

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSPARK A.Ş. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Harun CEYLAN**

**İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM
Anabilim dalı: İşletme
Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

OCAK 2016

**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSPARK A.Ş. ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Harun CEYLAN

İşletme Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

Anabilim dalı: İşletme

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi

OCAK 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.190001 numaralı öğrencisi **Harun CEYLAN**'ın "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSPARK A.Ş. ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.12.2015 tarih ve 2015/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak edilmiştir.

akbul

aybirengir

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :15/01/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ

[Signature]

[Signature]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimime başlama aşamasında, sağlamış olduğu desteklerden dolayı, Yüksek Lisans eğitimimin ders ve tez aşamasında her konuda yardım ve bilgi birikimlerini benden esirgemeyen çok değerli hocam Sayın Dr. Abdullah DEMİR' e teşekkür ederim.

Tez çalışma süresince yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran, sahip olmuş olduğu bilgi birikimi ve tecrübesini benimle paylaşan, ileri görüşlü fikir ve önerileriyle çalışmama ışık tutan, bilim insanı olma yolunda beni teşvik eden, bilimsel düşünmeyi bana öğreten benden maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen, ilk fırsatta başarıma olan güvenini tekrarlayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM 'a teşekkürlerimi sunmaktan mutluluk duyuyorum. Ayrıca tez savunmasına katılan Yrd. Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim

Bu çalışmada bana her türlü desteği veren İnsan Kaynakları Şefimiz Sayın Ferhat İPEK' e, tez yazım sürecinde bilgi, birikim ve fikirlerini benle paylaşan Eğitim Şefimiz Sayın Mehmet BUTAKIN' a, bu süreçte desteklerini benden esirgemeyen Eğitim Uzmanlarımız Sayın Cem BEKTAŞ ve Sayın Cemal Emre AYDIN'a teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim süresince bana gösterdikleri anlayış ve sabırdan dolayı ailemin her bir bireyine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ocak 2016

Harun CEYLAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1.Tanımı	3
2.2.Kavramı	4
2.3.Amaçları	6
2.4.Gelişim Süreci	7
3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	9
3.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	10
3.1.1.İnsan kaynakları planlamasının amaçları	13
3.1.2.İnsan kaynakları planlamasının önemi	15
3.2.İşçi Bulma ve Seçimi	18
3.3.İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.....	20
3.4.Endüstriyel İlişkiler	21
3.5.Güvenlik ve Sağlık	23
3.6.Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	25
4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	26
4.1.Verimlilik İlkesi	26
4.2.İnsancıl Davranış İlkesi.....	27
4.3.Eşitlik İlkesi	27
4.4.Kariyer İlkesi.....	28
4.5.Güvence İlkesi.....	29
4.6.Açıklık İlkesi	30
4.7.Gizlilik İlkesi.....	30
5.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	31
5.1.Klasik Yönetim Anlayışı.....	31
5.2.Neo Klasik Yönetim Anlayışı	32
5.3.Modern Yönetim Anlayışı	33
1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	36
1.1.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı	36
1.2.Unsurları.....	38
1.3.Kuramları	39
1.3.1.Rasyonalist okul	39
1.3.2.Evrimci okul.....	39
1.3.3.Süreç okulu	39
2.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	40

2.1.Tanımı	40
2.2.Kavramı	41
2.3.Amaçları	42
2.4.Gelişim Süreci	43
2.5.Önemi	43
3.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	47
3.1.Evrensel Yaklaşım	47
3.2.Durumsal Yaklaşım.....	49
3.3.Kaynaklara Dayalı Yaklaşım	50
3.4. Biçimlendirme Yaklaşımı	51
3.5. Bağlamsal Yaklaşım.....	52
4.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI.....	54
4.1.Yaklaşım Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	54
4.2.Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	55
4.3.İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	56
4.4.Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	57
5.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	58
5.1.Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları.....	59
5.1.1.Misyonun belirlenmesi.....	61
5.1.2.Vizyonun belirlenmesi	61
5.1.3.Stratejik amaçların belirlenmesi.....	61
5.1.4.İç ve dış çevre analizlerinin yapılması	62
5.1.5.İnsan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi.....	62
5.1.6.İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması	62
5.1.7.Faaliyet programlaması	63
5.1.8.Denetim ve Değerlendirme	63
5.2.Stratejik İle İnsan Kaynaklarının Bütünleştirilmesi.....	65
5.3.Stratejik İnsan Kaynakları Kavramlarının Uygulama Alanları.....	66
6.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ.....	68
6.1.İnsan Kaynakları ve Verimlilik	68
6.2.Verimliliği Artırma Yöntemleri	70
1.İSPARK A.Ş.	73
1.1.Kuruluş	73
1.2.Amacı ve Faaliyet Alanı.....	74
1.3.İSPARK'ın Kuruluş Amacı	76
1.4.İSPARK'ın Personel Yapısı ve Gelişimi	76
1.5.Eğitim ve Kalite Faaliyetleri	77
1.5.1.İSPARK akademi çalışmaları	78
1.5.2.Kalite yönetim süreci ve uygulamaları	80
1.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetleri.....	83
1.7.Performans Kriterleri ve Ödüllendirme	87
2.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	90
2.1.Araştırmanın Problemi	90
2.2.Araştırmanın Amacı	90
2.3.Araştırmanın Önemi.....	91
2.4.Araştırmanın Kapsamı	91
3.METODOLOJİ.....	92
3.1.Ana Kütle ve Örneklem	92

3.2. Veri Toplama Yöntemi	92
3.3. Veri Analiz Yöntemi	92
4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	93
4.1. Frekans Dağılımları.....	93
4.1.1. Çalışanların yaşı	93
4.1.2. Çalışanların eğitim düzeyi	94
4.2. Sorulara Verilen Cevapların Analiz Edilmesi.....	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKLAR	116
EKLER.....	120
EK-1 Anket Formu.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	122



KISALTMALAR

İSPARK	: İstanbul Otopark İşletmeleri Ticaret Anonim Şirketi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKP	: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: Uluslararası Standart Organizasyon
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
PR	: Halkla İlişkiler

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	9
Çizelge 1.2: Rakamlarla Türkiye’de İSG	24
Çizelge 2.1: Stratejik İKY Faaliyetleri	44
Çizelge 2.2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim Arasındaki Bağlantı Tipleri.....	45
Çizelge 2.3: Çeşitli Boyutlarıyla SİKY’yi Geleneksel İKY’den Farklılıklar.....	46
Çizelge 2.4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	53
Çizelge 3.1: Faaliyetler ve İlgili Mevzuat	75
Çizelge 3.2: İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Bazı Yönetmelikler.....	86
Çizelge 3.3: Çalışanların Yaş Dağılımı	93
Çizelge 3.4: Çalışanların Eğitim Düzeyi	94
Çizelge 3.5: Araştırmanın Yüzdelerle Dağılımı	109

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	8
Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinde Aşamalar.....	13
Şekil 1.3: İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	15
Şekil 1.4: Küçük Ölçekli Bir kuruluştaki Personel Biriminin Organizasyon İçindeki Yeri.....	17
Şekil 1.5: Büyük Ölçekli Bir kuruluştaki Personel Biriminin Organizasyon İçindeki Yeri.....	17
Şekil 1.6: İşe Alım Süreci.....	20
Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Süreci (genel bakış)	38
Şekil 2.2: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları	60
Şekil 2.3: İşletme Stratejileri ile İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki.	64
Şekil 3.1: Kurumunuzda Çalışmaktan Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	95
Şekil 3.2: İşe Uygunluk ve Liyakat İlkesine Dikkat Ediliyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	96
Şekil 3.3: Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimler Sağlanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	97
Şekil 3.4: Kariyer ve Yükselme Olanakları Sağlanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	98
Şekil 3.5: Kurumda Uygulanan Ödül ve Ceza ile İlgili Soruya Verilen Cevap Yüzdeleri.....	99
Şekil 3.6: Kurumun İşgörenlerin Sorunlarına Yaklaşımı Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	100
Şekil 3.7: Çalıştığınız Birimde İş Bölümü Adilmi Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	101
Şekil 3.8: Çalıştığınız Birim Bilgi ve Uzmanlığınza Uygunmu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	102
Şekil 3.9: İKY Uygulamalarının Stratejik Hedeflerle Uyumunu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	103
Şekil 3.10: Kurumda İKY Politikaları Uygulanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	104
Şekil 3.11: Personel Planlaması Doğru Yapılıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	105
Şekil 3.12: Çalışanlar Karar Verme Süreçlerine Katılıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	106
Şekil 3.13: İKY Uygulamalarının Kurum Çalışanlarının Verimliliğine Katkısı Varmı Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	107
Şekil 3.14: Uygulanan İKYP'nın İşgörenlerin Kuruma Olan Bağlılığını Etkiliyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri.....	108

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSPARK A.Ş. ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüzün işletmeleri için insan kaynakları konularının stratejik olarak incelenmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Değişen iç ve dış çevre koşulları ve yeni yönetim anlayışları, işletmelerin insan unsuruna daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. İşletmeler uyguladıkları insan kaynakları yönetimi politikaları ile kendi içerisinde oluşturmaya çalıştığı bir yapıdan; işletme açısından önem az eden stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarını oluşturarak yeni bir düşünce ile, vizyon çerçevesinde stratejik düşünen ve değişime açık bir yapıya geçişi hedeflemektedir.

Bu tez çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın bölümlerinde strateji, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı, stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisini ortaya koymaktır. Bu nedenle İSPARK A.Ş.'de stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, stratejik insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamalar arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. İSPARK A.Ş Genel Müdürlükte çalışan 190 personele anket uygulanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan verimliliği üzerine etkisi teorik olarak açıklanmıştır.

Sonuç olarak; stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi, Çalışan Verimliliği

STRATEGIC OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IMPACTS ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: EXAMPLE OF INC. ISPARK

ABSTRACT

Human resources has become very important as a strategic examination of issue for today's business. Changing internal and external environmental conditions and new management approaches it is required for businesses to pay more attention to the human elements. Businesses aim at transferring from a structure which they try to form in their selves with the policies of human resources management to another structure which is open to change and thinking strategically with a vision and forming the strategies of human resources policies.

This thesis has studied the effect of strategic of human resource management practices on employee productivity. Within this framework, in the first part of the study it is described as strategy, strategic management, and human resource management and strategic of human resource management.

The overall objective of this study is to determine the impact on employee productivity on strategic of human resources. Therefore impact on the productivity of employees in strategic of human resource practices were examined for ISPARK INC. For this purpose, the strategic of human resources application and the relationship between them has been studied. 190 staff who works at headquarters ISPARK INC. are questionnaire. It is described as a theoretical on employee productivity of strategic human resource.

As a result; Strategic human resources management has been found to effect employee productivity in positive affect.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resource Management, Employee Productivity

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında rekabet üstünlüğü önem ve değer kazanmaya başlamıştır. Bu ortamda işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, istihdam edecekleri ve etkin kullanabilecekleri çalışanlarına bağlıdır. Günümüzde işletmeler yoğun ve aynı zamanda küresel rekabet alanında yaşamını devam ettirmek zorundadır. Global ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için işletmelerdeki insan kaynağının bilgisi, becerisi ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılması ve işgörenlerin işe dönük motivasyonlarının temin edilmesi ile verimliliğinin artırılması ile mümkün olacaktır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme organizasyonları amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir. Bu nedenle günümüzde insan kaynaklarının önemi daha fazla artmaktadır.

Günümüzde işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu insan kaynağını elde tutabilme düzeylerine bağlıdır. Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Rekabette söz sahibi olabilmek, çağın gerisinde kalmamak ve en önemlisi hayatta kalmak için değişmek zorunda olan örgütler insan kaynaklarında stratejik bakış açısına sahip olmak zorundadırlar.

Değişen yönetim teknikleri ve üretim süreçleri ile hızla yoğunlaşan rekabet işletmelerde yönetim anlayışını farklılaştırmakta ve insan kaynakları yönetimini işletme yönetiminin stratejik unsuru haline getirmektedir. Bilgiyi üretebilen ve kullanabilen, dolayısıyla katma değer in sonsuzluğuna vurgu yapılan insan faktörü, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünü ortaya koymaktadır. Kısaca bireysel ve kurumsal öğrenme sürecini kalıcı rekabet avantajına dönüştürmek, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez önceliği olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, organizasyonlarda önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek

hizmeti sunan bir birim olmanın dışında organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları ile ilgili kavramlar değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarının kavramı, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri ve insan kaynakları ile ilgili kurumsal yaklaşımlar bu bölümü oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise strateji ve stratejik yönetimin tanımı, unsurları, kuramları ile stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları, boyutları, stratejik insan kaynakları planlaması ve politikaları incelenmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Çalışmada öncelikle İSPARK A.Ş. kurumsal yapısı, faaliyet alanı, iş sağlığı ve güvenliği kriterleri ile performans kriterleri ve ödüllendirme konuları açıklanmıştır. İSPARK A.Ş. çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca bölümün içinde araştırmanın problemi, amacı, önemi, kapsamı ve anket verilerinin değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Araştırmamızın birinci kısmında insan kaynakları yönetimi ve yaklaşımları üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı yapılmaya çalışılmış, bununla birlikte insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ilgili günümüze kadar yapılmış olan kuramsal yaklaşımlar araştırmamızda yer bulmuştur.

2.1.Tanımı

İnsan Kaynakları yönetimi tanımı farklı kaynaklarda değişik yönleriyle ortaya konulmuştur. “Alanında uzman kişilerin geçerli tanımlarında geniş anlamda bir değerlendirme görülmektedir. İnsan kaynakları ifadesi örgütlerin ürün yada hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanılmak zorunda olduğu kaynaklardan birini ifade etmektedir. İnsan üretimin hem en önemli parçası, hem de üretimin hedefidir. İK deyimi örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar örgütteki tüm iş görenleri kapsar”(Z. ve diğerleri, 2000: 15).

İKY'nin literatürde farklı şekillerde tanımlandığını görüyoruz. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. Buradaki tanımların ortak noktası insan olarak görülmektedir. Bunlar;

İnsan kaynakları yönetimi; “insan kaynakları kurum için çalışan bilgisi, becerisi ve yetkinlikleri ile kuruma değer katan işgörenler olarak tanımlanabilmektedir” (Çetin ve diğerleri, 2014: 3).

İnsan kaynakları yönetimi; “insan kaynaklarının, kurumun stratejik amaçları yönünde daha faydalı ve daha yararlı şekilde kullanılmasının ve işgörenlerin beklentilerinin

kaşılanması ile mesleki gelişmelerin karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır. İşletmeler işlerine uygun insan kaynağını insan kaynakları yönetimi sayesinde temin etmektedirler” (Şimşek ve Öge, 2007: 2). Bu elde edilen insan kaynağı sayesinde işletmelerin verimliliği yükselmekte bunun sonucunda da işletmelerin karlılığı artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak da tanımlanabilmektedir” (Sadullah ve diğerleri, 2010: 3).

Bingöl’e göre, insan kaynakları yönetimi “örgütlerdeki insanları, iş görenleri, işletmenin ve toplumun yararına mümkün olduğunca etkili olarak yönetmek olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde işletmeler insan kaynağını çok rahat biçimde yönetmekte ve kullanmaktadırlar” (2003: 9).

Barutçugil’e göre insan kaynakları yönetimi, “bir yapılanma içerisinde en üst düzeyde verimli işgücünün elde edilmesi, güncelleştirilmesi ve işe olan odaklanmasının karşılanması için yapılan tüm aktivitelerin yönetim şeklidir. Genel bir tanımla insan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir” (Barutçugil, 2004: 32).

2.2.Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) “İngilizce “Human Resource Management” (HRM), Fransızca “Gestion des Ressources Humaines” (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavramın “Human Resources Management” şeklinde de yazıldığı görülmekle birlikte, yaygın olarak “Human Resource Management” şeklinde, tekil olarak kullanıldığı ifade edilebilmektedir. Ayrıca Türkçe’de, “İnsan Kaynakları Yönetimi” veya “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” olarak kullanıldığı da görülmektedir”. “İnsan Kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. İnsan ögesi, örgütte başlıca

kaynak olduğundan, başarı için insanın rasyonel kullanımı esastır. Bu görüşü güçlendirici ve en iyi vurgulayan kavramda İnsan Kaynakları Yönetimi olmaktadır” (Akçakaya, 2010: 12-13).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) “günümüzde özellikle de, ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmesi, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişime ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında ortaya çıkan değişimler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan *Personel Yönetimi* kavramının yerini almaya başlamıştır. İKY yaklaşımı personel yönetimine dökük çağdaş bir yaklaşımı temsil eder. Bu anlayış insan ögesini örgütün merkezine koyarak onu ön plana çıkartmaktadır” (Şimşek ve Öge, 2007: 2). Buradan da anlaşılacağı üzere “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramının kullanılmaya başlaması iş hayatında meydana gelen değişimlerle paralel olarak gerçekleşmiştir. Bu durum “İnsan Kaynakları Yönetimi” nin sürekli gelişen ve yenilenen canlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple işletmeler insan kaynakları yönetimini sürekli geliştirmek ve ilerletmek için çalışmaktadırlar.

“Günümüzde bir örgütün diğer kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı son derece düşüktür. Hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlıdır. Çalışanların bu tutumları ise yöneticinin becerisine göre değişir. Günümüz 21. yüzyıl bilgi toplumunda öne çıkan firmalar sadece ileri teknoloji firmaları değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimine önem ve öncelik veren organizasyonlar olmuştur. Bu organizasyonların gücü esnekliklerine, yani çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarını ne ölçüde çevredeki değişikliklere uygun olarak dönüştürebildiklerine bağlı olarak artmıştır” (Barutçugil, 2004: 31-32). Organizasyonların temel taşı insan kaynağına yaptığı yatırımdır. Bir organizasyon gücünü sahip olduğu teknolojinin yanında var olan teknolojiyi, yeni yöntemleri kullanabilen çalışanlardan almaktadır. Kısaca organizasyonların gelişebilmek için çalışanlarını yatırım yapılması ve geliştirilmesi gereken kaynak olarak yorumlaması gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler çalışanlarına verdikleri değer ve işletmelerinin devamı için çalışan personele önem vermeleri gerektiğini anlamışlardır.

2.3.Amaçları

“İnsan ait olduğu gruba, topluma veya kuruma yararlı ve başarılı bir iş yapabilmesi için öncelikle konuya motive olması, istekli olması gerekir. İnsanın doğasından kaynaklanan bu temel prensipten hareketle, insan kaynakları yönetimi ile kurumlarda verimlilik ve yüksek performans elde etmek amacıyla çalışanları işe yönlendirme, motive etme ve etkin iletişim ağı sağlamanın yolları araştırılır. İnsan kaynaklarının en temel amacı mevcut insan kaynağının işletme içinde optimum kullanımınıdır” (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 23). Tüm işletmelerin incelemesi gereken en önemli kaynak çalışandır. İşletmeler çalışanlarına gerekli itina ve özeni gösterirlerse işletme büyür ve gelişir. İşletme; başarı, kar, tanınma ve pazarda söz sahibi olma gibi durumları gerçekleştirmek için öncelikli amacı İnsan Kaynakları Yönetimi’ne önem vermek olmalıdır.

İnsan kaynaklarının amaçlarının günümüzde aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür(Akçakaya, 2010: 33);

- “Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek”.
- “İnsan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak”.
- “İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak”.
- “Örgütte iyi yetişmiş ve iyi motive edilmiş işgörenlerin istihdam edilmesini sağlamak”.
- “İşgörenlerin iş tatminini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını en üst düzeyde karşılamak”.
- “İşgörenlerin istekle çalışmaları için yaşam kalitesini sürekli olarak geliştirmek”.
- “İKY politikalarının işgörelere iletilmesini sağlamak”.
- “Bireyler, gruplar, örgüt ve girişim için karşılıklı avantaj sağlayacak değişimleri yönetmek”.
- “İşgörenlerin yüksek derecede katılımını sağlamak”.

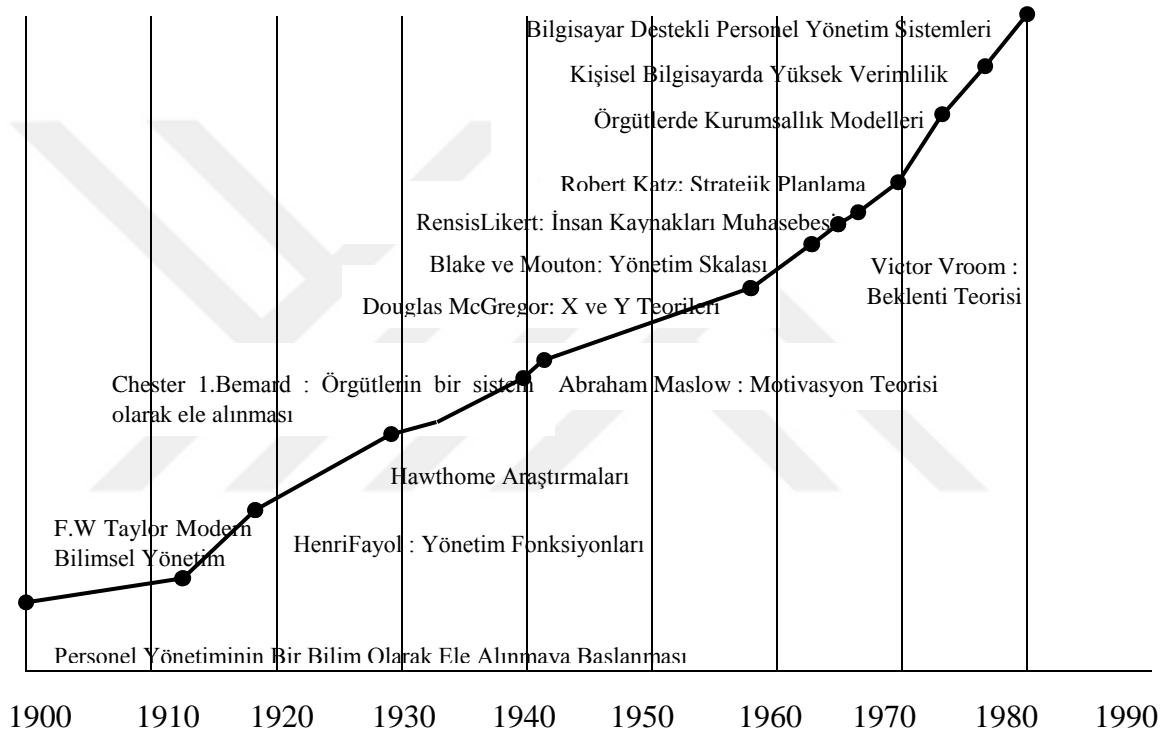
- “İnsan kaynağı politikaları ile örgüt stratejilerini bütünleştirmek, buna uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni biçim kazandırmak”.

