tarafından yürütüldüğü görülmektedir. İK faaliyetlerinin atanmış bir kişi ya da bölüm tarafından yürütülmesinin firma faaliyet yıllarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Homojen bir dağılım göze çarpmaktadır. Ancak kritik süreçlerin olgunlaşması açısından bu firmalardaki İK faaliyetlerinin süreleri de önemlidir. İK birimini kuran ya da sorumlusu atan firmalarda ortalama İK faaliyeti süresi 5,17 yıl olarak belirlenmiştir. Firma ömrünün 21,4 yıl olduğu dikkate alınırsa İK faaliyetlerini geciktirmediğini söyleyebilmek mümkündür. Üstelik 6 firmanın hali hazırda İK faaliyetlerini özlük düzenleme kapsamında muhasebe birimleri üzerinden yürüttüğünü de dikkate almak gerekir.

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Gösterdiği Yıl Dağılımı**

<b>Ömür</b>	<b>Firma Sayısı</b>	<b>İK Birimi</b>	<b>Ortalama İK Faaliyet Yılı</b>
1-5 yıl	1	1	4,00
6-10 yıl	3	2	2,25
11-15 yıl	5	3	3,75
15+ yıl	7	4	8,25
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>5,18</b>

Örnekleme yer alan firmaların hiçbirinin süreç olgunlaşma modelleri hakkında bir bilgisi yoktur. Doğal olarak bu tür bir olgunlaşma modelinin uygulamasını ilk kez deneyimlemişlerdir. Araştırmaya katkı sağlayan firmalara model uygulaması sonunda, “Modelin genel olarak Türkiye’de imalat şirketlerinde İK süreçlerinin gelişimi için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan 3 firma bu soru için görüş bildirmemiştir. Kalan 13 firma olumlu görüş bildirmişler. Olumsuz bir görüş alınmamıştır.

Araştırmaya katılan firmalara uygulama sonrasında genel olarak İK Faaliyetlerinin, şirketlerin stratejik hedeflerine katkısını değerlendirilmesi konusunda görüş istenmiştir.

Bu soruda katılımcılara 1: Çok Düşük - 5:Çok Yüksek olacak şekilde puanlama yapmaları beklenmiştir. Tüm anket katılımcılarının yaptığı değerlendirmelerin ortalama puanı 4,19 olarak gerçekleşmiştir. Çok Düşük ve Düşük puan veren firma olmamıştır, sadece 4 katılımcı firma 3 puan ile değerlendirmiştir. Bu soruyu ankete katılımcılarının şirkette rollerine göre kırarak değerlendirildiği tabloda görüleceği gibi sadece İK birimi sorumluları değil, her ne kadar birincil sorumluluğu İK faaliyetleri olmasa da Muhasebe birimi sorumluları da İK Faaliyetlerinin stratejik hedeflere katkısına oldukça yüksek değer biçtikleri görülmektedir.

Benzer yöntemle görüş istenen bir diğer konu da genel olarak İK Faaliyetlerinin, şirketlerin kurumsallaşma yolculuğuna katkısını değerlendirilmesidir. Bir önceki sonuca paralel olarak tüm katılımcıların değerlendirmesi 4,31 olarak oldukça yüksek bir seviyede gerçekleşmiş olduğu Tablo 18’de görülmektedir. Bu İK faaliyetlerinin önemi açısından şirketlerde bir farkındalık oluştuğu şeklinde yorumlanabilir. Asıl sorumluluk alanı İK olmayan katılımcıların puanları da bu görüşü destekler niteliktedir.

**Tablo 17: Firmaların İK’nin Şirket Hedeflerine Katkısı Hakkında Görüşleri**

<b>Kriterler</b>	<b>İK Birimi</b>	<b>Muhasebe</b>	<b>Girişimci</b>	<b>Ortalama</b>
Firma Sayısı	10	5	1	
Stratejik Hedeflere Katkı	4,000	4,400	5,000	4,1875
Kurumsallaşmaya Katkı	4,200	4,400	5,000	4,3125

İşletmelerin sahip oldukları kalite belgelerine göre yapılan dağılım (Tablo 19) incelendiğinde her şirketin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi sahibi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Belgesi de aranmıştır. Bu konuda katılımcıların kalite yönetim sistemi belgelendirmelerine ilgi gösterdiği görülmektedir. Ancak gelişmesi gereken bir alan olduğu da açıktır.

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Firmaların Sahip Oldukları Kalite Belgeleri**

<b>Belgeler</b>	<b>Var</b>	<b>Yok</b>	<b>Oran</b>
ISO 9001	16	0	100,0%
OHSAS	4	12	25,0%
ISO 14001	6	6	37,5%

Çalışan sayıları açısından katılımcı firmaların ölçekleri değerlendirildiğinde tüm katılımcılarda 10 kişide fazla çalışan olduğu ve kademeli olarak homojen bir dağılım

gösterdiği görülmektedir. Katılımcı firmaların ortalama çalışan sayısının 75,18 olduğu hesaplanmıştır Bu dağılımı MAKFED in güncel olarak hazırladığı Makine İmalat Sektörü Türkiye ve Dünya Değerlendirme Raporunda yer alan ve Türkiye İstatistik Kurumu ve TC Merkez Bankası referanslı veriler ile kıyaslandığında araştırmaya katılan firmaların daha büyük ölçekli oldukları gözükmektedir. 15415 firmayı kapsayan tabloya göre sektörde 50 kişiden fazla çalışan firma oranı sadece 6,8 dir. (MAKFED, 2021) Araştırmaya katılan firmalar için de bu oran 68,7% dir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan Firmaların İstihdam Dağılımı**

Kişi Sayısı	Firma Sayısı	Oran
1-9	0	0,0%
10-49	5	31,3%
50-99	5	31,3%
100-149	5	31,3%
150+	1	6,3%

Katılımcı firmalarda çalışan Sayısı ile İK Biriminin varlığı arasında bir ilişki incelendiğinde, atanmış İK Sorumlusu olan firmalarda ortalama çalışan sayısının 93,9, faaliyetlerin muhasebe ya da girişimcinin kendisi tarafından yürütülen firmalarda 44,0 olduğu görülmektedir.

Çalışanların kıdem yılları Beyaz Yaka ve Mavi Yaka için ayrı olarak ele alınmıştır. Ancak bu açıdan firmaların faaliyet süresi, çalışan sayısı ve İK faaliyetlerinin ve verilerinin kimin tarafından takip edildiği önemlidir. Tüm katılımcılar dikkate alındığında beyaz yaka ortalama kıdem yılı 6,54, mavi yaka kıdem yılı 6,15 olarak hesaplanmıştır. Ancak bu veri, İK birimi olması açısından ayrıştırıldığında İK Birimi olan firmalarda beyaz yaka kıdem yılı 4,46, mavi yaka kıdem yılı 5,48 iken olmayan firmalarda beyaz yaka kıdem yılı 9,67 mavi yaka kıdem yılı 7,17 olduğu görülmektedir. Bu rakamlar değerlendirilirken İK faaliyetlerinin ayrı birim ya da sorumlu kişi tarafından yönetilmesi için hesaplanan ortalama sürenin de 5,18 yıl olduğunu da dikkate almak gerekir.

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan Firmalarda Ortalama Kıdem Sayıları**

İK Birimi	Ort.MY Kıdem	Ort.BY Kıdem
Var	5,48	4,46
Yok	7,17	9,67
Toplam	6,15	6,54

## 5.10. Modelin Uygulanması ve Sonuçların Analizi

Araştırmaya katılan 16 firmanın, 13 kritik uygulama üzerinden olgunluk seviyeleri ayrı olarak değerlendirilmiş, kritik olgunluk seviyelerinin aritmetik ortalaması firmanın İK Uygulamaları Olgunluk Seviyesi olarak hesaplanarak aşağıdaki Tablo 23’de sunulmuştur. Görüleceği üzere araştırmaya katılan 16 firmadan sadece 2 tanesi “Tekrar Edilebilir”, geriye kalan 14 firma “Temel” olgunluk seviyesindedir. Modelin sonuçları daha iyi anlamak için kritik uygulamaların kırılımlarına da bakmak gerekir. Bu yolla katılımcı firmalar için öncelikli olarak ele alınan süreçleri belirlemek ve göreceli olarak zayıf kalan süreçleri tespit etmek mümkündür.

**Tablo 21: Araştırmaya Katılan Firmalarda İK-SOM Olgunluk Seviyeleri**

<b>Firma #</b>	<b>Puanı</b>	<b>Seviye</b>	<b>Firma #</b>	<b>Puanı</b>	<b>Seviye</b>
Firma 1	1,38	Temel	Firma 9	2,69	Tekrar Edilebilir
Firma 2	1,15	Temel	Firma 10	1,08	Temel
Firma 3	1,08	Temel	Firma 11	1,31	Temel
Firma 4	1,77	Temel	Firma 12	1,69	Temel
Firma 5	1,15	Temel	Firma 13	1,31	Temel
Firma 6	2,62	Tekrar Edilebilir	Firma 14	1,62	Temel
Firma 7	1,23	Temel	Firma 15	1,85	Temel
Firma 8	1,38	Temel	Firma 16	1,31	Temel

### 5.10.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Organizasyonu

Modelin birinci kritik uygulama beklentisi, insan kaynakları yönetim organizasyon yapısının kurulmasıdır. Uzun ömürlü şirketlerin belirgin özelliği şirketin vizyonuna inanmış, kültürüne aşina insan gücüdür. Doğru yapılandırılmış ve stratejik paydaş olarak konumlandırılmış bir İnsan Kaynakları kurumsallaşma yolunda dönüşümün tetikleyicisi olur.

Bu kritik uygulamanın, katılımcı firmalar arasındaki ortalaması 2,06 gerçekleşmiştir. Diğer kilit uygulamaların içinde ikinci en yüksek olgunluk derecesine erişilmiştir. Daha yüksek olgunluk derecesine ulaşılan süreç “Özlük Hakları Yönetimidir”.

**Tablo 22: İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu Olgunluk Seviyeleri**

<b>İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu</b>		<b>2,06</b>
<b>Firmalar</b>	<b>Olgunluk Seviyesi</b>	<b>Puanı</b>
Firma 1	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 2	Entegrasyon	3,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 5	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 6	Sürdürülebilir	5,00
Firma 7	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 8	Temel	1,00
Firma 9	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Tekrar Edilebilir	2,00

Genel dağılıma bakıldığında bir firmanın (Firma 6) “Sürdürülebilir” seviyeye yükseldiği, 3 firmanın “Entegrasyon” seviyesinde olduğu ve 7 firmanın da “Tekrar Edilebilir” kriterleri karşıladığı görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların ortalama insan kaynakları faaliyet süresinin 5,18 olması nedeniyle insan kaynaklarının yönetimi organizasyonunun bu başlık altında diğer kriterlere göreceli olarak öncelikli konulardan biri olması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

**Tablo 23: İK Yönetim Organizasyonu: Tekrar Edilebilir**

<b>Olgunluk Seviyesi</b>	<b>Beklenti</b>	<b>%</b>
	İnsan Kaynakları organizasyon şeması hazırlanmış	68,8%
Tekrar Edilebilir	İnsan Kaynakları personelinin görev tanımları hazırlanmış	75,0%
	Bölüm içinde görev dağılımı yapılmış, sorumlular belirlenmiş.	87,5%
	Temel süreçler tanımlanmış ve talimatları hazırlanmış.	75,0%

Katılan firmaların büyük çoğunluğunda (%87,5) bölüm içinde görev dağılımı yapıldığı, temel süreçlerin hazırlandığı, görev tanımlarının tamamlandığı (%75,0) görülmektedir. Ancak İnsan kaynakları organizasyon şeması hazırlığını da tamamlamış olan 11 firma “Entegrasyon” seviyesinin kriterlerini de değerlendirmiştir.

**Tablo 24: İK Yönetim Organizasyonu: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	İK personeli arasında koordinasyon amaçlı düzenli toplantılar yapılıyor	90,9%
	Kurum içi sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri yapılıyor	63,6%
	İK yetkinlik geliştirme süreçleri tanımlanmış ve bu rotada eğitim faaliyetleri organize ediliyor.	72,7%
	İş hukuku konusunda (şirket içi - şirket dışı) destek noktası tanımlanmış	100,0%
	İK, şirket içinde disiplin, ödül, takdir ve terfi gibi komiteleri oluşturuyor	63,6%

Entegrasyon olgunluk derecesi kriterlerini değerlendiren 11 firmanın tamamı için “İş hukuku konusunda (şirket içi - şirket dışı) destek noktası tanımlanmış” sorusu olumlu yanıtlanmıştır. Bunun yanında katılımcı firmaların büyük çoğunluğunda İnsan Kaynakları personelinin kendi içinde düzenli toplantılar da organize ettiği görülmektedir. (10 / 11) Entegrasyon olgunluk seviyesi için göreceli olarak geride kalan faaliyetler sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri ile şirket içinde disiplin, ödül, terfi gibi komitelerin oluşturulmasıdır. Bu olgunluk seviyesinin kriterlerini 4 firma karşılamıştır.

**Tablo 25: İK Yönetim Organizasyonu: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Diğer bölümler ile tam bir işbirliği içinde sistematik ve şeffaf bilgi akışı ile rahat ulaşılabilir ve çevik çözüm sunan bir yapı kurulmuş.	50,0%
	Bölümün kendi yöneticilerini geliştiren bir liderlik modeli uyguluyor.	50,0%
	İK iç audit sistemi kurulmuş ve uygulamaların yasal ve prosedürel uygunluğu denetleniyor	75,0%
	Çevredeki eğitim kurumları ile işbirliği kurulmuş.	50,0%

Uzmanlık seviyesindeki kriterlerden tamamını sadece 1 firma karşılamıştır. (Firma 6) Diğer firmalar farklı kriterlerde gelişim noktası belirlemişlerdir. Bu olgunluk seviyesinde de firmaların hassasiyet noktasının uygulamaların yasal ve prosedürel uygunluğunun denetlenmesi noktasında olduğu görülmektedir.

### 5.10.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Planlama

Bu kritik süreci, “Çevresel faktörleri ve rekabet koşullarını dikkate alarak, kritik insan kaynakları süreçleri ve kurum kültürünün şirketin uzun dönemdeki belirlenmiş stratejik



yönelimlerine paralel evrilmesini sağlamak üzere hazırlanacak, geniş kapsamlı yol haritasıdır” olarak tanımlayabiliriz.

Katılımcı firmaların bu kritik süreçten ulaştıkları ortalama olgunluk seviyesi 1,25’dir. Bu seviye ile olgunlaşma seviyesi en düşük dört kriterden biridir. Sadece dört katılımcı firma “Tekrar Edilebilir” olgunluk seviyesinin ihtiyaçlarını karşılamıştır. Diğer on iki firma “Temel” seviyede olduğu görülmektedir.

“Tekrar Edilebilir” seviyesinin en kritik beklentisi “Şirketin insan gücü ve yetenek sermayesi için değer önermesi belirlenmiş.” olmasıdır. Katılımcı firmaların sadece %25’i bu soruyu olumlu olarak cevaplamışlardır. Firmaların, aile şirketi KOBİ’ler olduğu düşünülürse böyle bir stratejik perspektifin yaygınlaşmamış olması anlaşılabilir. Ancak, firmaların paydaşlarına değer önermesi sunabilmesi, yeteneği çekme ve elinde tutma adına önemli bir kuvvet noktası olacaktır.

**Tablo 26: İKY Stratejik Planlama: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
	İnsan Kaynakları yönetimine ait operasyonel hedefler belirlenmiş	68,8%
Tekrar Edilebilir	İnsan Kaynakları organizasyonu için stratejik yönelimler belirlenmiş.	56,3%
	Şirketin insan gücü ve yetenek sermayesi için değer önermesi belirlenmiş.	25,0%

Katılımcıların hiçbiri “Entegrasyon” seviyesi beklentilerinin tamamını karşılayamamıştır. Bu nedenle “Uzmanlık” seviyesi beklentileri sorulamamıştır. 3. seviyenin beklentileri arasında yer alan “Kurumsal stratejik hedefler ile bağlantılı İK proje/faaliyetleri yürütülüyor” ifadesi bu seviyedeki dört firmadan sadece biri tarafından olumlu olarak yanılanmıştır.

**Tablo 27: İKY Stratejik Planlama: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
	İnsan kaynakları yöneticilerine şirketin stratejik yönelimleri konusunda eğitim verilmiş.	75,0%
Entegrasyon	Kurumsal stratejik hedefler ile bağlantılı İK proje/faaliyetleri yürütülüyor	25,0%
	Bölüme ait stratejik performans göstergelerinin hedefleri, kurumun stratejik hedeflerine uygun olarak tanımlanmış	75,0%

### 5.10.3. Yönetim / Organizasyon Yapılandırma

Şirketin yönetim / organizasyon yapılandırılması, öncelikli insan kaynakları faaliyetleri arasında olması gerektiği söylenebilir. Bu kritik uygulamanın katılımcı firmalar olgunluk puanı ortalaması 1,69 olarak hesaplanmıştır, “Temel” olgunluk seviyesindedir.

Katılımcı 16 firmadan biri (Firma 9) bu kritik süreçte “Sürdürülebilirlik” seviyesine kadar yükselirken, diğer firmalar arasında 7 firmanın “Tekrar Edilebilir”, 8 firmanın “Temel” seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 28: Yönetim / Organizasyon Yapılandırma Olgunluk Seviyeleri**

Yönetim / Organizasyon Yapılandırma		1,69
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 5	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 6	Temel	1,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Temel	1,00
Firma 9	Sürdürülebilir	5,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Tekrar Edilebilir	2,00

Bu kritere ait 2. seviye beklentiler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır. Katılan 16 firmanın üçte birinde görev tanımlarının hazırlanması ve organizasyon şemalarına ulaşılabilmesi konusunda gelişim noktaları olduğu gözükmemektedir. Hazırlanan görev tanımlarının yaklaşık %94 ünde İSG, Kalite ve kurumsal ilkeler üzerindeki çalışma prensiplerini içerdiği beyan edilmiştir.

**Tablo 29: Yönetim / Organizasyon Yapılandırma**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Organizasyon şemaları ve görev tanımları standartları tanımlanmış	87,5%
	Şirketin temel çalışma prensipleri görev tanımlarında yer alıyor. (ISG-Kalite-Değerler vb)	93,8%
	Norm kadrolar genel olarak hazırlanmış	81,3%
	Çalışanlar görev tanımlarını biliyor. Görev tanımları imzalanmış olarak dökümanite edilebiliyor	62,5%
	Çalışanlar organizasyon şemalarına ulaşabiliyor	62,5%

“Entegrasyon” seviyesinin 5 satırdan oluşan beklenti seti, katılımcı 8 firma tarafından yanıtlanmıştır. Sadece bir firma tüm beklentileri karşılamıştır. (Firma 9) Bu set içinde yer alan en temel beklenti “Organizasyon şemalarının güncel olması” bu seviyenin sorularını cevaplayan tüm firmalar tarafından olumlu olarak yanıtlanmıştır. Hazırlanan norm kadroların büyük ölçüde periyodik olarak gözden geçirilip güncellenmesi de olumlu olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte gelişme en açık noktalar: “Atama ve terfiler için terfi komitesi toplanıyor” (%42,9) ve pozisyonlar yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Personelin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken bilgi, becerinin tanımlanmış olması, işe alım, görevlendirme ve terfilerde bu kriterler uygun tercihler yapılmasının ön koşuludur. Aynı zamanda çalışanlar için teknik ve kişisel gelişim ihtiyaçların belirlenmesi adına alt yapıyı oluşturur.

**Tablo 30: Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Organizasyon şemaları güncel, tüm pozisyonlar şemada yer alıyor	100,0%
	Norm kadrolar yıllık hedeflere uygun olarak gözden geçiriliyor	75,0%
	Mavi Yaka görevler için yetkinlik matrisleri hazırlanmış	57,1%
	Atama ve terfiler için terfi komitesi toplanıyor.	42,9%
	Beyaz yaka iş/görev bazlı yetenek ve yetkinlik ihtiyaçları belirlenmiş	57,1%

“Uzmanlık” ve “Sürdürülebilirlik” beklentileri aşağıdaki tablolarda (Tablo 34 ve Tablo 35) sunulmuştur.

**Tablo 31: Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Çalışan gelişimi ve organizasyonun gelecek ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde, rotasyona fırsat veren bir sistem tanımlanmış	100,0%
	Görev tanımlarını ve organizasyon şemalarını güncel tutacak bir takip sistemi geliştirilmiş	100,0%
	Yöneticilerin çoğunluğu kendi kültüründen yetiştirilmiş	100,0%
	Atama ve terfi sürecinde, görevin yetenek ve yetkinlik ihtiyacı dikkate alınmıyor	100,0%

**Tablo 32: Yönetim / Organizasyon Yapılandırma: Sürdürülebilirlik**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Sürdürülebilir	Kurumsal stratejiye ve vizyonel yönelime uygun olarak, gelecek organizasyon alternatifleri hazırlanmış	100,0%
	Bağımsız kişi(ler) tarafından organizasyon yapılandırma faaliyetlerinin yazılı prosedürlere uygunluğu denetlenir ve onaylanır	100,0%
	Değişim yönetimine uygun olarak gelişim ve iletişim planları hazırlanmış.	100,0%

#### 5.10.4. Özlük Hakları Yönetimi

Katılımcı firmaların “Özlük Hakları Yönetimi” sürecinden aldıkları olgunlaşma puanının ortalaması 2,19 olarak gerçekleşmiştir. Bu araştırmadaki en yüksek olgunlaşma derecesidir.

**Tablo 33: Özlük Hakları Yönetimi Olgunluk Derecesi**

Özlük Hakları Yönetimi		2,19
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 4	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 9	Entegrasyon	3,00
Firma 10	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 11	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 12	Entegrasyon	3,00

Yukarıdaki Tablo 36’da da görüleceği üzere bu öncelikli kriter için 1 firma “Uzmanlık”, 4 Firma “Entegrasyon”, 8 firma “Tekrar Edilebilir” olgunlaşma seviyesinin sorularını karşılamaktadır. En gelişmiş uygulamalar Firma14 de olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm kriterler içinde dört olgunluk seviyesinde toplam 23 beklenti ifadesi ile en fazla soru “Özlük Hakları Yönetimi” sürecinin olgunluk değerlendirilmesinde yer alır. Tekrar Edilebilir seviyesinde 5, Entegrasyon 6, Uzmanlık 7 ve Sürdürülebilir seviyede 5 beklenti ifadesi yer alır.

“Tekrar Edilebilir” seviyesinin olumlu cevap oranları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 34: Özlük Hakları Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Özlük işleri süreçleri tanımlanmış, talimatlar hazırlanmış.	87,5%
	Çalışanların özlük dosyaları standartları tanımlanmış.	100,0%
	Fazla mesai, izin gibi süreçler standart form ile yürütülüyor.	100,0%
	Temel iş hukuku yönetmeliklerine hakim personel çalışıyor ya da dışarıdan destek alınıyor.	93,8%
	İzinler, bordro yönetimi, diğer haklar yasalara ve talimatlara uygun olarak yönetiliyor.	93,8%

Yasal zorunlulukla takip edilmesi gereken özlük dosyaları, izin, fazla mesai gibi süreçlerin daha hassasiyetle takip edildiği, formların standartlaştırıldığı görülmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu’nun 75. maddesinde özlük dosyası ile ilgili işveren sorumluluğu belirtilmiştir. Sadece 3 firma bu seviyede gelişim noktası beyan etmiştir. 13 firma “Entegrasyon” olgunluk seviyesindeki beklentileri de yanıtlamışlardır. Bu seviye 6 durumdan ibarettir.