2.4.Gelişim Süreci

“1910’lu yıllarda işçilerin kötü çalışma koşullarına karşı bazı haklar elde etmek için giriştikleri sendikal hareketler güç kazanmaya başlamıştır. Bu dönemin bir sonucu olarak fabrikalarda işçilerin refahını sağlayacak programları idare etmek üzere kurumsal düzeyde refah sekreterliği (welfaresecretaries) ortaya çıkmıştır. Refah sekreterliğinin görev alanı rekreasyonel olanakları, personel yardımlarını ve tıbbi yardımları içermektedir. Bu pozisyon, profesyonel personel fonksiyonunun başlangıcı sayılmaktadır. Bu dönemden itibaren işletmelerde refah sekreterliğine (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği) ilave çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmeye başlanmıştır. Örneğin, ABD’de B.F.Goodricn Company gibi işletmeler işe alma ve izleme süreçlerini merkezileştirmek için istihdam ajanlarını işe almışlardır. Bazı işletmeler işgücü (personel) bölümleri kurmuşlardır. Örneğin, personel yönetimi, ilk olarak ABD’de 1890’larda National Cash Register Company (şimdiki adıyla NCR Corp.) personel ofisini açtığı zaman bir iş fonksiyonu olarak dikkate alınmıştır. Bu bölümün temel fonksiyonu, sendikalı işçilerden gelen şikâyetleri cevaplandırmak, çalışma koşullarını ve ücret politikalarını izlemek olarak görülmüştür. Batı dünyasında Sanayi Devrimi köyden şehirlere göçlere yol açmış, şehirler endüstri merkezleri haline gelerek hızla büyümüştü. Sanayi Devrimi teknolojisi büyük kuruluşları gerekli hale getirmiş olmakla beraber sanayi merkezlerinde yığılan kitlelerin ihtiyaçlarının karşılanması da kuruluşların büyümelerinde rol oynamıştı. Kurumların büyüklüğü, bürokrasinin en belirgin yönünü teşkil eder. Bu nedenle Sanayi Devrimi’nden sonra, ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır”(Benligiray, 2013: 4).

“1940’larda personel bölümleri biçimsel olarak şirketin bir parçası olsa da, yaptıkları iş 1935’te çıkartılan yasaların gereklerini yerine getirmek için çalışanlar hakkında en basit düzeyde bir kayıt tutmaktan öteye geçmiyordu. 1960’lar ve 1970’lerin başlarında çıkartılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha da artırdı. Personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramıştır. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. Yöneticiler, beklentileri karşılanmış

elamanların daha verimli çalıştığını anlamaya başladılar. Ancak 1990'lar da başlayan son yıllarda giderek artan bir eğilim, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun tüm fonksiyonlarını destekleyen, geliştiren ve organizasyonel performansa doğrudan etkisi olan bir birim olarak görülmesidir” (Barutçugil, 2004: 39-41). İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişmesini gerekli kılan durumlar; gelişen teknoloji, bu teknolojiyi kullanacak insan, teknolojiyi kullanacak insanın ortaya çıkan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanma yöntemleri olarak sıralanabilmektedir.



Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Kaynak: Burhan AYKAÇ, **İnsan kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.31

Çizelge 1.1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İşe odaklı olması	İnsana odaklı olması
Operasyonel faaliyet içermesi	Danışmanlık hizmeti içermesi
Kayıt sistemine dayalı olması	Kaynak anlayışına dayalı olması
Statik bir yapıya sahip olması	Dinamik bir yapıya sahip olması
İnsan maaliyet unsurunu öne çıkarması	İnsanı önemli bir girdi olarak görmesi
Kalıplar, normlara dayalı olması	Misyon ve değerlere dayalı olması
Klasik yönetim anlayışı	Toplam kalite yönetimi anlayışı
İşte çalışan insan argümanı	İşi yönlendiren insan argümanı
İç planlamaya dayalı olması	Stratejik planlamaya dayalı olması

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, 2000, s.11.

3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

“Bir örgütün işgücünü oluşturması için adayların müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması, seçilenleri örgütün yapısı ve örgüt kültürüne alıştırılmaları, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve örgütün hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarına ve düzenli bilgi alış verişini gerçekleştirmesini amaçlayan bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi yukarıda da açıklanan süreci yerine getirebilmek için farklı işlevleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Literatürde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin farklı şekilde sıralandığı görülse de, hemen hemen bütün eserlerde aynı işlevlerden bahsedilmektedir” (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 59). Kısaca *İnsan Kaynakları Yönetiminin* en önemli işlevi çalışanı işe hazır hale getirerek onun iş ile ilgili her türlü gelişimini, değişimini ve motive edici isteklerini organize edebilmektir. Bu şekilde hazırlanan bir çalışanın işletmeye çok büyük katkısı olacaktır.

3.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması, “fikir olarak 20 yy.’ın başlarından itibaren ele alınan bir konu olmakla birlikte esas olarak 1960’lı yıllarda geleneksel personel yönetiminin konuları arasında yer almıştır. Bu kadar yeni bir ilgi alanı olmasına karşılık insan kaynakları planlamasıyla ilgili bir çok yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bunun en önemli nedenleri; örgütlerin insan unsuruna verdikleri önemin gün geçtikçe artması ve örgütte çalışan insanın bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp bir kaynak olarak değerlendirilmesi olarak belirtilebilmektedir” (Çetin ve diğerleri, 2014: 41). Çalışan insanın kaynak olarak değerlendirilmesi etkin bir planlamayı da gerekli hale getirmiştir. Böylece çalışan insan, işletmelerde kar getirebilecek bir kaynak olarak değerlendirilecektir. Bu sebeple işletmeler insan kaynakları planlaması yaparak işletmelerinin kar elde etmelerini sağlayabileceklerdir.

İnsan kaynakları yönetiminde “başarmanın tek ve asıl şartı kurum için gerekli ve yeterli personel ihtiyacının ve o personelden ne şekilde yaralanacağını sistematik bir biçimde sağlanmasıdır. “*En kötü plan bile plansızlıktan iyidir*” kuralını özümseyen her kurum kendi durum ve imkanlarına paralel yönde işgören planlamasını yapmaktadır. Oluşturulan bu planla kurumun diğer fonksiyonlarını doğrudan ilgi alanına alan planlamaların birbirini tamamlaması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması(İKP), bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır” (Sabuncuoğlu, 2000: 28). Etkin insan kaynakları planlaması (İKP) ile işletmeler ihtiyaçlarını iyi analiz edip gereksiz kaynak harcamasından kurtulacaktır ve sadece kendisine kaynak olarak hizmet edecek çalışan yapısını da kavuşacaktır. Bunun sonucunda da işletmelerin kar elde etmesi sağlanacaktır. Bu sebeple işletmelerin kendileri için etkin bir insan kaynakları planlama sistemi kurması ve oluşturması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, “günümüzde değişen politik, ekonomik ve çevresel etkenler güdümünde, kurumun işgörenlerle alakalı beklentilerini ortaya koyması ve bu beklentileri cevaplayacak siyaset ve oluşumların kurulması prosesidir. Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu işgörenlerin yetkinlik ve sayısal anlamda öngörülmesi ve bu ihtiyacın hangi düzeyde ve ne şekilde giderilebileceğinin tespit edilmesine yönelik çalışmaların tamamı insan kaynakları planlamasının içinde

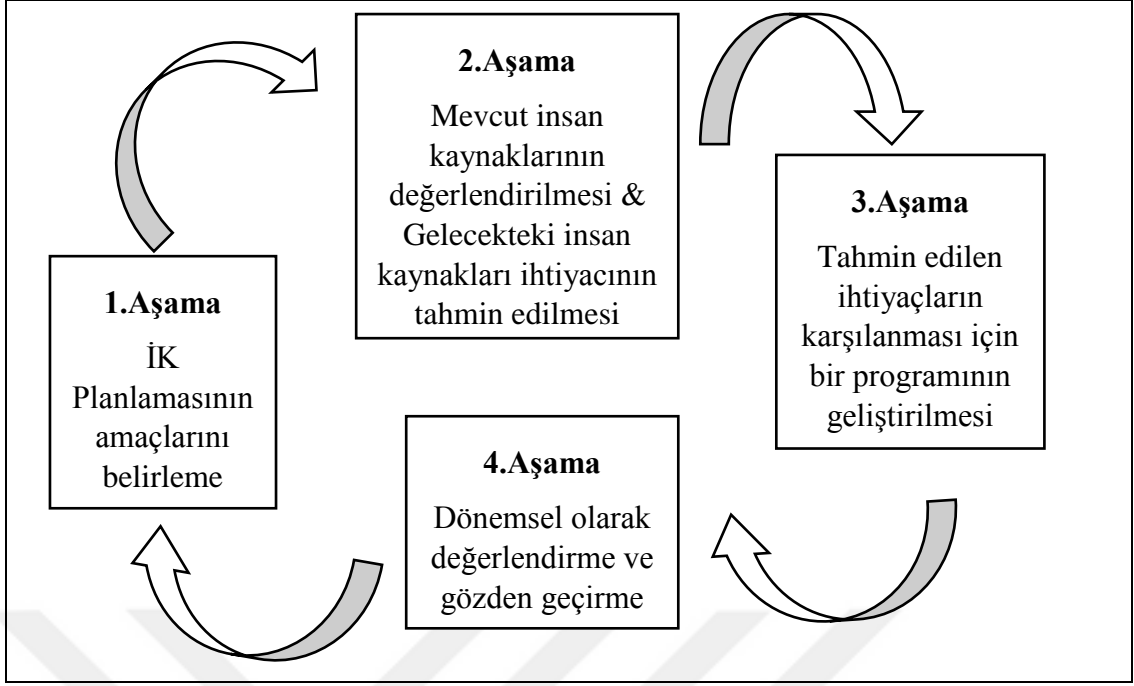
yer alır. İşgücü pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının örgüte bildirilmesi, işe yeni işgören almakta ve mevcut işgörenlerin eğitim düzeyini yükseltmekte, yararlanılacak yeni sistemlerin geliştirilmesi insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. Örgütün işgören ihtiyacı saptanıp bu işgörenlerin bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlaması süreci başlamaktadır” (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 60). İhtiyacı olan işgören sayısını ve yapısını iyi analiz etmiş olan bir işletmenin, faaliyet göstermiş olduğu pazarda başarılı olması ve değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlaması kaçınılmazdır. Değişen şartlara uyumun en önemli basamağı çalışan düzeyinin sürekli yükselmesini sağlayacak adımlar atmaktır. Bunun sonucunda çalışan her türlü değişime rahatlıkla adapte olabilmektedir.

“Yaşanan yoğun rekabet koşullarına ve sürekli değişime bağlı olarak, şirketler var olabilmek için belirledikleri hedefler doğrultusunda çalışmalarına yön verecek planlamaları sürekli güncelleyerek yapmalıdırlar. İnsan Kaynakları bölümleri de bu dinamizme ayak uydurmak zorundadır. Plan, bir işin nasıl gerçekleşeceği konusunda ortaya konan kararlılık olarak tanımlanmaktadır. Planlama, planın gerçekleşmesi için izlenecek yolu belirleyen seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bir süreçtir ve amaca ulaşmada, tüm yönetsel çalışmaların ilk basamağını oluşturur. İnsan kaynakları planlaması ise, (Kuruluşun) Örgütün gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür. İnsan Kaynakları Planlamasının 1980'li yılların başına kadar kuruluşun ihtiyacı olan kısa vadeli işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan iş gücünü tanımlanması şeklinde uygulandığı görülmektedir” (Yarımkaya, 2011: 8). İnsan Kaynakları planlaması ile kuruluşlar geleceğe dönük yapacağı hamleleri önceden belirleyerek olası riskleri en aza indirebileceklerdir; hatta olası riskleri de hesaplayarak önleyici çözümler de üretebileceklerdir. Riski en aza indirgeyen kuruluşun pazarda güvenilirliği de artacaktır. Bunun sonucunda işletmelerin yükselmesi, rakiplerinden ön plana çıkması da kolaylaşmış olacaktır.

“Bir işletme, daha fazla sayıda işgören istihdam etmeye başladığında, İnsan Kaynakları planlaması olarak adlandırılan bir faaliyetle örgütün İnsan Kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek için girişimde bulunmaktadır. İşletmenin amaçlarına

ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları planları ile sağlanmaktadır. İnsan kaynakları planları ile doğru sayıda ve gereksinim duyulan işleri yapabilecek doğru niteliklere sahip çalışanları, doğru zamanda ve doğru yerde bulmaya çalışılmaktadır. Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenmektedir”(Kahveci, 2012: 36). İnsan Kaynakları Planlamasının olmaması işletmenin ileriye dönük adımlar atmasını olumsuz etkilemektedir. İleriye dönük hamleler yapan yan kuruluş faaliyet alanlarındaki olası gelişmelere entegre olamayacaktır. Bu durumda kuruluşun pazarda var olan etkinliği azalacak ve giderek pazarda kaybolma riski de artacaktır. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları planlamasını yaparak buna göre hareket etmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması “organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıldan fazla) dönemli olarak sınıflandırılmaktadır. İnsan kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır. Bir organizasyon insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapabilirler. İnsan kaynakları planlaması konusunda deneyim kazandıkça ve daha karmaşık ihtiyaçları oldukça orta ve uzun dönemli planlara da yöneleceklerdir. İdeal olanı, bir organizasyonun her zaman grubuna göre plan hazırlamasıdır” (Tonus, 2013: 37). Hazırlanan planların kuruluşun genel hedefleriyle bağlantılı olması, hedeflerin ulaşılabilir olması ve hedeflerin üst yöneticiler tarafından benimsenmiş olması hedefleri gerçekleştirilmesinde önem arz etmektedir. Ayrıca planların esnek olması da diğer bir önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Planların esnek olması kuruluşun değişen pazar şartlarına ve gelişen teknolojiye kuruluşun entegre olabilmesi açısından hayati bir noktayı göstermektedir. Kısaca kuruluş planlama ile geleceğini kestirebildiği için faaliyetlerini garantiye almıştır da denilebilmektedir. Bu sebeple işletmelerin planlama yaparak kendilerini güvene almaları gerekmektedir.



Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinde Aşamalar

Kaynak: İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2004, s. 246.

İnsan Kaynakları Planlama (İKP) “sürecinin daha gerçekçi ve günümüzdeki işletmelerde daha pratik şekilde uygulanabileceği görüşünden hareketle, insan kaynağının stratejik bir kaynak olduğu planlama ve sürecinin her aşamasında dikkate alınmak şartıyla yukarıda dört aşama halinde ifade edilen İnsan Kaynakları Planlama (İKP) sürecinin daha uygun olduğu kabul edilmektedir” (Özgen ve Yalçın, 2011: 9). Bu nedenle işletmeler bu dört aşamalı insan kaynakları planlamasını işletmelerinin içerisinde kullanmaktadırlar.

3.1.1.İnsan kaynakları planlamasının amaçları

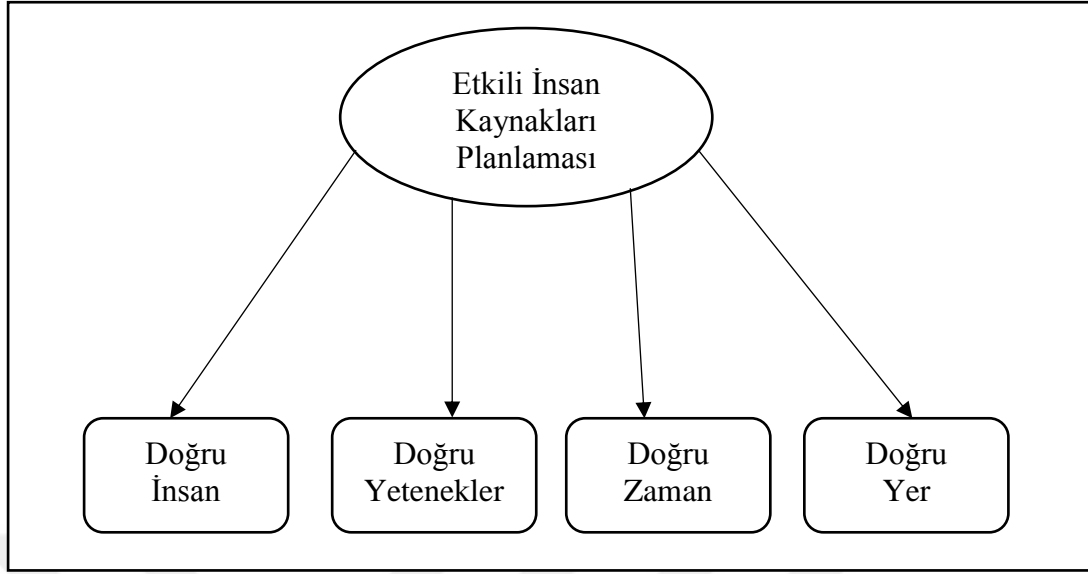
“İşletme faaliyetlerinin iç huzuru ve doyumu olan işgörenlerce etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi, işletmenin gelecekte ortaya çıkacak şartlara önceden hazır hale gelmesinin sağlanması insan gücü planlamasının en önemli amaçları arasındadır” (İbicioğlu, 2010: 33). İnsan kaynakları planlaması ile işgören kendisinin işletme için bir ihtiyaç olduğunu bilmekte ve aidiyet duygusunu tatmin etmektedir.

“Örgütteki insan kaynaklarının, örgüt içi ve örgüt dışı değişmelere uygun olarak etkili bir biçimde geliştirilerek kullanılması amacıyla gözden geçirilmesi

yapılandırılması ve değerlendirilmesi faaliyetlerini içeren insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir” (Ünsalan ve Şimşeker, 2010: 61);

- “İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (Stratejik) tahminler yapmak”.
- “İşgörenleri örgütte tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak”.
- “İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak”.
- “İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla, bütün olarak örgütün faaliyeti arasında bağlantı kurmak”.
- “Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermelerini kolaylaştırmak”.
- “Örgütte zamanla meydana gelen teknolojik değişim düzeyine göre oluşan işgören fazlalığının örgüte vereceği zararı öngörerek önceden gerekli önlemleri almak”.
- “Etkili bir insan kaynakları planlaması ile örgüt yönetiminin denetim yükünü azaltmaktır”.

Etkili bir insan kaynakları planlamasının temel amacı aşağıdaki gösterilmiştir.



Şekil 1.3: İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Kaynak: Canan ÇETİN ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 3.Baskı, 2014, s.42.

3.1.2. İnsan kaynakları planlamasının önemi

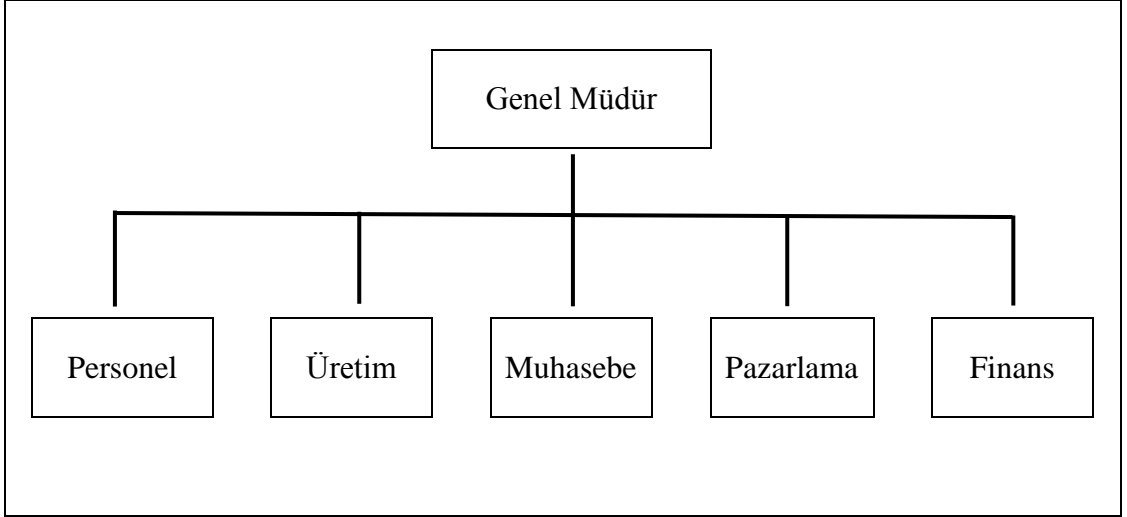
“Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşı olarak görülmektedir. Organizasyonlar amaçlarını elde etmek isterlerse, girdilere ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin, finansal kaynaklar (para ve kredi gibi) fiziksel kaynaklar (bina ve teçhizat) ve insan. Çoğu kere, bu üçüncü faktörün ne kadar önemli olduğunu unuturlar. Gelişmiş batılı ülkelerde insan kaynakları planlamasına 1970’li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin 1960 yılında Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin yalnız %5’i insan kaynakları planlaması yaparken, 1975’te bu oran %85’e ulaşmıştır. Ülkemizde 1960’lı yıllarda insan kaynakları planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980’li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetine başladıkları gözlemlenmektedir. Bu değişikliğin en önemli nedeni değişen çevresel koşullardır. Etkili bir insan kaynakları planlaması, organizasyonun verimliliği, karlılığı ve dolayısıyla başarısı için temel öğelerden bir tanesidir” (Akçakaya, 2010: 132-133). İnsan kaynakları planlaması ile işletme faaliyetleri en doğru nasıl bir çalışan ile yapacağını bilmektedir. Böylelikle işletme, faaliyet esnasında çalışan kaynaklı sorunları en aza indirmiş olmaktadır.

Bunun sonucunda da işletme daha etkin ve verimli çalışarak kar elde edebilmektedir. Bu sebeple işletmeler insan kaynakları planlaması sayesinde işletmelerinde nasıl çalışanlara ne kadar çalışana ihtiyacı olduğunu önceden tahmin ederek sistemini buna göre kurabilmektedir.

İnsan Kaynakları, “işletmelerde üretim girdileri arasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi diğer üretim girdileri yeterli olsa dahi, istenen nitelik ve nicelikte işgücü sağlanamadığı yada bu iş gücünün etkin ve verimli şekilde çalıştırılmadığı durumlarda işletmenin hedeflerine ulaşması da güçleşecektir. İnsan Kaynakları Planlaması belirlenen görevlere uygun, gelişme potansiyeline sahip elamanların alınmasını sağlar insan kaynakları planlaması sayesinde hâlihazırdaki ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilecek potansiyele sahip elamanlar kadrolarda yer alabilmektedir” (Çetin ve diğerleri, 2014: 42). İnsan kaynakları planlaması ile bir iş için belirlenen nitelikler sayesinde istenen personele daha kolay ulaşılabilmektedir. Bu durumda kuruluş kadrosunu oluştururken zorlanmayacak ve zaman kazanacaktır. Ayrıca zamanında tamamlanan kadro ile üretim veya hizmet alanlarında aksama yaşanmayacaktır.

Kurumun geleceği için hayati önem taşıyan insan kaynakları planlaması aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 29):

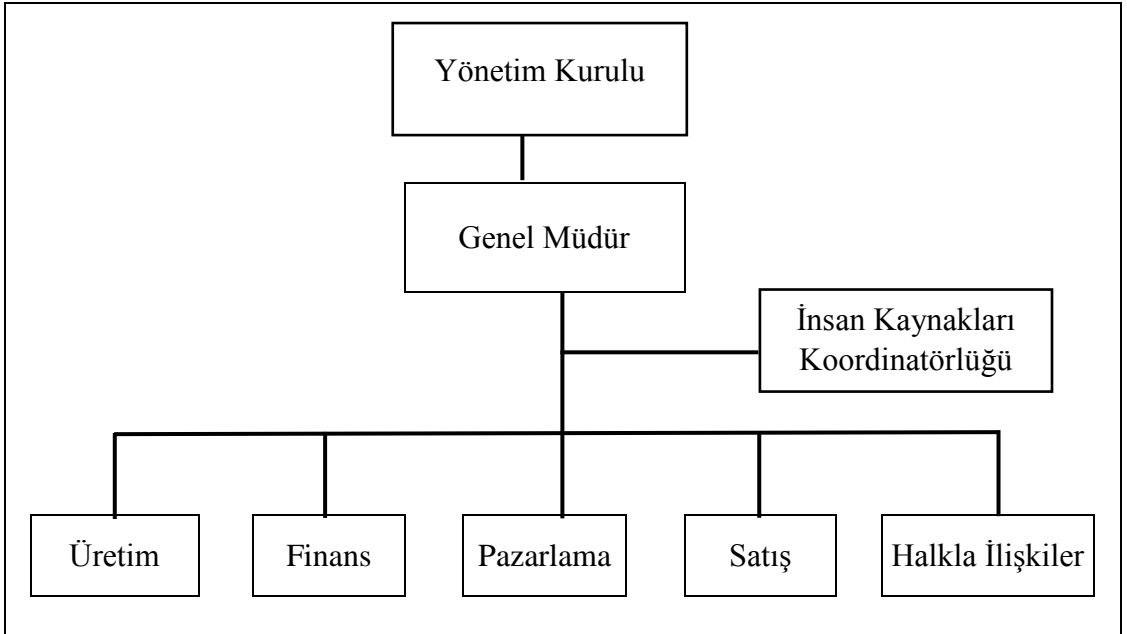
- “İşgücü gereksinimdeki azalmaları erkenden farkederek işgörenin bu doğrultuda giderilmesini sağlamak”.
- “İşgücünün yetkinliklerinden, becerisinden ve bilgisinden en yüksek verimliliğin alınmasını sağlamak”.
- “Kurumsal planlama prosesinin geliştirilmesine katkı sunmak”.
- “İhtiyaç olarak ortaya çıkan özel işgücü yetkinliklerini sunmak”.
- “Kurumsal kademelerde insan kaynakları yönetiminin iş yapabilirliğini sağlamak”.



Şekil 1.4: Küçük Ölçekli Bir kuruluşta Personel Biriminin Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak: Demet GÜRÜZ; Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kapital Medya,1.Basım,2004, s.25.

Küçük ölçekli bir işletme içinde personel birimi de diğer üretim, muhasebe pazarlama ve finans bölümleri gibi yatay olarak aynı sırada genel müdürün altında görülmektedir.



Şekil 1.5: Büyük Ölçekli Bir kuruluşta Personel Biriminin Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak: Demet GÜRÜZ; Gaye ÖZDEMİR YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kapital Medya,1.Basım, 2004, s.25.

Büyük ölçekli işletmelerde ise İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü direkt olarak genel Müdüre bağlı olmakta üretim, finans, pazarlama, satış ve halkla ilişkiler bölümünden yukarıda görülmektedir.

3.2.İşçi Bulma ve Seçimi

“Her alanda ihtiyaç duyulan personel seçimi ve alımı, kurumun/kuruluşun amaçları ve hedefi doğrultusunda temel ve tartışmasız çok önemli bir konudur. Doğru anlaşılması, uygun metotların seçilmesi ve uygulanması durumunda kurumun/kuruluşun stratejik amaçları ve beklentilerine ulaşması için büyük bir öneme sahiptir” (Altun ve Kovancı, 2004: 55). Kuruluş, faaliyet alanlarında kendisine faydalı olacak personeli seçmektedir. Personel seçimi, kuruluşun vizyonuna ulaşmasındaki en etkili adımdır. Bu sebeple işletmelerin personel seçimine gereken önemi vermesi gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler personel seçimi be bulunması için bir çok kurum ve kuruluştan faydalanmaktadırlar.

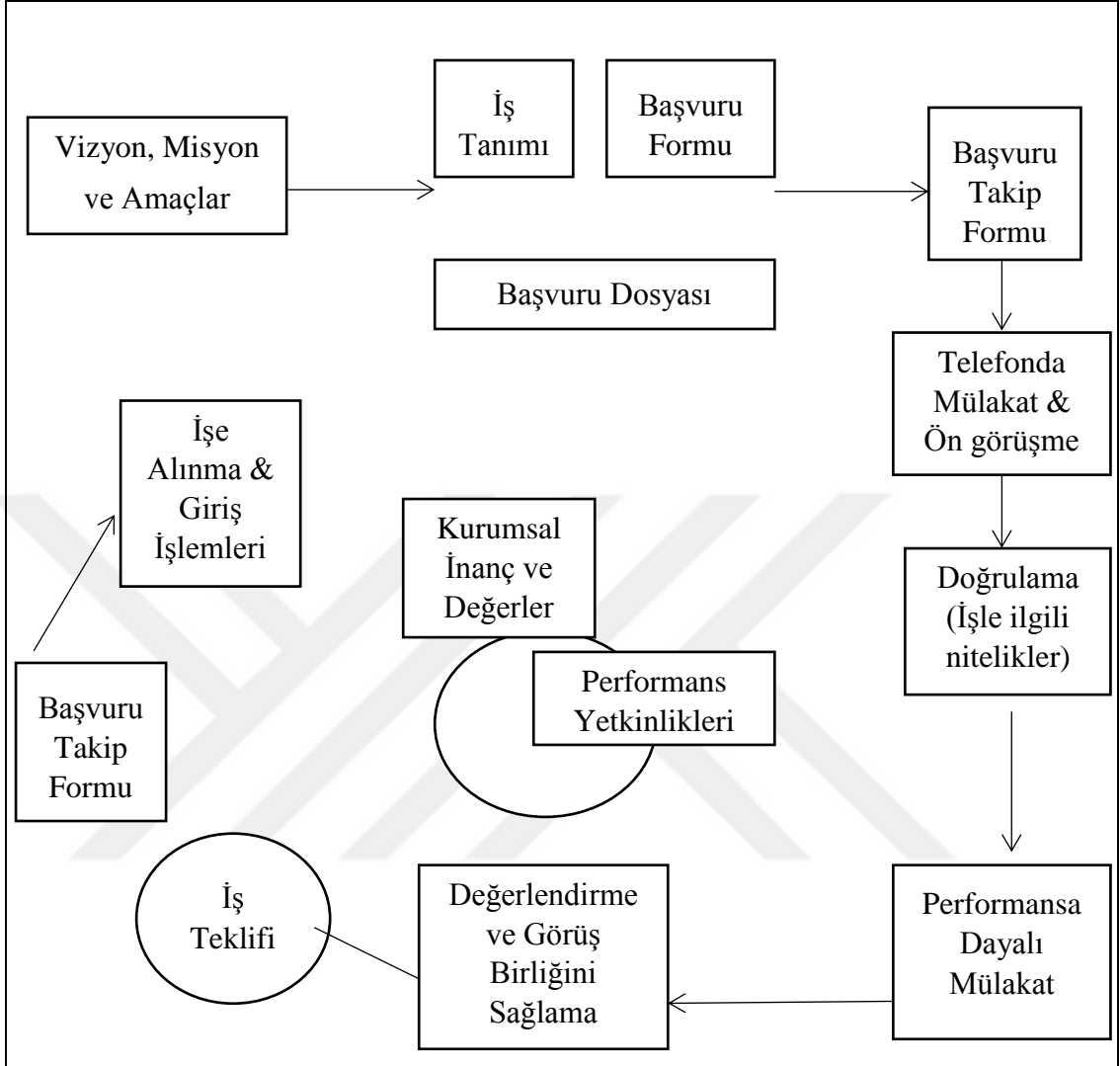
“Bir organizasyonda mevcut ve gelecekteki pozisyonlar için uygun kalifiye özelliğe ve birikime sahip bireylerin belirlenmesi süreci *aday bulma* olarak tanımlanmaktadır. Aday bulma çalışmaları insan kaynakları planlarına göre önceden başlatılabileceği gibi, işi bırakan işgörenlerden boşalan pozisyonlara gerekli kalifiye özelliklere sahip elaman bulunması gerektiğinde de uygulanmaktadır. Her iki durumda da söz konusu pozisyonlar için elaman bulunması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır” (İbicioğlu, 2010: 63). Kuruluşun aday belirlemedeki en önemli adım faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin yürütülmesindeki ihtiyaçların çok iyi analiz edilmesi olarak görülmektedir.

İşe alma, “temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; bulma, seçme ve işe alıştırma olarak görülmektedir. *İnsan Kaynağı bulma*, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır. *Seçme ise* aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalıdır. Böylece insan kaynakları planlamasında belirlenen açık pozisyonda çalışabilecek duruma gelecektir, kısacası artık o pozisyona yerleştirilmiş

olacaktır” (Tonus, 2013: 36). İŖe alma aŖamasının baŖarılı bir Ŗekilde tamamlanması hem sonraki sŖreçlerde yaŖanabilecek aksaklıkların önlenmesine katkı sağlayacak hem de var olan kadroların kısa zamanda tamamlanıp iŖin yŖrŖmesine katkı sağlayacaktır.

İŖe alıŖtırma, (oryantasyon) “iŖletmelerin iŖe yeni baŖlayan alıŖanlarına yŖnelik uyguladığı ve alıŖanların iŖletmeye uyumunu kolaylaŖtıran sŖreçtir. İŖe alıŖtırma programlarının sŖresi iŖin niteliğine gŖre deęiŖebilmektedir. “İŖe alıŖtırma yeni alıŖana iŖletmenin gemiŖine, kŖltŖrŖne, iŖlerdeki davranıŖ biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına iliŖkin temel bilgilerin verildiği bir iŖe alıŖtırma uyumlaŖtırma sŖrecidir. Dolayısıyla iŖletmeye iŖ için baŖvuran bir alıŖan adayının bu dileğinin kabul edilmesinden sonra iŖletmenin yeni bir alıŖanı olarak iŖe baŖlayabilmesi konusunda yapılan *iŖe alıŖtırma eğitimi* denir” (Baraz, 2013: 83-84). Oryantasyonun etkin bir Ŗekilde uygulanması verimliliği artırılmasında en Ŗnemli etkenlerdendir. Yine oryantasyon, iŖe yeni baŖlayan kiŖinin kuruluŖa ve yapacağı iŖe adapte olmasını hızlandıran bir sŖreçtir.

İŖ-insan eŖleŖmesinin etkin bir Ŗekilde planlanmaması zaman, kaynak israfının yanı sıra faaliyet gŖsterdięi pazarda geri kalmak ve etkin olamamak gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.



Şekil 1.6: İşe Alım Süreci

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2004, s. 259.

3.3.İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

İnsan kaynağının geliştirilmesi “etkinliklerinin ilk ve öncelikli amacı, beyinlerini ve zihinsel yeteneklerini tanıtmak, onu kullanma becerilerini geliştirmek olmalıdır. Düşünmeye, yeni düşünceler üretmeye, alışılmış düşünce kalıplarının dışına çıkarak düşünmek becerilerini kazanamamış, kısacası “farklı düşünemeyen” insanlardan oluşan bir insan kaynağının kalitesinin tartışılması gerekmektedir. Ayrıca böyle bir ortamda bireysel toplumsal kayıpların oranı yüksektir. Dr. Semih Summak, bu tür

düşünmeyen grubun üretiminin de kalitesiz olacağını vurgulamak için “Kalitesiz beyin, beyinsiz kalite” tanımını kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesi sonucu, geliştirme işlevinin kapsam ve içeriği geleneksel personel yönetiminden farklılaşmıştır. Geleneksel anlayışta eğitim planlaması yapılırken, “kimler eğitime katılacak?” sorusunun yanıtı aranmaktadır. İnsan kaynağı yönetiminde bu sorunun kaynağı hazırdır. “Herkes!”. İkinci bir farklılık, personel yönetiminde çalışanlar işe girdiklerinde, yükselecekleri zaman ya da başka bir işe kaydırılacakları zaman “yetiştirme” amaçlı etkinliklere katılırlar. İnsan kaynağı yönetiminde bireyin yetiştirilmesine, geliştirilmesine yönelik olarak kesintisiz hizmet sunulmaktadır. Geliştirme konusunda insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin bir diğer farklılığı eğitim programlarının içeriğiyle ilgilidir. Personel yöneticileri bireyin “mesleki konularda”, bilgilerini tamamlamak, tazelemek, yeni bilgiler vermek” amacıyla kurslara, seminerlere alınmasını öngörürler. “İnsan Kaynakları Yönetiminde bireyin salt işi ile ilgili teknik konularda değil, onun benliğinin tüm boyutlarını doyuracak, yaşamındaki tüm bilgilerine ilişkin etkinlikleri için, düşünce ve davranışlarına dönük olarak bilgilendirilmesi, geliştirilmesi esastır” (Açıklan, 1999: 70-75). İnsan Kaynakları Yönetiminde çalışanın geliştirilmesi aşamasında çalışana bütünüyle bakılmaktadır. Çalışan sadece işi yapan kişi gözüyle değerlendirilmez. Çalışan insan olarak değerlendirilir ve onun gelişimi için her türlü çaba işletme tarafından sarfedilir.

3.4.Endüstriyel İlişkiler

“Günümüzde, ürünlerde ve üretim süreçlerinde hızlı değişim, rekabetin artması, beceriler, kalite verimliliğin önem kazanması, sendikalaşma düzeyinde gerileme, toplu pazarlık kurumunun etkisinin azalması, endüstri ilişkilerinde değişim sürecinin göstergeleri olarak algılanmıştır. Bu süreçte, ABD’inde endüstri ilişkilerinde dönüşüm ve yeni endüstri ilişkileri kavramları ortaya atılmış, insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetimi yerine konulmasından ve endüstri ilişkilerindeki Japon etkisinden söz edilmiştir. Bunlardan en etkili olan İnsan Kaynakları Yönetimidir. Gerçekten, İnsan Kaynakları Yönetimi, ABD, Avusturalya ve İngiltere’de yoğun tartışmaların konusu olmuş, etkisi diğer ülkelerde de görülmüştür. İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında sürdürülen tartışma, endüstri ilişkilerinin yapısı ve kapsamının bir çalışma alanı olarak yeniden

değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda *endüstri ilişkileri*, çarılma ilişkilerinin muhtevası ve dizayn edilmesi ile fiziki kaynakların ve insan kaynaklarının daha etkin kullanımını ve dağılımını etki altına alan, iş gücünün, kurum ve kurallarının stratejik belirlemelerine ve kollektif hamlelerine bağlı olan, işbirliği ve güç ilişkileri açısından irdelenmesi önem arzeden bir çalışma alanı olarak tanımlanabilmektedir” (Erdut, 2002: 14-16).

Sağlıklı işçi-işveren ilişkisi ile işçi ve işveren arasında ortaklık hissi yaratılmakta ve güven duygusu geliştirilmekte, işçi ve işverenin örgütsel amaçlara yönelik hareket etmesi kolaylaştırılmakta, işçinin örgüte bağlanması sağlanmakta ve kurum kültürü sağlanmaktadır, sağlıksız ilişkiler nedeniyle gündeme maddi ve manevi kayıplar ortadan kaldırılmakta, çalışanların iş yaşamına gönüllü ve etkin katılım sağlanmakta, işgücü verimliliği arttırmakta ve önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir¹. İnsan kaynakları yönetimi ile işçi-işveren ilişkilerinin iyi yönlü geliştirilmesi ve çalışanın işe, iş yerine bağlılığı en üst düzeye çıkarılabilmektedir. Personel ile sağlıklı iş ilişkisi olmayan kuruluş için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

“Her ülkenin endüstri ilişkileri belirli bir siyasi ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Her sistemin diğer sistemlere benzeyen yönleri olmakla beraber, kendine özgü tarafları da vardır. Genel olarak endüstri sisteminden aşağıdaki unsurlar çıkartılabilmektedir” (Sabuncuoğlu, 2013: 289-290):

“Günümüzde gelişmiş ülkeler genelinde endüstri ilişkilerinin belirgin niteliği endüstri ilişkileri sisteminin sosyo-ekonomik yapı ile bütünleşmesidir. Ayrıca, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO-International Labour Office) Birleşmiş Milletler’e bağlı olarak kurulması ve çalışma yaşamıyla ilgili standartların benimsenmesi gelişmekte olan ülkeler açısından yararlı olmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün varlığı, çalışma yaşamında ve çalışma koşullarında büyük farklılıkların yaşandığı dünyamızda bu farklılıkların azalması açısından yararlı olmuştur. Ülkemizde endüstri ilişkileri sisteminin kendine özgü bir görünümü vardır. Bu görünümde Cumhuriyet’in ilanından sonra devletin ekonomide Kamu İktisadi Teşebbüsleri aracılığıyla lokomotif rolü üslenmesinin önemi büyüktür. Yaşanan askeri darbelerde emek-sermaye arasındaki çıkar çatışması yok sayılmış ve baskıcı

¹http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_nin_islevleri.asp Erişim Tarihi: 11.12.2014.

yöntemlerle sorunlar çözülmek istenmiştir. Sonuçta ülkemizde her alanda olduğu gibi endüstri ilişkileri alanında da Avrupa Birliği'ne giriş çabaları doğrultusunda çalışmalar sürdürülmektedir” (Saruhan ve Yıldız, 2012: 187).

3.5.Güvenlik ve Sağlık

“İş güvenliği ve işçi sağlığı kavramları çoğu kez aynı anlamlarda kullanılsa da konunun daha iyi anlaşılabilmesi için güvenlik ile sağlık kavramları arasında ayırım yapılması önemlidir. Güvenlik, bedensel (fiziksel) sağlıkla ilgili bir kavramdır. İş yerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli bilimsel çalışmalara “iş güvenliği” denir. Diğer bir ifadeyle iş güvenliği, çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye dönük faaliyetler dizisidir. İş örgütlerinde etkili güvenlik programlarının ana amacı, iş ile ilgili yaralanma ve kazaları önlemektir” (Şimşek ve Öge, 2014: 345-346). Çalışanın kendini güvende hissetmesi iş motivasyonunun artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kendisi için kuruluşun tedbirler aldığı bilmesi çalışanı değerli hissettirmekte ve aidiyet duygusunu da arttırmaktadır. Bu sebeple çalışanları korumak için işletmeler büyük çaba sarfetmektedirler.

“Sağlık, güvenlikten daha kapsamlı ve karışık bir kavramdır. Sağlıklı bir çalışan, normal beşeri faaliyetlerini bozan hastalık, yaralanma, zihinsel ve duygusal sorunlara sahip olmayan kişidir. Sağlık yönetim uygulamaları, bireyin sağlık ve refahını korumaya yöneliktir. İşçi sağlığının amacı ise, iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalmamak, çalışırken yorgunluktan korunmak ve erken yaşlanmaktan yüksek nitelikte yaşam deyimiyle ifade edilen bir yaşam düzeyi sağlamaya kadar uzanır. Böylece çalışanların sağlıklı yani tam bir refah hali içinde olmaları amaçlanmıştır” (Bingöl, 2013: 591). İşçi sağlığı açısından kuruluşta gerekli tedbirlerin alınması işçinin kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Kendini güvende hisseden işçinin motivasyon ve verimliliği artacaktır. Bu sebeple işletmeler için iş sağlığı ve güvenliği büyük önem taşımaktadır.

“Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işçi sağlığı ve güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıkları tanı ve tedavisinden öte çalışanın sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktır. Bu

bağlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda insan kaynakları departmanının artan sorumluluğu söz konusudur. Ayrıca sağlık ve güvenlik konusu, farklı disiplinlerin yaklaşımlarını gerekli kılan karmaşık bir faaliyettir” (Şimşek ve Öge, 2014: 346). İşçi Sağlığı ve Güvenliği çalışana değer vermek, kuruluşunun yanında olduğunu hissettirmektir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) verilerine göre;²

- “Bugün dünyada yaklaşık 3 milyar işgücü var ve her gün yaklaşık 1 milyon iş kazası gerçekleşiyor”.
- “Her yıl 2,3 milyon çalışan iş kazası ya da meslek hastalığından ölmektedir.
- Her 15 saniyede bir, bir işçi iş kazası ya da meslek hastalığı sebebiyle ölmekte ve her 15 saniyede bir, 160 işçi iş kazası geçirmektedir”.
- “SGK verilerine göre son 20 yılda (1992 –2011) iş kazası ya da meslek hastalığı sebeplerinden hayatını kaybeden çalışan sayısı 24.607’dir”.

Çizelge 1.2: Rakamlarla Türkiye’de İSG

SAYILAR	2009	2010	2011	2012
İşyeri	1.216.308	1.325.749	1.435.879	1.538.006
Çalışan	9.030.202	10.030.810	11.030.939	11.939.620
İş Kazası	64.316	62.903	69.227	74.871
Can Kaybı	1.171	1.444	1.700	744

Kaynak:<http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/duyurular/iskazalari>, Erişim Tarihi: 06.04.2015 (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı)

²<http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/duyurular/iskazalari>
Erişim Tarihi:01.04.2015 (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı)

3.6.Değerlendirme ve Ödüllendirme

Değerlendirme: “İşletmeler için uygun görülen, seçilen ve işe alınan elamanların yararlı olup olmadıklarının tespit edilme sürecine değerlendirme denir. Değerlendirme sürecinin amacı, bir taraftan başarılı ve başarısız çalışanları belirlemek (ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme ya da pozisyon düşürme gibi konuların gereğini yapmak) diğer taraftan ise seçim sürecinde yapılan hataları ortaya çıkarmaktır” (Güney, 2014: 33). Değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için kuruluşun kendi ihtiyaçlarını önceden ayrıntılı olarak analiz etmesi önem arz etmektedir.

Ödüllendirme: “Büyük bir özenle işe alınan ve yetişmeleri için birçok eğitim sürecinden geçirilen elamanların iş yapma sürecinde hepsinin çok başarılı olması beklenemez. Çalışanların performansları aldıkları eğitime, bilgi, beceri ve kişisel sorumluluğa bağlı olarak değişebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde görevli olanlar çalışanların farklılık gösteren performanslarını değerlendirmek için objektif kriterleri içeren ödüllendirme sistemleri geliştirmek zorundadır” (Güney, 2014: 33). Ödüllendirme sisteminin etkin olarak işletilmesi personel motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır. Ödüllendirilen personel yaptığı işte kendisini geliştirmek için artı bir çaba gösterecektir.

Performans değerlendirme; “Kariyer yönetiminin en çok ilişkili olduğu bir diğer insan kaynakları yönetimi işlevi de performans değerlemedir. Performans değerlendirme kariyer yönetiminin vazgeçilmez araçlarından birisi olarak sayılmaktadır. Özellikle 360 derece geri bildirim yaklaşımı, örgütlerin kariyer geliştirme sorumluluklarını çalışanlarla paylaşma imkânını da beraberinde getirmektedir. Böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok bireyin katılmasından dolayı yöneticilerin astlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme çabalarını da kolaylaştırmaktadır. Kariyer yönetiminin en önemli iki çıktısı, performans ve gelişmedir. Kariyerin etkili bir şekilde yönetilmesi bir yandan çalışanların performanslarının artırırken diğer yandan da gelişmelerine katkı sağlamaktadır. Örgüt yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikçe işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarına bakılmaktadır. Başarılı bir şekilde yapılmış performans değerlendirme, kariyer yönetimi kararları içerisinde yer alan; işe alma ve seçme, terfi ve yer değiştirme, eğitim ve

geliştirme ile işten çıkarma kararlarının daha doğru verilmesi üzerinde oldukça etkilidir. Önemli olan performans değerlemenin adil ve objektif bir şekilde yapılmış olmasıdır. Yanlış bir performans değerlendirme, kariyer yönetimi sürecinde alınan kararların da hatalı olmasına yol açacaktır. Böyle bir durum, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Başarılı bir personelin kariyerde ilerlemesi, başarısız olan bir personelin ise kariyer basamaklarında yükselmemesi beklenir. Doğru bir performans değerlendirme ile bu beklentilerin her ikisi de gerçekleşir” (Ergun Özler, 2013: 146). Performans değerlendirme ile kuruluş çalışanına karşı daha objektif kararlar alabilecektir. Kuruluşta terfi maaş arttırımı gibi konularda performans değerlemenin etkin olması kuruluşa olan güvenin artmasına katkı sağlayacaktır.

4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

“İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük içinde yürütülmesine imkân verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir” (Yüksel, 2000: 22). Bu ortak ilkeler kuruluşun etkinliğini ve faaliyetlerini daha da faydalı hale getirebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının etkili olması için bu ilkelere gereksinim duyulmaktadır. Bu sebeple işletmeler bu ilkeleri uygulayarak işletmeyi korumaya çalışmakta insan kaynağının kendisini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Bu ilkeler her kuruluşta uygulanan genel geçer ilkeler değildir. Kuruluş kendi ilkelerini, insan kaynakları yapısı, kuruluşun faaliyet alanları ve ilişkide bulunduğu alanları analiz ederek oluşturabilmektedir.

4.1.Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi “işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlamaktadır. Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alınmasından ayrılmasına kadar onun yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı

gücüyle birleştirerek maksimum verimi elde etmeye çalışmak olmalıdır. Verimlilik ilkesinin etkin bir şekilde işletilmesi yapılan işin ve o işi yapacak çalışanın tüm yönleriyle analiz edilmesi ile mümkündür.

4.2.İnsancıl Davranış İlkesi

İnsalcıl davranış ilkesine bakıldığında “bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikası büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Oysa bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Başarının gerçek sırrı, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatmaktadır. Ekonomik etkinlik sağlamak işletmelerin asıl amaçları görünümündedir. Ancak insanları ihtiyaçları karşılanamıyor, bilgilendirilmeleri, kendilerini değerleri hissetmeleri ve inisiyatif kullanmaları değildir. Dünyanın her yerinde işletmeyi etkileyen ekonomik faktörler değerlendirilirken işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan faktörü nedense hep göz ardı edilmektedir. İnsan ögesi, işletmenin hem aracı hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan etkinlik ve verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında ise onun istek, özlem, duygu, düşünce gibi insancıl özelliklerine saygı duymak, değer vermek gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları politikasının başarısı, büyük ölçüde hem işletme hem de çalışanlar için amaç-araç dengesinin optimal olarak, yani en doğru şekilde kurulmasına bağlıdır” (Akyüz, 2006: 62-63). Kendisine değer verilen işçi yaptığı işi sever, o işte faydalı olmak için tam motivasyon ile hareket eder, kuruluşu benimser ve kuruluşun başarısı için sürekli çalışmaya, faydalı olmaya gayret etmektedir. Kuruluşun başarısı aslında çalışana verdiği insani değer ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Bu sebeple işletmeler çalışanlarını mutlu etmeye çalışmaktadırlar.

4.3.Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi “işe girişte ve yükselmeye dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır. Diğer bir deyişle herkes insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan herhangi bir engel olmadan yararlanabilmelidir. Bu noktayı destekleyen iki görüş mevcuttur: İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüş ile sosyal adalet görüşü. İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan

görüŖe göre, yeteneği olan herkese aynı fırsattalar tanınmalıdır. Aksi halde insan kaynağının önündeki geliŖme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılacağından bu durum insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecektir. Bu görüŖ insan kaynağına araç olarak bakan görüŖle paralellik göstermektedir. Sosyal adalet görüŖü ise, fırsat eŖitliđi insanlar arasında anlayıŖ ve hoŖgörüyü geliŖtiren, sosyal farklılıkları ortadan kaldıran ahlaki bir yaklaŖımdır. Fırsat eŖitliđini sağlamak - her ne kadar sonradan ekonomik sonuçlarından yararlanılsa da - insan kaynakları yönetiminin sosyal bir görevidir. Bu görüŖte insan kaynaklarına amaç olarak bakan insani görüŖlerle paralellik göstermektedir” (Yüksel, 2007: 25-26). EŖitlik ilkesinin en önemli sonucu çalıŖanın kurumunu ve yaptığı iŖi sahiplenmesidir. Bu sahiplenme olduğunda da çalıŖan iŖletmesini yükseltmektedir. Bu nedenle iŖletmeler çalıŖanlarına eŖit davranıŖlar göstererek onların iŖletmeye bağlı hale gelmesini sağlamaktadırlar.

4.4.Kariyer İlkesi

Kariyer ilkesine bakıldığında “insan kaynakları yönetiminin görevi sadece gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kiŖileri iŖe almakla sınırlı değildir. Aynı zamanda bu kiŖileri örgütte tutabilmek gerekmektedir. Bunu gerçekteŖtirmek içinse çalıŖanlara uygun çalıŖma, yükselme olanakları sağlamalıdır. Yetenekli kiŖilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanındığında onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olabilmektedir” (Çetin ve diğerleri, 2014: 5).

Kariyer ilkesi, “iŖe yönelik ve kiŖiye yönelik olarak iki baŖlık altında incelenmektedir. İŖe yönelik kariyer sistemi pozisyon (kadro) veya açık sistem olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde personel iŖe alınırken kiŖisel özelliklerine değil, iŖin gereği olan bilgi, beceri, deneyim özelliklerindeki uzmanlığı önem kazanmaktadır. İŖe yönelik kariyer sistemi, personel seçim sisteminde nesnel bir boyut kazandırmakta, iŖletmenin ihtiyaçlarının tespiti ve doğru personelin seçimine dayanarak kadrolarda uzmanlaŖmayı içermektedir. KiŖiye yönelik kariyer sistemine aynı zamanda rütbe sistemi adı verilmektedir. Personel seçiminde aranılan pozisyonla uzmanlık Ŗartı aranmamakta, bireyin zamanla uzmanlaŖacađı varsayılmaktadır. Bireyin iŖe baŖlarken kiŖisel özellikleri ön plana çıkmakta, rütbe ve alınacak pozisyonla ilgili bir iliŖki bulunmamaktadır. Birey ilerleyen süre içerisinde alındığı pozisyonda uzmanlık kazanmakta ve terfi etmektedir” (Erdoğdu, 2013: 25-26). KuruluŖta çalıŖanın kariyer planlaması yapabilmesine olanak sağlanması

personelin kendini geliştirme isteğini sürekli canlı tutmaktadır. Ayrıca kariyer ilkesi herkesin işinde yükselebilmesi açısından düşünüldüğünde eşitlik ilkesi ile de paralellik göstermektedir. Bu nedenle işletmeler içerisinde çalışanlar için kariyer planlamasının yapılması gerekmektedir.

4.5.Güvence İlkesi

Güvence ilkesi çerçevesinden bakıldığında “işgören, çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun en doğal haklarından biridir. Fiziksel veya düşünsel emeğini en değerli zamanlarını işletmeye aday kişi karşılığında güven arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarının yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an sahip olduğu hakları yada daha kötüsü işini kaybetme korkusu içinde bulunan kişiden verimli hizmet bekleneceğini söylemek mümkün değildir. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlanmalı, ekonomik ve sosyal yönden geleceğine güvence ile bakabilmesi ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması sağlanmalıdır” (Akyüz, 2006: 63-64). Güvence ilkesinin kuruluşta tam olarak tesis edilebilmesi için kuruluşun geleceğe yönelik planlamasının olması önem arz etmektedir. Geleceğe yönelik adımları belli bir kuruluşta personel de plan dahilinde hareket etmektedir ve sürekli kendini kuruluşun vizyonu dahilinde geliştirmektedir.

“İlke özellikle kamu görevlileri için karşımıza çıkmakta ve bunlar için geçerli görülmektedir. Kamu görevlilerinin istenen verimliliğe ulaşabilmeleri için, ağır bir kusur işlemedikçe işlerini ve buna bağlı haklarını yitirmemeleri gerekmektedir. İlke kamu yönetiminde iki şekilde görünmektedir. Bunlardan mevki güvencesinde belirli mevkilerden uzaklaştırılmama söz konusudur. Bu hak genelde hâkimlik ve öğretim üyeliği gibi bazı mesleklerle sınırlandırılmıştır. Hizmette kalma ve iş güvencesinde kamu görevlilerini kazanılmış hakları ile memurluk statülerinin korunması söz konusudur. Bu şekilde kamu görevlileri her türlü tehlikelere karşı korumalı bir statüye tabi kılınmaktadırlar. Son dönemde gündeme gelen sözleşme sistemi bu duruma istisna teşkil etmektedir. Özel sektörde iş güvencesi ise, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kişiler hiçbir haklı neden yoksa ancak belli bir süre önceden haber verilerek işten çıkarılabilir. Bu süre zarfında işe yeni alım olursa önce işten çıkartılanlar yararlandırılacaktır” (Tortop ve diğerleri, 2006: 53-54).

4.6.Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi parametrelerine bakıldığında “insan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilmektedir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulamasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşmektedir. Bu amaçla üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşmektedir. Bu amaçla işletme gazetesi, afişler, yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elamanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir. Kullanılan araçlar herkesin anlayabileceği ölçüde sade olmalı, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılmalıdır. Ayrıca verilen bilgilerin kesin, tam ve doğru olması gerekmektedir” (Sabuncuoğlu, 2000: 19). Kuruluşun uygulamalarından haberdar olamayan çalışanın faaliyetleri de sürekli eksik uygulamalara neden olabilmektedir.

4.7.Gizlilik İlkesi

Konu gizlilik ilkesi çerçevesinde ele alındığında “çağdaş işletme yönetiminde açıklık ve gizlilik ilkeleri arasında ilk bakışta çelişki varmış gibi gözükür. Ancak özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmak koşuluyla gizlilik ilkesinin uygulanmasını hoşgörüle karşılamak gerekir. Hem dış çevreye iletilen hem de işletme içinde ilan edilen bilgiler net ve doğru olmalıdır. Ancak işletmeyle ve işgörenlerle ilgili her bilginin, her yerde herkese açıklanması da kesinlikle doğru değildir. İşletmenin stratejik amaçlarına ters düşen bu durumdan hem işletme hem de işgörenler zarar görür. Herkesin her şeyi bilmesi mümkün değildir ve buna gerek de yoktur” (Akyüz, 2006: 65). Kuruluşta çalışan her personel kuruluşun da bir mahremi olduğunu unutmamalıdır. Kuruluşların stratejik hamlelerin olması ve bunların sadece üst yöneticiler tarafından bilinmesi olağan bir durumdur.

“Gizlilik ilkesi açıklık ilkesinde daha farklı olarak belirli birim yada bölümlerin görevini içeren bilgilerin sınırlandırılarak sunulmasıdır. Özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, disiplin cezaları kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır” (Erdoğan, 2013: 27).

5.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kuramsal yaklaşımlar temelinde “örgüt kuramlarının incelenmesinde izleme kolaylığı sağlama açısından ana hatlarıyla üç genel kuramdan söz edilebilmektedir. Bu kuramlar; *klasik, neoklasik ve modern* örgüt kuramları olarak sıralanmaktadır. Bu kuramlar içlerinde farklı yaklaşımlar içermektedirler. *Klasik kuram, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları*; neoklasik kuram, *insan ilişkileri yaklaşımıyla, çevresel-davranışsal yaklaşımı*; modern kuram ise *sistem, durumsallık ve şekillendirme yaklaşımlarını* içermektedir. İnsan yönetimindeki evrimin ise sırasıyla *personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi* aşamalarından geçtiği görülmektedir. Örgüt kuramlarındaki çeşitli yaklaşımların bu gelişmede etkili olduğu gözlenmektedir” (Yüksel, 2007: 10-11).

5.1.Klasik Yönetim Anlayışı

“19. yüzyılda (1900’lü yıllar) geliştirilen Klasik yönetim teorileri içinde yer alan görüşler arasında; Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı yer almaktadır. Klasik yönetim görüşleri incelendiğinde her bir görüşün ortak ve temel özellikler; insanı geri plana atarak daha çok üretim, makinalar ve iş süreçleri, iş dizaynı üzerinde durması, yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru aktarıldığı bürokratik, emir-komuta zinciri içinde hiyerarşik örgüt yapılarının benimsenmesi, dış çevre koşullarından çok iç koşullar üzerinde durulmasıdır” (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 27).

Klasik Yönetim Anlayışına göre³;

- “İlgi, insan unsuru dışındaki örgütsel faktörlere yönelmiştir”.

³Adnan BOYACI, **Eğitim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, ss. 4, 14.
<http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf>, Erişim Tarihi: 09.04.2015.

- “Rasyonellik esastır. Özellikle örgüt yapısı rasyonellik ilkesine göre şekillenir”.
- “Rasyonelliğin sağlanabilmesi için bilimsel yöntemler kullanılır”.
- “Örgütler kapalı sistemlerdir. Dolayısıyla çevreden etkilenmezler”.
- “Örgütte insan beklentileri gereksinimleri, birey ve grup çatışmaları, örgüt çevresi, kültürel değişimler ve farklılıklar ihmal edilmiştir”.

Genel olarak klasik kurama dair ifadeler:

- “Büyük ve merkeziyetçi örgütlenme”,
- “Katı hiyerarşik örgütlenme”,
- “İş bölümü ve uzmanlaşma”,
- “Biçimsellik ve ayrıntılı kurallar”,
- “Mekaniklik,
- “Gizlilik ve yeniliklere kapalılık”,
- “Meslekleşme,
- “Tekelcilik: Her şey bürokrasinin tekelinde şeklinde ifade edilmiştir”.

5.2.Neo Klasik Yönetim Anlayışı

“1929 dünya ekonomik krizi ile birlikte yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda, işletmelerin organizasyonel sorunlarının artarak klasik yönetim görüşlerinin yetersiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır. Douglas Mc Gregor’un X ve Y kuramı, bir grup bilim adamının bir araya gelerek yapmış olduğu Hawthorne Araştırmaları, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı neo klasikler arasında bilinen en popüler kuramlardır. Bu dönemin, insan olgusuna bakışı şöyle özetlenebilir; insan koşullar uygun olduğunda, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçları karşılandığında çalışmaktan zevk alabilir, yaratıcı olabilir, sorumluluk üstlenebilir; ceza-zorlama-baskı yoluyla yönetim, çalışanları motive etmek ve daha çok çalıştırmaktan çok demotive etmekte ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Kuramsal hedefe ulaşmada ödül sistemi tercih edilmelidir” (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 28-29).

Neoklasik Yönetim Anlayışına göre, “X teorisinde insanı pasiftir. İnsan çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemez. İnsanı çalıştırma için zorlamak gerekmektedir.

Yönetici de bu doğrultuda otoriterdir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları söz konusudur. En önemli motivasyon kaynağı korkudur. Y teorisinde ise çalışmak, beslenmek, oyun oynamak kadar doğal bir eylem olarak görülür. İnsan tembel değildir. Gerekli koşullar sağlandığında örgütün amaçları doğrultusunda çalışmak ve sorumluluk almak isteyecektir. İnsana saygı ön plandadır. Genel olarak klasik kurama dair ifadeler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır⁴:

- “İnsan sosyal varlıktır”.
- “İnsan örgütlere gereklidir”.
- “Ödüllendirilmenin önemi”,
- “Grup psikolojisi”,
- “Formal yapı kadar informal yapı da önemlidir”.
- “Örgütte bireylerin kişisel doyuma, mutluluğa ve bireysel amaçlarına ulaşması öncelikle örgüt açısından önemlidir”.
- “Kendilerinden önceki yönetim yaklaşımlarının eksikliklerinin giderecek şekilde”:
 - “Örgütlerin çevrelerinden bağımsız olmayan açık sistemler olduğunu”,
 - “Yaşama ve gelişmelerinin çevreye uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlı olduğunu merkeze almaktadırlar”.

5.3.Modern Yönetim Anlayışı

“1960’lı yıllardan itibaren ise yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak klasik ve neoklasik görüşlerin sentezi biçiminde gelişen Modern Yönetim Anlayışı dönemine geçilmiştir. Sistem Yaklaşımını, durumsallık yaklaşımı, Quichi’nin Z Teorisi, Tom Peters RichartPascale ve Peter Drucker’ın Kurum Kültürü Alvin Toffler’in Üçüncü Dalga, modern yönetim görüşleri arasında en çok bilinenlerden sadece bir kaçıdır. Bu dönemde, yönetim alanında ele alınan yeni uygulamalar ise Toplam Kalite Yönetimi, Endüstriyel Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi (Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi), Stratejik Yönetim, Değişim Mühendisliği, Benchmarking (Kıyaslama yoluyla Yönetim) olup, her bir yaklaşımın özünde insan kaynağının önemine ilişkin görüşler yer almaktadır” (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 29).

⁴Adnan BOYACI, **Eğitim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, ss, 20-25.
<http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf>, Erişim Tarihi: 09.04.2015.

Genel olarak Çağdaş Yönetim Anlayışına dair ifadeler⁵:

Öğrenen örgüt;

- “Bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkındadır”.
- “İstedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan”,
- “Yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği”,
- “Her bireyin görüşünün değerlendirilmeye alındığı”,
- “Ortak beklentilerin serbest bırakıldığı”,
- “Sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren”,
- “Kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen”,
- “Ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde güdülemek, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmek olan”,

Toplam Kalite Yönetimi (TKY);

- “Kalite bir süreç, örgütün başından sonuna kadar bütün fonksiyonların aşamaları, arzu edilen hedeflere ulaşmayı gerektirir”.
- “Kalitede amaç, sıfır hatadır”.
- “Yönetimin katılımı ve tutumu önemlidir. Profesyonel kalite yönetim ekibi gereklidir”.
- “Personele kalite anlayışı ile ilgili kapsamlı bir eğitim verilmelidir ki personelin de katılımının sağlanması”,
- “Personelin çabası ve başarısı desteklemek için planlama yapılır ve örgüt içerisinde farklı aşamalar oluşturulur. Böylece tanıma ögesi de gerçekleşmiş olur”.