“Entegrasyon” seviyesinin en tipik göstergelerinden biri eğitim ile sürecin yaygınlaşmasını sağlamaktır. Bu amaçla “Çalışanlara bordrolarını okumaları ve anlamaları için eğitim veriliyor” olması beklenmektedir. 8 Firma bu beklenti için olumlu yanıt vermiştir. Bu yasal bir zorunluluk değildir. Söz konusu İş Kanunu’nun 73. Maddesi sadece “işveren işyerinde veya bankaya yaptığı ödemelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorundadır” der. Ayrıca bu seviyedeki firmaların %84,6 sı izin mutabakatı yaptıklarını beyan etmiştir.

**Tablo 35: Özlük Hakları Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Özlük hakları konularında tüm çalışanlara bilgilendirme yapılıyor	84,6%
	Yönetmeliklere uygun olarak yıllık izin politikası ve planı belirleniyor	76,9%
	Yıllık izin mutabakatları yapılıyor	84,6%
	İşgücü çizelgeleri zamanında İŞKUR sistemine işleniyor	75,0%
	Çalışanlara bordrolarını okumaları ve anlamaları için eğitim veriliyor	61,5%
	Engelli çalışan, izin yükleri, fazla mesai oranları metrikleri takip ediliyor	75,0%

Bu kritik süreç için “Uzmanlık” beklentilerini yanıtlayan 5 firma olmuştur. Bu firmalardan sadece biri, bu aşamadaki beklentileri de karşılamıştır. (Firma: 14) Bu firmalar için 3’ünde İnsan Kaynakları Birimi kurulmuş ya da sorumlusu atanmış durumdadır. Diğer iki firma için bu uygulamalar muhasebe birimi sorumluluğu ile takip edilmektedir. Özlük işleri yönetimi, İnsan kaynakları için muhasebe birimiyle ortak yürütülen süreçlerden biridir

“Yazılı İK bilgi yönetimi prosedürlerine uygun olarak dijital özlük bilgilerinin yönetimi için KVKK uyarınca gerekli tedbirler alınmış.” ve “Gelişmiş Personel Devam Kontrol Sistemleri yazılımları ile kapsamlı raporlar alınabilir” olarak ifade edilen iki beklenti bu seviyedeki tüm firmalar tarafından karşılanmaktadır. Güncel “Kişisel Verileri Koruma Kanunu” ve PDKS (Personel Devam Kontrol Sistemleri) sistemleri bu beklentiler konusunda firmaların proaktif olmalarını sağladığı görülmektedir.

**Tablo 36: Özlük Hakları Yönetimi: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Tüm özlük konularında yönetimi ve raporlanması için yazılım ve bildirim teknolojilerinden faydalanılıyor	60,0%
	Yazılı İK bilgi yönetimi prosedürlerine uygun olarak dijital özlük bilgilerinin yönetimi için KVKK uyarınca gerekli tedbirler alınmış.	100,0%
	Gelişmiş Personel Devam Kontrol Sistemleri yazılımları ile kapsamlı raporlar alınabilir	100,0%
	Sistemin kilit noktalarında yazılım destekli uyarı mekanizmaları kullanılıyor (izin / fazla mesai aşımı vb)	80,0%
	Özlük hakları konularında tüm yöneticilere hedefler verilmiş	40,0%
	İş hukuku davalarına ilişkin raporlamalar güncel ve periyodik olarak raporlanıyor	80,0%
	Özlük hakları hedefleri dönemsel olarak üst yönetime raporlanıyor. Sapma durumlarında düzeltici önlemler alınıyor	80,0%

Bu seviyede gelişim noktası olarak belirlenebilecek olan beklenti “Özlük hakları konularında tüm yöneticilere hedefler verilmiş” olması durumudur. Bu durum her seviyede yöneticilerde farkındalık yaratması, ilgi uyandırması ve sahiplenme sağlaması açısından bir risk yönetimi önlemidir. Hedeflerle yönetim konusunda uygulamaları hayata geçiren firmalar için öncelikli hedeflerden biri de izin, fazla mesai vb. konularda kurallara uyulmasıdır.

#### 5.10.5. Yetenek Yönetimi

Bu kritik süreç bilgi transferi ile gelecek riskini yönetmek açısından önemlidir. Bu özellikli süreç için modelde “Tekrar Edilebilir” ve “Entegrasyon” seviyesinde 5, “Uzmanlık” ve “Sürdürülebilirlik” seviyesinde 4 olmak üzere toplamda 18 beklenti belirlenmiştir.

Katılımcı firmaların öz değerlemelerine göre ortalama olarak hesaplanan 1,19 olgunluk seviyesi, 13 kritik süreç ve uygulama içinde en düşük üç kriterden biridir. Sektörde firma başına ortalama istihdamının 14 çalışan olduğu dikkate alınır, araştırmaya katılan firmaların göreceli daha büyük olduğu söylenebilir. (İstihdam ortalaması: 75,19) Buna rağmen, bu firmaların “Yetenek Yönetimi” başlığına öncelik vermediği görülmektedir. Katılımcı firmaların neredeyse tamamı “Entegrasyon” seviyesinin beklentilerini karşılayamamıştır. Sadece biri (Firma:6) ayrılarak bu konuya yatırım yaptığı

görülmektedir. Firma “Uzmanlık” seviyesinin beklentilerini de karşıladığını beyan etmiştir.

**Tablo 38: Yetenek Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Yetenek yönetimi için gerekli operasyonel ve yetkinlik kriterleri tanımlanmış - Yetenek Matrisleri	13,3%
	Yetenek yönetimi çalışmaları için süreçler tanımlanmış. Talimatlar hazırlanmış	20,0%
	Yetenek yönetimi sürecinden sorumlu bir kişi atanmış ve görev tanımında belirtilmiş	13,3%
	Yetenek yönetiminde görev alacak paydaşlar belirlenmiş	6,7%
	Yedeklenecek pozisyonlar (Yetenek Açığı) belirlenmiş	26,7%

Araştırmaya katılan firmalardan biri (Firma 5) bu kritik süreçteki soruları kapsam dışı olarak nitelendirerek cevaplamamıştır. 3 firma “Yetenek yönetimi çalışmaları için süreçler tanımlanmış. Talimatlar hazırlanmış” sorusuna olumlu yanıt verse de bu firmaların sadece biri tarafından süreç paydaşlarının tanımlandığı beyan edilmiştir. Bu üç firmada çalışan sayısının 50 üzerinde olduğu görülmektedir.

#### **5.10.6. Öğrenen Organizasyon Yönetimi**

Öğrenen organizasyon, iç yetkinlik akışının sürekli ve düzenli olmasını sağlayan kültürel alt yapıdır. Çalışanlara sürekli öğrenme konusunda teşvik eden ve olanakları sağlayan bir kurum, gelecekte önemli rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu açıdan son derece kritik olan bu sürecin ortalama olgunluk puanı da 1,5 seviyesinin altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu “Temel” seviyenin üzerine çıkamadığı görülmektedir. Sadece bir firma (Firma 9) farklılaşarak “Sürdürülebilir” seviyenin beklentilerini karşılayacak şekilde değerlendirme yapmıştır.



**Tablo 39: Öğrenen Organizasyon Olgunluk Seviyeleri**

Öğrenen Organizasyon Yönetimi		1,31
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Temel	1,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Temel	1,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Temel	1,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Temel	1,00
Firma 9	Sürdürülebilir	5,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Temel	1,00

Katılımcı firmaların değerlendirmeleri sonucunda, şirket içinde eğitim taleplerinin toplanması için birtakım süreçler tanımlandığı, oryantasyon eğitimleri verildiği anlaşılmaktadır. Ancak proaktif olarak bir eğitim planı ve bütçesi hazırlanması konusunda gelişim alanı olduğu görülmektedir. “Tekrar Edilebilir” seviyenin eğitim bütçesi ve uygulamadan sorumlu kişi ile ilgili beklentiler 15 firma tarafından cevaplanmış bir firma kayıtsız kalmıştır. Sadece 3 katılımcı firma eğitim bütçesi hazırlandığını beyan etmiştir.

**Tablo 40: Öğrenen Organizasyon: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Bir oryantasyon süreci tanımlamış ve uyguluyor	75,0%
	Eğitim talep ve değerlendirme süreçleri tanımlanmış ve formları hazırlanmış	81,3%
	Yıllık eğitim bütçesi belirlenmiş	20,0%
	Eğitim faaliyetlerinden sorumlu bir kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımında belirtilmiş	53,3%

“Entegrasyon” Seviyesi beklenti seti yedi ifadeden oluşmaktadır. Bu seviyede amaç yapılan eğitim planlarının etkin bir şekilde uygulanması, şirket içinde yaygınlaştırılması ve eğitimlerin değerlendirilerek iyileştirme süreçlerinin önünü açılmasıdır. Entegrasyon seviyesini iki firma değerlendirmiştir. Firmalardan birinin eğitim planları yaptığı ancak yaygınlaştırma süreçlerini tamamlamadığı görülmektedir.

**Tablo 41: Öğrenen Organizasyon: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Eğitim planları yıllık olarak yapılıyor	100,0%
	Şirket strateji ve ihtiyaçlarına paralel olarak Eğitim Kataloğu tanımlanmış	50,0%
	Bölüm yöneticileri eğitim süreç adımlarının yönetimi konusunda bilgilendiriliyor	100,0%
	Eğitim faaliyetleri, yıllık eğitim planlarına ve bütçesi dikkate alınarak yürütülüyor	50,0%
	Verilen eğitimler katılımcılar ve yöneticiler tarafından değerlendiriliyor	50,0%
	Eğitim faaliyetleri ile ilgili tüm paydaşlar için performans hedefleri belirlenmiş	50,0%
	Öğrenmeyi teşvik eden bir tanıma ve takdir prosedürü tanımlanmış	50,0%

#### 5.10.7. İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi

Bu kritik süreci, şirketin asıl faaliyet alanı içindeki tüm aktivitelerin doğru ve tam olarak yapılmasına olanak veren perde arkası destek faaliyetler olarak tanımlayabiliriz.

Katılımcı firmaların bu kritik süreç için ortalama olgunluk seviyesi 1,63 olarak belirlenmiştir. Bu puan seviyesi her ne kadar “Temel” seviyede olsa da “Tekrar Edilebilir” seviyeye yakındır. Öyle ki beklenti seti içinde yer alan “Çalışanlara yönelik sosyal faaliyet planı ve bütçesi hazırlanmış” ifadesi sadece 5 firma tarafından olumlu olarak yanıtlanmıştır. 11 firma için “Tekrar Edilebilir” seviyesi için en büyük gelişim alanı burası gözükmektedir. Firmaların ölçeği ve aile şirketi olmaları nedeniyle bütçe kültürüne yatkın olmaması daha önce eğitim faaliyetlerinin planlanması ve bütçelenmesi gibi sosyal faaliyet yönetiminin tekrar edilebilirlik seviyesinin aşmasının önündeki engeldir. Bu seviyenin tipik özelliği süreçleri yazılı hale getirip, planlayarak aktarılabilir olmasını sağlamaktır.

Bütçe kültürünü kazanan firmalar için bu kritik başlık altında “Entegrasyon” seviyesinin beklentilerini karşılamalarını beklemek mümkündür. Bu faaliyetlerin şirket genelinde etkin bir yürütülmemesi ana süreçleri etkileyecektir.

**Tablo 42: İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi Olgunluk Seviyeleri**

İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi			1,63
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı	
Firma 1	Temel	1,00	
Firma 2	Temel	1,00	
Firma 3	Temel	1,00	
Firma 4	Sürdürülebilir	5,00	
Firma 5	Temel	1,00	
Firma 6	Uzmanlık	4,00	
Firma 7	Tekrar Edilebilir	2,00	
Firma 8	Temel	1,00	
Firma 9	Temel	1,00	
Firma 10	Temel	1,00	
Firma 11	Tekrar Edilebilir	2,00	
Firma 12	Temel	1,00	

Katılımcı firmalardan birinin “Sürdürülebilir” (Firma 4), bir diğ erinin “Uzmanlık” (Firma 6) seviyesinde beklentileri karşıladığı görülmektedir. Firma 4, katılımcı firmalar içinde en uzun süredir İK faaliyetlerini yürüten iki firmadan biridir. Firma özelinde incelendiğinde önceliğini “İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi” faaliyetlerine verdiği, bunu sırasıyla “Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri”, “Özlük Yönetimi” ve “Yönetim/Organizasyon” başlığı altındaki aktivitelerin izlediğini görebiliriz.

**Tablo 43: İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
	İdari İşler süreçleri tanımlanmış (Güvenlik / Yemek / Temizlik / Hizmet vb)	100,0%
Tekrar Edilebilir	İdari işler faaliyetlerinden sorumlu bir kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımında rol ve sorumluluklar tanımlanmış	93,8%
	Çalışanlara yönelik sosyal faaliyet planı ve bütçesi hazırlanmış	31,3%

Yukarıda da belirtildiği gibi bu seviyede sosyal faaliyet planı ve bütçesi, seviye atlamak için belirleyici olmuştur. “Entegrasyon” seviyesindeki beklentileri cevaplayan beş firmanın olumlu yanıtları aşağıdaki gibidir. Bu seviyede, sosyal faaliyetler için katılım hedeflerinin belirlenmesi yine bütçe-plan aktivitesi olarak değerlendirilebilir. En net gelişim alanı olarak gözükmektedir.

**Tablo 44: İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Yemek / servis gibi dış alım ile sağlanan hizmetlerin tedarikinde idari işlerin görüşleri ve tercihleri hassasiyetle dikkate alınıyor	100,0%
	Bu faaliyetlerin kalitesinin artırılması için her seviyeden personelin katıldığı komiteler kurulmuş, işletiliyor	80,0%
	Sosyal aktivite planı makul bir süre önceden personele bildiriliyor	100,0%
	Kurum içi sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri kurulmuş. İlgilenen personeller tarafından yürütülüyor	60,0%
	Sosyal faaliyet planları yapılırken katılım hedefleri belirlenmiş	60,0%

**Tablo 45: İdari İşler / Sosyal Faaliyet Yönetimi: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Yemekhane / Servis vb. konularda çalışan memnuniyet anketleri yapılıyor.Sonuçları paydaşlara iletiliyor	100,0%
	Sosyal aktivitelere katılım hedefleri tutturulmuş	100,0%
	Kurum içi sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri şirket tarafından finansal destekleniyor	100,0%
	Dışarıdan sağlanan hizmetler için denetleme sistemi kurulmuş, düzenli uygulanıyor.	100,0%
	Denetlemelerde çıkan problemler için "Düzeltilici Önleyici Faaliyet" prosedürü uygulanıyor	100,0%

#### 5.10.8. Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri

Kurumsallaşmanın en önemli dinamiklerinden biri kurumun amaçlarına yürekten bağlanmış, hedeflerine ve yönetimine inanan çalışanlarıdır. Yeteneklerin, şirketin misyon ve vizyonuna bağlı olduğu işletmeler benzersiz rekabet avantajı sağlar. Bu uygulama altında, “Tekrar Edilebilirlik” seviyesinde dört, “Entegrasyon” ve “Uzmanlık” seviyesinde beş ve “Sürdürülebilirlik” seviyesinde üç olmak üzere on yedi kritik beklenti tanımlanmıştır. Sadece 5 firmanın “Temel” olgunluk seviyesinin üzerine çıkabildiği başlıkta 1 firma “Entegrasyon” olgunluk seviyesinin beklentilerini de karşılamıştır. Tüm firmaların ortalama olgunluk puanı: 1,38 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 46: Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri Olgunluk Seviyeleri**

Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri		1,38
<b>Firmalar</b>	<b>Olgunluk Seviyesi</b>	<b>Puanı</b>
Firma 1	Temel	1,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Entegrasyon	3,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 9	Temel	1,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Temel	1,00

Bu başlığın altında çalışanların işletme olan bağlarını iş-ücret ilişkisinin üzerinde anlamlandırma adına yapılan faaliyetler bulunur. Amaç, çalışanın kendini değerli ve yaptığı işi anlamlı hissetmesini sağlamaktır. Bu faaliyetlerin etkileri, kısa vadede verim, özen, kalite olarak kurumsal göstergelere yansımalarının yanında şirket dışındaki yeteneklerin şirket içine çekilmesini sağlayacak işveren markasını parlatır. İnsan kaynaklarının genel olarak ihmal edildiği bir rekabet alanında bu odak alanındaki doğru uygulamalar, stratejik bir fırsat olarak da değerlendirilebilir.

Kritere ait “Tekrar Edilebilir” seviyenin olumlu cevapları incelendiğinde en net gelişim alanının “Düzenli çalışan memnuniyet ve bağlılığı anketleri” olduğu görülmektedir. Personelin şeffaf olarak yapılandırılmış bir şekilde görüşlerinin alınması sahanın gücü adını verebileceğimiz çalışanların etkinliğini ve bağlılığını arttıracak fırsatlar konusunda farkındalık yaratacaktır. Bu konuda sadece 5 firmanın olumlu yanıt verdiği görülmektedir. Öte yandan misyon ve kurumsal değerlerin belirlenmiş olması, çalışanlarla paylaşılmış olması beklentisi %87,5 oranında olumlu olarak yanıtlanmıştır. Gusto Research tarafından hazırlanan ve Ocak 2022 de yayınlanan “Büyük İstifa Başladı” adlı raporda çalışanların şirket ile arasındaki bağ kurmanın yolu olarak bu iki nokta belirlenmiştir. Misyon uyumu: “Benim hayattaki amacım ile şirketimin hayattaki amacı, benim dünyadaki rolüm ile şirketimin dünyadaki rolü arasındaki köprü”, değer uyumu da “Şirketim de benim değer verdiğim kavramları önemsiyor ve onlara değer veriyor. Benim

kendim ve başkaları için savunduğum, yaratmaya çabaladığım değerler şirketim için de çok anlam ifade ediyor” şeklinde tanımlanmıştır.

**Tablo 47: Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Üst yönetim tarafından kurumsal misyon ve değerleri çalışanlarla paylaşılmış	87,5%
	Günlük operasyonel kararlarda çalışanların görüşleri alınıyor.	93,8%
	Emeği geçen eski çalışanlara itibar gösteriliyor.	81,3%
	Düzenli olarak çalışan memnuniyet ve bağlılığı anketi yapılıyor	31,3%

Sözü edilen raporda çalışan ile şirket arasındaki bağlar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

#### **Gönülden Bağlı:**

- Şirketin hedeflerini gönülden benimser.
- Şirkete görev tanımı dışında da katkıda bulunmak için fırsat arar.
- Dışarıdan birileri şirket hakkında olumsuz konuştuğunda şirketi içtenlikle savunur.
- Manevi kıyaslamalar yapar

#### **Eli Kolu Bağlı:**

- Maddi nedenlerle ‘şimdilik’ iş değiştiremiyor.
- Şirketten sürekli maddi beklentileri vardır.
- Maddi kıyaslamalar yapar.
- Maddi açıdan daha özgür olduğunda, başka bir şirkete kolayca geçer.

#### **Pamuk İpliğine Bağlı:**

- Akli işinde değildir. Şirketin hedeflerine odaklanamaz.
- Tekliflere her zaman açıktır.
- Başkalarının başka şirketlerde ne kadar ücret aldığı konusu her zaman gündemindedir ve bunu araştırır.
- İşsiz kalmayı bile göze alarak en küçük sorunda bütün gemileri yakabilir

### **Bağlasan Durmaz:**

- Kendi hedeflerine odaklıdır.
- Şirkete görev tanımını dışında bir katkıda bulunmakla ilgilenmez.
- Maddi kıyaslamalar yapar.
- Sürekli olarak başka iş fırsatlarını görmeye odaklanır

Çalışan bağlılığı faaliyetlerinin temel amacı çalışanları büyük ölçüde “Gönülden Bağlı” konumunda tutmaktır.

**Tablo 48: Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri: Entegrasyon**

<b>Olgunluk Seviyesi</b>	<b>Beklenti</b>	<b>%</b>
Entegrasyon	Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketleri kapsamlı olarak değerlendiriliyor, gelişim noktaları belirleniyor	100,0%
	Çalışanlara değerlendirme, geri bildirim ve destekleyici eğitim süreçlerinden oluşan bir yatırım yapılıyor.	60,0%
	Operasyonlar hakkında beklenti ve görüşlerin toplandığı bir öneri sistemi tanımlanmış	80,0%
	Kurum kültürü değerlendirmesi yapılıyor. Gelişim noktaları tespit ediliyor	20,0%
	Her kademe yöneticiler ve yönetici adayları için liderlik eğitimleri düzenli olarak verilir	40,0%

Entegrasyon seviyesine ait beklentilere verilen yanıtlar incelendiğinde, bu seviyede değerlendirme katılan firmaların büyük ölçüde “Kurum Kültürü” değerlendirmesini ihmal ettiği görülmektedir. Bu seviyede beklentiler sadece bir firma (Firma 4) tarafından karşılanmıştır.

### **5.10.9. Ücret Yönetimi**

Bu kilit süreç, şirketin büyüklüğünden, lokasyonundan, sektöründen, ticari yapısından bağımsız olarak insan kaynakları fonksiyonları arasında en hassaslarından biri kabul edilebilir. Adil, sistematik, yetkinlik ve sorumluluk bazlı modeller ve uyumlu artış politikaları kurumsallaşma tercihinde kararlılığın önemli bir göstergesidir.

**Tablo 49: Ücret Yönetimi Olgunluk Seviyeleri**

Ücret Yönetimi		1,56
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Temel	1,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Entegrasyon	3,00
Firma 9	Sürdürülebilir	5,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 12	Temel	1,00

Ücret yönetimi beklenti seti 18 ifadeden oluşmaktadır. Tekrar edilebilir seviyede tanımlanmış olan üç soru, ilgili prosedür ve sorumlu kişilere odaklıdır. Ücret yönetim sürecinde rol alacak personelin, bu konuda hazırlanmış talimatlara uygun olarak işlerini yürütmeleri beklenir.

**Tablo 50: Ücret Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Ücret belirleme stratejisi prosedür adımları tanımlanmış ve talimatları hazırlanmış	40,0%
	Ücret yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş	66,7%
	Ücret yönetimi faaliyetlerini yürüten kişi(ler), sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli eğitimleri alırlar	53,3%

Katılımcıların cevapları değerlendirildiğinde bir firmanın “Ücret belirleme stratejisi prosedür adımları tanımlanmış ve talimatları hazırlanmış” şeklinde ifade edilen beklenti için görüş bildirmemiştir. Diğer firmalardan 6 tanesi bu konuda olumlu yanıt belirtmişlerdir. %60 oranında büyük bir çoğunluğun ücret yönetimini tanımlı bir strateji ve yazılı bir prosedür ile yönetmedikleri görülmektedir. Bu kilit süreç muhasebe birimiyle kesişim kümesi geniş olan bir diğer süreçtir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinden de sorumlu muhasebe birimlerinin etkin olduğu bir süreçtir.



**Tablo 51: Ücret Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Ücret, saat ücretli görevler için iş ailesi ve roller analizlerine dayandırılıyor	80,0%
	Ücret, beyaz yakalı pozisyonlar için iş değerlendirme analizlerine dayandırılıyor	80,0%
	Ücret dışı yan haklar tanımlanmış ve uygulanıyor	100,0%
	Diğer departmanlarda ücret sistemlerinden sorumlu personel belirlenmiş	75,0%
	Diğer departmanlarda ücret sistemlerinden sorumlu personele süreçlerle ilgili gerekli eğitim verilir	50,0%
	Yeni personelin adil ücreti için ücret cetveli uygulaması kullanılıyor	50,0%

Ücret Yönetimi sürecinin, “Entegrasyon” olgunluk seviyesindeki beklenti, faaliyetlerin analizlere ve sistematığe dayandırılması, yan hakları da kapsatılması, diğer departmanlardan sürece katkı sağlayacak paydaşların eğitilmesi yoluyla firma içinde hem organizasyonel hem de uygulamalar üzerinden yaygınlaştırılmasıdır. 6 beklenti ifadesini içerir. Bu seviyede sorulara anlamlı cevap veren beş firmadan biri süreç paydaşlarının eğitimi ve ücret beklentisi sorularını cevaplamamıştır.