⁵Adnan BOYACI, **Eğitim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, ss, 35-42.
<http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf>, Erişim Tarihi: 09.04.2015.

Stratejik Yönetim;

- “Stratejik kararlar alma ve yerleştirme sürecidir”.
- “Örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamını oluşturur”.
- “Stratejik kararlar örgütün amaçları doğrultusunda uzun dönemli alınan kararlardır”.
- “Örgütün rekabetçi üstünlüğünü geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır”.
- “Stratejik kararlar çevredeki değişiklikler kapsamında örgütün güçlü ve zayıf yönlerine, önündeki fırsat ve tehditlere ve sahip olduğu kaynaklar göz önünde bulundurularak alınır”.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Araştırmamızın ikinci kısmında strateji, stratejik yönetim kavramı, unsurları, kuramları ve stratejik insan kaynakları yönetimi, yaklaşımları, boyutları, planlaması ve SİKY uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi üzerinde durulmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılmaya çalışılmış, bununla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.

1.1.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji kavramı “işletme ve diğer bilim dallarının araştırma alanına askeri literatürden girmiştir. Askeri alanda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır” (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

“*Strateji*, “Bir kişi ve kuruluşun bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Stratejik vizyon ve stratejik karar kişi ve kuruluşun sonraki bütün karar ve davranışının bağımlı olacağı, öncesi olmayan temel başlangıç noktasıdır. Bir diğer tanımda ise *strateji*; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır” (Kesici ve Basım, 2007: 315). Strateji, kurumun hedeflerine daha sağlam adımlarla gitmesini sağlar ve hedeflerine yol alırken karşılaşılabileceği olumlu ve olumsuz durumlara karşı pozisyon almasını kolaylaştırır.

“Strateji de bir plandır. Çünkü, stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip

olarak yada bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Strateji de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Kısaca **Strateji**, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilmektedir” (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Strateji ile kuruluş gelecekte hangi noktada olabileceğini ve ne tür kararlar alması gerektiğini analiz edebildiği için faaliyetlerini etkili ve güvenli bir şekilde yürütebilmektedir.

“Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan **Igor Ansoff, Stratejiyi**, risk ve belirsizlik halinde yetersiz bilgi ile karar alma yöntemi olarak tanımlar. **Michael Porter ise kavramı**, rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler olarak tanımlamıştır. Görüleceği üzere strateji kavramı, sürekli değişen belirsiz ve dolayısıyla riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracak bir içeriğe sahiptir. O halde bütüncül (holistic) bir yaklaşımla **strateji**; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğu kazandırmak amacı ile işletmeyi ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ile kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir” (Şimşek ve Öge, 2007: 32).

Stratejik yönetim, “modernist görüş açısından “İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğu ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilmektedir” (Ülgen ve Mirze, 2013: 28).

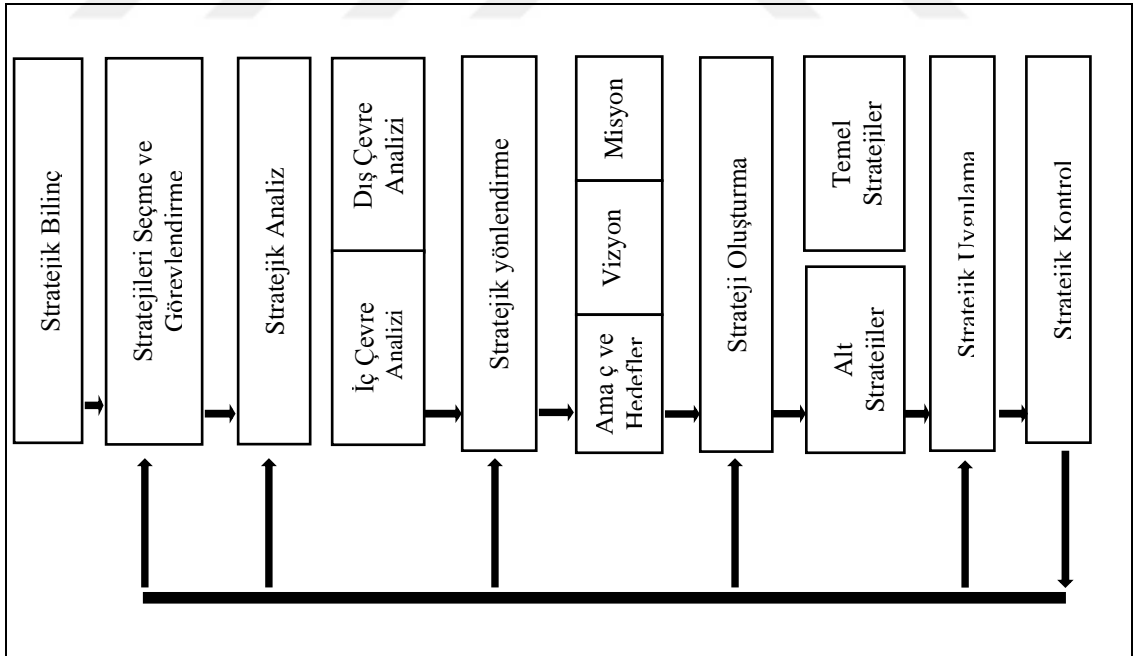
Stratejik yönetim, “İşletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bir başka ifade ile stratejik yönetim, işletme hiyerarşik bir şekilde ele alındığında üst yönetimin ilgilendiği özel bir yönetim anlamını kapsamaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarının değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür” (Kesici ve Basım, 2007: 318).

Stratejik yönetim, “stratejik planlamanın yapılması ve bunun uygulanması süreci olduğu için esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi konusu önem taşımaktadır” (Yetimaslan, 2010: 52).

1.2.Unsurları

Stratejik yönetim sürecinin unsurları (Ülgen ve Mirze, 2013: 56-57);

- “Uzun Dönem” deki faaliyetlere ve “Nihai Sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi süreci”.
- “Yaşamını sürdürebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler alınması”.
- “Bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- “Etkili ve verimli olmayı amaçlar”.
- “Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme, kontrol)” kullanır.



Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Süreci (genel bakış)

Kaynak: Hayri Ülgen; S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 6. Baskı 2013, s.57.

Stratejik yönetim süreci; stratejik bilinç, stratejileri seçme ve görevlendirme, stratejik analiz (iç çevre analizi-dış çevre analizi), stratejik yönlendirme, amaç, vizyon, misyon, strateji oluşturma, alt stratejiler, temel stratejiler, stratejik uygulama, stratejik kontrol olarak sıralanmaktadır.

1.3.Kuramları

Kuramlara bakıldığında “stratejik yönetim de bazı paradigmlar karşımıza çıkmaktadır. Bunlar Stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesine dair okullar için yapılan önemli tasniflerden bahsedilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Kees van Der Heijden düşünce okullarını rasyonalist, evrimci ve süreç okulları olarak üç ana başlık altında değerlendirmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanarak açıklanmaktadır” (Dinçer, 1998: 58-59).

1.3.1.Rasyonalist okul

Rasyonel okul savunucuları açısından bakıldığında “Stratejik yönetim literatürünün önemli bir kısmının fikirlerini yansıtan bu okula göre, bir tek en iyi çözüm vardır ve bu stratejistin esas görevi elindeki kaynaklarla mümkün olduğu kadar, bu çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Stratejist, bütün örgüt hesabına düşünür ve seçenekler arsından maksimum faydayı sağlayacak stratejiyi seçer. En uygun stratejiye karar verildikten sonra, en uygun eyleme geçilir. Buradan anlaşıldığı gibi , bu okul geleceğin tahmin edilebileceğini ve çevrenin öngörülebileceğini kabul etmektedir”.

1.3.2.Evrimci okul

Evrimci okul “bu düşünce sisteminde strateji, geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan örgütsel davranışa (veya başarıya) bir bakış açısıdır. Başarılı bir strateji, ancak geçmişe yönelik olarak şekillendirilebilir. Dolayısıyla, bu okul, çevre ve gelecek hakkındaki öngörü üzerinde fazla durmaz. Evrimci stratejist de, rasyonalistler gibi, örgütsel sürecin nasıl işlediği üzerinde fazla durmaz, belirli bir fikrin ve amacın ayakta kalmasına odaklanır”.

1.3.3.Süreç okulu

Süreç okulu temsilcileri tarafından “bu okulun, rasyonalist akım ile evrimci okulun bir sentezi olduğu söylenebilmektedir. Sadece rasyonel düşünce ile en uygun stratejilerin geliştirilemeyeceğini belirtmekle birlikte, yöneticilerin örgütleri daha

esnek, uygulanabilmektedir ve hatalardan ders çıkarılabilir kılacak süreçler oluşturulabileceğini vurgulamaktadır”. Örgütler bu üç yaklaşımın her birinden ayrı ayrı yararlanabilmektedirler. Ancak rasyonalist yaklaşımın diğer yaklaşımlara göre zaafı, örgütü ve insanı bir mekanizma olarak ele almasıdır.

2.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi incelendiğinde “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin stratejik olması işletmeye rekabet avantajı kazandıracaktır. Çevresel analizleri detaylı yapmak, iç ve dış çevreyi yakından tanımak değişime ayak uydurabilmek, uzun vadeli planlar yapmak, insana odaklanmak, stratejileri işletmeye adapte edebilmek strateji kapsamındadır. Bu stratejilerle işletme, fark yaratacaktır. Fark yaratan işletmeler daha da büyüyecekler, rakiplerinden her zaman önde olacaklardır. Bu farkı yaratabilmek için insan kaynakları, stratejik bir yol üstlenmelidir. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi’nin rolü giderek daha stratejik bir hale gelmekte ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne doğru bir geçiş yaşanmaktadır” (Biçer, 2004: 11). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile fark yaratan kuruluş tüm gelişmeleri anında takip edebildiği için pazarda etkili olmasının yanı sıra daha kalıcı olacaktır ve pazara yön verenler içerisinde anılacaktır.

2.1.Tanımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, “değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Başlıca Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tanımları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir” (Özgen ve Yalçın, 2011: 35-36):

- “Örgütün yönetim felsefesi, istihdam politikası ve İnsan Kaynakları stratejisine dayalı personel yada İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin tasarım ve yönetimiyle uyumlu bir yaklaşımdır”.
- “Örgütün işlem stratejisi ile İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyet ve politikalarının uyumlu hale getirilmesidir”.
- “İnsanı, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bir stratejik kaynak olarak görmektedir”.

Stratejik insan kaynakları yönetimi “çalışanların yönetilmesi ve rekabetçi üstünlük yaratacak stratejilerin uygulanabilmesine yönelik tüm karar ve hareketler olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütün gelecekte hareket etmek istediği yön konusundaki niyetine göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin makro bir yaklaşımdır” (Bingöl, 2013: 13).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olanaklı kılabilmek için tasarlanmış, planlı insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilmektedir” (Öge ve diğerleri, 2007: 319).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “yeniliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürü geliştirmek ve örgütsel performansı iyileştirmek için örgütün stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurmaktır” (Cingöz, 2011: 37).

2.2.Kavramı

Kavram olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ni (SİKRY) ele aldığımızda, “stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel insan kaynakları yönetimi’nden farklı anlam taşımaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik yönetim süreciyle bağlantılı şekilde İnsan Kaynakları Yönetim faaliyetlerini yerine getirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi politika ve uygulamaları ile örgütün işletme stratejisi arasında dikey entegrasyonla bir uyum sağlanmaktadır. Aynı şekilde, İnsan Kaynakları Stratejisinin kapsamını oluşturan unsurlarda yatay entegrasyonla birbirleriyle uyumlu hale getirilmektedirler” (Özgen ve Yalçın, 2011: 35).

“Modern organizasyonlarda İnsan Kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma süreçleri ardı ardına yaşayan organizasyonlarda insan, insan kaynakları yönetimi çok büyük bir önem ve öncelik kazanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularının

organizasyonda en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm konular, Organizasyonun bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirmelidir. Yöneticiler kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtabilmelidirler. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesini ve inanarak uygulanmasını kolaylaştırmaktadır” (Barutçugil, 2004: 56-57).

2.3.Amaçları

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı, örgütte çalışan personele yönelik kritik özellik taşıyan sorunların çözümlenmesinde izlenecek genel bir perspektif ya da bakışı ortaya koymaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi amaçları örgütün işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisini entegre etmek, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları arasında yatay entegrasyonu gerçekleştirmek, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının hiyerarşik örgüt yapısında görev alan birim yöneticileri tarafından günlük iş yaşamlarına adapte ederek kullanıldığı bir ortam yaratmak şeklinde ifade edilebilmektedir” (Özgen ve Yalçın, 2011: 40-41). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; “amaç ve planları, firmanın stratejik amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantının nasıl gerçekleşeceği şu şekilde açıklanabilmektedir” (Bingöl, 2013: 24-25):

- “İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak”.
- “Stratejik amaçlardan birisi maliyeti düşürmekse, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları, verimliliği artırmak, çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırmak, devamsızlığı ve işgören dönüşümünü azaltmak olacaktır”.
- “Stratejik insan kaynakları yönetimi'nin amaçları arasında, daha bilgili daha kaliteli hizmet verebilecek çalışanları belirlemek ve bu çalışanların yetkinliklerini ve eğitimlerini artırmak için bir takım sistemleri kurmak”.

- “Sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanlara fırsat eşitliği sağlamak, çalışanların sağlıklarını koruma altına almak, çeşitlilikleri tanımak, çalışanlar arasında bir ayrımcılığa gitmeden onlara tutarlı ve adaletli davranmak stratejik insan kaynakları amaçları arasında yer almalıdır”.

2.4.Gelişim Süreci

“Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür özellikle son 30 yıldır ağırlık kazanmış olsa da kökleri ABD’de 1920’li yıllara kadar gitmektedir. Emek kavramı, insan kaynakları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarına stratejik bir bakış açısı ile o dönemde John Commons gibi ekonomistler ve endüstri ilişkileri bilim adamları tarafından açıklanmış ve tartışılmıştır. 1920’lerde ilerici şirketler bilinçli olarak, emek yönetiminde stratejik bir bakış açısını temsil eden yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını formüle etmiş ve benimsemişlerdir. Bu süre içinde işverenlerden küçük, ama gözle görülür bir elit grup, geleneksel/komuta ve kontrol sistemi yerine, farklı bir yaklaşımla, rekabet avantajının kaynağı olarak emeğin; işbirliği ve yatırım yapılacak, ilgilenilecek insan kaynağı olduğunu benimseyen bir yönetim anlayışına sahiptirler. Böylece, stratejik insan kaynakları yeni bir fikir olmaktan öte, insan kaynağının rolünü yararının ve önemini ortaya koymayı sağlayan bir yönetim anlayışıdır” (Bakan ve diğerleri, 2014: 472-473).

“Günümüzde gelişen teknoloji, değişen işgören profili ve çalışma koşulları, şirketlerin çok uluslaşması ile işletmeler buldukları pazarda tüm kaynakları ile varlıklarını sürdürmek ve diğer işletmelerle rekabet etmek durumundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi alanında gerçekleşen faaliyetlerin stratejik yönetimle uyumlaştırılması sonucu Stratejik insan kaynakları yönetimi adında yeni bir disiplin ortaya çıkmıştır. Her bir insan kaynakları işlevinin örgütün stratejisi ile uyumlaştırılması sonucu; stratejik seçim, stratejik değerlendirme, stratejik geliştirme gibi kavramlar ortaya çıkmakta ve insan kaynakları yönetiminin vizyonunu geliştirmektedir” (İbicioğlu, 2010: 14-15).

2.5.Önemi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, “örgütün uzun dönemli amaçlarının elde etmede kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli özelliklerinden bir diğeri ise, insan kaynakları strateji

ve uygulamaları ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bağ kurmuş olmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynaklarını daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini nasıl artırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın aratılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır” (Şimşek ve diğerleri, 2007: 319).

Çizelge 2.1: Stratejik İKY Faaliyetleri

Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	
<u>İnsan Kaynakları Felsefesi:</u> Tanımlanmış örgüt değerleri ve kültürü.	İnsanlara nasıl davranılacağını ve nasıl değerlendirileceğini ifade eder.
<u>İnsan Kaynakları Politikaları:</u> Paylaşılan değerleri ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk eder.
<u>İnsan Kaynakları Programları:</u> İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular.	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek bu konulardaki değişim çabalarını düzenler.
<u>İnsan Kaynakları Faaliyetleri:</u> Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir
<u>İnsan Kaynakları Metotları:</u> Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.	Bu faaliyetlerin nasıl başarılı olduğunu ifade eder.

Kaynak: Öznur YAVAN, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı**, Akademik Bakış Dergisi, 32.sayı, Eylül- Ekim 2012, s.8.
<http://www.akademikbakis.org/eskisite/32/10.pdf> Erişim Tarihi: 30.04.2015.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri; insan kaynakları felsefesi, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları programları, insan kaynakları faaliyetleri, insan kaynakları metotları olarak sıralanmaktadır.

Çizelge 2.2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Yönetim Arasındaki Bağlantı Tipleri

Temel İK Özellikleri	İK Yönetimi Özellikleri	İK Yönetimi ile Stratejik Yönetim Arasındaki Bağlantı Tipleri		
		Tek Yönlü	İki Yönlü	Bütünleşik
Bağlantı için motivasyon	Yok	Yürütme başarısızlığı	Üst yönetim desteği	Felsefe/gelecek geliştirme
İnsan kaynaklarına bakış	Maliyet unsuru, İş için gerekli, Önemsiz	Esnek, değişken	İş için anahtar başarı faktörleri	Anahtar başarı faktörleri, gelecekteki gelişmeyi sağlayacak önemli yatırım
İK Fonksiyonuna bakış	Gerekli fakat ağır bir görev	Planı yürütmeye yardımcı bir kaynak	İş için temel	Organizasyon için temel
İK yönetiminin öncelikli rolü	Gerekli fakat ağır bir görev	Operasyonel taktik İK uzmanı	Stratejik ortak	Formel ve informel bir temelde bütünleşik, asli üst yönetim üyesi
İK fonksiyonunun öncelikli rolü	Etkili program idaresi	İş amaçlarını yerine getirmek için İK sistemlerinin/programlarının geliştirilmesi	Genel planla uyumlu bir şekilde İK stratejilerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi.	Çoğu iş meselesinde girdisi olan İK uzmanı
İK fonksiyonunun performans kriteri	Maliyetin en aza indirilmesi için etkili mücadele verme	Etkili strateji uygulama, iş üzerine yapılan finansal etki	Stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunan İK girdisinin kalitesi	Organizasyon üzerindeki uzun vadeli etkisi

Kaynak: Serap BENLİGİRAY, **Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir: Web-Ofset 1.Baskı, 1. Ünite, 2013, s, 20.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik donanımı için gerekli koşullar aşağıda sıralanmaktadır (Benligiray, 2013: 20):

- “Yönetimin reaktif değil, proaktif olması”,
- “Politikalar arasında yüksek entegrasyon bulunması”,
- “Koordinasyonun üst yönetim tarafından yapılması”,
- “Planın örgüt genelinde bütünleştirilmesinin üst yönetimin kontrolünde olması”

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bütünleşmesi ve bu bütünleşmenin başarılı sonuçlar doğurabilmesi için sözkonusu yapıyı destekleyecek güçlü bir kültür yaratmanın önemini de vurgulamak gerekmektedir. Kültür, organizasyonun niyet ettiği stratejileri destekleyen davranışları teşvik ederse, bu, organizasyon için değerli bir kaynak olacaktır. Elbette burada seçilen stratejinin organizasyonun rekabet ortamında başarılı olması için uygun olduğu varsayılmaktadır.

Çizelge 2.3: Çeşitli Boyutlarıyla SİKİY'yi Geleneksel İKY'den Farklılıklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK İçin Sorumluluk	İK Uzmanı olması	Hat/yöneticisi olması
Odak	İşgören ilişkisi içermesi	iç ve dış müşterilerle ortaklık içermesi
İK'in Rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu olması	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren özellikte olması
Başlangıç/İlk adım(İnsiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş olması	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş olması
Zaman Ufku	Kısa-dönemli olması	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre) olması
Kontrol	Bürokratik-roller, politikalar, süreçler içermesi	Organik-esnek, başarı için ne gerekiyorsa onu yerine getirmeyi içermesi
İş Tasarımı	İşgücünün Bölümlenmesi Bağımsızlık, uzmanlık olması	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar olması
Temel/Anahtar yatırım alanları	sermaye ve ürünler içermesi	İnsan ve bilgi içermesi
Mali sorumluluk/Deger biçme	Maliyet odaklı olması	Yatırım odaklı olması

Kaynak: Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, 2013, s.13.

Geleneksel personel yönetiminde sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalıların sendikal rollerine ilişkin olarak mesai harcayan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde, işletmenin geleceğini etkileyen stratejik kararların alınmasında rol oynadığı gibi örgütün çalışanları ile ilgili kararların alınmasında da etkilidir. Stratejik insan kaynaklarının en önemli farklarından biride örgütün diğer işlevleri bütünleşik bir yapılanma içerisinde olması ve bu yapıları destekler, gerekli insan kaynağını sağlar durumda olmasıdır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde tüm işlevlere hâkim olmayan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünleşik bir yapıda olması nedeniyle tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinde sorumlu haldedir.

3.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

“İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan Kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumun anlamı örgütün toplam performansı diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok insan kaynakları uygulamalarının etkisi altında olduğuna yapılan vurgudur. İnsan kaynakları yönetimi'nin stratejik yapısı, özellikle 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının farklı stratejik durumlar ile tutarlılığı ve bu uygulamaların firma performansı ile olan ilişkilerini ortaya koymak üzere çalışmalar yapılmıştır” (Akgün, 2010: 17). “Etkili bir stratejik insan kaynakları fonksiyonu geliştirmek için her bir sürecin farklı yönlerinin bir araya getirilmesi gerekebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını açıklayan farklı bakış açıları aşağıda kısaca açıklanmıştır” (Bakan ve diğerleri, 2014: 475).

3.1.Evrensel Yaklaşım

Evrenselci yaklaşıma bakıldığında, “stratejik insan kaynakları yönetimini açıklayan en basit yaklaşımdır. Delery ve Doty bu yaklaşımı, geleneksel insan kaynakları uygulamalarını, sınırlı bir dizi doğru prosedür ve politikalara dönüştürme süreci

olarak açıklamaya çalışmışlardır. Literatürde en iyi insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansını artırdığına ilişkin birçok ampirik araştırma olmakla beraber, “en iyi uygulamalar”ın neler olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır” (Bakan ve diğerleri, 2014: 475-476).

Bu yaklaşıma göre, “işletme performansını arttırabilmesinde bir dizi “en iyi insan kaynakları” uygulamalarından yararlanmak gerekir. Bu uygulamalar evrensel olup, her durumda “en iyi” dirler. Bu yaklaşıma göre öncelikle en iyi uygulamaların ne olduğunun, daha sonra bu uygulamaların işletme performansı ile ilişkisinin ortaya konması gerekir. Araştırmalara göre “en iyi” uygulamalar farklılık göstermektedir. Örneğin, Delaney ve diğerlerine göre seçim, performans değerlendirme, özendirici ücret sistemleri, iş dizaynı, şikayet prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirme, iş gücü-yönetim katılımı en iyi uygulamalar arasındadır. Evrensellik yaklaşımı özellikle kıyaslama yönetimini benimsemesinden, en iyi uygulamaların sektörden sektöre farklılık göstereceğinden, bir işletme için iyi olanın diğeri için geçersiz olabileceği gibi çeşitli açılardan eleştirilmiştir” (Tüzüner, 2014: 26-27).

Stratejik insan kaynakları yönetimine evrensel yaklaşım temelde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine odaklanmaktadır. “Bu yaklaşıma göre bazı insan kaynakları uygulamaları tüm örgütlerde ve tüm koşullarda örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Evrensel bakış açısını benimseyen araştırmacıların stratejik insan kaynakları yönetimi alanında “en iyi uygulamaların” varlığına inandıklarını belirtmektedir. Bu anlayışa göre bazı uygulamalar daima diğerlerine nazaran daha iyidir ve tüm işletmeler bu en iyi uygulamaları hayata geçirmelidir. Ayrıca çalışanların bağlılığı ve katılımı, sorunların çözümünde mutabakat arayışı, takım çalışması ve işe yönelik teşvikler, iş tasarımı ve ücretlendirmeye ilişkin geliştirilen yeni politikalar evrensel yaklaşım kapsamında irdelenmektedir. Diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında evrensel bakış açısının eksiksiz ve net olarak nitelendirilebilecek kuramsal temellerinin olmadığı görülmektedir. Evrensel yaklaşıma ilişkin önermelerin İşlem Maliyeti ve Aracı (Vekalet) Kuramları çerçevesinde hayat bulduğu söylenebilir. Beşeri Sermaye Kuramı’nın “değerli bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip örgütlerin daha yüksek performans düzeyine sahip olacağı” şeklindeki temel önermesi de birçok evrensel bulguyu tetiklemiştir” (Keçecioğlu ve Ayyıldız Ünnü, 2009: 1176-1177).

3.2.Durumsal Yaklaşım

“Evrenselci yaklaşım, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansını doğrudan etkilediğini savunurken, durumsalci yaklaşım bu ilişkinin durumsal değişkenler tarafından etkilendiğini varsaymaktadır. Durumsalci yaklaşım, örgüt performansının etkileyen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığını reddetmekte, insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin uzun vadede geçerli olmadığını ve durumsal değişkenlere bağlı olarak değişeceğini savunmaktadır” (Bakan ve diğerleri, 2014: 477).

“Evrenselci yaklaşım modeline karşılık olarak Woodward, Dewar, Werbel, Schooven, Van de Ven, Drazin ve Venkatraman tarafından etkileşime dayanan modeller geliştirilmiştir. Evrensel yaklaşımda savunulan doğrusallığın aksine durumsal yaklaşımda geliştirilen Jenerik Durumsallık Modeli'nin temelinde yatan etkileşim ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık durumsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda durumsal değişkenler insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide moderatör değişken rolü oynayarak daha yüksek performansı sağlayacak ‘en iyi uygulamalar’ın varlığını reddetmektedir. Bu durumsalci (contingent) yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denen üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişmektedir” (Akgün, 2010: 21).

“Rekabetin artmaya başlaması, şirketlerin arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olduğu talep ekonomisine geçmesine sebep olmuştur. Böyle bir ortamda önemli olan, rekabet edebilen ve dışa dönük olan örgüt yapılarıdır. Firmalar, Pazar talepleri değiştikçe ürün çeşitliliği sağlamak ve tüketiciye özel ürün sunmak zorunda kalmışlardır. Bu sayede; en iyi uygulamanın evrensel olduğunu reddeden ve içinde bulunulan ortamdan ortama değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır” (Erkoç, 2009: 67-68).

Bu yaklaşıma göre “işletmenin insan kaynakları stratejilerinin belirleyicisi işletmenin içerisinde bulunduğu şartlar ya da diğer bir ifadeyle bağlam (context) dir. Bu na göre işletmenin yaşam döngüsündeki yeri, uyguladığı rekabet stratejileri veya türü gibi unsurlar, işletmenin uygulayacağı insan kaynakları stratejilerinin belirleyicisidirler. Evrenselci yaklaşıma nazaran daha gerçekçi olduğu ifade edilen durumsallık

yaklaşımına ilişkin dikey uyumun yanı sıra yatay uyumu dikkate almaması nedeni ile eleştirel yaklaşılmaktadır. Durumsal yaklaşımın temelinde davranışsal teori yer almaktadır. İşletme başarı için bazı davranışlara ihtiyaç duyar ve bu davranışlar da sadece insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile değiştirilebilir, kontrol edilebilir, özendirilebilir” (Tüzüner, 2014: 27).

3.3.Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Kaynaklara dayalı yaklaşımın dayandığı temel görüş: “Örgüt, çalışanları ya da personeli, işletmeyi oluşturan tüm kaynakları uygun şekilde birleştirerek ya da bir araya getirmek suretiyle bu kaynakları “kıt”, “taklit edilemez”, “değerli” ve “ikame edilemez” hale dönüştürmekte ve böylece bu kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımda, örgütler kaliteli ve nitelikli personeli istihdam ederek rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır. Bu yaklaşım, yani “kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM), özellikle 1980’li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir” (Özgen ve Yalçın, 2011: 43-44).

Bu modelde ise “tüm dikkatleri iş gücünün stratejik değeri ile iş yerinde öğrenme kavramı üzerine toplamaktadır. Bu nedenle bu model bir nevi “insan” kavramını ön plana çıkartır. Bu modelin oluşumunda Selznick’in katkısı oldukça önemlidir. Selznick, örgütün ayırt edici bir rekabet stratejisi uygulayarak rakiplerinden daha üstün bir performans sağlayacaklarını iddia etmiştir. Çağ dışı olan Penrose ise, örgütü “üretici kaynakların toplamı” olarak ifade etmiştir. Kendilerinden sonra gelen Barney sürdürülebilir rekabet avantajının dış piyasaların analiz edilmesi yolu ile değil, örgütün sahibi olduğu mevcut yetenek ile kapasitelerinin analiz yolu ile sağlanabileceğini iddia etmiştir. Barney örgüt içi yetenek ile kapasitelerin rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olacağı görüşündedir” (Şimşek ve Öge, 2014: 50).

“Stratejik insan kaynakları yönetiminin kaynağa dayalı modeline göre bir firmanın stratejik değerleri, üretime yaptığı katkının ötesine uzanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli olan şirketin varoluşunu etkileyen unsurların ”Bütünsel Bakış Açısı” ile incelenmesi, stratejik bakış açısı ve ihtiyaçlarının göz

önünde bulundurulması ile organizasyon yapısının tasarlanması, görev tanımlarının oluşturulması ve İK Sistemlerinin tasarlanmasıdır” (Bayraktaroğlu, 2011: 293).

Yukarıda ele alınan yaklaşımlar çerçevesinde insan kaynakları yönetimi ile işletme iki açıdan bütünleşmektedir. Bunlardan birincisi işletme stratejilerinin uygulanmasında etkili insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaçtır. İkincisi ise, insan kaynaklarının sadece stratejilerin uygulanması değil, daha ileriki evre olarak işletme stratejilerinin oluşturulmasında insan boyutu ile ilgili güçlü tarafların belirlenmesinde veya fırsatların ortaya konulmasında aktif rol oynamasıdır. İşletmenin stratejisi ile uyumlu güçlü İK stratejisi oluşturmak yeterli değildir. İK stratejisinin işletme içerisinde duyurulması, uygulanması ve belki de en önemlisi ayrıntıları ile açıklanması ve yazılı hale getirilmesi gerekir” (Tüzüner, 2014: 28).

3.4. Biçimlendirme Yaklaşımı

"Durumsallık kuramının bir uzantısı olan biçimlendirme (Configurational) yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklı olarak İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele almış, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışmış ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Biçimlendirmeci bakış açısı evrensel ve durumsal yaklaşımlara göre daha karmaşık niteliktedir. Biçimlendirmeci modeller durumsallık yaklaşımlarını inkar etmemekle beraber İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak eşsonluluk ilkesi bağlamında tanımlamaktadırlar. Eş sonluluk ile bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği ve özgün konfigürasyonların maksimum performansa ulaşmayı sağlayabileceği bağlamında evrensel bakış açısının ‘en iyi uygulama’ varsayımı reddedilmektedir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de insan kaynakları'nın, örgüt ile ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır. Bu yaklaşımın önermeleri evrenselci önermelere göre daha karmaşıktır. Bunun nedeni bu yaklaşım evrenselci yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkilerden daha karmaşık ilişkiler üzerinde durmasıdır. Bu yaklaşımda çalışma modelleri bağımlı ve bağımsız değişkenler ile sınırlı olmayıp, bir ara değişkenin varlığı söz konusudur. Böylesi çalışmalarda iç uyum ve dış uyum ve bunlara ulaşma yolları aranır. İnsan

kaynakları uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlere uyumu bu arayışların başında gelmektedir” (Akgün, 2010: 23-24). Durumsallık kuramının devamı gibidir.

3.5. Bağlamsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, stratejik insan kaynaklarına tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirerek, diğerlerine nazaran daha kapsamlı, farklı coğrafi ve endüstriyel şartlara uygulanabilen geniş bir model önermiştir. “Bu görüşü benimseyen yazarlara göre stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece içsel işleyiş ve örgütün hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanması yetersizdir. Bağlamsal yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişkiyi yeniden gözden geçirerek, örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir makro sistemin parçası olarak gören bir açıklama getirmiştir. Bu yaklaşımda insan kaynakları stratejileri sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde değil örgütün unsurları ve dışsal çevresi üzerinde etkileri de açıklanmalıdır. Teorik temelleri endüstri ilişkileri alanında daha yakın olan bu yaklaşım, daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin önemine yeniden değinmiştir. Bağlamsal yaklaşım, daha önce tartışılan evrensel, koşulsal ve yapılandırıcı yaklaşımlar genel olarak değerlendirildiğinde, benzer kurumsal temelleri içermekte olup, rasyonel ve normatif kuramı eleştirmektedir” (Bakan ve diğerleri, 2014: 478).

Stratejik insan kaynakları yönetimini farklı açılardan ele alan yaklaşımlar yukarıda genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Stratejik insan kaynaklarını yönetimini açıklamada tek bir yaklaşımın yeterli ve doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Her bir yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının biraz daha iyi anlaşılmasına, daha iyi açıklanmasına ve gelişmesine katkı sağlamıştır.

Çizelge 2.4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	AnalizDüze yi	
Evrensel Yaklaşım	En iyi insan kaynakları Yönetimi uygulamaları vardır	Dogrusal ve genellenebilir	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz)
Durumsal Yaklaşım	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Biçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.
Biçimlendirme Yaklaşımı	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerinde odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
Bağlamsal Yaklaşım	Stratejik insan kaynakları yönetimi yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makro sistemin parçasıdır.	İnsan kaynakları yönetimi değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

Kaynak: İsmail BAKAN ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014 s. 479.

“Yukarıdaki karşılaştırmalı tablonun incelenmesi ile Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımlarından bağlamsal yaklaşımın varabileceği sonuçların daha sosyal ve betimleyici bir anlayışa dayalı olarak, diğer yaklaşımların rasyonel ve normatif eksiklerini tamamlayıcı nitelikte olduğu söylenebilmektedir” (Akgün, 2010: 29).

4.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI

Literatürde, stratejik insan kaynakları yönetiminin dört önemli boyutu incelenmektedir. Bunlar Yaklaşım Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi başlıkları adı altında açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1.Yaklaşım Değişim Mühendisliği (Reengineering) ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“Hammer ve Champy, değişim sürecini yeni baştan tekrar etmemişler, fakat buna bir isim vererek değişim mühendisliğini gündeme taşımışlardır. Değişim mühendisliği, örgütlerin başarısında çarpıcı gelişmeler yapmak amacı ile, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması süreci olarak tanımlanabilir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ile yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacı ile örgütün mevcut yapısı ile kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretiminde gerekli olan faaliyetlerin en başından itibaren tekrar gözden geçirilmesi çabasıdır. Değişim mühendisliği anlayışı stratejik insan kaynakları yönetimi’ in örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejilerini uyumlaştırma noktasındaki yaklaşımına uygun düşmektedir. Kısaca değişim mühendisliği, örgütteki çalışanların performans ve davranışlarını örgütün kültürü ve amaçları ile uyumlu hale getirecek teknikleri teşvik etmektedir. Bu yaklaşımda süreç yenilemenin dört temel özelliği bulunmaktadır” (Şimşek ve Öge, 2014: 51-52).

“Değişim mühendisliği düşüncesine göre organizasyon hiyerarşisi yataylaştırılmalıdır. Böylece orta yönetim pozisyonlarına bilgi teknolojisini kullanma imkânı tanınır ve kendini yöneten iş takımları oluşturabilir. İkincisi, iş yeniden tasarlanarak kendini yöneten takımlar kurulur, yönetimsel sorumluluk “ön hat” olarak değişir. Orta kademe yöneticileri yönetsel kapasitelerini takımlarda çalışan

insanlarla paylaşabilirler ya da takımlar giderek daha fazla “kendini yöneten takımlar” haline dönüşürler. Üçüncü olarak bilgi teknolojisi, organizasyonların işlerini radikal ve farklı tarzlarda yapabilmesini sağlayan kritik bir araçtır. Dördüncü olarak üst yönetim, kültürel değişim dahil radikal değişim için değişmez bir özveri gösterir. Hırslar hedefler koyar ve değişim mühendisliği sürecini başlatır” (Bayraktaroğlu, 2011: 297).

4.2.Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“Liderlik kavramı, güçlü bir örgütsel kültür ve çalışanların yüksek düzeyde dayanışma ve işbirliğini geliştirerek, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yönünü oluşturmada temel bir role sahiptir. Ayrıca kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ve öğrenen organizasyonun gelişiminde liderlik yetenekleri anahtar bir itici güce sahiptir” (Kılıç, 2004: 76).

“İçinde bulunduğumuz çağda liderin rolünün değiştiğini ifade eden P.Senge, liderin temel görevinin öğrenen örgütler inşa etmek olduğunu kabul etmektedir. Ona göre bir liderin temel görevi geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmek olmalıdır. Ona göre böyle bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır. Lider, her şeyden önce tasarımcı olmalıdır. Günümüzde hızın kazandığı büyük önem nedeni ile artık örgütü yönetmek yetmemekte bu hıza ayak uyduracak enerjideki örgütleri tasarlamak da gerekmektedir. Liderin bu yeni görevine “stratejik mimar” adı verilmektedir. Lider aynı zamanda öğretmen olmalıdır. Yani çalışanların potansiyellerini açığa çıkaran, bu süreçte onlara rehberlik eden ve öğrenimini kolaylaştıran birisi olmalıdır. Lider bu özelliği ile çalışanların olaylara ve gerçeklere bakışlarının yeniden yapılandırır ve zihni kavrayışlarının güçlendirir. Son olarak lider hizmetçi olmalıdır. Örgütün başarısı için vizyon belirler, başarımları için çalışanlara destek verir ve gereken yardımı sağlar” (Şimşek ve Öge, 2014: 52-53).

“Yöneticiler süreci organize eder, problem çözüp kontrol ederken lider, süreci ayarlamak, motive etmek ve ilham vermekle meşgul olurlar. Başka bir deyişle, bir birey lider olmadan bir yönetici, yönetici olmadan lider olabilir. Örneğin; biçimsel olmayan bir grubun lideri yada seçilmiş bir sendika lideri olunabilir. Liderliğin doğasında bir diyalektik, lehçeye ait olma söz konusudur. Liderlik kavramı, esnek insan kaynakları yönetimi modelinde güçlü bir örgütsel kültürün geliştirilmesinde,

çalışanların yüksek özverisini tahsisinde ve işbirliğinin temininde temel blok vazifesi görmektedir. Bu değişim stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişiminin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır” (Bayraktaroğlu, 2011: 298).

4.3.İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda birçok düşünür ve yönetici; “öğrenen yönetim veya daha uygun terminolojiyle öğrenen işyeri kavramının etkisindedir. Bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme işlerin yapılışını kolaylaştırıcı bir işleve sahiptir. Öğrenen iş yeri, kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetiminde temel bir aşama olarak görülmektedir. Bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme organizasyonun çekirdek yeteneklerini güçlendirecek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ayrıca Japon ve yalın üretim sistemlerinin çoğu savunucuları beşeri sermaye ve öğrenen iş yeri süreçlerinde yapılan yatırımın önemini vurgulamaktadırlar” (Kılıç, 2004: 76).

“İş yerinde öğrenme stratejik insan kaynaklarının yönetiminin esnek tarafını meydana getirmektedir. İş yerinde öğrenme; bireysel öğrenme, takım ve örgütsel öğrenme gibi örgütün temel yeteneklerini güçlendirir ve örgütün rekabet avantajı sağlamasında önemli bir itici güç olmaktadır. Bir iş örgütünün iş yerinde öğrenmeye yatırım yapması, bir nevi insana yapılan bir yatırım olarak dikkate alınabilmektedir” (Şimşek ve Öge, 2014: 54).

Bu sebeple işletmeler içerisinde insan kaynakları yönetiminde öğrenme büyük önem taşımaktadır. İşletmeler çalışanların işi öğrenme süreci ve geliştirmesine yatırım yapmaktadırlar. Bu durum hem stratejik açıdan hemde bireysel açıdan oldukça önem arz etmektedir.

“Stratejik İnsan Kaynaklarının Yönetimi (SİKYY) içinde formüle edilen İK geliştirme; yönetsel hedeflere ulaşmaya yardım eden, İKY’in esneklik ve kalitesini sağlamak için sunulan anahtar bir terimdir. Beer ve arkadaşları, personel geliştirmeyi organizasyonların hayatta kalabilmesi ve büyümesi için bir anahtar strateji olarak algılar. Son yıllarda pek çok akademisyen ve uygulayıcı öğrenen örgütler, yönetsel öğrenme ve iş yerinde öğrenme gibi kavramlarla atağa geçtiler. İş yerinde öğrenme, yönetsel bilginin ve teorinin iş yerinde uygulanmasıdır. Uygulamada bireysel, takım olarak ve örgüt seviyesinde işle ilgili devamlı öğrenme, yönetim proseslerinden biridir. İş yerinde öğrenme stratejik insan kaynaklarının yönetimi

modelinin esnek kısmında yer alır. Bireysel, takım ve örgütsel öğrenme işletmenin temel yeteneklerini güçlendirir ve bu da rekabet avantajında bir makine gibi iş görür. Yönetimsel açıdan bir işletmenin iş yerinde öğrenmeye yatırım yapması insana yapılan yatırım olarak algılanır” (Bayraktaroğlu, 2011: 298).

4.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“Sendikalar işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma başarısının sağlanmasında çok önemli bir öğedir. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün motivasyon ile verimliliği, sendikal ilişkilerdeki anlaşma ve çalışma ortamları v.b. konuların stratejik yönetim tarafından dikkate alınmaları doğru bir yaklaşım olacaktır. Şayet örgüt ile sendikalar arasında karşılıklı uyum, saygı ve anlaşma varsa örgütsel amaçlar çok daha etkin bir biçimde gerçekleşeceğinden, örgüt için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi tarzında, yönetim ile çalışanlar aynı amacı paylaşırlar, farklı durumlar söz konusu olduğunda rasyonel bir biçimde karar alarak buna uygun tutum ve davranışları sergilerler. Böylece örgütün yönetim kademeleri için iyi olan bir durum çalışanlar içinde iyi olacaktır” (Şimşek ve Öge, 2014: 54).

“Yeni insan kaynakları yönetimi modeli, yönetim ve çalışanların paylaşılan ortak amaçlar oluşturması ve sorunların ele alınış ve çözümündeki farklılıkların ortadan kaldırılması, olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, bütün çalışanlar şirketin amaçlarına ve yönetimin sorunlarına entegre edilerek, işgörenlerin katkılarından yararlanılmalıdır. Şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların görüş ve tutumu kritik bir faktör olarak görülmektedir. Yeni insan kaynakları politikaları ve uygulamaları çalışanların iş güvenliğinin yanlış algılanmasını ve çalışma ilişkilerinde doğal çatışma kaynaklarının temel nedenlerinin önlenmesini düzenlemeye çalışmaktadır. Ayrıca, sendikalar proaktif bir şekilde insan kaynakları yönetiminin olumlu unsurlarının teşvik edilmesinde etkin bir şekilde rol almaktadırlar. Sendika stratejisi, organizasyon ve çalışanların her ikisinin de karşılıklı kazançlarıyla, yüksek bir performansa ulaşmak için yönetim ve çalışanlar arasında ortaklık oluşmaktadır” (Kılıç, 2004: 76-77).