**Tablo 52: Ücret Yönetimi: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Gelişmiş iş değerlendirme teknikleri uygulanıyor ve oluşturulan cetveller sürekli güncel tutuluyor.	50,0%
	Her yıl ücret artış politikası belirlenir ve çalışanlarla paylaşılır	100,0%
	İş analizleri periyodik olarak güncelleniyor	100,0%
	Çalışanların ücret artışları çalışanlara amirleri tarafından nedenleri ile birlikte bildiriliyor	100,0%
	Şirkette sabit ücret ve değişken ücretlere ilişkin kapsamlı analiz ve raporlamalar yapılıyor	50,0%
	Ücret cetvelleri ücret araştırmaları doğrultusunda gözden geçiriliyor	100,0%

“Uzmanlık” olgunluk sürecindeki ifadeler ücret yönetiminde, şeffaflık, üst yönetime kapsamlı raporlama, gelişmiş analiz teknikleri ve etkin iletişim beklentilerini tanımlar. Bu beklentileri araştırmaya katılan firmalar içinde sadece bir firma olumlu olarak karşılamıştır. (Firma 9) Aynı firma aşağıda yer alan “Sürdürülebilir” seviyenin beklentilerini de karşılamaktadır.

**Tablo 53: Ücret Yönetimi: Sürdürülebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Sürdürülebilir	Ücret Yönetimi faaliyetlerinde İK verilerine dayalı yapay zeka uygulamaları kullanılıyor	100,0%
	Bağımsız kişi(ler) tarafından ücret faaliyetlerinin yazılı prosedürlere uygunluğu denetlenir ve onaylanır	100,0%
	Ücret artışları, kısmen, her çalışanın kendi performans hedeflerine göre (belgeli) başarılarına dayanılarak yapılır.	100,0%

#### 5.10.10. Ödül ve Disiplin Yönetimi

Kurumsallaşma, bir açıdan yetkinin paylaşılması ve organizasyon içine uygun olarak dağıtılmasıdır. Arzu edilen kurum kültürünün sağlanması, bu paylaşımın doğru şekilde yapılması ödül ve disiplinin adil ve sistematik olarak yürütülmesi ile mümkündür. Bununla birlikte bu süreç, araştırmaya katılan firmaların değerlendirmelerinde diğer süreçlere göreceli olarak daha az itibar gördüğü, daha az önemsendiği söylenebilir. Firmaların bu süreçte ortalama olgunluk seviyesi 1,13 olarak gerçekleşmiştir. 15 firma “Temel” olgunluk seviyesindedir. Sadece bir firma (Firma 15) “Entegrasyon” olgunluk seviyesinde olan beklentileri karşılamıştır.

**Tablo 54: Ödül ve Disiplin Yönetimi Olgunluk Seviyeleri**

Ödül ve Disiplin Yönetimi		1,13
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Temel	1,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Temel	1,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Temel	1,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Temel	1,00
Firma 9	Temel	1,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Temel	1,00

Bu kilit sürece ait “Tekrar Edilebilir” seviyenin beklentileri aslında oldukça basit uygulamalar şeklindedir. “Tanıma-takdir süreçleri tanımlanmış olması ve bütçesinin hazırlanması” sadece üç firma tarafından onaylanırken ile “Ödül ve disiplin süreçleri ile ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş” olması sadece iki firmada uygulanmaktadır.

Bu konularda gelişim alanının yüksek olması firmaların öncelikli konuları içinde yer almamasından kaynaklandığı söylenebilir.

**Tablo 55: Ödül ve Disiplin Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Etik değerler belirlenmiş ve çalışanlarla paylaşılmış	81,3%
	Disiplin yönetmeliği ve komitesi tanımlanmış	75,0%
	Tanıma-takdir süreçleri tanımlanmış ve bütçesi hazırlanmış.	20,0%
	Ödül ve disiplin süreçleri ile ilgili kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımlarında bu rol ve sorumluluklar tanımlanmış	40,0%
	Ödül ve disiplin süreçleri ile ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş	13,3%

Firma 14, “Tekrar Edilebilir” olgunluk seviyesinin beklentileri ile “Entegrasyon” olgunluk seviyesinin de sorularını cevaplamıştır. Bu söz konusu firmanın bu konuya odaklandığını ve yaygınlaştırmak için gereklilikleri yerine getirdiğini göstermektedir. Bu olgunluk seviyesi, ödül ve disiplin uygulamalarının şirket içinde yaygınlaşması, sistematik bir şekilde uygulanması için gerekli faaliyetler ve eğitimler ile ilgili beklentileri içerir.

**Tablo 56: Ödül ve Disiplin Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Tüm personel ödül ve disiplin süreçleri üzerinden bilgilendirilmiş.	100,0%
	Her bölümde ödül ve disiplin süreçleri ile sorumlu kişi(ler) belirlenmiş	100,0%
	Her bölümde ödül ve disiplin süreçleri ile sorumlu kişi(lere) konu ile ilgili gerekli eğitim verilmiş	100,0%
	Disiplin komitesi ile etkin ve adil olarak işliyor.	100,0%
	Tanıma-Takdir uygulamaları etkin ve adil bir biçimde işliyor	100,0%

#### 5.10.11. Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk

Bu başlık altında, dördü “Tekrar Edilebilir”, altısı “Entegrasyon”, beşi “Uzmanlık” ve üçü “Sürdürülebilir” olmak üzere toplam on sekiz beklenti ifadesi yer alır. Ödül ve Disiplin Yönetimi dışında en düşük ortalama olgunluk puanı alan kilit uygulama “Sosyal

Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk” başlığı altındaki uygulamalardır. (1,13) Katılımcı firmalar açısından uygulamaların öncelikli olmadığı görülmektedir.

Katılımcı on altı firmadan sadece ikisi “Entegrasyon” seviyesinin beklentilerini olumlu olarak karşılamıştır. (Firma 6 ve Firma 9)

**Tablo 57: Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk Olgunluk Seviyesi**

Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk		1,13
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Temel	1,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Temel	1,00
Firma 5	Temel	1,00
Firma 6	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Temel	1,00
Firma 9	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Temel	1,00
Firma 12	Temel	1,00

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi “Tekrar Edilebilir” seviyedeki sorular büyük ölçüde sosyal uygunluk standardizasyonunu sorgulayan ifadeleri içermektedir. Verilen olumlu puanların göreceli olarak düşük olması, araştırmaya katılan firmalarda sosyal uygunluk risklerinin güncel konular içinde yer bulmadığı görülmektedir. Sadece dört firmada, bu riskleri yönetmekten sorumlu personel belirlenerek görev tanımlarında işlenmiştir.

**Tablo 58: Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Sosyal uygunluk ile ilgili riskler tanımlanmış	50,0%
	Sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış	25,0%
	Sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu ve ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş	37,5%
	Çalışma kuralları her türlü ayrımcılığı reddedecek şekilde özenle tanımlanmış	68,8%

“Entegrasyon” seviyesi bir önceki olgunluk seviyesinin ileri adımlarına ait beklenti ifadeleri yer almaktadır. Bu seviyede, risk analizleri, sorumlulukların şirket içinde yaygınlaştırılması, güvenli ihbar mekanizmasının uygulamaya alınması beklenmektedir. Altı beklenti ifadesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 59: Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Şirketin aktivitelerinden etkilenen paydaşlar gözüyle risk analizleri yapılmış.	50,0%
	Güvenli ihbar mekanizması, hiyerarşik gözetim yolları tanımlanmış	100,0%
	Genel bir kanı olarak terfilerde "Kayırmacılık" yerine yetkinlik bazlı değerlendirme yapılıyor	100,0%
	Genel bir kanı olarak ücret ve performans süreçlerinde "Kayırmacılık" yerine adil değerlendirme yapılıyor	100,0%
	Diğer bölümlerde sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış	50,0%
	Tüm yöneticiler sosyal uygunluk konularında bilgilendirme ve eğitim alırlar	100,0%

#### 5.10.12. İşe Alım Yönetimi

Çalışan bulma ve seçme faaliyetleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor ve en kritik süreçlerinden biridir. İnsan Kaynakları departmanının temel bir işlevidir. Etkin bir işe alım süreci, doğru zamanda doğru işe doğru uyumu bulmayı amaçlayan kuruluşa özel bir kaynak bulma modelidir. Sekizinci kriter olan çalışan bağlılığı faaliyetleri öncelikle seçme ve yerleştirme süreçleri ile başlar. Modelin bu maddesi dört olgunluk seviyesinde 19 beklenti tanımı içermektedir.

**Tablo 60: İŖe Alım Yönetimi Olgunluk Seviyeleri**

İŖe Alım Yönetimi		1,81
Firmalar	Olgunluk Seviyesi	Puanı
Firma 1	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 2	Temel	1,00
Firma 3	Temel	1,00
Firma 4	Temel	1,00
Firma 5	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 6	Entegrasyon	3,00
Firma 7	Temel	1,00
Firma 8	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 9	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 10	Temel	1,00
Firma 11	Tekrar Edilebilir	2,00
Firma 12	Entegrasyon	3,00

Katılımcı firmaların ortalama puanı 1,81 olarak belirlenmiştir. Bu haliyle, “Özlük Hakları Yönetimi” ve “İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu” başlıklarından sonra en yüksek olgunluk puanına sahiptir. En aktif günlük faaliyetlerden biri olarak bu gelişim beklenebilir. Buna rağmen katılımcı altı firma “Tekrar Edilebilir” seviyenin standardizasyon beklentisini karşılayamadığı görülmektedir. Üç firma ise “Entegrasyon” seviyenin yayılım beklentilerini karşılamıştır. (Firma 6, Firma 12 ve Firma 14)

“Tekrar Edilebilir” seviyenin temel beklentisi işe alım faaliyetleri için kim ve nasıl sorularının cevapları için standartlaştırma ihtiyacıdır. Diğer kriterler ile kıyaslandığında daha yüksek olumlu yanıtlar görülmektedir. Katılımcı on firma tekrar edilebilirlik seviyenin beklentilerini karşılamıştır. “İşe alım süreçleri tanımlanmış, talimatlar ve formlar hazırlanmış.” beklentisi modeldeki tüm ifadeler içinde en fazla olumlu olarak cevaplanmıştır. Sadece bir firma bu konuda kendisinde gelişim noktası olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 61: İşe Alım Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	İşe alım süreçleri tanımlanmış, talimatlar ve formlar hazırlanmış.	93,8%
	İşe alım faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış	93,8%
	İşe alım faaliyetlerinden sorumlu ve ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş	75,0%
	İşe alım faaliyetleri tanımlanmış ve ihtiyaca uygun norm kadro üzerinden yürütülür	87,5%

Entegrasyon olgunluk seviyesi, yedi beklenti ifadesi içermektedir. Bu seviyede standardize edilmiş seçme ve yerleştirme faaliyetlerinin daha gelişmiş tekniklerle yönetilmesi, eğitimlerle şirket içine yaygınlaştırılması ve performans göstergelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

**Tablo 62: İşe Alım Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	İşe alım süreçlerinde pozisyona göre psiko teknik uygulamalar kullanılır	62,5%
	Her açık pozisyon için bir seçim süreci ve pozisyona uygun seçim kriterleri tanımlanır.	100,0%
	Her birim, açık pozisyon için seçim sürecini, mutlaka insan kaynakları bölümü ile birlikte yürütür.	87,5%
	Pozisyonlar yetkinlik bazlı değerlendirme sonunda en uygun adaya teklif edilir	75,0%
	Tüm yöneticiler işe alım faaliyetleri konularında bilgilendirme ve eğitim alırlar	50,0%
	İşe alım sürecinde dış paydaş belirleme ve çalışma süreci tanımlanmış	87,5%
	İşe alım faaliyetleri ile ilgili performans göstergeleri tanımlanmış ve hedefler verilmiş	75,0%

Bu seviyede değerlendirmeye katılan firmalar için işe alım faaliyetleri konusunda bilgilendirme ve eğitimlerin organizasyonu öncelikli gelişim alanı olarak görülmektedir. (%50) Ayrıca işe alım sürecinde yaygın kullanılan psikoteknik uygulamaların yaygınlaştırılması mümkündür. Oluşturulan standartların bu seviyedeki firmalar içinde oldukça yaygınlaştırıldığı görülmektedir. Üç firma bu seviyedeki beklentilerin tamamını olumlu olarak yanıtlamıştır.

Uzmanlık seviyesinin tipik beklentileri, bu başlık altında iyileştirme projeleri, seçilmiş performans göstergelerinin analizi ve raporlaması, süreçlerin dijital uygulamalar ile zenginleştirilmesidir. Bu seviyede beş beklenti ifadesi tanımlanmıştır.

**Tablo 63: İşe Alım Yönetimi: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	İşe alım süreçlerinde birlikte çalışılan paydaşlarla süreç iyileştirme projeleri yürütülür	66,7%
	Organizasyondaki hiyerarşik pozisyonlara göre işe alım rol ve sorumlulukları farklılaşıyor.	100,0%
	İlgili performans göstergeleri takip ediliyor, analiz ediliyor ve periyodik olarak raporlanıyor. (Pozisyon kapatma gün sayısı vb)	66,7%
	İşe alım süreçlerinin kısaltılması ve etkinleştirilmesi için dijital onay ve değerlendirme çözümlerinden faydalanılıyor	66,7%
	İşe alım süreçlerinde güncel teşvikler takip ediliyor ve istifade ediliyor	100,0%

“Uzmanlık” seviyesinde, firmaların teşviklerin takibinin yapıldığı ve istifade edildiği görülmektedir. Ayrıca organizasyon içinde farklı statüler için farklı roller devreye girmektedir. Diğer üç beklenti için farklı firmalarda farklı gelişim noktaları olduğu için “Sürdürülebilir” seviyede bir değerlendirme yapılmamıştır.

### 5.10.13. Performans ve Teşvik Yönetimi

Bu süreç, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanır, çalışanların ve ekiplerin bu hedeflere etkin olarak katılımını amaçlar. Ancak doğru tasarlanmaması ve yürütülmemesi beklentinin tam tersi etki yaratabilir. Bu nedenle kurulması ve yönetilmesi son derece hassastır. Katılımcıların bu kategorideki ortalama puanı 1,75 olarak gerçekleşmiştir.

11 firma “Tekrar Edilebilir” seviyenin beklentileri konusunda gelişim noktası tespit etmiştir. İki firma “Tekrar Edilebilir”, bir firma “Entegrasyon” seviyesinde iki firma da “Sürdürülebilir” seviyesinde olumlu yanıtlar vermiştir. (Firma 6 ve Firma 9) İçinde finansal sonuçlar doğurması açısından bu başlık altındaki faaliyetler muhasebe birimi ile ortak kesişim göstermektedir. Firma 6 ve Firma 9, İK faaliyetleri de muhasebe yönetici tarafından yönetilmektedir.

Performans ve teşvik yönetiminin başlığının tekrar edilebilirlik seviyesindeki tipik beklentileri, performans sistemlerinin talimatlarının hazırlanması, performans



göstergelerinin tanımlanması ve süreç sorumlularının belirlenerek eğitimlerinin tamamlanması şeklindedir.

**Tablo 64: Performans ve Teşvik Yönetimi: Tekrar Edilebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Tekrar Edilebilir	Performans yönetimi alt yapısı hazırlanmış, talimatları tanımlanmış	68,8%
	Teşvik sistemlerine ait süreçler tanımlanmış, talimatları hazırlanmış	37,5%
	Performans yönetimi ve teşvik sistemleri yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş	50,0%
	Performans yönetimi ve teşvik sistemleri yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) gerekli eğitimleri almış	37,5%
	Performans yönetimi için kullanılacak kurumsal hedefler belirlenmiş	43,8%

Bu seviyedeki gelişime en açık beklenti ifadesi, teşvik sistemlerine ait süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve talimatlandırılmasıdır. Katılımcı firmaların %60'ı bu beklentiye olumlu olarak yanıtlanmamıştır. Söz konusu süreçlerden sorumlu personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin yönetimi, bir diğer odaklanması gereken gelişim alanı olarak görülmektedir. Beş firma bu beklentileri olumlu olarak yanıtlanmıştır.

“Entegrasyon” seviyesinde stratejik hedeflerin performans hedeflerine dönüşmesi, kapsam dahilinde kişisel performanslar ile ilişkilendirilmesi, performans görüşme ajandalarının oluşturulması ve kurum içinde yaygınlaştırılması konularında faaliyetler incelenmektedir. Altı beklenti ifadesi içermektedir.

**Tablo 65: Performans ve Teşvik Yönetimi: Entegrasyon**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Entegrasyon	Her departman için stratejik hedef uygun olarak belirlenmiş, ölçülebilir performans hedefleri tanımlanmış	80,0%
	Prosedür kapsamındaki her kişi için ölçüler performans hedefleri tanımlanmış	80,0%
	Diğer departmanlarda performans yönetimi ve teşvik sistemlerinden sorumlu personel belirlenmiş	80,0%
	Diğer departmanlarda performans yönetimi ve teşvik sistemlerinden sorumlu personele süreçlerle ilgili eğitim verilir	80,0%
	Performans görüşme takvimi planlanıyor, bildiriliyor ve uygulanıyor	100,0%
	Personelin görev ve sorumluluğu değişince performans beklentileri de değişir, performans kartı güncellenir	60,0%

Performansa dayalı gelir ve teşvik yöntemlerinin iyi işletildiği takdirde, çalışanların şirketin stratejik hedeflerine daha kuvvetli adaptasyonu ve işletmenin bütünü için kaldıraç etkisi yaratması beklenebilir. Bu nedenle araştırmaya katılan firmalar arasında en hızlı şekilde gelişen kilit süreçlerden biri olduğu söylenebilir.

İlgili süreçlerin ve uygulamaların şirket içinde etkin olarak kullanılmasından bir sonraki adımda uygulamaların dijital olarak kullanılması, geri bildirim görüşmeleri ile desteklenmesi ve bölüme özel performans sistemlerinin uygulanmasına yönelik beklenti setinin yer aldığı “Uzmanlık” seviyesi bulunur. Bu seviyede ayrıca performans yönetimi ile ilgili kurulu olan sistemlerin diğer sistemlerle (ücret / terfi vs) olan ilişkisi de beklentiler arasındadır.

**Tablo 66: Performans ve Teşvik Yönetimi: Uzmanlık**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Uzmanlık	Performans yönetimi faaliyetlerinin ve hedeflerin yayılımının etkin yürütülmesi için dijital çözümler kullanılır	66,7%
	Performans görüşmeleri yönetici ile yılda iki kez, karşılıklı geri bildirim şeklinde yapılır	100,0%
	Bazı departmanlara özel, ihtiyaç durumunda performansa dayalı teşvik sistemleri tanımlanmış.	66,7%
	Performans görüşmelerin kayıtları saklanır, diğer İK faaliyetlerinde (terfi ve atama kararları vb) kullanılır	100,0%

**Tablo 67: Performans ve Teşvik Yönetimi: Sürdürülebilir**

Olgunluk Seviyesi	Beklenti	%
Sürdürülebilir	Bağımsız kişi(ler) tarafından performans ve teşvik faaliyetlerinin yazılı prosedürlere uygunluğu denetlenir ve onaylanır	100,0%
	Performans ve teşvik sistemi ile ilgili kararlarda İK verilerine dayalı yapay zeka uygulamaları kullanılır	100,0%

## SONUÇ

Modeller, incelenen alanın çeşitli yönlerinden, organizasyon içinde sağlıklı gelişim evrelerini birkaç tipik davranış ile tanımlamaktadır. Böylece o alanda, işletmenin bulunduğu mevcut durumun tespiti ve hedeflenen nokta için ne yapılmasını gerektiği konusunda bir yol haritası görevi görmesi amaçlanmaktadır. Mevcut durum tespiti, faaliyetlerin olgunluğu ile modelde önerilen tipik davranışların karşılaştırılmasıdır.

Bu araştırma hem ülke ekonomisi hem de toplumsal dinamikler açısından stratejik öneme sahip KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması için insan kaynakları faaliyetlerinin katkılarını ölçmek ve geliştirmek için tanımlayıcı ve kuralcı özelliklere sahip bir olgunluk modeli ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu amaçla öncelikli olarak tüm dünya da en bilinenlerden biri olan 5 olgunluk seviyesi ve 22 prosedür alanından oluşan P-CMM ele alınmıştır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde dünyada oldukça kapsamlı bir şekilde kullanılan ve araştırmalara konu olan bu modelin (P-CMM) ülkemizde yeteri kadar ele alınıp değerlendirilmediği görülmektedir.

Yapısına bakıldığında 22 prosedür içinde teknoloji firmalarının (özellikle yazılım) öncelikli ihtiyacı olan ve çevik organizasyona olanak sağlayan oldukça geniş ve kapsamlı beklentiler bulunmaktadır.

Bu model ülkemizde faaliyet otomotiv ve metal sektöründe gösteren 5 büyük firmanın insan kaynakları yöneticisinin görüşüne sunulmuştur. Ağırlıklı otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren ISO 500 listesinde yer alan firma yöneticilerinin de araştırma öncesinde P-CMM modelinden haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır. Model ayrı ayrı kendilerine tanıtıldıktan sonra kendileri ile paylaşılmış ve daha sonra değerlendirmeleri alınmıştır. Ortak kanı P-CMM beklentilerinin, İK faaliyetlerine odaklı, kurumsal olgunlaşma düzeyi yüksek ve kaynak ayırmaya istekli firmaların yapılandırılması için faydalı olacağı yönündedir. Ancak soru sistematigi, teknoloji firmalarına özgü yapılanması ve kimi beklentilerinin ülkemizde yaygın olmaması değerlendirmeyi karmaşıklştırmaktadır. Bu nedenle sahiplenilmesinin zor olacağı düşünülmektedir. Soru sistematiginde olgunlaşma aşamalarının kritik faaliyetlere odaklı olması uygulamayı zorlaştırmaktadır.

Alınan görüşler doğrultusunda, araştırmacının sektör deneyimi ile konuyla ilgili literatür ve uygulama eksikliği dikkate alınarak ülkemizdeki KOBİ'lerin kritik İK faaliyetlerinin gelişimi için bir model oluşturulmuştur. Bu modelin yapısında ve beklenti içeriğinde KOBİ firmalarına uygun, sektörel farklılıklara uyumlu ve daha da önemlisi özellikle dönüşüm yolculuğunda fazla kaynak ayıramayacak şirketler için anlaşılabilir ve uygulanabilir olması amaçlanmıştır.

Modelimiz, P-CMM modeline benzer şekilde 5 adımlı olgunlaşma yol haritasından oluşmaktadır. Ancak, incelenen her bir kritik süreç / uygulama için olgunluk seviyelerine özel ulaşılması gereken temel iş yapış yöntemi veya yönetim araçları ayrı ayrı tanımlanmıştır. Her bir olgunluk seviyesi, benzer durumdaki işletmelerin yetkinliklerini yansıtan tipik faaliyetlerin arandığı bir çerçevedir. Bu yaklaşım olgunluk seviyesindeki İK faaliyetlerine değil, kritik İK faaliyetlerinin her biri için sıralı olgunlaşma adımlarına odaklanılmasına olanak verecektir. Bu farklılaşma ile değerlendirme süresinin ve kaynak ihtiyacının optimize edilmesi amaçlanmıştır.

Bir diğer önemli farklılaşma modelin içerdiği kritik süreçlerin tespiti noktasındadır. P-CMM'in geniş kapsamı içinde yer alan gelişmiş beklentilerden farklı olarak model içeriğinde öncelikli 13 kritik süreç/uygulama belirlenmiştir. Bu sadeleştirmenin temel amacı ülkemizde uygulanabilmesi için sektörel farklılıklardan ve şirket büyüklüklerinden bağımsız hale getirilmek istenmesidir.

Bu amaçla oluşturulan örnek model (İK-SOM: İK Süreç Olgunlaşma Modeli), değerlendirilmek üzere SAMİB (Sakarya Makine İmalatçıları Birliği) Genel Sekreterliği tarafından önerilen, insan kaynakları faaliyetlerini geliştirme konuları odaklanmış 5 firmada, İnsan Kaynakları sorumlularının geri bildirimlerine sunulmuştur. Böylece, oluşturulan alternatif modelin hem içerik hem uygulama açısından üretici KOBİ firmaların görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Bir sonraki aşamada alternatif model alınan geri bildirimlerle geliştirilerek, 13 kritik süreç / uygulamanın belirlenmiştir. Her bir kritik süreç ve uygulama için ayrı ayrı beş adım olgunlaşma rotası şeklinde beklenti tanımlarından oluşmaktadır. Tasarım sırasında alınan geri bildirimlere uygun olarak modelin, KOBİ ölçeğinde anlaşılmasına olanak verecek seviyede yalın olmasına, sadece belirli bir alan yerine mümkün olduğunca farklı

sektörlere hizmet verecek şekilde esnek olmasına, bir iyileştirme rotası şeklinde gelişime olanak vermesine özen gösterilmiştir.

Ülkemizde makine imalat sektörü hemen hemen tüm diğer sektörleri besleyen tam bir lokomotif şirket olmasına rağmen, yoğunlukla KOBİ büyüklüğündeki aile firmalarından oluşan ve İK faaliyetlerinin gelişmediği bir sektör olduğu görülmektedir. Sektörde deneyimli ve teknik iş gücü ihtiyacı yüksektir. Bununla birlikte en büyük sıkıntılardan biri de personel sürekliliğinin sağlanamıyor olmasıdır.

Araştırma için anket gönderilen firma yetkilileri öncelikli olarak anketi anlamadıkları ve / veya önemsemedikleri görülmüştür. Bire bir olarak temasa geçilmiş ve araştırmanın önemi tekrardan anlatılmıştır. İletişime geçilen yetkililerden gelen geri bildirimlere göre araştırmanın yapıldığı pandemi döneminde şirketlerin geçici öncelik alanlarına (pandemi önlemleri, hastalık sebebiyle devamsızlık, iş kayıpları vb.) odaklanılması nedenlerden biridir. Bir diğeri de şirketlerin mevcut ölçekleri ve olgunlaşma seviyesi gereği İK faaliyetleri konusunda farkındalıklarının yeterli olmaması ve maliyet olarak görülmesidir. Katılımcı KOBİ yetkililerinden biri samimiyetle “İK biriminin oluşturulması personel sayısının ve bölüm bütçesinin arttırılmasına sebep olacaktır. Bu durumun KOBİ’ler için kabul edilmesi zor gözükmektedir” yorumunu yapmıştır.

Üstelik, bu noktada katılımcı firmaların SAMIB içinde İK faaliyetlerinde diğer üyelere göre göreceli olarak önem veren firmalar olduğunu dikkate almak gerekir. Bu firmaların İKY faaliyetlerinin önemi konusunda farkındalığının gelişmekte olduğunu söylemek mümkündür. Son beş yılda katılımcı firmalarda insan kaynakları bölümü açıldığını ya da bu süreçlerden sorumlu bir personel istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir. Ancak firma yetkilileri ile olan sohbetlerde nereden başlayacakları ve nasıl yürütecekleri konusunda bir belirsizlik olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcı firmaların tüm kritik süreçler dikkate alındığında İK-SOM genel olgunluk seviyesinin 1,54 seviyesinde (Temel Seviye) olduğu görülmektedir. Bu seviyenin tipik özellikleri, günlük operasyonların gündemi büyük ölçüde meşgul ettiği, dokümantasyon ve standartlaştırmanın zayıf, organizasyonun karmaşık, rol ve sorumluluk dağılımının belirsiz olduğu ve baskın bir liderin çevresinde işlerin yürütüldüğü bir işletmeyi temsil eder. Bu firmalar için sürdürülebilirlik riski tüm paydaşlar için yüksektir. Katılımcılar

içinde sadece iki firma 13 kriter ortalamasında “Tekrar Edilebilir” seviyede beklentileri karşılamıştır.

İK Yönetim organizasyon yapısının kurulması en temel süreçlerden biridir. Göreceli olarak diğer kritik süreçlere kıyasla olgunlaşma seviyesinin daha iyi olduğu görülmüştür. Temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, yasal zorunlulukların takibi için bu sürecin öncelikli olarak gelişmesini beklemek doğaldır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama faaliyetleri, diğerleri ile kıyaslandığında daha fazla kurumsal deneyim gerektiren süreçlerdendir. Öncelikle firmanın kendi stratejik yönelimini belirlemesi, insan kaynakları yönetiminin, bu belirlenen yönelime göre kendi süreç ve uygulamalarını hizalaması beklenir. Firmaların ölçeğinde stratejik yapılanma kültürünün gelişmemiş olduğu dikkate alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun “Temel” seviyede yer alması tutarlıdır. Ancak KOBİ’lerin sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından kurumsal stratejilerin belirlenmesi ve şirket içine entegrasyonu için İKY en önemli araçlardan biridir.

Burada en basit beklenti ifadesi, insan gücü ve yetenek sermayesi için bir değer önermesinin belirlenmesidir. Katılımcıların sadece %25’i bu ifadeye olumlu yanıt vermiştir. Bu konu, şirketlerin en öncelikli katılımcı paydaşı olan çalışanları ile hizalanmanın başlangıç noktası olabilir.

Şirketin yönetim / organizasyon yapılandırılması, çevresel faktörleri ve rekabet koşullarını dikkate alarak, kritik insan kaynakları süreçleri ve kurum kültürünün şirketin uzun dönemdeki belirlenmiş stratejik yönelimlerine paralel evrilmesini sağlamak üzere hazırlanacak, geniş kapsamlı yol haritasıdır. Şirkette yetkilendirmenin resmi olarak düşünülebilir. Araştırmaya katılan firmalardan birinin genel müdürü benim için insan kaynakları, organizasyon şemasından ibarettir, şeklinde yaklaşmıştır. Katılımcı firmaların büyük çoğunluğunda görev tanımlarının tamamlandığı ve organizasyon şemalarının hazırlandığı beyan edilmiştir. Bu olgunluk seviyesinde öncelikli gelişim noktasının hazırlanan bu dokümanların çalışanlarla şeffaf olarak paylaşılması noktası olduğu görülmektedir.

Kurum ile çalışan arasındaki en temel yasal kesişim alanı özlük hakları yönetimidir. Rutin ve geleneksel gözükmemesine rağmen eksikliği yasal yükümlülükler önünde kurumu zor durumda bırakır, büyük ölçüde çalışan güvensizliğine yol açar. Bu kritik süreç,

diğerlerinden yasal yükümlülükler noktasında ayrılır, önceliklidir. Süreçler baz seviyede “ne, nasıl ve ne zaman” sorularının yanıtları ile yasalarla belirlenmiştir. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları içinde göreceli olarak daha çabuk olgunlaşması beklemek mümkündür. Ayrıca, ülkemizdeki istihdam teşviklerinden faydalanabilmenin temel koşullarından biri de “Özlük hakları” yönetiminin doğru şekilde yönetilmesini gerektirir. İnsan kaynakları başlığı altındaki faaliyetlerin, bu konuda uzmanlaşmış personel dışında yürütüldüğü durumlarda genellikle muhasebe birimleri bu görevi üstlenmektedir. Bu durumda öncelik doğal olarak “Özlük Hakları Yönetimidir”.

Katılımcı firmaların bu başlık altında uygulamalarının (2,19) en yüksek olgunlaşma seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu başlık altındaki faaliyetlerin süreç tanımlarının yapılmasının yanında, süreç sorumlularına temel iş hukuku ile çalışanlara bordro okumaları konusunda verilecek eğitimlere, engelli çalışan, izin yükleri, fazla mesai oranlarının izlenmesini sağlayacak metrik seçimlerine öncelik verilmesi önerilebilir.

Şirketin yönetim kademelerini kendi kültüründen yetişmiş, yetkin ve yeterli yöneticilerin olması, insan kaynakları gelişimi açısından oldukça belirleyici bir performans göstergesidir. Böyle bir sürecin yönetilmesi, öncelikli olarak şirkette insan kaynakları departmanının konumlandırılmasının doğru yapılmasını gerektirir. İK yapılanması, uygulamaları ile yeni tanışan KOBİ ölçeğinde firmalar için bu sürecin öncelikliler arasında olmadığı görülmektedir. Firmalarda faaliyet yılı büyüdükçe yönetimde yedekleme sorunlarının gündeme gelmesi beklenebilir. Söz konusu firmalarda bu sürece odaklı sorumluların belirlenip altyapının hazırlanması (sürecin ve paydaşların belirlenmesi, yetkinliklerin tanımlanması) gerekmektedir.

Bir sonraki kritik süreç olan öğrenen organizasyonu, yetenek yönetimi süreci ile birlikte gelişebilir, benzer olgunlukta olmaları beklenebilir. Ancak araştırmada katılımcı firmaların bu konuda hazırlıklı olmadığı, büyük ölçüde herhangi bir bütçe ayırmadıkları, personel gelişiminin bir gereklilikten ziyade bir masraf olduğu düşünülmektedir. Birçoğunda eğitim faaliyetlerinden sorumlu bir personel görevlendirilmemiştir. Oysa gelişim faaliyetleri, işgücü devir oranıyla nedensellik sonuçsallık ilişkisi içindedir. İşgücü devir oranı yüksek olduğu için eğitimden kaçınmak işgücü devir oranının artmasına neden olacaktır.

İdari işler süreci, firmadan firmaya değişmekle birlikte tipik olarak seyahat ve konaklama planlamaları, kurum içi ve harici sosyal etkinlikler, personel lojistik faaliyetleri, toplantı odalarının yönetimi, güvenlik, ısıtma, yemek vb. hizmetlerin sağlanması, kargo yönetimi faaliyetlerini kapsamaktadır. İyi yönetilen, olgunlaşmış idari işler ve sosyal faaliyet süreçlerinin varlıkları anlaşılabilir ancak eksiklikleri fark edilir. Bu başlık altında süreçlerin büyük ölçüde tanımlandığı ifade edilmiştir. Ancak firmaların en öncelikli gelişim noktası planlama ve bütçe yönetimi yönündedir. Sosyal aktiviteler spontane olarak gerçekleştirilmektedir.

Diğer bir süreç olan çalışan bağlılığı faaliyetleri, insan kaynakları ile kurum arasında ortaklaşmanın yönetimidir. Bağlı çalışan kurumu için fark yaratan çalışandır. İlk olarak, düzenli frekanslarla yapılacak çalışan memnuniyeti ve bağlılık anketlerinin, bu alanda gelişim noktalarının belirlenmesi için bir fırsat yaratacağı görülmektedir. Ancak bu anketlerin şirketin iç faaliyeti olarak yürütülmesi çalışanlar için güvenirlilik ve şeffaflık tereddütü doğurabileceği için bağımsız olarak yürütülmesi önerilebilir. Bu süreç için tespit edilen olgunluk seviyesinin (1,38) gelişimi diğer tüm kritik faaliyetleri tetikleyecektir.

Bir şirketin ücretlendirme yönetimi stratejisi, kuruluş genelinde ücretlendirme konularının planlanması ve ele alınması için temel oluşturur. Sistemik ve adil yönetimi, kurumsallaşma seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. KOBİ ölçeğindeki firmalarda çalışanlar ile şirket arasındaki temel bağlantı noktasıdır ve süreç olgunluğunun yüksek olması beklenir. Ancak buna rağmen araştırmaya katılan firmalar içinde bu beklenti karşılanmamaktadır. (Ortalama: 1,56) Sürecin standart olarak tanımlanmamış olması, süreci yürüten kişilerin görev tanımlarına işlenmemiş olması, kurumsallaşma perspektifinden önemli gelişim noktalarıdır. Şirket yöneticilerinin (bu ölçekte aynı zamanda şirket sahipleridir) kontrolü devretmek için istekli olmayacağı alanlardan biridir. Öte yandan, bu kritik sürecin olgunlaşması için yapılacak çalışmaların kısa sürede işgücü devir oranına olumlu etki edeceği düşünülebilir.

Yetki paylaşımı konusunda tereddüt edilen ya da ihmal edilen bir diğer süreç, ödül ve disiplin yönetimidir. Ödüllendirme, esas olarak, bir başarı karşısında veya organizasyonun istediği şekilde hareket edildiğinde sistematik olarak hayata geçmelidir. Benzer bir durum disiplin süreçleri için de geçerlidir. Sistemik ve kişiye bağımlılıktan



uzak olarak olarak yürütülmesi halinde olumlu davranışı pekiştiren bir araç haline dönüşecektir. Katılımcı firmalarının büyük çoğunluğunda bu sürecin ihmal edildiği görülmektedir. “Tekrar Edilebilir” seviyede çok basit beklentileri olmasına rağmen süreçlerin ve süreç sorumlularının tanımlanmamış olması, bu başlıkta bir bütçenin hazırlanmaması olmaması gelişim noktalarını oluşturmaktadır. Adil ve standart uygulamaların çalışan motivasyonunda olumlu etki bırakacağı dikkate alınmalıdır.

İşletmelerin, yaşayan canlı varlıklar olarak metaforlaştırılması, sürdürülebilirlik kavramını anlama açısından önemli bir kolaylık sağlamaktadır. De Geus’un (1999) literatüre sunduğu bu mecaz, Edward Freeman’ın Paydaş Teorisiyle birlikte anlamını güçlendirmektedir. Freeman ve arkadaşları (2010), kurumlar için değer yaratmak, bir işletmeyi etkili bir şekilde yönetmek ile ilgili olduğunu ifade eder. "Etkili" tanımı, "mümkün olduğunca çok sayıda ilgili paydaş için mümkün olduğunca çok değer yaratmak" olarak açıklanabilir. Bu şekilde paydaşları, işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyici paydaşlar haline getirmek mümkün olabilir (Erdoğan, 2015). Bu açıdan bakıldığında sosyal uygunluk ve sosyal sorumluluk süreçleri sadece İK faaliyeti olarak değil aynı zamanda üst yönetim kademesini ilgilendiren öncelikli bir konu olmalıdır. Ancak araştırmaya katılan firmalar tarafından kritikliğinin anlaşılmadığı, en ihmal edilen süreçlerden biri olduğu görülmektedir. Bu alanda sorumlu bir kişinin atanmamış olması, risklerin tanımlanmaması temel eksikliklerdir. Sosyal uygunluk konusunda ülkemizde caydırıcı tedbirler artması durumunda şirketlerin sosyal olarak kendisine, paydaşlarına ve kamuya hesap verebilir olmasını sağlayan çalışma alışkanlıklarına ve uygulamalara ilgi artacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarının başında işe alım süreçleri gelmektedir. Çalışanlarla şirket arasındaki ilk temas noktasıdır. İşgücü devir oranı etkileyen en önemli hususlardan biri doğru kişiyi doğru göreve almaktır. Araştırmaya katılan firmaların ölçeğinde bu fonksiyonunun öncelikli olarak geliştiği görülmektedir. Sorumlu kişilere ve yöneticilere personel seçme ve yerleştirme konusunda verilecek eğitimler, sürecin olgunlaşmasını pekiştirecek ve kaliteyi arttıracaktır. İlave olarak işe alımlarda psiko teknik yöntemlerin kullanılması da önerilebilir.

Son olarak ele alınan performans yönetim sistemi, çalışanların performansını tutarlı ve ölçülebilir bir şekilde izlemek için bir önemli bir yönetim aracıdır. Şirketin, çalışanların

ve departmanların, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için etkin bir şekilde çalışmasına teşvik eder. Kurum hedefleri ile çalışanın kişisel amaçlarının örtüşmesini sağlar. Her ne kadar sürecin olgunluk derecesi ilk dört kritik süreçten bir olduğunu gösterse de süreç sorumlularının atanması, standartların tanımlanması ve bu konuda eğitimlerin alınması gerektiği görülmektedir. Kimi zaman performans ödüllendirmeleri şirket yöneticilerinin kişisel değerlendirmeleri sonucunda yapılmaktadır. Bu durum yönetici için subjektif kayırma riski taşımaktadır. Sürecin standartlaştırılması ve mümkün olduğunca adil ve sistematik yürütülmesi öncelikli olmalıdır.

Kriterlerin olgunlaşma önceliklerine bakıldığında yasal ve temel altyapı süreçleri ön plana çıkmaktadır. Özlük hakları süreçleri ve İK yönetim ve organizasyonu süreçlerinin beklentileri katılımcı firmaların ortalamasında “Tekrar edilebilir” seviyededir. Özlük hakları süreçlerinin öncelikli olgunlaşması yasal denetimler neticesinde doğal bir sonuç olarak düşünülebilir. Firmalar %81 oranında bu süreç altındaki faaliyetleri kayıt altına aldıklarını beyan etmişlerdir: Şirket içinde roller dağıtılmış ve standartlaştırılmış bir şekilde yürütülmektedir. Olgunlaşma önceliğinde bu süreçleri sırasıyla “İşe Alım Yönetimi” “Performans ve Teşvik Yönetimi” ve “Yönetim / Organizasyon Yapılandırma” takip etmektedir.

**Tablo 68: Kritik Süreçlerin Olgunlaşma Dereceleri**

Özlük Hakları Yönetimi	2,19
İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu	2,06
İşe Alım Yönetimi	1,81
Performans ve Teşvik Yönetimi	1,75
Yönetim / Organizasyon Yapılandırma	1,69
İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi	1,63
Ücret Yönetimi	1,56
Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri	1,38
Öğrenen Organizasyon Yönetimi	1,31
İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Planlama	1,25
Yetenek Yönetimi	1,19
Ödül ve Disiplin Yönetimi	1,13
Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk	1,13

Olgunlaşma yolculuğunda geride olan kritik süreç ve uygulamalar sırasıyla çalışanlar için eğitim faaliyetlerine odaklanan öğrenen organizasyon süreçleri (1,31), İKY stratejik planlama (1,25), iç yönetici geliştirme ve yeteneklerden yüksek bağlılık ve verim elde

etmeyi amaçlayan yetenek yönetimi (1,19), ödül ve disiplin yönetimi (1,13) ve paydaşlara sorumluluk ilke ve faaliyetlerinin yönetimine odaklanan sosyal uygunluk ve sosyal sorumluluk kriterleri olarak görülmektedir.

Araştırma sonunda katılımcı her bir firma için karşılaştırmalı bir değerlendirme raporu gönderilmiştir. Geliştirilen modelin hedef ölçekteki firmalar için bir değerlendirme ve geliştirme aracı olarak benimsendiği görülmektedir. Bu modeller daha da geliştirilerek KOBİ ölçeğindeki firmalar için İK süreçlerinin olgunlaşma modeli olarak kullanılabilir.

Ancak, bu çalışmanın bazı sınırlamaları vardır. Birincisi, araştırmanın yapıldığı dönemde pandemi koşullarının verdiği kısıtlardır. Bu kısıtlar şirketlerde insan kaynakları yönetimi başlığı altındaki tüm öncelikleri değiştirmiştir. Personel bulmak ve pandemi şartları altında çalışma koşullarını devam ettirmek öncelikli olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcı sayısını da etkilemiştir. İkinci sınırlama, bu konuda daha önce yapılmış ampirik çalışmaların olmaması, bulguların karşılaştırma ve doğrulama olasılığını azaltmaktadır. Örnek firma sayısının arttırılması hem geri bildirim sayısını zenginleştirecektir hem de çıkarımların kalitesini yükseltecektir. Bu ve benzeri modeller farklı sektörler için de denenmesi araştırmanın ileri adımları için katkıyı arttıracaktır.

Daha sonraki araştırmalar için bir diğer farklılaşma noktası olarak, katılımcı şirketlerin genel olgunluk seviyelerinin hesaplanması için kritik süreçlere kurumsallaşmaya / sürdürülebilirliğe etkilerine uygun olarak ağırlık verilmesi önerilebilir. Bu şekilde İK süreçlerinin olgunluk seviyelerinin işletmelerin stratejik hedeflere ve kurumsallaşma yolculuklarına katkısı da değerlendirmek mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (1991). *International dimension of organizational behaviour*. Boston, MA: Kent.
- Akın, Ö., & Çolak H.E.E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 85-114. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32890/365373>
- Al-Tae, H., & Alwaely, D. F. J. (2012). Examining the relationship among human resource roles, Professional competencies and emotional intelligence: An empirical study. *Global journal of management and business research*, 12(23), 1-10. Erişim Adresi: <https://www.zuj.edu.jo/wp-content/staff-research/economic/dr.hameed-al-tae/3.pdf>
- Amirkhani, A. H., Shahreza, M. M. N., & Hassani, S. (2016). Prioritization of components of the system of communications and coordination using the people capability maturity model, case study: Ghom general office of foundation of martyrs and veterans affairs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 71-78. doi: 10.5901/mjss.2016.v7n3s2p71
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000). *Manufacturing advantage*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Appelbaum E, Batt R (1994). *The new american workplace*. Ithaca, New York: Cornell University Press
- Arcimoles, C. H. (1997). Human resource policies and company performance a quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18, pp. 857-874. doi: 10.1177/017084069701800508
- Arık, F., Arık, I.A. (2016). Grounded teori metodolojisi ve Türkiye’de grounded teori çalışmaları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 285-309.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic human resource management: The key to improved business performance*. London, United Kingdom: CIRD.
- Arslan, A. İ. (2010). *The importance of P-CMM in it companies and the role of human resorces management*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687. doi:10.5465/256705
- Atalay, İ. (2015). *Ekosistem ekolojisi ve coğrafya*. Meta Basım: İzmir.