“Bu insan kaynakları yönetimi anlayışı, yazarlara normal insan kaynakları yönetimi ile sendikaların insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında bir zıtlık olduğu yönünde politik bir görüş öne sürmelerini sağlar. Literatürdeki temel düşünce; onlar ve biz ayrımını benimsemiş birleştirici kültür düşüncesine bağlı olarak, işçilerden yüksek verim alınmasını savunan İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı ile bireysel sözleşmeler, iletişim ve ödülleri kapsayan iş ilişkilerinin bireyselleştirilmesi görüşünün bağdaştırılması gereğidir” (Bayraktaroğlu, 2011: 299).

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

“Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi esasına dayanmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları planlaması benzer kavramsal çerçeveyi temel almaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır” (Aykaç, 1999: 116).

“Stratejik insan kaynakları planlaması, bir insan kaynakları yönetimi programının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çünkü organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına en önemli faktördür. İnsan kaynaklarının gelişen önemine paralel olarak, stratejik insan kaynakları planlaması, son yıllarda çok büyük bir önem kazanmış olup ISO 9000 serisi standartları için önemli bir etken konumunda bulunmaktadır” (Kılıç, 2004: 79).

“Stratejik, İK planları, genellikle sermaye ve finans kaynaklarının planlamasının gerisinde kalmaktadır. Planlamanın insan boyutu, genel stratejik planların oluşturulmasındaki motivelerden çok, kısa süreli uygulama şeklinde yorumlanmaktadır. Miller ve Burack, 200 insan kaynakları planlamacıları arasında yaptıkları araştırmada, araştırmacıların nitelikleri ile insan kaynakları planlaması

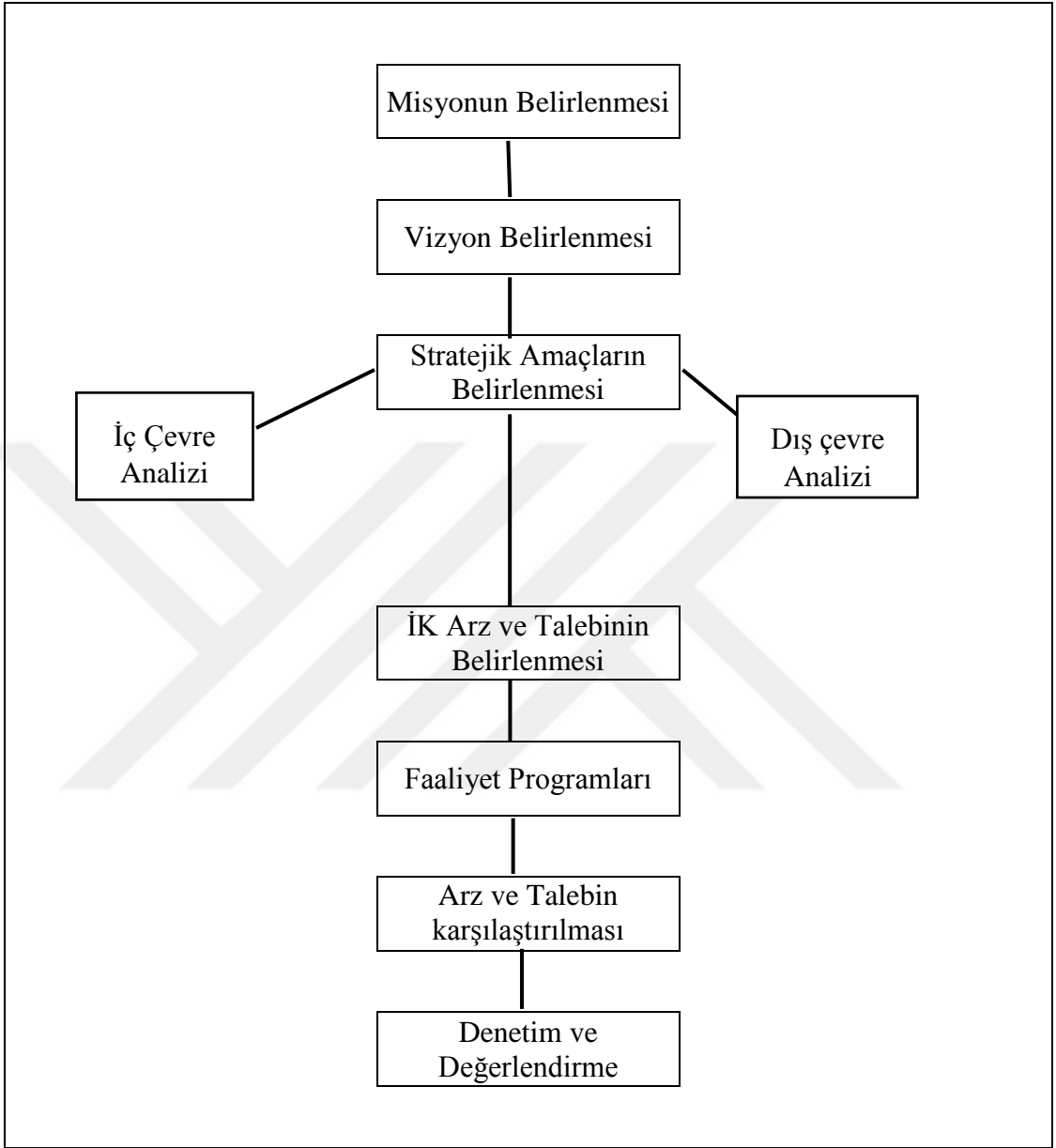
uygulaması için gerekli olan nitelikler arasında büyük uçurumlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu da insan kaynakları planlarına verilen bir değerin göstergesi olarak kabul edilebilir. İnsan kaynaklarına ilişkin amaç ve stratejiler örgütün genel stratejik planlarının bir alt unsurudur. Örneğin; işletmede meydana gelen Bu üç düzey planın, örgütsel amaç ve stratejilerle bütünleşmiş bir şekilde puzzle parçaları gibi birbirine geçmiş ve arakesitleri belirlenmiş olması gerekmektedir” (Özakman, 1994 8-9).

5.1.Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları

“Örgütün en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağa sahip olduğu insan kaynağıdır ve diğer kaynaklardan farklı olarak rekabet ortamında başarının belirleyici unsuru olma özelliği taşımaktadır. Verilen önemin bir göstergesi olarak bu kaynağa olan ilgi her geçen gün artmakta, bu alanda yapılan araştırmalar giderek ağırlık kazanmaktadır. Gelişmeyi ve değişmeyi destekleyerek stratejik kararlar almada yönetime yardımcı olması gereken stratejik planlama faaliyetlerinin önemli özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir” (Akyüz, 2006: 124-133):

- “İşletmenin kıt kaynaklarının gerekli yere tahsis edilmesini sağlama”,
- “İşletmenin çevrede oluşan fırsat ve tehditlere en iyi şekilde cevap verebilmesini sağlama”,
- “Tüm stratejik faaliyetleri koordine ederek işletmenin bir bütün olarak hareket etmesini sağlama”,
- “Çalışanların öğrenerek gelişmesini ve yenilenmesini sağlama”.

Aşağıdaki Şekil 2.2’de Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları gösterilerek açıklanmıştır.



Şekil 2.2: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Aşamaları

Kaynak: Mehmet Lütfi ARSLAN, **İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Ocak 2012, s.93.

http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/viewFile/1012000187/pdf_20 Erişim Tarihi: 08.04.2015.

Şekil 2.2'ye bakıldığında stratejik insan kaynakları planlaması aşamaları; misyonun belirlenmesi, vizyon belirlenmesi, stratejik amaçların belirlenmesi, insan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi, faaliyet programları, arz ve talebin karşılaştırılması ve denetim-değerlendirme gibi başlıklardan oluştuğu görülmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması aşamaları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

5.1.1.Misyonun belirlenmesi

“Stratejik insan kaynakları planlamasının ilk adımı işletme misyonunun belirlenmesidir. Misyon, kısaca işletmenin hangi işi, niçin yaptığını açıklar. Diğer bir ifadeyle misyon, işletmenin varoluş amacını gösteren kılavuz sözcüktür. İşletmeyi faaliyet gösterdiği iş kolundaki diğer rakiplerinden ayıran özellikler misyon sözcüğünde gizlidir. Misyon sözcüğünün temel bileşenleri kurumun amacı, temel kuralları, kurumsal kimliği, kurum politikaları ve değerleri şeklinde sıralanabilir. Bu bileşenlerin her biri diğerlerini pekiştirir”(Akyüz, 2006: 135).

5.1.2.Vizyonun belirlenmesi

“Vizyon belirlenmiş bir gelecek zaman diliminde işletmenin nerede olmak istediğini göstermektedir. Misyon gibi işletme değerlerini ve kültürünü yansıtan kuralları içermeyen vizyon, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resimdir ve çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi, uygun insan kaynakları stratejilerinin tasarlanması açısından hayati önem taşımaktadır; çünkü vizyon, işletme misyonu ile insan kaynakları faaliyetleri arasında köprü görevi görmektedir. Doğru bir vizyon, işgörenleri faaliyete geçirmektedir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlamaktadır. Bunu, çalışanları güdüleyerek ve işletme misyonuna uygun bir faaliyet sürecine istekle katılmalarını sağlayarak yapmaktadır” (Akyüz, 2006: 135-136).

5.1.3.Stratejik amaçların belirlenmesi

“İşletmenin insan kaynaklarının amaçları ile işletme amaçları arasında bir uyum olması, bir çelişki bulunmaması örgütsel başarının önde gelen koşullarından birisidir. Bu aşamada, organizasyondan beklenen performans, faaliyetler sonuçlar belirlenir ve daha alt kademelere yayılır. Amaçların belirlenmesi, yapılacak stratejik planlamanın temelini oluşturur. Elde edilecek başarı veya başarısızlık büyük ölçüde insan kaynakları amaçlarının gerçekçi bir biçimde belirlenmesine bağlıdır. Örgütteki insan

kaynaklarının amaçları belirlendikten sonra bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda stratejilerin oluşturulması gerekir. Örgütlerin amaçlarının farklı olması halinde belirlenecek stratejiler de farklı olacaktır"(Akyüz, 2006: 136-137).

5.1.4.İç ve dış çevre analizlerinin yapılması

"Stratejik insan kaynakları planlaması açısından dış çevre analizi işletmenin insan kaynakları ihtiyacını etkileyen iş ve işgücü piyasasının yapısını, ekonomik koşulları, sosyal ve demografik koşullarla yasal düzenlemelerin araştırılmasını, iç çevre analizi ise işletmenin mevcut insan kaynaklarının, iş pozisyonlarının, iş yapılanmasını ve ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikteki insan kaynakları talebinin belirlenmesini amaçlar. Bu analizler sürekli değişen iç ve dış çevre faktörlerinin tümü göz önüne alınarak yapılmalı, böylece dinamik bir yapı kazanacak olan planlama faaliyetinin verimi ve etkinliği artırılmalıdır" (Akyüz, 2006: 140).

5.1.5.İnsan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi

"Stratejik insan kaynakları planlaması, işletmenin insan kaynakları talebi ile insan kaynakları arzının dengelenmesi sürecin de kapsar. Bir işletmenin insan kaynakları arz ve talep dengesinin var olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için "yönetici yargısı", "delfi tekniği", "oran-egilim analizi", "zaman serileri yöntemi", "regresyon analizi", "simülasyonlar", "yükseltme ve yedekleme tabloları" gibi çeşitli tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Arz ve talebin belirlenerek karşılaştırılması ile işletmenin insan kaynakları ihtiyacına ilişkin bilgiler elde edilmiş olur" (Akyüz, 2006: 141).

5.1.6.İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması

"Örgür; İnsan kaynakları arz ve talebinin ortaya çıkmasından sonra bunları karşılaştırarak bir sonuca varır. Arz ve talep arasında meydana gelen farklılıklar, örgütün insan kaynaklarına yönelik bir dizi tetbirlerin ortaya konmasını gerektirebilmektedir. Arz ile talep arasında meydana gelen farklılıklar veya denge durumu örgütün insan kaynakları politikaları hakkında fikir vermektedir. İnsan kaynaklarına duyulan talebinin arzı aştığı durumlar örgütün büyümekte olduğunu veya işgören devir hızı oranının yüksekliğini göstermektedir. Diğer taraftan arzın talebi aşması durumu ise; örgütün insan kaynaklarından istenilen verimliliği elde edemediği veya tam kapasite ile çalışmadığı anlamları taşıyabilmektedir. Arz ile talep arasında bir denge varsa bu işletmenin o planlama dönemi içerisinde personel

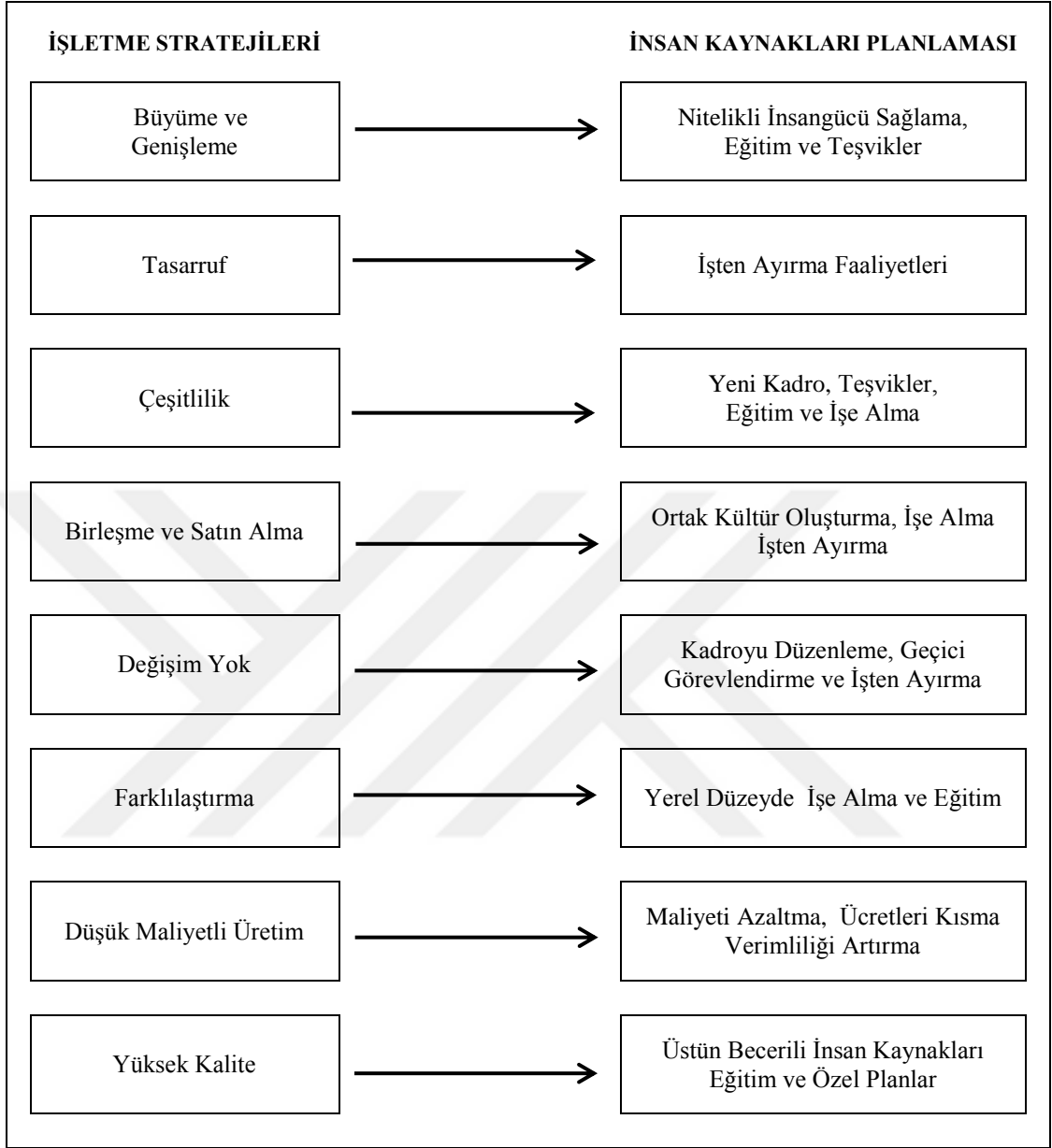
ihtiyacının olmadığını, yani mevcut insan kaynaklarının verimli kullanıldığını göstermektedir” (Arslan, 2012: 98). İnsan kaynakları arz ve talebinin dengede bir seyir izlemesi işletmenin stratejik hedefleri açısından oldukça önem arz etmektedir.

5.1.7.Faaliyet programlaması

Faaliyet programlamasına bakıldığında “Arz ve talep arasındaki farkın artması, eksilmesi veya sıfır olması faaliyet programlamasına duyulan ihtiyacı ortadan yok edemez . Çünkü arz ve talep arasındaki denge işletmenin dinamik ortamının doğası gereği durmadan değişmektedir. İnsan kaynakları ihtiyacının tesbit edilme süreci, kurumun insan kaynaklarının bir anlık fotoğrafının çekilmesi olarak değerlendirilebilmektedir. Herhangi bir faaliyet programlaması yapabilmek için amaçların belirlenmiş olması zorunludur. Bu amaçları gerçekleştirmek için halihazırdaki durum dikkate alınarak ortaya alternatifler konmalı bu alternatiflerden en uygun olanı seçilmeli ve faaliyete dönüştürülmelidir. Faaliyet programlaması, insan kaynakları faaliyetleri açısından da çok yönlü bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır” (Akyüz, 2006: 141-142).

5.1.8.Denetim ve Değerlendirme

“Herhangi bir işletme bir faaliyette bulunarak bir takım sonuçlar elde etme isteğini ortaya koyar. Elde edilen sonuçların bir kısmı istenildiği gibi gerçekleşir. Bazı durumlarda ise istenilen sonuçlardan sapmalar meydana gelebilir. Geri bildirim olarak adlandırılan bu kavram, işletmenin elde etmiş olduğu sonuçların değerlendirilmesini ve üretim süreçlerinde bu sonuçlara göre gerekli değişikliklerin yapılmasını amaçlar stratejik olsun ve ya olmasın hatalı şekilde yapılan ve başarı sağlanamayan bir çalışma varsa, geri bildirim sayesinde sağlanan bilgi akışıyla bu hata tespit edilir. Daha sonraki yapılacak olan faaliyetlerde bu hataların tekrarlanmaması için yeni önlemler alınmaya çalışılır. İnsan kaynakları yönetiminde geri bildirim yani faaliyetlerin değerlendirilmesi ve denetlenmesi büyük önem taşımaktadır. Kontrol faaliyetlerine benzeyen geri bildirim çalışmaları, dinamik olma özelliği sayesinde kontrolden ayrılır”.(Akyüz, 2006: 143).



Şekil 2.3: İşletme Stratejileri ile İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki.

Kaynak: Mehmet Lütfi ARSLAN, **İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Ocak 2012, s.95.

http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/viewFile/1012000187/pdf_20 Erişim Tarihi: 08.04.2015.

5.2.Stratejik İle İnsan Kaynaklarının Bütünleştirilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesini gerektiren bu süreci etkileyen bir dizi faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında öne çıkan faktörler şunlardır (Barutçugil, 2004: 66-67):

- **Rekabetin yoğunlaşması:** Bu gelişme birçok organizasyonda çalışanların sayısının azaltılmasını ve verimliliklerinin artırılmasını gerektirmektedir.
- **Teknolojik değişim hızının artması:** Çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların profilinin ve kompozisyonunun değiştirilmesini gerektirmektedir.
- **Demografik yapının değişmesi:** Birçok ülkede kadınların, azınlıkların, yabancıların ve farklı özelliklere sahip çalışanların iş yaşamında daha yoğun bir şekilde girmesi, organizasyonel kültürleri, beklentileri ve insan ilişkilerini değiştirmekte ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir.
- **Ekonomik dalgalanmaların sıkışması:** Ulusal ve küresel düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantılar arasında stratejileri başarıyla uygulayabilmek için iyi tasarlanmış insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- **Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması:** Organizasyonlar arasındaki birleşme satınalmaların artması ve küçülme, yeniden yapılanma gibi girişimlerin yoğunlaşması strateji ile insan kaynakları arasındaki bütünleşmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İnsan Kaynakları konularına gereken önem ve öncelik verilmeden başlatılan bu tür stratejik girişimlerin çoğu başarısız olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik planlama ile bütünleştirilmesiyle (Şimşek ve diğerleri, 2007: 321):

- “Karmaşık organizasyonel sorunlara daha farklı ve özgün çözümler yaratılır”.
- “Organizasyonun amaç ve hedefler belirleme süreçlerinde insan kaynakları ile ilgili fırsatların ve zorlukların dikkate alınması sağlanır”.
- “Organizasyonun amaçlarına ulaşma ve stratejilerini uygulama yetenekleri değerlendirilirken İK’nın dikkate alınması sağlanır”.

- “Stratejilerin yalnızca üst yönetimin görüşlerine ve tercihlerine göre belirlenmesi önlenir”.
- “Yönetici seçimi ve yetiştirilmesinin öncelikli bir konu olarak gündeme girmesi ve stratejilerin uzun dönemli başarısının güvence altına alınması sağlanır”.

5.3.Stratejik İnsan Kaynakları Kavramlarının Uygulama Alanları

“Organizasyonlar sürekli olarak, hızlı değişen bir rekabet dünyası içerisinde ayakta kalmaya çalışırken; küreselleşme, şirket evlilikleri ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi zor durumlarla da başa çıkmaya çalışırlar. Bu çabaların hepsi birer fırsat yaratırken, organizasyonun sosyal ve entelektüel kapitalinin yani insan kaynaklarının etkin kullanılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir” (Barutçugil, 2004: 71).