- Avery, G. (2005). *Leadership for sustainable futures: achieving success in a competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and locusts: the business case for sustainable leadership*. St. Leonards: Allen & Unwin.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128. Erişim Adresi: <http://cursos.itam.mx/sastre/lecturas/baird88.pdf>
- Bakır, Z. (2019). Makine sanayisi firma ölçeği ve yeni KOBİ tanımının getirdikleri. *Moment-Expo Dergisi*, (121). Erişim adresi: <https://www.moment-expo.com/tr/dergiler/121/makale/makine-sanayisi-firma-olcegi-ve-yeni-KOBİ-taniminin-getirdikleri> (Erişim tarihi: 28/07/2019)
- Balogun, J., Hope Hailey, V., Gustafsson, S., (2008). *Exploring strategic change*. UK: Pearson
- Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J. C. (2015). Managing responsibly in tough economic times: strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48(2), 69-79. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.002>
- Baradaran, S., & Habibi, M. (2020). Pathology of human resources processes using the people capability maturity model (P-CMM) in Khazar Oil Company. *Human Resource Management In The Oil Industry*, 11(42), 263-288. Erişim adresi: <https://www.sid.ir/EN/JOURNAL/ViewPaper.aspx?ID=812440>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1) 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49–61. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/4165288>
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425. doi: 10.1111/j.1468-232X.1994.tb00349.x
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED* 2016, 9(1), 23-28. Erişim adresi: <http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/handle/11499/27221>
- Başol, O., Öztürk, E., & Akıncioğlu, R. (2020). İnsan kaynakları aktiviteleri ve karlılık arasındaki ilişki: BIST-100 şirketleri üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 59-71. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kusbder/issue/55187/745592>
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarařūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport

companies. *Procedia Engineering*, 187, 110-116.  
doi:10.1016/j.proeng.2017.04.356

- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. doi:10.5465/3069383
- Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(4), 573-594. doi:10.1177/001979390205500401
- Baumgartner, R. (2003). Tools for sustainable business management. *Ecology and the Environment* (63), pp. 187-197. doi:https://doi.org/10.2495/ECO030171
- B. Bayat & E.T. Kaplan (2003). *21.yüzyıl endüstri ilişkileri sisteminin yeni yönelimi: insan kaynakları yönetimi (tarihsel gelişimi ve modeller)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayraç, N., Çelikay, F. & Çildir, M. (2018), *Küreselleşme sürecinde sürdürülebilir enerji politikaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801. doi: 10.2307/256712
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. İçinde K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi:10.1177/0149206306293668
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people*. NY: McGraw Hill Professional
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. ve Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640. doi:10.1177/0149206304272347
- Bhuvanewari, G. (2011). *People Capability Maturity Model – A study among software companies in Chennai City*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Alagappa University/Alagappa Institute of Management, Karaikudi, India.
- Bhuvanewari, G., & Vijayarajakumar, P. T. (2019). Implementation of people capability maturity model-role in organizational improvement in software companies. *Infokara Research*, 8(11), 153-168. Erişim adresi: <https://www.infokara.com/gallery/18-nov-3156.pdf>

- Blasi, J., Freeman, R., Mackin C., & Kruse, D. (2008). *Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance*, National Bureau of Economic Research, Erişim adresi: <https://www.nber.org/papers/w14230> (Erişim tarihi: 06/07/2022)
- Boudreau, J. W. (1992). Utility analysis for decisions in human resource management. İçinde Marvin D. Dunnette & Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2 (2nd ed.): 621-745. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. doi:10.1002/hrm.20054
- Bourne, M., & Franco-Santos, M. (2010). *Investors in people, managerial capabilities and performance*. A study conducted by the centre for business performance / Cranfield School of Management. Bedfordshire: Cranfield University.
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*. 22 (8), 372-384. doi: 10.1108/01437730110410099
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221. doi:10.5465/AMR.2004.12736076
- Brown, C., & Medoff, J. (1978). Trade unions in the production process. *Journal of Political Economy*, 86(3), 355-378. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/1833158>
- Brundtland, G. (1987), *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford: Oxford University Press.
- Bulduklu, Y., (2019). Eleştirel çalışmalarda nitel araştırma yöntemi olarak gömülü teori. *Kritik İletişim alışmaları Dergisi*, 1 (I), 1-14. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kritik/issue/43949/537565>
- Burak E. (2019) Yönetim kademesi açısından stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmenin mali ve büyüme performansına etkisi, *Journal of Life Economics*, 6(2), 217-238. doi: <https://doi.org/10.15637/jlecon.6.013>
- Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, (4.Baskı). Harlow: Prentice Hall.
- Bush, M., & Dunaway, D. (2005). *CMMI® Assessments: Motivating positive change*. Boston: Addison Wesley Professional
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı yayınevi.

- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resource: The financial impact of behavior in organization*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. doi:10.1080/0958519032000157320
- Chang, P.-L., & Chen, W.-L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631. doi:10.2307/256741
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. İçinde Denzin, N. K. & Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousands Oaks, 509-535. CA: Sage Publications
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London, UK: Sage Publications
- Chen, Y. C., & Wang, Y. J. (2016). Application and development of the people capability maturity model level of an organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 329-345. doi: https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1184568
- Chen, Y. C., Hsieh, K. C., & Wu, M. T. (2012). The study of second level of people capability maturity model on the Industrial Control Industry in Taiwan. *Airiti Library*, 19(1), 1-20. doi: 10.6220/joq.2012.19(1).01
- Chilvers, J. (2008). Deliberating competence: theoretical and practitioner perspectives on effective participatory appraisal practice. *Science, Technology & Human Values*, (33), 155-185. doi:10.1177/01622439073075941
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi:10.1002/hrm.20434
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. *Human Resources Management* (ss.1-11). NY: Routledge.
- Condrey S.E. (2011). *Handbook of HRM in government*, (3.Baskı), CA, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev. M. Bütün, S.B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Crissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2006). *Guidelines for process integration and product improvement*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Inc.



- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (1995). *People capability maturity model*. Pittsburgh: Carnegie Mellon SEI.
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller S.A. (2002). *People capability maturity model. Ver.2.0*. Pittsburgh: Carnegie Mellon SEI.
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller S.A. (2009). *People capability maturity model. Ver.2.0. Second Edition*. Pittsburgh: Carnegie Mellon SEI.
- Cutcher-Cershenfeld, J. C. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2): 241-260. doi:10.2307/2524806
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/105320>
- Çelik, C., & Karadal H. (2007). KOBİ'lerin sorunları ve çözüm stratejilerinin algılanan performans üzerine etkileri: (Aksaray ve Mersin örneği). *Çukurova Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16)2, 119-138
- Dahmann, F-D. (2003). *Correlation between quality management metric and people capability maturity model* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Naval Postgraduate School, Monterey CA
- Dangmei, J. (2017). People capability maturity model (P-CMM) facing the key HR challenges of MSME in India: A theoretical approach. *Asian Journal of Management*, 8(2), 132-136. doi: 10.5958/2321-5763.2017.00022.1
- De Bruin, T., Freeze, R., Kaulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). *Understanding the main phases of developing a maturity assessment model*, 16th Australasian Conference on Information Systems, ACIS. Sydney: NSW.
- De Geus, A. (1999). *Yaşayan şirket*. (Çev. A.Ünver). İstanbul: Rota Yayınları
- De Wit, B., & Meyer, R. (2005) *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, 2nd Edition. Londra: Thomson Learning.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management journal*, 39(4), 949-969. doi: 10.5465/256718
- Delery, J., & Doty, D. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* 39 (4) 802–35. doi: 10.5465/256713
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), 1-23. Erişim adresi: <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi27/hdemirkaya.pdf>

- Dincu, A. M., Brad, I., Ciolac, R., & Gherman, R. (2015). Manager and its role in an organization. *Scientific Papers Animal Science and Biotechnologies*, 48(1), 320-323. Erişim adresi: <http://mail.spasb.ro/index.php/spasb>
- Dmitrovic, T., & Zupan, N. (2001). The consistency of human resource management and competitiveness policy in Slovenian companies. *South-East Europe Review*, 3, 19-38. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/43291880>
- Docherty, P., Forslin, J., (Rami) Shani, A.B., & Kira, M. (2002), Emerging work systems: from intensive to sustainable. İçinde Docherty, P., Forslin, J., (Rami) Shani, A.B., & Kira, M. (Eds.), *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*, (ss.3-14). London: Routledge.
- Dolgun, U. (2007). *Meslek yüksek okulları ve yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Doyle, M. (2002). From change novice to change expert: issues of learning, development and support. *Personal Review*, 31(4), 465-481. doi:10.1108/00483480210430373
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organization change for corporate sustainability*, London: Routledge.
- Dutta, K., Baruah, N., & Baruah, J. B. (2018). A rigorous study of P-CMM in Indian IT Industry. *International Journal Of Engineering Research and Development*, 14(1), 44-50. Erişim adresi: [https://www.academia.edu/45130904/A\\_Rigorous\\_Study\\_of\\_P\\_CMM\\_in\\_India\\_n\\_IT\\_Industry](https://www.academia.edu/45130904/A_Rigorous_Study_of_P_CMM_in_India_n_IT_Industry)
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management*, 44 (2), 183-188. doi:183.0.1002/hrm.20062
- Edmonstone, J. (1995). Managing change: an emerging consensus, *Health Manpower Management*, 21(1), 16-19. doi: 10.1108/09552069510084015
- EFQM & Philips (2004), *Process Survey Tool Guide: A Guide to Using and Applying PSTs*, Brussels: EFQM
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/41783719>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st Century*, Oxford: Capstone.

- Emirođlu, K., Daniřođlu, B. & Berberođlu, B. (2006). *Ekonomi sۆzlűđű*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Eralp, . (2006). Kişi yetenek olgunluk modeli'ni duydunuz mu? Bilgisayar Mühendisleri.com, Erişim adresi: <https://www.bilgisayarmuhendisleri.com/sayfa.aspx?s=55> (Erişim tarihi: 07/07/2022)
- Erdoğan F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 0(31), 199-223. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5888/77885>
- Erben, G.S. (2004). *Toplumsal kólture aile kólture etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kólture: Türkiye örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, İstanbul: İstanbul Kólture Üniversitesi Yayınları, 345-356
- Fabunmi, M. (2003). *Social and political context of educational planning and administration*. Ibadan, Nigeria: University of Ibadan.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., HarrellCook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385–415. doi:10.1016/S0149-2063(99)00007-0
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., & Kaplan, D. M. (1998). Toward a social context theory of the human resource management: Organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 235-264. doi:10.1016/S1053-4822(98)90004-3
- Fraser, P., Moultrie, J. and Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *Engineering Management Conference, IEEE International*, 1, IEEE, ss. 244-249.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press
- Freitas, W.R.S., Jabbour, C.J. & Santos, F.C.A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12 (5), 226-234. doi: 10.1108/17515631111166861
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C. & Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gamal, A. M. (2008, Aralık). *A Blueprint for Building IT Workforce Empowerment Program Based PCMM Level 3 (People Capability Maturity Model)*. In 2008 ITI 6th International Conference on Information & Communications Technology. Kahire, Mısır
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and firm performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691. doi: 10.5465/256286

- Gerhart, B., & Milkovich, U. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. İçinde M. D. Dunnette & L. M. Hough (Editörler), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (ss. 481-569). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gherman, R., Brad, I., & Dincu, A. M. (2016). The role and importance of human resources in organizations. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 18(2), 63-66. Erişim adresi: <http://lsma.ro/index.php/lsma/article/view/949/pdf>
- Gherman, R., Dincu, A., Dumitrescu, C., & Toader, C. (2011). Human resources development in tourism. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 13(4), 233-240.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (2006). *The Discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. London: Aldine Transaction.
- Gollan, P. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. İçinde D. Dunphy, J. Beneviste, A. Griffiths & P. Sutton (Editörler), *Sustainability: The corporate challenge of the twenty first century*, (ss. 55-77). Sydney: Allen & Unwin.
- Green, S. D. (2002). The human resource management implications of lean construction: critical perspectives and conceptual chasms. *Journal of Construction Research*, 3(01), 147-165. doi:10.1142/S1609945102000114
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/30219846>
- Guadalupe, M., & Cunat, V. (2009). Globalization and the provision of incentives inside the firm: The effect of foreign competition. *Journal of Labor Economics*, 27(2), 179-212. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=1947006>
- Guest, D., Conway, N. (2001). *Public and private sector perspectives on the psychological contract*. London: CIPD.
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). The good, the bad and the ugly: Employee relations in new non-union workplaces, *Human Resource Management Journal*, 5, pp. 1-14. doi: 10.1111/j.1748-8583.1994.tb00356.x
- Guimaraes, T., & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance, *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74 –84. doi: 10.1108/14601069810217257
- Gusto Research (2022). *Büyük istifa başladı: Post covid döneminde çalışan bağlılığı*. Erişim adresi: [www.ajansgusto.com](http://www.ajansgusto.com) (Erişim tarihi: 07/07/2022)
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180–190. doi: 10.5465/3069345

- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-35. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28314/300883>
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harel, G.H., & Tzafir S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38 (3), 185-200. doi: 10.1002
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.5465/amr.1995.9512280033
- Hefley, W.E., Miller, S.A. & Monarch, I. (1999). *Defining people issues: Why individuals turn to the People-CMM for solutions*, Software Engineering Institute Symposium 1999, Carnegie Mellon University, 11, Erişim adresi: <https://seir.sei.cmu.edu/seir/seir-home.html>
- Hellerstein, J., Neumark D., & Troske K. (1999). Wages, productivity and worker characteristics: evidence from plant level production functions and wage equations. *Journal of Labor Economics*, 17 (3), 409-446. doi: 10.1086/209926
- Hennestad, B.W. (2000). Implementing participative management, *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (3), pp.314-336. doi: 10.1177/0021886300363003
- Hitt, M.A., Keats, B.W., & De Marie, S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage on the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 43-56. doi: 10.5465/ame.1998.1333922
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St.Paul: West Publishing
- Holzer, H. J. (1987). Hiring procedures in the firm: Their economic determinants and outcomes. *NBER working paper*, (w2185). Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=346987> (Erişim Tarihi: 07/07/2022)
- Hoque, K. (1999), Human resource management and performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 419-443. doi:10.1111/1467-8543.00135
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the software process*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing Co.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:10.5465/256741

- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. doi:10.5465/257025
- Ichniowski, C., Shaw K & Prennushi G. (1995) The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291–313. doi: 10.3386/w5333
- Ireland, R.D., & Hitt, M.H. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 43-57. doi: 10.5465/ame.1999.1567311
- Johnson, B., & Christensen, L. (2014). *Eğitim araştırmaları: Nicel, nitel ve karma yaklaşımlar*. S. B. Demir (Çev. Ed.). Ankara: Eğiten Kitap
- Juliet Mary M, A. (2012). *Quality of work life in relation to people capability maturity model in it and ites organizations* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Christ University, Bangalore, India.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber. M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 3-17. doi: 10.5465/256111
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Keefe. J. H. (1987). *Industrial relations and productivity in the U.S. automobile industry*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. İçinde Boxall, P., Purcell, J. ve Wright, P. (Editörler) *The Oxford handbook of human resource management* (19-46). New York: Oxford Universtiy Press.
- Kaya, M. F., & N. Tomal. (2011). Sosyal bilgiler dersi ğretim programının sürdürülebilir kalkınma açısından incelenmesi, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1(2), 50-65. Erişim adresi: [dergipark.org.tr/en/pub/ebader/issue/44649/554597](http://dergipark.org.tr/en/pub/ebader/issue/44649/554597)
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, ., Acar, A. C., ..., & Uluhan, R. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Kaypak, ř. (2011). Küreselleşme sürecinde sürdürülebilir bir kalkınma için sürdürülebilir bir evre. *KM Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 19-33. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/kmusekad/issue/10216/125569>
- Kim, H., & Sung-Choon, K. (2011). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practice. *AsiaPacificJournal of Management*, 30(1), 91-113. doi: 10.1007/s10490-011-9264-6

- Kochan, T., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koçel T. (2004). *1.Aile İşletmeleri Kongresi*. 2.Baskı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Kohlegger, M., Maier, R., & Thalmann, S. (2009), Understanding maturity models – Results of a structured content analysis, *Proceedings of I-KNOW'09 and I-SEMANTICS'09*, Graz, 51-61.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. NY: Harvard Business School Press.
- Köse, S., & Ünal, A. (2000). Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş Türk işletmelerinde yönetim değerleri. *Erciyes Üniversitesi*, 8, 15-17.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (1996). *From the Ground Up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazear, E., & Shaw, K.L. (2008). *An International comparison of the structure of wages within and across firms*. Chicago: University of Chicago Press.
- Legge, K. (1995). *Human resource management rhetoric's and realities*. London, United Kingdom: Macmillan.
- Lemieux, T., W. B. MacLeod & D. Parent, (2009). Performance pay and wage inequality, *Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 1-49. doi: 10.1162/qjec.2009.124.1.1
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. A. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454–470. doi: 10.5465/amr.1988.4306978
- Leontiades, M. (1982). Choosing the right manager to fit the strategy. *Journal of Business Strategy*, 3, 58-69, doi:10.1108/eb038967
- Levine, D. (1995). *Reinventing the workplace: How business and employers can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366. doi:10.1016/j.jwb.2009.08.006

- Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, A. M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641. Erişim adresi: <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/id/eprint/4974>
- Lowe G. (2000). *The quality of work: A people centered agenda*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luzern Bildirgesi (2007) *Lucerne Declaration Geographical Education for Sustainable Development*, *Geographiedidaktische Forschungen*, 42, 243-250.
- MAKFED Türkiye Makine Federasyonu (2021). *Makine imalat sektörü Türkiye ve Dünya değerlendirme raporu*. İstanbul: ESDH
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221. doi:10.1177/001979399504800201
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. Londra. Kogan Page Publishers.
- Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management. The attempt of holistic approach. *Economics and Management*, 7(2), 7-12. doi: 10.12846/j.em.2015.02.01
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*, S. Turan, (Çev. Ed.). Ankara: Nobel
- Miles R.E., & Snow C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. doi:10.1016/0090-2616(84)90030-5
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change, *Career Development International*, 6(2), 111 -119. doi: 10.1108/13665620010316226
- Moretti, E., (2004). Workers education, spillovers and productivity: Evidence from plant level production functions. *American Economic Review*, 94, 656-690. doi: 10.1257/0002828041464623
- Mousakhani, M., Nayebi, M., & Bakhshi, J. (2009). Evaluating HRM with people-capability maturity model in SMES. *Journal of Management Research*, Spring, 20 (80), 75-89. Erişim adresi: <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=220713>
- Nagel, M., & Adema, T. J. (2006). HRM Maturity: How perfect do you want to be? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 127-130. Eriřim adresi:



[https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/nagel\\_adema\\_zzl\\_6\\_2006.pdf](https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/nagel_adema_zzl_6_2006.pdf)

- Nelson, L. (2003). A case study in organizational change: implications for theory, *The Learning Organization*, 10(1), 8-30. Doi: 10.1108/09696470310457478
- Netland, T.H., & Alfnes, E. (2011). Proposing a quick best practice maturity test for supply chain operations. *Measuring Business Excellence*, 15(1), pp. 66-76. doi: 10.1108/136830411111113259
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250. doi: 10.6007/IJARBS/v3-i10/295
- Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283–288. doi: 10.1108/09596119810240906
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290. Erişim adresi: <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/710>
- Önder, E. (2008). *P-CMM uygulamalarının insan kaynakları yönetimindeki yeri, önemi ve bir uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özaydın, M. M., İlhan, E., & Bayrak, M. R. (2015). Entelektüel sermaye ve insan unsurunun sürekli gelişimi için alternatif bir yaklaşım: İnsana yatırım standardı (IIP). *Journal of Yasar University*, 10(40), 6645-6659. doi: 10.19168/jyu.28151
- Özdemir M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ogusbd/issue/10997/131612>
- Özer, M.A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. (2015). *Kamu yönetimi: Klasik (yapı ve süreçler)*. İstanbul: Adalet Yayınevi.
- Özer, M.A., Sökmen, A., Akçakaya, M. & Özaydın, M.M. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi (2.Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkaya G. (2020). Ülkemizde makina sektörünün özel bir konumu var. *Eskişehir Ticaret Odası Dergisi*:100-101. Erişim adresi: <https://www.etonet.org.tr/uploads/bolgesel-sektorel/114-201607/KOM%20TELDERDEN/%20Ülkemizde%20Makina%20Sekt%20C3%B6r%20C3%BCn%20C3%96zel%20Bir%20Konumu%20Var-G%20C3%BCrb%20C3%BCz%20KAYA.pdf> (Erişim tarihi: Temmuz 2020)

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699. doi:10.1080/0958519032000057781
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çevirmen Editörler). Ankara: Pegem
- Paulk, M. C., Weber, C. V., Garcia, S. M., Chrissis, M. B., & Bush, M. (1993). *Key practices of the capability maturity model, Version 1.1*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Paulk, M.C. (Ed.) (1995), *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Addison-Wesley Professional, MA.
- Paulk, M. C., Goldson, D., & White, D. M. (2000). *The 1999 survey of high maturity organizations*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. doi:10.5465/amp.24.1.34
- Poepelbuss, J., Niehaves, B., Simons, A. & Becker, J. (2011). Maturity models in information systems research: literature search and analysis, *Communications of the Association for Information Systems*, 29(27), 505-532. doi: https://doi.org/10.17705/1CAIS.02927
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8\_17
- Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., & Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288. doi: www.researchgate.net/publication/299049201\_Do\_human\_resource\_management\_practices\_have\_an\_impact\_on\_financial\_performance\_of\_banks

- Qureshi M, Tahir Hijazi T, Syed Ramey I, Mohammad (2007). Impact of human resource management practices on Pakistani organizations. *Journal of Business and Policy Research*, 3(2), 128-138. doi: [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2823146](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2823146)
- Radice, R. A., Harding, J. T., Munnis, P. E., & Phillips, R. W. (1985). A programming process study. *IBM Systems Journal*, 24(2), 91-101. doi: 10.1147/sj.242.0091
- Roberts, R., & Hirsch, P. (2005). Evolution and revolution in the twenty-first century: Rules for organizations and managing human resources. *Human Resource Management*, 44 (2), 171. doi:10.1002/hrm.20060
- Roehling, M.V., Boswell, W.R., Caligiuri, P., Feldman, D., Guthrie, J.P., Graham, M.E, (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44 (2), 207-216. doi:10.1002/hrm.20066
- Sabuncuoğlu, Z.& Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. NY: Jossey-Bass
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1, 207-219. doi: 10.5465/AME.1987.4275740
- Schuster, M. (1983). The impact of union-management cooperation on productivity and employment. *Industrial and Labor Relations Review*, 36 (3), 415-430. doi:10.1177/001979398303600307
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. doi:10.2307/256939
- Siebers, P. O., Aickelin, U., Battisti, G., Celia, H., Clegg, C., Fu, X., ... Peixoto, A. (2008). Enhancing productivity: the role of management practices. *SSRN Electronical Journal*. doi:10.2139/ssrn.1309605
- Siengthai, S., & Bechter, C. (2005). Human resource management in Thailand: A strategic transition for firm competitiveness. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 18-29. Erişim adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi:10.1.1.733.8017&rep=rep1&type=pdf>
- Soltani, I., Joneghani, R. B. N., & Bozorgzad, A. (2011). A study on determining the level of individual, procedural and organizational maturity based on integrated pattern of people-capability maturity model:(P-CMM) and 3-dimensional pattern of organizational maturity in production and industrial organizations. *International Business Research*, 4(3), 234-242. doi:10.5539/IBR.V4N3P234

- Stave, K. (2010). Participatory system dynamics modeling for sustainable environmental management: Observations from four cases. *Sustainability*, 2(9), 2762-2784. doi:10.3390/su2092762
- Storey, J. (Editör) (2001). *Human resource management: A critical text*. London: Thomson Learning
- Stybel, L. (1982). Linking strategic planning and management manpower planning. *California Management Review*, 25(1), 48-56, doi:10.2307/41164992
- Surega, N. (2019). Application of people capability maturity model in business process outsourcing enterprises-a study with reference to Tamil Nadu. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9(1), 77-86. doi:
- Sweet, J. (1981). How manpower development can support your strategic plan, *The Journal of Business Strategy*, 2, 77-81. doi: 10.1108/eb038929
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). *On birinci kalkınma planı (2019-2023): Makine çalışma grubu*. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/MakineCalismaGrubuRaporu.pdf> (Erişim tarihi:07/07/2022)
- Tarhan, A., Turetken, O. & Reijers, H.A. (2016). Business process maturity models: a systematic literature review, *Information and Software Technology*, 75, 122-134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Terpstra, D, E., & Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Innovation and personal management: İçinde J. Schwarz (Editör), *Innovations management* (ss.217-224). Wiesbaden: Gabler.
- Tichy, N., Fombrun, C., & Devanna, M. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Management Management*, 21(1), 11-17 doi: 10.1002/hrm.3930210103
- Tichy, N. (1983a). *Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Tichy, N. (1983b). Managing organizational transformations. *Human Resource Management*, 22 (1-2), 45-60. doi: 10.1002/hrm.3930220108
- TMMOB Makine Mühendisleri Odası (2017). *Makine imalat sanayi sektör araştırması*. Yayın No: MMO/672, Ankara
- TOBB, Türkiye'nin Kobileri\_26 Aralık 2020, Erişim adresi: [https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TOBB\\_T%C3%BCrkiyenin%20Kobileri%20B%C3%BClteni.pdf](https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Documents/TOBB_T%C3%BCrkiyenin%20Kobileri%20B%C3%BClteni.pdf) (Erişim tarihi:07/07/2022)

- Toccoli, S. & Muzio, G. (2010). The Concept of Practice in the People Capability Maturity Model, *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL): All Sprouts Content*, 345. Erişim adresi: [https://aisel.aisnet.org/sprouts\\_all/345](https://aisel.aisnet.org/sprouts_all/345) (Erişim tarihi: 07/07/2022)
- Trahant, B., & Burke, W. W. (1996). Traveling through transitions. *Training & Development*, 50 (2), 37-42. Erişim adresi: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA18156944&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10559760&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E58c1aa61>
- Tripathi, P. (2014). Application of people capability maturity model in IT industry. *Adhyayan A Journal of Management Sciences*, 4(01), 142-162. Doi: 10.21567/adhyayan.v4i1.10201
- Turhanoglu, A., K. (2012). Örneklem seçimi ve ölçüm, İçinde T. Gönç Şavran (Editör), *Sosyolojide araştırma yöntem ve teknikleri* (ss.144–180). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Türetken, O., & Demirörs, O. (2004). People capability maturity model and human resource management systems: do they benefit each other? *Human Systems Management*, 23(3), 179-190. doi: 10.3233/HSM-2004-23304
- Türk, T., & Ekşi, H. (2017). *Nitel desenler: Etnografya*. İstanbul: Edam
- TÜİK, 2002 Genel sanayi ve işyerleri sayımı. Erişim adresi: [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (Erişim tarihi: 07/07/2022)
- Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169–184. Erişim adresi: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5681323/mod\\_resource/content/1/Organizational%20Capability%20as%20a%20Competitive%20Advantage-%20Human.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5681323/mod_resource/content/1/Organizational%20Capability%20as%20a%20Competitive%20Advantage-%20Human.pdf)
- Ulrich, D., Geller, A., & De Souza, G. (1984). A strategy, structure, human resource database: OASIS. *Human Resource Management*, 23, 77-90. doi:10.1002/hrm.3930230107
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. NY: McGraw-Hill, Inc.
- Van Reenen, J., Reed, H., & Dearden, L. (2006) Training and corporate productivity: evidence from a panel of UK industries. *Oxford Bulletin of Economic and Social Research*, 68(4), 397-421. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/230560070\\_Training\\_and\\_coporate\\_p roductivity\\_Evidence\\_from\\_a\\_panel\\_of\\_UK\\_industries](https://www.researchgate.net/publication/230560070_Training_and_coporate_p roductivity_Evidence_from_a_panel_of_UK_industries)

- Wademan, M. R., Spuches, C. M., & Doughty, P. L. (2007). The people capability maturity model. *Performance Improvement Quarterly*, 20(1), 97-123. doi: 10.1111/j.1937-8327.2007.tb00434.x
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63, 77-84. Erişim adresi: <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794. doi:10.1002/hrm.20244
- Weitzman, M. L., & Kruse, D. L. (1990). Profil sharing and productivity. İçinde A. S. Blinder (Editör), *Paying for Productivity*: (ss.95-141). Washington. DC: Brookings Institution.
- Wheeler, C. R. (2006). *Implementation of the people capability maturity model with technical support personnel in Volusia County school district*. NSU Florida: Nova Southeastern University.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *People and Strategy*, 30(1), 10-20. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/237296294\\_HR's\\_Role\\_in\\_Building\\_a\\_Sustainable\\_Enterprise\\_Insights\\_From\\_Some\\_of\\_the\\_World's\\_Best](https://www.researchgate.net/publication/237296294_HR's_Role_in_Building_a_Sustainable_Enterprise_Insights_From_Some_of_the_World's_Best)
- Worren, N. A. M., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change management, *Journal of Applied Behavioral Science*; 35(3), 273-287. doi: 10.1177/0021886399353002
- Wright, P. M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. doi:10.1177/014920639201800205
- Yaka, R. (2021). Şirketlerin ömrüne dair doğrular ve yanışlar, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, (2)1, 35-55. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/19maysbd/issue/60959/851806>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, O. K., & Toptaş, A. (2020). Sürdürülebilir çevre yönetiminde ekolojik turizmin yeri ve belediyelerin bu alandaki çalışmaları üzerine bir araştırma. *ağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 29(3), 51-73. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/343500718\\_Surdurulebilir\\_Cevre\\_Yon](https://www.researchgate.net/publication/343500718_Surdurulebilir_Cevre_Yon)

etiminde\_Ekolojik\_Turizmin\_Yeri\_ve\_Belediyelerin\_Bu\_Alandaki\_Calismalari\_Uzerine\_Bir\_Arastirma

- Yılmaz, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836- 866. doi: 256714
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/40604485>
- Zare, M.S., Tahmasebi, R., & Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*, 24 (3), 610-634.
- Zheng, C., O'Neill, G., & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194. doi: 10.1108/00483480910931334
- Zink, K.J., 2013. Social sustainability and quality of working life: a human factors perspective on sustainable HRM. İçinde Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J. (Editörler), *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations* (ss. 35-55) Germany: Springer Science & Business Media.

## EKLER

### EK 1: PCMM Seviye 2 Süreç Alanları

Staffing	
<b>Goal 1</b>	<b>Individuals or workgroups in each unit are involved in making commitments that balance the unit's workload with approved staffing.</b>
P1	Responsible individuals plan and coordinate the staffing activities of their units in accordance with documented policies and procedures.
P2	Each unit analyzes its proposed work to determine the effort and skills required.
P3	Individuals and workgroups participate in making commitments for work they will be accountable for performing.
P4	Each unit documents work commitments that balance its workload with available staff and other required resources.
<b>Goal 2</b>	<b>Candidates are recruited for open positions.</b>
P6	Position openings within a unit are analyzed, documented, and approved.
P7	Position openings within the organization are widely communicated.
P8	Units with open positions recruit for qualified individuals.
P9	External recruiting activities by the organization are planned and coordinated with unit requirements.
<b>Goal 3</b>	<b>Staffing decisions and work assignments are based on an assessment of work qualifications and other valid criteria.</b>
P10	A selection process and appropriate selection criteria are defined for each open position.
P11	Each unit, in conjunction with its human resources function, conducts a selection process for each position it intends to fill.
P12	Positions are offered to the candidate whose skills and other qualifications best fit the open position.
P15	Representative members of a unit participate in its staffing activities.
<b>Goal 4</b>	<b>Individuals are transitioned into and out of positions in an orderly way.</b>
P5	Individual work assignments are managed to balance committed work among individuals and units.
P13	The organization acts in a timely manner to attract the selected candidate.
P14	The selected candidate is transitioned into the new position.
P16	Workforce reduction and other outplacement activities, when required, are conducted according to the organization's policies and procedures.
P17	Discharges for unsatisfactory performance or other valid reasons are conducted according to the organization's policies and procedures.
P18	Causes of voluntary resignation from the organization are identified and addressed.
<b>Goal 5</b>	<b>Staffing practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Staffing activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Staffing activities and procedures.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Staffing activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for performing Staffing activities.
AB3	Individuals performing Staffing activities receive the preparation in methods and procedures needed to perform their responsibilities.
AB4	Individuals participating in Staffing activities receive appropriate orientation in Staffing practices.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Staffing activities.
ME2	Unit measures of Staffing activities are collected and maintained.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Staffing activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Staffing activities, status, and results; and resolves issues.



Communication and Coordination	
<b>Goal 1</b>	<b>Information is shared across the organization.</b>
P1	The workforcerelevant policies and practices of the organization are communicated to the workforce.
P2	Information about organizational values, events, and conditions is communicated to the workforce on a periodic and event-driven basis.
P3	Information required for performing committed work is shared across affected units in a timely manner.
<b>Goal 2</b>	<b>Individuals or groups are able to raise concerns and have them addressed by management.</b>
P4	Individuals' opinions on their working conditions are sought on a periodic and event-driven basis.
P5	Individuals or groups can raise concerns according to a documented procedure.
P6	Activities related to the resolution of a concern are tracked to closure.
<b>Goal 3</b>	<b>Individuals and workgroups coordinate their activities to accomplish committed work.</b>
P7	The interpersonal communication skills necessary to establish and maintain effective working relationships within and across workgroups are developed.
P8	Interpersonal problems or conflicts that degrade the quality or effectiveness of working relationships are handled appropriately.
P9	Individuals and workgroups coordinate their activities to accomplish committed work.
P10	Individuals and workgroups monitor and coordinate the dependencies involved in their committed work.
P11	Meetings are conducted to make the most effective use of participants' time.
<b>Goal 4</b>	<b>Communication and Coordination practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	Executive management establishes and communicates a set of values for the organization regarding the development and management of its workforce.
CO2	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Communication and Coordination activities.
CO3	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Communication and Coordination activities and procedures.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Communication and Coordination activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for performing Communication and Coordination activities.
AB3	Individuals responsible for facilitating or improving Communication and Coordination activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Communication and Coordination activities.
ME2	Unit measures of Communication and Coordination activities are collected and maintained.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the Communication and Coordination activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses non-compliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Communication and Coordination activities, status, and results; and resolves issues.

Work Environment	
<b>Goal 1</b>	<b>The physical environment and resources needed by the workforce to perform their assignments are made available.</b>
P1	The physical environment and resources required to perform committed work are identified in each unit.
P2	The physical environment required to perform assigned work is provided.
P3	Individual workspaces provide an adequate personal environment for performing assigned work responsibilities.
P4	The resources needed to accomplish committed work are made available in a timely manner.
<b>P5</b>	<b>Improvements are made to the work environment that improve work performance.</b>
Goal 2	Distractions in the work environment are minimized.
P6	Environmental factors that degrade or endanger the health or safety of the workforce are identified and corrected.
P7	Physical factors that degrade the effectiveness of the work environment are identified and addressed.
P8	Sources of frequent interruption or distraction that degrade the effectiveness of the work environment are identified and minimized.
<b>Goal 3</b>	<b>Work Environment practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Work Environment activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on work environment–related activities, and for assuming appropriate organizational responsibilities for the physical work environment and work resources.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Work Environment activities are performed.
AB2	Within prudent limits, adequate resources are provided for performing Work Environment activities, implementing the physical environment and resources necessary to perform assigned work, and making improvements to the work environment.
<b>AB3</b>	<b>The workforce receives the preparation needed to maintain an effective work environment.</b>
AB4	Those responsible for improving the work environment receive the preparation in relevant methods and procedures needed to perform their responsibilities.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Work Environment activities.
ME2	Unit measures of Work Environment activities are collected and maintained.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Work Environment activities are conducted according to the organization’s documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Work Environment activities, status, and results, including improvements to the work environment; and resolves issues.

Performance Management	
<b>Goal 1</b>	<b>Unit and individual performance objectives related to committed work are documented.</b>
P1	Measurable performance objectives based on committed work are established for each unit.
P2	The unit's performance objectives are periodically reviewed as business conditions or work commitments change, and, if necessary, they are revised.
P4	Performance objectives based on committed work are documented for each individual on a periodic or event-driven basis.
P5	Performance objectives for each individual are reviewed on a periodic or event-driven basis, and, if necessary, they are revised.
<b>Goal 2</b>	<b>The performance of committed work is regularly discussed to identify actions that can improve it.</b>
P3	Those accountable for the accomplishment of unit performance objectives track and manage unit performance.
P6	Those responsible for performance management activities maintain ongoing communication about the performance of committed work with those whose performance they manage.
P7	Those responsible for managing the performance of others maintain an awareness of accomplishments against performance objectives for each individual whose performance they manage.
P8	Potential improvements in process, tools, or resources, which could enhance an individual's performance of committed work, are identified, and actions are taken to provide them.
<b>P9</b>	<b>The accomplishments of individuals against their performance objectives are documented and discussed on a periodic or event-driven basis according to a documented procedure.</b>
<b>Goal 3</b>	<b>Performance problems are managed.</b>
P10	If performance problems occur, they are discussed with the appropriate individual(s).
P11	Performance improvement plans are developed for resolving persistent performance problems according to a documented procedure.
P12	Progress against a documented performance improvement plan is periodically evaluated, discussed, and documented.
<b>Goal 4</b>	<b>Outstanding performance is recognized or rewarded.</b>
P13	Guidelines for recognizing or rewarding outstanding performance are developed and communicated.
P14	Recognition or rewards are made on an appropriate basis as events occur that justify special attention.
<b>Goal 5</b>	<b>Performance Management practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Performance Management activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Performance Management activities.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Performance Management activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for performing Performance Management activities.
AB3	Individuals conducting Performance Management activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
AB4	Individuals who participate in Performance Management activities receive appropriate orientation in Performance Management practices.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Performance Management activities.
ME2	Unit measures of Performance Management activities are collected and maintained.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the Performance Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Performance Management activities, status, and results; and resolves issues.

Training and Development	
<b>Goal 1</b>	<b>Individuals receive timely training that is needed to perform their assignments in accordance with the unit's training plan.</b>
P1	In each unit, the critical skills required for performing each individual's assigned tasks are identified.
P2	Training needed in critical skills is identified for each individual.
P3	Each unit develops and maintains a plan for satisfying its training needs.
P4	Individuals or groups receive timely training needed to perform their assigned tasks.
P5	Training is tracked against the unit's training plan.
<b>Goal 2</b>	<b>Individuals capable of performing their assignments pursue development opportunities that support their development objectives.</b>
P6	A development discussion is held periodically with each individual.
P7	Relevant development opportunities are made available to support individuals in accomplishing their individual development objectives.
P8	Individuals pursue development activities that support their individual development objectives.
<b>Goal 3</b>	<b>Training and Development practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Training and Development activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for assisting and advising units on Training and Development activities and procedures.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Training and Development activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for performing Training and Development activities.
AB3	Training time is made available to each individual according to the organization's training policy.
AB4	Individuals performing Training and Development activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Training and Development activities.
ME2	Unit measures of Training and Development activities are collected and maintained.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Training and Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Training and Development activities, status, and results; and resolves issues.

Compensation	
<b>Goal 1</b>	<b>Compensation strategies and activities are planned, executed, and communicated.</b>
P1	An organizational compensation strategy is developed.
P2	The organization's compensation strategy is periodically reviewed to determine whether it needs to be revised.
P3	When appropriate, the workforce provides inputs for developing or revising components of the organization's compensation strategy.
P4	A documented compensation plan is prepared periodically for administering compensation activities needed to execute the compensation strategy.
P6	The organization's compensation strategy is communicated to the workforce.
<b>Goal 2</b>	<b>Compensation is equitable relative to skill, qualifications, and performance.</b>
P5	The compensation plan is designed to maintain equity in administering the compensation strategy.
P10	Responsible individuals periodically review compensation packages for those whose compensation they administer to ensure they are equitable and consistent with the organization's compensation policy, strategy, and plan.
P11	Action is taken to correct inequities in compensation or other deviations from the organization's policy, strategy, and plan.
<b>Goal 3</b>	<b>Adjustments in compensation are made based on defined criteria.</b>
P7	Each individual's compensation package is determined using a documented procedure that is consistent with the organization's compensation policy, strategy, and plan.
P8	Compensation adjustments are made based, in part, on each individual's documented accomplishments against their performance objectives.
P9	Decisions regarding an individual's compensation package are communicated to the individual.
<b>Goal 4</b>	<b>Compensation practices are institutionalized to ensure they are performed as managed processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Compensation activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for performing or coordinating Compensation practices at the organizational level and for assisting and advising units on Compensation activities.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Compensation activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for Compensation activities.
AB3	Individuals performing Compensation activities receive the preparation needed to perform their responsibilities.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Compensation activities.
ME2	Unit measures of Compensation activities are collected and maintained.
ME3	Aggregate trends in compensation activities and decisions are measured and reviewed on a recurring basis.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Compensation activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Compensation activities, status, and results; and resolves issues.

## EK 2: PCMM Seviye 3 Süreç Alanları

Competency Analysis	
<b>Goal 1</b>	<b>The workforce competencies required to perform the organization's business activities are defined and updated.</b>
P1	The workforce competencies required to perform the organization's business activities are identified.
P2	Each of the organization's workforce competencies is analyzed to identify the knowledge, skills, and process abilities that compose it.
P3	Workforce competency descriptions are documented and maintained according to a documented procedure.
P4	Workforce competency descriptions are updated on a periodic and event-driven basis.
<b>Goal 2</b>	<b>The work processes used within each workforce competency are established and maintained.</b>
P5	The competency-based processes to be performed by capable individuals in each workforce competency are established and maintained.
P6	Information about the use of competency-based processes is captured and made available.
<b>Goal 3</b>	<b>The organization tracks its capability in each of its workforce competencies.</b>
P7	Competency information regarding the capabilities of individuals in their workforce competencies is collected and maintained according to a documented procedure.
P8	Current resource profiles for each of the organization's workforce competencies are determined.
P9	Competency information is updated on a periodic and event-driven basis.
<b>Goal 4</b>	<b>Competency Analysis practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Competency Analysis activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Analysis activities across the organization.
AB1	A responsible individual(s) coordinates the Competency Analysis activities for defining, developing, and maintaining each workforce competency.
AB2	Adequate resources are provided for performing Competency Analysis activities.
AB3	Individuals performing Competency Analysis activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB4	The practices and procedures for performing Competency Analysis are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Analysis activities within each unit and across the organization.
ME2	Measurements are made and used to determine the quality of workforce competency descriptions and competency information.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Competency Analysis activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Competency Analysis activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of competency descriptions and competency information are periodically audited for compliance with organizational policies.

Workforce Planning	
<b>Goal 1</b>	<b>Measurable objectives for capability in each of the organization's work-force competencies are defined.</b>
P1	The current and strategic workforce needs of the organization are documented.
P2	Measurable objectives are established for developing the organization's capability in each of its selected workforce competencies.
<b>Goal 2</b>	<b>The organization plans for the workforce competencies needed to perform its current and future business activities.</b>
P3	A competency development plan is produced for each of the organization's selected workforce competencies.
P4	Competency development plans are reviewed and revised on a periodic and event-driven basis.
P5	The organization establishes and maintains a strategic workforce plan to guide its workforce practices and activities.
P8	The organization develops succession plans for its key positions.
P9	The organization's performance in meeting the objectives of its strategic workforce plan is tracked.
P10	Progress in meeting the objectives of the competency development plan for each of the organization's workforce competencies is tracked.
<b>Goal 3</b>	<b>Units perform planned workforce activities to satisfy current and strategic competency needs.</b>
P6	Units plan workforce activities to satisfy current and strategic competency needs.
P7	Units review and revise plans for workforce activities on a periodic and event-driven basis.
P11	Each unit's performance in conducting its planned workforce activities is tracked.
<b>Goal 4</b>	<b>Workforce Planning practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Workforce Planning activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Workforce Planning activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Workforce Planning activities are performed.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the Workforce Planning activities for each workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for performing Workforce Planning activities
AB4	Individuals performing Workforce Planning activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	The practices and procedures for performing workforce planning are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Workforce Planning activities.
ME2	Unit measures of workforce planning are collected and aggregated at the organizational level.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Workforce Planning activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Workforce Planning activities, status, and results; and resolves issues.

Competency Development	
<b>Goal 1</b>	<b>The organization provides opportunities for individuals to develop their capabilities in its workforce competencies.</b>
P1	Competency Development activities are based on the competency development plans within each workforce competency.
P2	Graduated training and development activities are established and maintained for developing capability in each of the organization's workforce competencies.
P3	The organization makes available descriptions of workforce competencies and information about development opportunities related to them.
<b>Goal 2</b>	<b>Individuals develop their knowledge, skills, and process abilities in the organization's workforce competencies.</b>
P4	Competency-based training and development activities are identified for each individual to support their development objectives.
P5	Individuals actively pursue learning opportunities to enhance their capabilities in the organization's workforce competencies.
<b>Goal 3</b>	<b>The organization uses the capabilities of its workforce as resources for developing the workforce competencies of others.</b>
P6	Capable individuals within a competency community are used to mentor those with less capability in the competency.
P7	The organization supports communication among those comprising a competency community.
P8	Competencybased experience and information is captured and made available to those within a competency community.
<b>Goal 4</b>	<b>Competency Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Competency Development activities to develop the core competencies required to perform its business processes.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Development activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Competency Development activities are performed.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the Competency Development activities for each workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for performing the planned organization-wide and unit-specific Competency Development activities.
AB4	Individuals performing Competency Development activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	Individuals who participate in Competency Development activities receive appropriate orientation in Competency Development practices.
AB6	The practices and procedures for performing competency development are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Development activities within each unit and across the organization.
ME2	Measurements are made and used to determine the quality of Competency Development activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Competency Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Competency Development activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of data on competency development are periodically audited for compliance with organizational policies.



Career Development	
<b>Goal 1</b>	<b>The organization offers career opportunities that provide growth in its workforce competencies.</b>
P1	The organization defines graduated career opportunities to support growth in the workforce competencies required to perform its business activities.
P2	Career promotions are made in each area of graduated career opportunities based on documented criteria and procedures.
P3	Graduated career opportunities and promotion criteria are periodically reviewed and updated.
<b>Goal 2</b>	<b>Individuals pursue career opportunities that increase the value of their knowledge, skills, and process abilities to the organization.</b>
P4	Affected individuals periodically evaluate their capabilities in the workforce competencies relevant to their career objectives.
P5	Affected individuals create and maintain a personal development plan to guide their training and career options.
P6	Career options and development in the organization's workforce competencies are discussed with affected individuals on a periodic or event-driven basis.
P7	Affected individuals pursue training and development opportunities that enhance their career options and capabilities in the organization's workforce competencies.
P8	Individual development activities are tracked against personal development plans.
<b>Goal 3</b>	<b>Career Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting its Career Development activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Career Development activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate, as appropriate, in Career Development activities.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the Career Development activities for each workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for implementing Career Development activities.
AB4	Individuals responsible for Career Development activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	Individuals who participate in Career Development activities receive appropriate orientation in career development opportunities and activities.
AB6	The practices and procedures for performing Career Development are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Career Development activities within each unit.
ME2	Unit measures of Career Development status are collected and aggregated at the organizational level.
ME3	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Career Development activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Career Development activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, and procedures; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Career Development activities, status, and results; and resolves issues.

Competency-Based Practices	
<b>Goal 1</b>	<b>Workforce practices are focused on increasing the organization's capability in its workforce competencies.</b>
P1	Recruiting activities are planned and executed to satisfy the organization's requirements for workforce competencies.
P2	Selection processes are enhanced to evaluate each candidate's potential for contributing to organizational and unit objectives for capability in workforce competencies.
P3	Staffing decisions are made, in part, to achieve the competency development objectives of the organization and the career objectives of qualified candidates.
P4	Transition activities provide orientation to workforce competencies.
P14	As the definition or requirements of its workforce competencies change, the organization re-evaluates its workforce policies and practices and adjusts them, as needed.
<b>Goal 2</b>	<b>Workforce activities within units encourage and support individuals and workgroups in developing and applying the organization's work-force competencies.</b>
P5	Work assignments are designed, in part, to enhance personal and career development objectives.
P6	Each unit documents performance objectives for developing workforce competencies.
P7	Each individual documents performance objectives for developing additional capability in the organization's workforce competencies.
P8	Ongoing discussions of work performance include feedback on an individual's development and application of relevant workforce competencies.
P9	Each individual's performance is assessed, in part, against the objectives of his or her personal development plan.
<b>Goal 3</b>	<b>Compensation strategies and recognition and reward practices are designed to encourage development and application of the organization's workforce competencies.</b>
P10	The compensation strategy is established and maintained, in part, to increase the organization's capability in its workforce competencies.
P11	Compensation practices are defined to support capability objectives within each workforce competency.
P12	Adjustments to compensation are partly determined by each individual's development and application of relevant workforce competencies.
P13	Recognition and rewards for developing or applying workforce competencies are provided, when appropriate, at the individual, workgroup, or unit levels.
<b>Goal 4</b>	<b>Competency-Based Practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	Relevant organizational policies promote increased capability in the organization's workforce competencies.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating adjustments in workforce practices designed to increase the organization's capability in its workforce competencies.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that workforce practices and activities are designed to motivate individuals and workgroups to develop and apply workforce competencies.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the Competency-Based Practices and activities for each workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for ensuring that workforce practices and activities are designed to increase the organization's capability in its work-force competencies.
AB4	Those responsible for competencybased workforce activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	The practices and procedures for performing competency-based workforce practices are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of workforce practices to increase capability in the organization's workforce competencies.
ME2	Measurements are made and used to determine how effectively competency-based workforce practices are increasing capability in the organization's workforce competencies.
VE1	A responsible individual(s) verifies that competencybased workforce practices are conducted according to documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the activities implementing competency-based workforce practices, their status and results, and resolves issues.

Workgroup Development	
<b>Goal 1</b>	<b>Workgroups are established to optimize the performance of interdependent work.</b>
P1	The committed work within a unit is analyzed to identify its process dependencies.
P2	Committed work is structured to optimize the coordination and performance of interdependent work within workgroups.
P3	Each workgroup is formed to perform a defined set of business activities and to accomplish defined objectives.
<b>Goal 2</b>	<b>Workgroups tailor defined processes and roles for use in planning and performing their work.</b>
P4	Methods and procedures for performing common workgroup functions are defined and maintained for use by workgroups.
P7	Workgroups tailor competencybased processes for performing their business activities.
P8	Roles for performing the workgroup's operating processes are defined and allocated to individuals.
P10	Workgroup members establish mechanisms for communicating information and coordinating dependencies among roles.
P11	Skills needed to perform jointly as a workgroup using the workgroup's operating processes are developed.
P12	Workgroups that share dependencies define interfaces through which their activities and commitments are coordinated.
<b>Goal 3</b>	<b>Workgroup staffing activities focus on the assignment, development, and future deployment of the organization's workforce competencies.</b>
P5	The competencies required to perform a workgroup's business activities are identified.
P6	Staffing processes are performed to ensure that workgroups are staffed with individuals whose competencies match those needed to perform the work-group's business activities.
P14	Workgroups are disbanded through an orderly performance of workforce activities.
<b>Goal 4</b>	<b>Workgroup performance is managed against documented objectives for committed work.</b>
P9	Workgroup activities and commitments are planned.
P13	A responsible individual(s) tracks and manages workgroup performance.
P15	When workgroups disband, their assets are captured for redeployment.
<b>Goal 5</b>	<b>Workgroup Development practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Workgroup Development activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Work-group Development activities across the organization.
CO3	Workgroup Development activities are incorporated into the organization's strategic workforce plan and the planned workforce activities within units.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Workgroup Development activities, as appropriate.
AB2	Adequate resources are provided for performing Workgroup Development activities.
AB3	Responsible individual(s) to whom the members of a workgroup are accountable develop the knowledge, skills, and process abilities needed to manage
AB4	Workgroup members receive appropriate guidance or training in workgroup skills.
AB5	The practices and procedures for performing Workgroup Development are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Workgroup Development activities across the organization.
ME2	Measures of workgroup development are collected and aggregated at the organizational level.
ME3	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Work-group Development activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Workgroup Development activities are conducted according to documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Workgroup Development activities, status, and results; and resolves issues.

Participatory Culture	
<b>Goal 1</b>	<b>Information about business activities and results is communicated throughout the organization.</b>
P1	Information about organizational and unit performance is made available to individuals and workgroups.
P2	Individuals and workgroups are made aware of how their work performance contributes to unit and organizational performance.
P3	Individuals and workgroups have access to information needed to perform their committed work.
P4	Information and communication systems support the information needs of individuals and workgroups.
<b>Goal 2</b>	<b>Decisions are delegated to an appropriate level of the organization.</b>
P5	The structure of decisionmaking processes within the organization is analyzed.
P6	Decision-making processes and roles are defined.
P7	Responsibilities for decisions are delegated to appropriate levels and locations in the organization.
P9	Decisions made by those empowered to make them are supported by others in the organization.
<b>Goal 3</b>	<b>Individuals and workgroups participate in structured decision-making processes.</b>
P8	Individuals and workgroups use defined decision-making processes.
P10	Individuals and workgroups are involved in making decisions that affect their work.
P11	Individuals and groups participate in decisions concerning their work environments.
P12	Defined mechanisms are used for resolving conflicts and disputes.
<b>Goal 4</b>	<b>Participatory Culture practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization's stated values encourage open communication and participation in decision making by individuals and workgroups, when appropriate.
CO2	The organization establishes and maintains a documented policy for its activities that supports the development of a participatory culture.
CO3	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating the organization's activities for developing a participatory culture.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority to ensure that the performance of business and workforce activities within the unit contributes to developing a participatory culture.
AB2	Adequate resources are provided for performing activities that support development of a participatory culture.
AB3	Managers develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities regarding communication and participatory management.
AB4	Individuals and groups who participate in Participatory Culture activities receive the preparation in problemsolving and decisionmaking processes, methods, and skills appropriate to the types of decisions they will participate in making.
AB5	The practices and procedures for developing a participatory culture are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of participatory activities and trends within the organization.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of the participatory practices adopted in the organization.
VE1	A responsible individual(s) verifies that communication and decision-making activities within the organization are conducted in an open and participative manner according to the organization's values and policies; and addresses non-compliance.
VE2	Executive management periodically reviews the level of participatory behavior and resolves issues.

### EK 3: PCMM Seviye 4 Süreç Alanları

Competency Integration	
<b>Goal 1</b>	<b>The competency-based processes employed by different workforce competencies are integrated to improve the efficiency of interdependent work.</b>
P1	Business activities involving dependencies among multiple workforce competencies are identified.
P2	Dependencies and interfaces among multiple workforce competencies are analyzed to identify opportunities for integrating their competency-based processes.
P3	Integrated competency-based processes are defined and made available for use.
P12	The performance of integrated competency-based processes is evaluated to identify needed adjustments and updates.
<b>Goal 2</b>	<b>Integrated competency-based processes are used in performing work that involves dependencies among several workforce competencies.</b>
P4	Work is designed to incorporate integrated competency-based processes, where appropriate.
P6	Skills needed for performing integrated competency-based processes are developed.
P10	Workgroups performing integrated competency-based processes tailor and use them for planning committed work.
P11	Workgroups use integrated competency-based processes for work involving multiple workforce competencies.
<b>Goal 3</b>	<b>Workforce practices are designed to support multidisciplinary work.</b>
P5	Organizational structures support multidisciplinary work that integrates competency-based processes.
P7	The work environment supports work by individuals or workgroups using integrated competency-based processes.
P8	Workforce competency descriptions are revised to incorporate integrated competency-based processes.
P9	Workforce practices and activities are defined and adjusted to support integrated competency-based activities.
<b>Goal 4</b>	<b>Competency Integration practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Competency Integration activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Competency Integration activities across the organization.
AB1	Within relevant organizational units or other entities, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Competency Integration activities are performed.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the activities for defining, developing, and maintaining each integrated competency-based process.
AB3	Adequate resources are provided for performing Competency Integration activities.
AB4	Those involved in defining integrated competency-based processes develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform process analysis and definition.
AB5	Affected individuals and workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform the integrated competency-based processes involved in their work.
AB6	The practices and procedures for performing competency integration are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Competency Integration activities.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Competency Integration activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the Competency Integration activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Competency Integration activities, status, and results; and resolves issues.

Empowered Workgroups	
<b>Goal 1</b>	<b>Empowered workgroups are delegated responsibility and authority over their work processes.</b>
P1	Work responsibilities are designed to provide an empowered workgroup with optimal control over an integrated set of business activities.
P2	Empowered workgroups are formed with a statement of their mission and authority for accomplishing it.
P3	The individual(s) or organizational entity to which an empowered workgroup is accountable provides business objectives and negotiates responsibilities and commitments with the empowered workgroup.
P4	Empowered workgroups are delegated the responsibility and authority to determine the methods by which they will accomplish their committed work.
P5	Empowered workgroups use appropriate methods for making decisions on their commitments and methods of operation.
<b>Goal 2</b>	<b>The organization's workforce practices and activities encourage and support the development and performance of empowered workgroups.</b>
P6	The organization's work environment supports the development and performance of empowered workgroups.
P7	The organization's workforce practices are tailored for use with empowered workgroups.
P12	Adjustments to the compensation of members of empowered workgroups are based, in part, on issues related to workgroup performance.
<b>Goal 3</b>	<b>Empowered workgroups perform selected workforce practices internally.</b>
P8	Responsibility and authority for performing selected workforce activities is delegated to empowered workgroups.
P9	Empowered workgroups tailor workforce activities delegated to them and plan for their adoption.
P10	Empowered workgroups perform the workforce activities delegated to them.
P11	Empowered workgroups participate in managing their performance.
<b>Goal 4</b>	<b>Empowered Workgroups practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Empowered Workgroups activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating empowerment activities and tailoring workforce practices to support empowered workgroups.
AB1	Each empowered workgroup has an individual(s) or organizational entity that is assigned responsibility as its sponsor and to whom it is accountable.
AB2	Adequate resources are provided for performing Empowered Workgroups activities.
AB3	All affected parties develop the knowledge, skills, and process abilities needed to develop effective relationships with empowered workgroups.
AB4	Individuals responsible for tailoring or administering workforce practices for empowered workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
<b>AB5</b>	<b>The practices and procedures for performing empowered workgroups are defined and documented.</b>
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of workforce practices for empowering workgroups.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of work-force practices for empowering workgroups.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the organization's workforce practices for empowering workgroups are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the organization's Empowered Workgroups activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of empowered workgroup performance data are periodically audited for compliance with organizational policies.

Competency-Based Assets	
<b>Goal 1</b>	<b>The knowledge, experience, and artifacts resulting from performing competency-based processes are developed into competency-based assets.</b>
P1	Individuals and workgroups capture and retain information and artifacts that emerge from performing competency-based processes.
P2	Communication vehicles are established to support the sharing of competencybased information and artifacts within and among competency communities.
P3	A strategy for developing and deploying competency-based assets is created for each affected workforce competency.
P4	Selected components of competency-based information and artifacts are organized into competencybased assets and made available for use.
P5	Competency-based assets are updated to reflect periodic revisions in the knowledge, skills, and process abilities constituting workforce competencies.
<b>Goal 2</b>	<b>Competency-based assets are deployed and used.</b>
P6	Competency-based assets are integrated into competency-based processes and related technologies, as appropriate.
P7	Individuals and workgroups use competency-based assets in performing their business activities.
P8	Information resulting from the use of competency-based assets is captured and made available.
<b>Goal 3</b>	<b>Workforce practices and activities encourage and support the development and use of competencybased assets.</b>
P9	Competency development activities incorporate competency-based assets.
P10	Mentoring or coaching activities are organized to deploy competency-based assets.
P11	Workforce practices and activities encourage and support the development and use of competency-based assets.
P12	Compensation practices and activities are defined and performed to motivate the development and use of competency-based assets.
<b>Goal 4</b>	<b>Competency-Based Assets practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization's stated values encourage knowledge sharing between individuals and workgroups, when appropriate.
CO2	The organization establishes and maintains a documented policy for developing and using competencybased assets.
CO3	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating across the organization the activities involved in capturing and reusing competency-based assets.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in capturing and using competency-based assets, as appropriate.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the activities for capturing and using competency-based assets within each workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for capturing and using competency-based assets.
AB4	Those responsible for various tasks involved in developing and deploying the organization's competency-based assets develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	Individuals involved in capturing or using competency-based assets develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB6	The practices and procedures for capturing or using competency-based assets are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for contributing to and using competency-based assets.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of competencybased assets on improving competencies and performance.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the organization's activities for developing and using competencybased assets are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Competency-Based Assets activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of competencybased assets measures and information are periodically audited for compliance with organizational policies.

<b>Quantitative Performance Management</b>	
<b>Goal 1</b>	<b>Measurable performance objectives are established for competency-based processes that most contribute to achieving performance objectives.</b>
P1	The quantitative performance objectives required to achieve organizational business objectives are defined.
P2	Each unit establishes measurable performance objectives whose achievement most contributes to organizational business objectives.
P3	Individuals and workgroups establish measurable performance objectives for competency-based processes that most contribute to their achieving unit performance objectives.
<b>Goal 2</b>	<b>The performance of competency-based processes is managed quantitatively.</b>
P4	Individuals and workgroups plan their committed work using process performance baselines for competency-based processes.
P5	Individuals and workgroups define quantitative methods for managing the competency-based processes that most contribute to achieving their performance objectives.
P6	Individuals and workgroups quantitatively manage the performance of the competency-based processes that most contribute to achieving their performance objectives.
P7	Individuals or workgroups take corrective actions when the performance of their competency-based processes differs from the quantitative results required to achieve their performance objectives.
P8	Quantitative records of individual and workgroup performance are retained.
P9	Where appropriate, quantitative performance results are used in performing workforce practices and activities.
<b>Goal 3</b>	<b>Quantitative Performance Management practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Quantitative Performance Management activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Quantitative Performance Management activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that Quantitative Performance Management activities are performed.
AB2	Adequate resources are provided for performing Quantitative Performance Management activities.
AB3	Individuals who participate in Quantitative Performance Management activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB4	The practices and procedures for performing quantitative performance management are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of the organization's Quantitative Performance Management activities.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Quantitative Performance Management activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Quantitative Performance Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Quantitative Performance Management activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of performance measures at the individual, workgroup, and unit levels are periodically audited for compliance with the organization's policies.



<b>Organizational Capability Management</b>	
<b>Goal 1</b>	<b>Progress in developing the capability of critical workforce competencies is managed quantitatively.</b>
P1	The organization identifies the workforce competencies that are critical to its business strategies and objectives.
P2	The organization quantifies its capability in each of its critical workforce competencies.
P3	The organization's capability in each of its critical workforce competencies is managed quantitatively.
<b>Goal 2</b>	<b>The impact of workforce practices and activities on progress in developing the capability of critical workforce competencies is evaluated and managed quantitatively.</b>
P4	Measurable objectives for contributing to capability growth in critical workforce competencies are established for workforce practices and activities.
P5	The organization quantitatively evaluates the impacts of workforce practices and activities on capability in each of its critical workforce competencies.
P6	The impacts of workforce practices and activities on the organization's capability in each of its critical workforce competencies are managed quantitatively.
<b>Goal 3</b>	<b>The capabilities of competency-based processes in critical workforce competencies are established and managed quantitatively.</b>
P7	Process performance baselines are developed and maintained for critical competency-based processes.
P8	The capability of critical competency-based processes is managed quantitatively.
P9	The organization uses its capability data and process performance baselines in developing quantitative models of performance.
<b>Goal 4</b>	<b>The impact of workforce practices and activities on the capabilities of competency-based processes in critical workforce competencies is evaluated and managed quantitatively.</b>
P10	The impact of workforce practices and activities on the capability and performance of competency-based processes is evaluated and managed quantitatively.
P11	Evaluations of the impact of workforce practices and activities on the capability and performance of competency-based processes are used in performing other business and workforce activities, as appropriate.
<b>Goal 5</b>	<b>Organizational Capability Management practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Organizational Capability Management activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Organizational Capability Management activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring the unit's involvement in Organizational Capability Management activities, as appropriate.
AB2	A responsible individual(s) coordinates the quantitative capability management activities within each critical workforce competency.
AB3	Adequate resources are provided for performing Organizational Capability Management activities.
AB4	Those responsible for Organizational Capability Management activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB5	Individuals who participate in Organizational Capability Management activities receive appropriate orientation in the purposes and methods for the organization's quantitative capability management activities.
AB6	The practices and procedures for performing organizational capability management are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of Organizational Capability Management activities.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Organizational Capability Management activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Organizational Capability Management activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Organizational Capability Management activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of measures at the individual, workgroup, and unit levels are periodically audited for compliance with organizational policies.

Mentoring	
<b>Goal 1</b>	<b>Mentoring programs are established and maintained to accomplish defined objectives.</b>
P1	Opportunities for using the experience of the workforce to improve performance or achieve other organizational objectives are identified.
P2	The objectives and structure of each mentoring program are defined.
P3	Each mentoring program is communicated to affected individuals and work-groups.
P8	Mentors support the development and improvement of competency-based assets.
P10	The organization's workforce practices support Mentoring activities, as needed.
<b>Goal 2</b>	<b>Mentors provide guidance and support to individuals or workgroups.</b>
P4	Mentors are selected and matched with individuals or workgroups to be mentored.
P5	Mentors and those they mentor establish a mentoring relationship.
P6	Mentors assist individuals or workgroups in developing capability in work-force competencies.
P7	Mentoring relationships are reviewed to ensure that they satisfy their intended objectives.
P9	Mentors participate in performance management and related workforce activities, as appropriate.
<b>Goal 3</b>	<b>Mentoring practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Mentoring activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Mentoring activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Mentoring activities, as appropriate.
AB2	Adequate resources are provided for performing Mentoring activities.
AB3	Individuals selected to act as mentors develop the knowledge, skills, and process abilities needed in relevant mentoring objectives, techniques, and skills to perform their responsibilities.
AB4	Affected individuals receive appropriate orientation in Mentoring practices.
AB5	The practices and procedures for performing mentoring are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of mentoring activities
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of Mentoring activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that Mentoring activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews Mentoring activities, status, and results; and resolves issues.

## EK 4: PCMM Seviye 5 Süreç Alanları

Continuous Capability Improvement	
<b>Goal 1</b>	<b>The organization establishes and maintains mechanisms for supporting continuous improvement of its competency-based processes.</b>
P1	Individuals and workgroups are empowered to continuously improve their capability for performing competency-based processes.
P10	Within each critical workforce competency, capability objectives are defined for critical competency-based processes.
P11	Within each critical workforce competency, capability objectives for competency-based processes are compared to process performance baselines to identify improvement objectives.
P15	The organization's workforce practices are adjusted, as needed, to accommodate continuous improvement activities by individuals and workgroups.
<b>Goal 2</b>	<b>Individuals continuously improve the capability of their personal work processes.</b>
P2	Individuals characterize the capability and performance of their personal work processes.
P3	Individuals evaluate the capability of their personal work processes to identify opportunities for improvement.
P4	Individuals establish measurable improvement objectives and plans for improving the capability of their personal work processes.
P5	Individuals continuously improve the capability and performance of their personal work processes.
<b>Goal 3</b>	<b>Workgroups continuously improve the capability of their workgroup's operating processes.</b>
P6	Workgroups evaluate the capability and performance of their operating processes to identify opportunities for improvement.
P7	Workgroups establish measurable objectives and plans for improving the capability of their operating processes.
P8	Workgroups continuously improve their capability and performance.
<b>Goal 4</b>	<b>The capabilities of competency-based processes are continuously improved.</b>
P9	Recommendations resulting from improvements in personal work processes or workgroup operating processes are reviewed to determine if they should be incorporated into competency-based processes.
P12	Within affected workforce competencies, responsible individuals identify opportunities for improving the capability and performance of competency-based processes.
P13	Within selected workforce competencies, responsible individuals identify, evaluate, and select improvements to competency-based processes.
P14	Selected improvement recommendations are incorporated into competency-based processes and made available for use.
<b>Goal 5</b>	<b>Continuous Capability Improvement practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for continuously improving individual and workgroup capability.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating Continuous Capability Improvement activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring that members of the unit participate in Continuous Capability Improvement activities, as appropriate.
AB2	Within selected workforce competencies, responsible individual(s) coordinate activities to improve its competency-based processes.
AB3	Adequate resources are provided for continuously improving individual and workgroup capabilities.
AB4	Mentoring support is offered to improve the capability and performance of individuals and workgroups.
AB5	Individuals and workgroups develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities in applying techniques for continuously improving their capabilities.
AB6	The practices and procedures for performing Continuous Competency Improvement are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for Continuous Capability Improvement.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of activities for Continuous Capability Improvement.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the activities for Continuous Capability Improvement are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Continuous Capability Improvement activities, status, and results; and resolves issues.

Organizational Performance Alignment	
<b>Goal 1</b>	<b>The alignment of performance among individuals, workgroups, units, and the organization is continuously improved.</b>
P1	Workgroups continuously improve the alignment of performance among individuals and across the workgroup.
P2	Units align performance among individuals, workgroups, and other entities within the unit.
P3	The organization aligns performance across units and with the organization's business objectives.
<b>Goal 2</b>	<b>The impact of workforce practices and activities on aligning individual, workgroup, unit, and organizational performance is continuously improved.</b>
P4	The impact of the organization's workforce practices and activities on aligning performance is understood quantitatively.
P5	The impact of workforce practices and activities on performance alignment is managed quantitatively.
P6	Evaluations of the impact of workforce practices and activities on performance alignment are used in performing other business and workforce activities.
<b>Goal 3</b>	<b>Organizational Performance Alignment practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for aligning performance across individuals, workgroups, units, and the organization.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating performance alignment activities across the organization.
AB1	Within each unit, an individual(s) is assigned responsibility and authority for ensuring the unit's involvement in the organization's performance alignment activities.
AB2	Adequate resources are provided for performing Organizational Performance Alignment activities.
AB3	Individuals performing Organizational Performance Alignment activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities.
AB4	Individuals and workgroups participating in Organizational Performance Alignment activities receive appropriate orientation in Organizational Performance Alignment practices.
AB5	The practices and procedures for performing Organizational Performance Alignment are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of the organization's performance alignment activities.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of the organization's performance alignment activities.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the organization's performance alignment activities are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the organization's performance alignment activities, status, and results; and resolves issues.
VE3	The definition and use of measures of individual, workgroup, unit, and organizational performance are periodically audited for compliance with organizational policies.

Continuous Workforce Innovation	
<b>Goal 1</b>	<b>The organization establishes and maintains mechanisms for supporting continuous improvement of its workforce practices and technologies.</b>
P1	The organization establishes a framework for continuously improving its workforce practices and activities.
P2	Individuals and workgroups are empowered to continuously improve their performance of workforce activities.
P3	A continuous improvement program is established to encourage individuals and workgroups to propose improvements to workforce practices and activities.
P6	Quantitative objectives are established for improving the impact of workforce practices and activities.
<b>Goal 2</b>	<b>Innovative or improved workforce practices and technologies are identified and evaluated.</b>
P4	Workforce opinions about their working conditions are periodically evaluated to identify areas that would most benefit from innovative or improved practices.
P5	Data regarding the impact of the organization's workforce practices and activities are analyzed to identify areas that would most benefit from innovative or improved practices.
P7	The organization continuously investigates innovative workforce practices and technologies.
P8	Innovative and improved workforce practices and technologies are evaluated and selected for implementation.
P9	When appropriate, innovative or improved workforce practices or technologies are evaluated in trials to evaluate their benefits and most effective methods for implementation.
<b>Goal 3</b>	<b>Innovative or improved workforce practices and technologies are deployed using orderly procedures.</b>
P10	The deployment of innovative or improved workforce practices or technologies is planned and prepared.
P11	Innovative or improved workforce practices and technologies are implemented according to their deployment plans.
P12	The effectiveness and benefits of innovative or improved workforce practices and technologies are evaluated quantitatively.
P13	The status and results of the organization's Continuous Workforce Innovation activities are periodically reviewed and communicated across the organization.
<b>Goal 4</b>	<b>Continuous Workforce Innovation practices are institutionalized to ensure they are performed as defined organizational processes.</b>
CO1	The organization establishes and maintains a documented policy for conducting Continuous Workforce Innovation activities.
CO2	An organizational role(s) is assigned responsibility for coordinating the continuous innovation and improvement of workforce practices across the organization.
AB1	Within each unit, a responsible individual(s) coordinates actions regarding proposals for improving workforce practices and activities and manages deployment of improvements or innovations.
AB2	Adequate resources are provided for continuously improving workforce practices and activities.
AB3	Those responsible for continuously innovating and improving workforce practices and activities develop the knowledge, skills, and process abilities needed to perform their responsibilities and to apply relevant evaluation methods and continuous improvement techniques.
<b>AB4</b>	<b>Individuals receive orientation or preparation in the innovative or improved workforce practices and technologies adopted by the organization.</b>
AB5	The practices and procedures for performing Continuous Workforce Innovation are defined and documented.
ME1	Measurements are made and used to determine the status and performance of activities for continuously innovating and improving workforce practices and activities.
ME2	Measurements are made and used to determine the effectiveness of continuously innovating and improving workforce practices and technologies.
VE1	A responsible individual(s) verifies that the activities for continuously innovating and improving workforce practices are conducted according to the organization's documented policies, practices, procedures, and, where appropriate, plans; and addresses noncompliance.
VE2	Executive management periodically reviews the Continuous Workforce Innovation activities, status, and results; and resolves issues.

## EK 5: KOBİ Firma Ön Anket Formu

Adınız Soyadınız	:	
Bölüm	:	
Kıdem Yılı	:	
Şirket Unvanı	:	
İnsan Kaynakları Birimi var mı?	:	
Şirketinizde kaç yıldır İnsan Kaynakları Uygulamaları gerçekleştirilmektedir?	:	
Cirosu	:	
Kuruluş Tarihi	:	
<b>Çalışan Bilgileri</b>		
Mavi Yaka	:	
Beyaz Yaka	:	
Ortalama Kıdem Yılı - Beyaz Yaka	:	
Ortalama Kıdem Yılı - Mavi Yaka	:	
<b>Kalite Belgeleri</b>		
ISO 9001	:	
ISO 16949	:	
OHSAS	:	
ISO 14001	:	
Anket sonuçlarının tarafınıza iletilmesini ister misiniz?	:	
<b>Bu bölümü anket bittikten sonra cevaplayabilirsiniz</b>		
Genel olarak İK Faaliyetlerinin, şirketlerin stratejik hedeflerine katkısını değerlendiriniz: 1: Çok Düşük - 5:Çok Yüksek)	:	
Genel olarak İK Faaliyetlerinin, şirketlerin kurumsallaşma yolculuğuna katkısını değerlendiriniz: 1: Çok Düşük - 5:Çok Yüksek)	:	
Modelin genel olarak Türkiye'de imalat şirketlerinde İK süreçlerinin gelişimi için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?	:	

## EK 6: Ön Anket Yanıtları

Firma	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	#16
Dolduran Birim	İK Birimi	İK Birimi	İK Birimi	İK Birimi	Muhasebe	Muhasebe	İK Birimi	İK Birimi	Muhasebe	Muhasebe	Muhasebe	İK Birimi	İK Birimi	Muhasebe	İK Birimi	İK Birimi
İK Birimi	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var
Şirketinizde kaç yıldır İnsan Kaynakları Uygulamaları gerçekleştirilmektedir?	10	1	0,25	10			0,5	1				4	20		4	1
Cirosu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kuruluş Tarihi	1967	1972	2010	2007	2009	1986	2014	2009	2015	1997	1994	2018	2002	2010	2012	1987
Firma Yaşı	55	50	12	15	13	36	8	13	7	25	28	4	20	12	10	35
Personel Sayısı	110	63	107	40	18	75	26	60	21	22	69	124	118	59	150	141
BY Kadem Yılı	2	7	3	6	11	7	4	2	18	15	4	5	6,5	3	2	9,1
MY Kadem Yılı	5	6	6	3	8	6	4,5	5	15	8	4	7	6	2	2	10,8
ISO 9001	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
ISO 16949	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
OHSAS	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Var	Var	Var	Yok	Var	Var
ISO 14001	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Var	Var	Var	Yok	Var	Var
İK Faaliyetlerinin Stratejik Hedeflere Katkısı	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4
İK Faaliyetlerinin Kurumsallaşmaya Katkısı	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4
Modelin İmalat Şirketlerine Uygunluğu		Olumlu		Olumlu	Olumlu		Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

## EK 7: İK-SOM SEVİYE 2 ve SEVİYE 3 BEKLENTİ İFADELERİ

### İnsan Kaynakları Yönetim Organizasyonu

Uzun ömürlü şirketlerin belirgin özelliği şirketin vizyonuna inanmış, kültürüne aşina insan gücüdür. Doğru yapılandırılmış ve stratejik paydaş olarak konumlandırılmış bir İnsan Kaynakları kurumsallaşma yolunda dönüşümün tetikleyicisi olur

				Yorum
Tekrar Edilebilir	İnsan Kaynakları organizasyon şeması hazırlanmış			
	İnsan Kaynakları personelinin görev tanımları hazırlanmış			
	Bölüm içinde görev dağılımı yapılmış, sorumlular belirlenmiş.			
	Temel süreçler tanımlanmış ve talimatları hazırlanmış.			
Entegrasyon	İK personeli arasında koordinasyon amaçlı düzenli toplantılar yapılıyor			
	Kurum içi sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri yapılıyor			
	İK yetkinlik geliştirme süreçleri tanımlanmış ve bu rotada eğitim faaliyetleri organize ediliyor.			
	İş hukuku konusunda (şirket içi - şirket dışı) destek noktası tanımlanmış			
	İK, şirket içinde disiplin, ödül, takdir ve terfi gibi komiteleri oluşturuyor			

### İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Planlama

Çevresel faktörleri ve rekabet koşullarını dikkate alarak, kritik insan kaynakları süreçleri ve kurum kültürünün şirketin uzun dönemdeki belirlenmiş stratejik yönelimlerine paralel evrilmesini sağlamak üzere hazırlanacak, geniş kapsamlı yol haritasıdır

				Yorum
Tekrar Edilebilir	İnsan Kaynakları yönetimine ait operasyonel hedefler belirlenmiş			
	İnsan Kaynakları organizasyonu için stratejik yönelimler belirlenmiş.			
	Şirketin insan gücü ve yetenek sermayesi için değer önermesi belirlenmiş.			
Entegrasyon	İnsan kaynakları yöneticilerine şirketin stratejik yönelimleri konusunda eğitim verilmiş.			
	Kurumsal stratejik hedefler ile bağlantılı İK proje/faaliyetleri yürütülüyor			
	Bölüme ait stratejik performans göstergelerinin hedefleri, kurumun stratejik hedeflerine uygun olarak tanımlanmış			



## Yönetim / Organizasyon Yapılandırma

Organizasyonda bugün ve gelecek rol ve sorumluluk ihtiyaçları, şirketin stratejik hedeflerine ve kurum kültürü dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu önemli süreçte, kaynak ihtiyacının iç yeteneklerden yetiştirmek ya da dış kaynaklardan temin etmek üzere karşılanması kritik bir yönelimdir

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Organizasyon şemaları ve görev tanımları standartları tanımlanmış		
	Şirketin temel çalışma prensipleri görev tanımlarında yer alıyor. (ISG-Kalite-Değerler vb)		
	Norm kadrolar genel olarak hazırlanmış		
	Çalışanlar görev tanımlarını biliyor. Görev tanımları imzalanmış olarak dökümanite edilebiliyor		
Entegrasyon	Çalışanlar organizasyon şemalarına ulaşabiliyor		
	Organizasyon şemaları güncel, tüm pozisyonlar şemada yer alıyor		
	Norm kadrolar yıllık hedeflere uygun olarak gözden geçiriliyor		
	Mavi Yaka görevler için yetkinlik matrisleri hazırlanmış		
	Atama ve terfiler için terfi komitesi toplanıyor.		
Beyaz yaka iş/görev bazlı yetenek ve yetkinlik ihtiyaçları belirlenmiş			

## Özlük Hakları Yönetimi

Kurum ile çalışan arasındaki en temel yasal kesişim özlük hakları yönetimidir. Rutin ve geleneksel gözükmesine rağmen eksikliği yasal yükümlülükler önünde kurumu zor durumda bırakır, büyük ölçüde çalışan güvensizliğine yol açar.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Özlük işleri süreçleri tanımlanmış, talimatlar hazırlanmış.		
	Çalışanların özlük dosyaları standartları tanımlanmış.		
	Fazla mesai, izin gibi süreçler standart form ile yürütülüyor.		
	Temel iş hukuku yönetmeliklerine hakim personel çalışıyor ya da dışarıdan destek alınıyor.		
	İzinler, bordro yönetimi, diğer haklar yasalara ve talimatlara uygun olarak yönetiliyor.		
Entegrasyon	Özlük hakları konularında tüm çalışanlara bilgilendirme yapılıyor		
	Yönetmeliklere uygun olarak yıllık izin politikası ve planı belirleniyor		
	Yıllık izin mutabakatları yapılıyor		
	İşgücü çizelgeleri zamanında İŞKUR sistemine işleniyor		
	Çalışanlara bordrolarını okumaları ve anlamaları için eğitim veriliyor		
	Engelli çalışan, izin yükleri, fazla mesai oranları metrikleri takip ediliyor		

## Yetenek Yönetimi

Şirketin yönetim kademelerini kendi kültüründen yetişmiş, yetkin ve yeterli yöneticilerin olması, İnsan kaynaklarının şirketin stratejik hedefleri açısından çevik süreç destekçisi konumunda olması ile mümkündür. Bu kritik süreç bilgi transferi ile gelecek riskini yönetmek açısından önemlidir

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Yetenek yönetimi için gerekli operasyonel ve yetkinlik kriterleri tanımlanmış - Yetenek Matrisleri		
	Yetenek yönetimi çalışmaları için süreçler tanımlanmış. Talimatlar hazırlanmış		
	Yetenek yönetimi sürecinden sorumlu bir kişi atanmış ve görev tanımında belirtilmiş		
	Yetenek yönetiminde görev alacak paydaşlar belirlenmiş		
	Yedeklenecek pozisyonlar (Yetenek Açığı) belirlenmiş		
Entegrasyon	Yetenek yönetimi için her kademedeki yöneticiler ile hizalanma sağlanmış. Rol ve sorumluluklar dağıtılmış		
	Yetenek yönetiminde görev alacak paydaşlar süreç hakkında bilgilendirilmiş		
	Yeteneklerin belirlenmesi sürecinde kapsamlı görüş alınıyor. (Yönetici-Müşteri-İnsan Kaynakları ve üst yönetim)		
	Adayların gelişim süreçleri tanımlanmış. (Alacağı eğitimler-projeler vs)		
	Yetenek yönetimi sürecinin performans hedefleri belirlenmiş		

## Öğrenen Organizasyon Yönetimi

Öğrenen organizasyon, iç yetkinlik akışının sürekli ve düzenli olmasını sağlayan kültürel yapıdır. Çalışanlara sürekli öğrenme konusunda teşvik eden ve olanakları sağlayan bir kurum, gelecekte önemli rekabet avantajı sağlayacaktır

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Bir oryantasyon süreci tanımlanmış ve uygulanıyor		
	Eğitim talep ve değerlendirme süreçleri tanımlanmış ve formları hazırlanmış		
	Yıllık eğitim bütçesi belirlenmiş		
	Eğitim faaliyetlerinden sorumlu bir kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımında belirtilmiş		
Entegrasyon	Eğitim planları yıllık olarak yapılıyor		
	Şirket strateji ve ihtiyaçlarına paralel olarak Eğitim Kataloğu tanımlanmış		
	Bölüm yöneticileri eğitim süreç adımlarının yönetimi konusunda bilgilendiriliyor		
	Eğitim faaliyetleri, yıllık eğitim planlarına ve bütçesi dikkate alınarak yürütülüyor		
	Verilen eğitimler katılımcılar ve yöneticiler tarafından değerlendiriliyor		
	Eğitim faaliyetleri ile ilgili tüm paydaşlar için performans hedefleri belirlenmiş		
	Öğrenmeyi teşvik eden bir tanıma ve takdir prosedürü tanımlanmış		

## İdari İşler Yönetimi / Sosyal Faaliyet Yönetimi

Şirketin asıl faaliyet alanı içindeki tüm aktivitelerin doğru ve tam olarak yapılmasına olanak veren kurum kültürü destek faaliyetleridir. İyi yönetilen idari işler ve sosyal faaliyet aktivitelerinin varlıkları anlaşılmasa ancak eksiklikleri fark edilir.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	İdari İşler süreçleri tanımlanmış (Güvenlik / Yemek / Temizlik / Hizmet vb)		
	İdari işler faaliyetlerinden sorumlu bir kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımında rol ve sorumluluklar tanımlanmış		
	Çalışanlara yönelik sosyal faaliyet planı ve bütçesi hazırlanmış		
Entegrasyon	Yemek / servis gibi dış alım ile sağlanan hizmetlerin tedarikinde idari işlerin görüşleri ve tercihleri hassasiyetle dikkate alınıyor		
	Bu faaliyetlerin kalitesinin artırılması için her seviyeden personelin katıldığı komiteler kurulmuş, işletiliyor		
	Sosyal aktivite planı makul bir süre önceden personele bildiriliyor		
	Kurum içi sosyal organizasyon kulüp faaliyetleri kurulmuş. İlgilenen personeller tarafından yürütülüyor		
	Sosyal faaliyet planları yapılırken katılım hedefleri belirlenmiş		

## Çalışan Bağlılığı Faaliyetleri

Kurumsallaşmanın en önemli dinamiklerinden biri kurumun amaçlarına yürekten bağlanmış, hedeflerine ve yönetimine inanan çalışanlardır.

Yeteneklerin şirketin misyon ve vizyonuna bağlı olduğu işletmeler benzersiz rekabet avantajı sağlarlar.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Üst yönetim tarafından kurumsal misyon ve değerleri çalışanlarla paylaşılmış		
	Günlük operasyonel kararlarda çalışanların görüşleri alınıyor.		
	Emeği geçen eski çalışanlara itibar gösteriliyor.		
	Düzenli olarak çalışan memnuniyet ve bağlılığı anketi yapılıyor		
Entegrasyon	Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketleri kapsamlı olarak değerlendiriliyor, gelişim noktaları belirleniyor		
	Çalışanlara değerlendirme, geri bildirim ve destekleyici eğitim süreçlerinden oluşan bir yatırım yapılıyor.		
	Operasyonlar hakkında beklenti ve görüşlerin toplandığı bir öneri sistemi tanımlanmış		
	Kurum kültürü değerlendirmesi yapılıyor. Gelişim noktaları tespit ediliyor		
	Her kademe yöneticiler ve yönetici adayları için liderlik eğitimleri düzenli olarak verilir		

## Ücret Yönetimi

Adil, sistematik, yetkinlik ve sorumluluk bazlı modeller ve uyumlu artış politikaları kurumsallaşma tercihinde kararlılığın önemli bir göstergesidir.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Ücret belirleme stratejisi prosedür adımları tanımlanmış ve talimatları hazırlanmış		
	Ücret yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş		
	Ücret yönetimi faaliyetlerini yürüten kişi(ler), sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli eğitimleri alırlar		
Entegrasyon	Ücret, saat ücretli görevler için iş ailesi ve roller analizlerine dayandırılıyor		
	Ücret, beyaz yakalı pozisyonlar için iş değerlendirme analizlerine dayandırılıyor		
	Ücret dışı yan haklar tanımlanmış ve uygulanıyor		
	Diğer departmanlarda ücret sistemlerinden sorumlu personel belirlenmiş		
	Diğer departmanlarda ücret sistemlerinden sorumlu personele süreçlerle ilgili gerekli eğitim verilir		
	Yeni personelin adil ücreti için ücret cetveli uygulaması kullanılıyor		

## Ödül ve Disiplin Yönetimi

Kurumsallaşma, bir açıdan yetkinin paylaşılması ve organizasyon içine uygun olarak dağıtılmasıdır. Arzu edilen kurum kültürünün sağlanması, bu paylaşımın doğru şekilde yapılması ödül ve disiplinin adil ve sistematik olarak yürütülmesi ile mümkündür.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Etik değerler belirlenmiş ve çalışanlarla paylaşılmış		
	Disiplin yönetmeliği ve komitesi tanımlanmış		
	Tanıma-takdir süreçleri tanımlanmış ve bütçesi hazırlanmış.		
	Ödül ve disiplin süreçleri ile ilgili kişi(ler) belirlenmiş ve görev tanımlarında bu rol ve sorumluluklar tanımlanmış		
Entegrasyon	Ödül ve disiplin süreçleri ile ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş		
	Tüm personel ödül ve disiplin süreçleri üzerinden bilgilendirilmiş.		
	Her bölümde ödül ve disiplin süreçleri ile sorumlu kişi(ler) belirlenmiş		
	Her bölümde ödül ve disiplin süreçleri ile sorumlu kişi(ler) konu ile ilgili gerekli eğitim verilmiş		
	Disiplin komitesi ile etkin ve adil olarak işliyor.		
Tanıma-Takdir uygulamaları etkin ve adil bir biçimde işliyor			

## Sosyal Uygunluk ve Sosyal Sorumluluk

Tedarik zincirinin tüm halkalarında, kamu ve çalışan yararına olan kanunlara uygun faaliyet gösterilmesinin yanı sıra sosyal, fiziksel ve çevre koşullarının sürekli iyileştirilmesi sürdürülebilirlik kurumsallık açısından önemlidir.

			Yorum
Tekrar Edilebilir	Sosyal uygunluk ile ilgili riskler tanımlanmış		
	Sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış		
	Sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu ve ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş		
	Çalışma kuralları her türlü ayrımcılığı reddedecek şekilde özenle tanımlanmış		
Entegrasyon	Şirketin aktivitelerinden etkilenen paydaşlar gözüyle risk analizleri yapılmış.		
	Güvenli ihbar mekanizması, hiyerarşik gözetim yolları tanımlanmış		
	Genel bir kanı olarak terfilerde "Kayırmacılık" yerine yetkinlik bazlı değerlendirme yapılıyor		
	Genel bir kanı olarak ücret ve performans süreçlerinde "Kayırmacılık" yerine adil değerlendirme yapılıyor		
	Diğer bölümlerde sosyal uygunluk faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış		
	Tüm yöneticiler sosyal uygunluk konularında bilgilendirme ve eğitim alırlar		

## İşe Alım Yönetimi

Çalışan bulma ve seçme bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor ve en kritik süreçlerinden biridir. Doğru tasarlanmış ve doğru yönetilen bir işe alım süreciyle, uzun süre çalışacak olan personelinizin kurumun rekabet mücadelesine ortak isteklilikle dahil olması sağlanabilir

			Yorum
Tekrar Edilebilir	İşe alım süreçleri tanımlanmış, talimatlar ve formlar hazırlanmış.		
	İşe alım faaliyetlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş, görev tanımlarında tanımlanmış		
	İşe alım faaliyetlerinden sorumlu ve ilgili kişi(ler) bu faaliyetler için eğitilmiş		
	İşe alım faaliyetleri tanımlanmış ve ihtiyaca uygun norm kadro üzerinden yürütülür		
Entegrasyon	İşe alım süreçlerinde pozisyona göre psiko teknik uygulamalar kullanılır		
	Her açık pozisyon için bir seçim süreci ve pozisyona uygun seçim kriterleri tanımlanır.		
	Her birim, açık pozisyon için seçim sürecini, mutlaka insan kaynakları bölümü ile birlikte yürütür.		
	Pozisyonlar yetkinlik bazlı değerlendirme sonunda en uygun adaya teklif edilir		
	Tüm yöneticiler işe alım faaliyetleri konularında bilgilendirme ve eğitim alırlar		
	İşe alım sürecinde dış paydaş belirleme ve çalışma süreci tanımlanmış		
	İşe alım faaliyetleri ile ilgili performans göstergeleri tanımlanmış ve hedefler verilmiş		

## Performans ve Teşvik Yönetimi

Bu süreç, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanır, çalışanların ve ekiplerin bu hedeflere etkin olarak katılımını amaçlar. Ancak doğru tasarlanmaması ve yürütülmemesi beklentinin tam tersi etki yaratabilir

				Yorum
Tekrar Edilebilir	Performans yönetimi alt yapısı hazırlanmış, talimatları tanımlanmış			
	Teşvik sistemlerine ait süreçler tanımlanmış, talimatları hazırlanmış			
	Performans yönetimi ve teşvik sistemleri yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) belirlenmiş			
	Performans yönetimi ve teşvik sistemleri yönetimi süreçlerinden sorumlu kişi(ler) gerekli eğitimleri almış			
	Performans yönetimi için kullanılacak kurumsal hedefler belirlenmiş			
Entegrasyon	Her departman için stratejik hedef uygun olarak belirlenmiş, ölçülebilir performans hedefleri tanımlanmış			
	Prosedür kapsamındaki her kişi için ölçüler performans hedefleri tanımlanmış			
	Diğer departmanlarda performans yönetimi ve teşvik sistemlerinden sorumlu personel belirlenmiş			
	Diğer departmanlarda performans yönetimi ve teşvik sistemlerinden sorumlu personele süreçlerle ilgili eğitim verilir			
	Performans görüşme takvimi planlanıyor, bildiriliyor ve uygulanıyor			
	Personelin görev ve sorumluluğu değişince performans beklentileri de değişir, performans kartı güncellenir			

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Birol Büyüksivri,

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ İKY	Devam Ediyor
Lisans	İTÜ / İşletme Mühendisliği	1997
Lise	Bursa Atatürk Lisesi	1992

### İŞ DENEYİMİ

1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümünden mezun olduktan sonra Bursa'da Erkurt Holding ve Valeo Otomotiv Sistemleri A.Ş. de sırasıyla Üretim Planlama, Yalın Üretim Sistemleri ve Üretim Müdürlüğü görevlerinde bulundu. 2007-2014 yılları arasında İnci Akü Fabrika Müdürü ve Genel Müdür Yardımcılığı pozisyonlarından sonra, 2014-2019 yılları arasında Asaş Grup içinde Genel Müdür Yardımcısı olarak görev alan Büyüksivri'nin bu dönemde sorumluluk alanları içinde grubun İnsan Kaynakları, Sistem Kalite, Arge Merkezi ve Stratejik Planlama departmanları bulunmaktadır.

İnci Holding içinde İnci Lojistik A.Ş. ve ISM A.Ş. Yönetim Kurulu üyelikleri yanında 2012 -2014 yılları arasında Celal Bayar Üniversitesi Üniversite-Sanayi İş Birliği (ÜSİTEM) Danışma Kurulu Üyesi de yapmıştır. Birol Büyüksivri İngilizce bilir, şirketlerde bütünsel sürdürülebilirlik ve kurumsal yapılanma süreçleri üzerinde çalışmalar yapmakta ve danışmanlık hizmeti vermektedir.