Bu noktada anılan unsurlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2007: 321, 322, 323):

Evlilik ve birleşmeler: “Şirket evliliklerinin başarılı olmasının önündeki en büyük engel insan kaynaklarına ilişkin sorunlardır. Bu sorunlar; verimliliğin azalmasına, kültür çatışmalarına, kilit becerilerinin kaybına, yönetim tarzlarının uyumsuzluğuna ve değişim yönetiminin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu sorunların hemen tümü, insan kaynakları yönetiminin; kurum kültürünün oluşturulması organizasyonun yeniden tasarımı ve İK stratejileri bileşenlerin (seçme, yerleştirme, eğitim, geliştirme performans yönetimi ve ödüller gibi) yeniden belirlenmesi gibi konularda inisiyatif alması ve liderlik rolünü üstlenmesi ile çözülebilir”.

Müşteri ilişkileri: “İletişim teknolojisinin hızlı gelişimi müşteri ilişkileri konusunda ciddi bir değişimi ifade eden bir dalga yaratmıştır. Bazı organizasyonlar müşterinin her hangi bir çalışan ile doğrudan bağlantı kurmasına izin vermeyen elektronik ara yüzlerden yararlanır. Hizmet stratejileri geliştikçe her organizasyonun, ara yüzlerin nasıl görünmesi gerektiğine karar vermesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu konuda akılcı kararlar verebilmek için müşteriye gerçekten anlayabilmek gerekir. Müşteri bağlılığı son derece kırılabilir olduğundan müşteri ilişkileri çok dikkatli olmayı gerektiren bir konudur. Müşteri ilişkilerinin planlanması ve yürütülmesine ilişkin kararlar, müşterinin ihtiyaç ve önceliklerini karşılamalı ama aynı zamanda

organizasyonun kültürü strateji ve yapısı ile bağlantılı olmalıdır. Bu nedenle etkili müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması durumunda sağlanacak yüksek, performans ve motivasyon ortamında çok daha kolay gerçekleşecektir. Çalışanların tutum ve davranışları müşteri tatminini doğrudan etkiler. Güçlü bir kurum kültürünün varlığı da, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olur ve onların tatmin düzeylerini etkiler. Sonuç olarak İK stratejileri; doğru kişilerin doğru şekilde seçilmesi, geliştirilmesi, özendirilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla müşteri ilişkilerinin etkinliği açısından kritik önem taşır”.

Küreselleşme: “Bir organizasyonun ürünlerini, hizmetlerini ve sosyal yeterliliklerini küresel rekabet içerisinde öne çıkarabilmek için sosyal ve entelektüel sermayenin zenginleştirilmesi ve etkin kullanılabilmesi gerekir. Farklı eğitim düzeylerinde farklı kültürlere sahip kişileri tek bir küresel kültür ve yapı altında birleştirebilmek şirket evliliklerinde olduğundan daha zordur. Farklı kültürlerden dünyanın çeşitli bölgelerinden gelen kişilerden oluşan takımları kullanan pek çok organizasyon; değişik diller, inançlar, değerler ve normlardan kaynaklanan güçlükleri aşmak için ciddi uğraşlar vermek zorunda kalmışlardır”.

Rekabetçi stratejilerini yenilik üzerine kuran organizasyonlar, dünyanın her yerindeki bilgiyi keşfetmek ve bunu organizasyon çapında paylaşmak, özümlemek ve kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle, tüm dünyadan doğru kişilerin bulunması, onların uygun biçimde geliştirilmesi ve performanslarının etkin bir biçimde yönetilmesi kritik bir önem taşır. İK bu noktada aktif bir rol üstlenerek, küresel anlamda rekabetçi üstünlüğü yakalayacak ve sürdürecektir bir kadro oluşturabilmek için gerekli olan stratejileri geliştirmelidir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, entelektüel ve sosyal kapitalin oluşturulması ve yönlendirilmesine ilişkin stratejilerin organizasyonel stratejilerle bütünleştirilmesi için inisiyatif almak ve lider rolünü oynamak durumundadır.

6.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi incelendiğinde “verimlilik kavramı günümüzde artık öylesine hayatın içine girmiştir ki bu kavramı duymayan ve ya dikkate almayan tek bir kişi bile yoktur denebilir. Özellikle, gerek üretim ve gerekse de hizmet sektörünün bir üyesi olsun, tüm kuruluşlar verimliliği anlama ve elde etme çabasındadır. Bu çabanın kaynağında verimliliğin önemini bulmak mümkündür. Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine sokulanlar, bir başka deyişle, çıktılarla girdiler arasındaki bir orandır. Çıktılarla girdiler arasındaki ilişkinin fiziksel ya da parasal olarak tanımlanmasıdır. Üretim tipi, politik ya da ekonomik sistem ne olursa olsun, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle, verimlilik farklı kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak kalır” (Kahveci, 2012: 7).

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisi ve katkısı her geçen gün artmaktadır. İşletmenin stratejik hedefleriyle uyumu, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştiğinde hem işletme açısından hem de personel açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynağının verimli kullanılması işletmenin personel maliyet girdisini düşürmektedir. Böylece kalifiye personellerin istihdam edilmesi ile işletme ve işgörenlerin stratejik hedefleri aynı politikada birleşerek, işletmenin stratejik hedefleri ile uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının bütünleştiği görülmektedir. Bu bağlamda iki unsurdan söz edebiliriz. Birincisi, İnsan Kaynakları ve Verimlilik, ikincisi ise, Verimliliği Artırma Yöntemleri'dir.

6.1.İnsan Kaynakları ve Verimlilik

“Ulusal ve özel sektör düzeyde verimliliğin Avrupa Birliği ülkelerin ve Amerika Birleşik devletlerine göre düşük olduğu ülkemizde, insan kaynaklarının tam

anlamıyla, diğere bir deyişle “en uygun ve yararlı” biçimde kullanılmasını sağlama yolu ile verimlilik hiçte azımsanmayacak oranda yükseltilebilir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve yönetimi öncelikle bu kaynakların ne gibi işlevleri olduğunun belirlenmesini gerektirir. İnsan kaynakları birçok görev ve aktiviteyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde, tam kullanım, verimlilik ve verim birbirine paralel kavramlardır. İşletmelerin çoğunda verimliliği artırma amacı ve bu amaç için zaman ve kaynak harcamasına rağmen, aralarından insan kaynaklarının tam kullanımı felsefesini benimseyenlerin sayısı azdır. İşletmelerde insan kaymalarının tam olarak kullanımının sağlanması, dolayısıyla verimliliğin artırımı için ciddi organize ve tutarlı bir planın başlama noktası olarak iki unsur düşünölmelidir. Bunlardan birincisi, işletmenin personel ilişkileriyle ilgili açık bir felsefe geliştirmesidir. Tam kullanım kavramı, bu felsefenin çekirdeği olarak sunulabilir. İkincisi ise, geliştirilen bu felsefenin özünün her yöneticiye ve her personele iletilmesidir” (Hançer, 2004: 6-8).

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin içerdiği konulara bakıldığında hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerini karşılama yönündedir. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansını artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bakıldığında insan kaynakları stratejileri aşağıda belirtilen durumlarda kurum performansını artırabilmektedir” (Cingöz, 2011: 173):

İK stratejileri ile kurum stratejileri arasındaki uyumu daha güçlü kılabilmek için;

- “Kurum stratejileri ile İK stratejileri arasında sağlam bir uyum sürecinin oluşturulması”,
- “İK stratejilerinin kurumun faaliyet gösterdiği alanla uyumu”,
- “İK stratejilerinin, kurumun bazı yetkinliklerinden ve yeteneklerinden spesifik şekilde yararlanma imkânı sağlaması”,
- “İK stratejilerinin karşılıklı olarak birbirini güçlü kılabilmesi”.
- “İK stratejilerinin kurumsal özelliklere göre biçimlendirilmesi”.

“Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, işletme stratejileri ile stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulamaları arasında güçlü bir uyumu sağlayan kurumların istenilen, verimli ve performansı daha da yükselteceklerdir. İşletmede

uygulanan insan kaynakları stratejilerinin birbiriyle olan uyumu da verimliliği ve performansı etkilemektedir. Hiçbir insan kaynakları stratejisi kendi başına iyi ya da kötü değildir. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı, duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Yani bir insan kaynakları stratejisinin organizasyonel performans üzerindeki etkisi her zaman diğer faktörlere ne kadar uygun olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelir, uyumsuzluk tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. Uyum insan kaynakları stratejileri ile işletmenin diğer yönleri arasındaki tutarlılık ve uygunluk anlamına gelir. İnsan kaynakları stratejisinin bir organizasyonun performansına katkısı, bu strateji ile organizasyonun genel stratejileri arasındaki uygunluğun, işletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlere uyumun, işletmenin özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile olan uyumunun ve işletmenin belirleyici ve ayırt edici yetkinlikleriyle uyumunun sağlanması ile artacaktır. Ayrıca, insan kaynakları stratejilerinin birbiriyle tutarlılığı ve birbirini pekiştirmesi de bu stratejinin işletmenin genel performansına katkısını arttıracaktır” (Erkoç, 2009: 70).

6.2.Verimliliği Artırma Yöntemleri

Verimliliği artırma yöntemleri açısından “işletmeler verimlilik düzeylerini istenen seviyelere getirebilmek için değişik yöntemler uygulamaktadır. Uygulanan bu yöntemler, işletmelerin türüne ve işleyiş tarzına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak işletmelerin tümüyle yapılandırılmış olan bir yaklaşıma ihtiyaçları, insan kaynaklarının tam olarak kullanımının geliştirilmesi doğrultusunda artacaktır. Verimliliği artırmak amacıyla uygulanan yöntemlerin geçerli bir tanımlamaya sahip olması, o yöntemin başarısı için ilk şarttır. Daha sonra, uygulanan bu yöntemin, işletmenin tüm personeline iyi bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Aşağıda verimliliğin artırılması için uygulanabilecek değişik yöntem ve yaklaşımlara kısaca değinilecektir” (Hançer, 2004: 17-26).

İnsan kaynakları yerine makine kullanımı: “Dünyada son 50 yılda gelişen personel verimliliğinin artışının gerçek sebeplerini belirlemek için uygulanan belirgin bir yöntem yoktur. Bu dönem içindeki verimlilik artışının yarısı kadarının işletmelerin tamamen veya kısmen, insan gücü yerine makine ikame etmesinin bir sonucu olduğu konusunda düşünceler vardır. İnsan gücünün yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde birçok işletme makine ikamesi ile istenen verimlilik artışını sağlayamayacaktır”.

Daha iyi çalışma yöntemleri geliştirme: “Verimlilik sorununa en ideal yaklaşımın yönetimli çalışma olduğu söylenebilir. Buna rağmen, daha iyi çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması sayesinde verimliliğin artırılması için yapılanlar, birçok işletmede sınırlı düzeydedir. Sayısal olarak çok ve etkin yöntemleri olan işletmelerde değişik çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yüzden yöntem geliştirme çalışmaları, işletmenin çoğunda sürdürülmesi gereken bir iş olarak düşünülmekte ve sadece ürün, ekipman, materyal veya diğer faktörler işletmede değişikliğe gidilmesini gerektirdiğinde düzenlenmektedir”.

Verimsiz uygulamaların kaldırılması: “Ekonominin tümündeki işletmeler ele alındığında, son yıllarda insan yerine makine kullanımı ve daha iyi çalışma yöntemleri geliştirilmesi sayesinde verimlilik önemli ölçüde arttırılmışken, birçok verimsiz uygulamanın çalışma sistemleri içinde yer aldığı ve yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak birçok işletmeyi etkilemiş olan verimsiz uygulamaların üç ana kaynağından söz edilebilir. Verimliliği azaltan sınırlayıcı uygulamaların en önemli destekleyicilerinden birisi devlettir. İkincisi ise, verimsiz uygulamaların ortaya çıkmasına izin veren işletmelerin kendileridir. Üçüncü olarak da, sendikalar ve işletmeler arasında yapılan anlaşmalar sayılabilir”.

İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı: “Verimliliğin arttırmakta en önemli etkilere sahip olan dördüncü faaliyet alanı ise insan kaynaklarının daha iyi yönetimidir. İnsan kaynaklarının daha iyi yönetimi, daha iyi personel yönetimi anlamına gelen, işletmenin sahip olduğu yeteneklerden daha etkin bir şekilde yararlanmasıdır. İnsan kaynaklarından daha iyi yararlanma sayesinde verimliliği arttırmak bu çalışmanın odak noktasıdır. Verimliliği arttırmak için günümüzde uygulanan çalışmaların sonuçlarından yararlanılarak yeni yöntemler ve daha iyi insan kaynakları bilgisi geliştirilmesi olasıdır. Ayrıca, verimliliği arttırmak için yapılan insan kaynakları yönetiminde kullanılan teknik ve uygulamalar, sermaye gerektirmemesinin yanında, yararlılığı geçtiği zaman değiştirilmesi gerekebilecek fiziksel ekipman montajını da gerektirmemektedir. Diğer bir deyişle insan kaynaklarının daha iyi kullanımı ile daha yüksek verimlilik sağlamaya yönelik çalışmalar ortaya çıkabilecek riskler daha azalır”.

Bu bağlamda “çalışanların verimliliğini arttırma ve kaliteli ürün ve hizmet sunma çabalarının yansırı maliyetleri düşürme gayretlerinin sağlanabilmesi için işletmelerin

farklılaşması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlemeye ve bunlara cevap vermeye gayret gösteren işletmelerin bir diğer ifade ile çalışma hayatının kalitesini artırma çabası içinde olan işletmelerin daha başarılı sonuçlar elde ettiği belirlenmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi konusunda belirli bir bilinç geliştirilmiş işletmelerin çalışanların fikirlerine değer verdikleri, karar alma sürecine katılımları konusunda özen gösterdikleri bilinmektedir. Ayrıca işletmeler, çalışanlarını sürekli eğiterek ve beceriye dayalı ücret sistemlerini geliştirerek, işletmedeki kademe sayılarını azaltarak veya takım çalışmalarını özendirerek çalışma yaşamının kalitesini artırabilirler. Yüksek kalitede çalışma ortamı sağlayan işletmelerde çalışanların tatmin düzeyi ve bağlılıkları yüksek olacaktır” (Tüzüner, 2014: 12-13).

Sonuç olarak bakıldığında işletme açısından verimliliği artırmada en önemli unsurlardan biride; kaliteli personellerin istihdam edilmesidir. Bunun için işletmeler, stratejik insan kaynakları planlamasını doğru yapılarak personel maliyet girdisini en aza indirip, işletmenin stratejik hedeflerine uygun işgörenleri seçmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının verimli ve doğru kullanılması sonucu çalışanlar ve işletme ortak paydada birleşerek belirlenen hedeflere daha sistematik, daha kararlı ve en önemlisi de daha verimli sonuçlar elde ederek daha hızlı bir şekilde ulaşacağı bir gerçektir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSPARK A.Ş. ÖRNEĞİ

1.İSPARK A.Ş.

Araştırmamızın üçüncü kısmında İSPARK'ın kuruluşu, kuruluş amacı, faaliyet alanı, personel yapısı ve gelişimi ile ilgili bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır.

1.1.Kuruluş

İSPARK A.Ş. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 26. Maddesi; 18.02.2005 tarih ve 7613 sayılı Başkanlık Onayı ile kuruluşunu tamamlamış 01.12.2005 tarihi itibarıyla faaliyetlerine başlamıştır. 349 sayılı meclis kararına istinaden 26.10.2005 tarihli başkanlık oluru şirketimize verilen işletme yetkisi kararı, 16.01.2009 tarih ve 88 sayılı Meclis Kararı ile yenilenmiştir.

BBK MADDE 26: “Büyükşehir Belediyesi kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında, ilgili mevzuatta belirtilen usullere göre sermaye şirketleri kurabilir. Genel sekreter ile belediye ve bağlı kuruluşlarında yöneticilik sıfatını haiz personel bu şirketlerin yönetim ve denetim kurullarında görev alabilirler. Büyükşehir belediyesi, kendine ait büfe, otopark ve çay bahçelerini işletebilir; ya da bu yerlerin belediye veya bağlı kuruluşlarının %50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketler ile bu şirketlerin %50'sinden fazlasına ortak olduğu şirketlere, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine tabi olmaksızın belediye meclisince belirlenecek süre ve bedelle işletilmesini devredebilir”.

1.2.Amacı ve Faaliyet Alanı

İstanbul Otopark İşletmeleri Ticaret A.Ş.'nin amacı İstanbul'daki araç trafiğinin bir parçası olan otopark sistemini düzenlemek ve araç park ihtiyacını gidermek için modern standartları gözeterek projeler geliştirmektir. Buna göre; modern ve hızlı şehirleşmenin meydana getirdiği ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik projeler gerçekleştirmek, ulaşım araçlarının park ihtiyaçlarını karşılamak, buna binaen katlı otoparklar inşa etmek, yaptırmak, işletmek, işlettirmek, kiralamak, kiraya vermek, satın almak, satmak; kara, deniz, hava ve demir yolu ulaşımı için ihtiyaç duyulan gerekli her türlü teçhizatı temin etmek, satın almak, satmak, kiralamak kiraya vermek, işletmek, işlettirmek, bakım ve onarımını yaptırmaktır.

Ticaret Sicil Gazetesi'nde belirtilen faaliyetlerin hukuki dayanağı da yine kuruluş hukukunun dayandığı "5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7. maddesinin f ve l. fıkrası ile 26. maddesinde belirlenen konulardır. Kuruluş hukuki dayanağında belirtilen 26. maddenin yanı sıra, kanunun üçüncü bölümünde (Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları) yer alan 7. madde ve ilgili (f) ile (l) fıkraları aşağıdaki gibidir".

BBK MADDE 7:

- f) "Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyeye verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek."
- l) "Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek."

İdari yapısı Türk Ticaret Kanunu'na uygun olarak düzenlenen İSPARK A.Ş. statü tadilleri yoluyla yeni kurumsal kimliğine kavuşmuştur. Hukuksal dayanağını, sosyal sorumluluk ilkesi ve modern bir anakent kuruluşu olmanın gerekleriyle bütünleştiren şirket, faaliyete başladığı günden bu yana çok sayıda otoparkı devralarak işletmeye

başlamış ve kamu kaynaklarının verimli bir şekilde halka dönüşümünü sağlamıştır. Buna bağlı olarak Otopark işletmeciliğinin yanı sıra faaliyet alanlarını genişleterek hizmet yelpazesini de çeşitlendirmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, iktisadi teşekküllerini tasnif ederken, İSPARK A.Ş.'yi ulaşım ile ilgili şirketleri arasında saymaktadır. Bu bağlamda Faaliyetlerimize İlişkin Genel Mevzuat Özeti şu şekildedir.

Çizelge 3.1: Faaliyetler ve İlgili Mevzuat

FAALİYET	MEVZUAT
Otopark Hizmetleri	5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu
	3194 Sayılı İmar Kanunu / Otopark Yönetmeliği
	2918 Sayılı Karayolları Trafik Kanunu
	İstanbul Otopark Yönetmeliği
Ulaşım Master Planı Çalışmaları	Büyükşehir Belediyeleri Koordinasyon Merkezleri Yönetmeliği
Heliport Alanları	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
Engellilere Yönelik Hizmetler	5378 Sayılı Engelliler Kanunu
Basın ve Tanıtım	4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
Satılma	2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu
	Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği
	İhalelere Yönelik Yapılacak Başvurular
	Hakkında Yönetmelik
	Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği
	Danışmanlık Hizmet Alımları Muayene ve
	Kabul Yönetmeliği
	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu	
5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun	
İnsan Kaynakları	4857 Sayılı İş Kanunu ve SGK Mevzuatı
Strateji ve Kalite Yönetimi	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
	Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
	Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
	Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
Standartlar	TS 10551: Şehir İçi Yollar, Otolar İçin Otopark Tasarım Kuralları.
	TS 9881: Araç Park Yerleri-Sınıflandırma, Yapım ve İşletme Kurallar
	TS 14010: Makinelerde Güvenlik - Motorlu Taşıtlarda Güç Tahrikli
	Park Ettirme Teçhizatı - Tasarım, İmalat, Montaj Ve İşletmeye
	Alma Aşamalarında Güvenlik Ve Emu(Elektromanyetik Uyumluluk) Şartları
	TS 12576: Şehir İçi Yollar- Özürlü ve Yaşlılar İçin Sokak, Cadde,
	Meydan ve Yollarda Yapısal Önlemler ve İşaretlemenin Tasarım Kuralları
TS 9111: Özürlü insanların İkamet Edeceği Binaların Düzenlenmesi Kuralları.	
Mali Kaynakların Yönetimi	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
	Türk Ticaret Kanunu
	2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu

Kaynak: İSPARK 2012-2014 Stratejik Planı, S.14.

1.3.İSPARK'ın Kuruluş Amacı

İSPARK, kent yaşamının bir parçası haline gelen trafik unsurunun insan yaşamında bir engel olarak değil, bir konfor olarak yer etmesi ve park etmenin bir kaygı olmaktan çıkması için İstanbullulara "**güvenle park, güler yüzle hizmet**" anlayışını tesis etmeyi amaçlamaktadır.

İSPARK, gerek yol kenarı parkomat alanları, gerekse kapalı ve kat otoparklarına yönelik yeni çözümler geliştirirken, diğer yandan modern otopark çözümleri konusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Yanı sıra İstanbul trafiğinin çözümünde önemli bir faktör olan parklanmaya, yeni bir düzen ve bir anlayış getirmektedir. İSPARK; bir dünya kenti olan İstanbul'a yakışan 'doğru park etme kültürü'nü yaygınlaştırmak, kamu kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak, ulaşım sorunlarının çözümüne katkı sağlamak, İstanbul genelindeki otoparkları tek merkezden kontrol altına almak ve işletmek için çalışmaktadır⁶.

- Yurtiçi projelerde ilklere imza atmak,
- Verdiği hizmetleri sürekli olarak geliştirmek,
- Çalışanlarını eğitimlerle sürekli geliştirmek,
- Toplum beklentilerini ve toplum yararını gözetmek, İSPARK A.Ş.'nin temel stratejileridir.

1.4.İSPARK'ın Personel Yapısı ve Gelişimi

Kurumsal yapıya bakıldığında "kurumsal başarı ancak kurumun en önemli varlığı olan insan kaynağının en iyi şekilde işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. İnsan Kaynakları yönetimi, genel olarak kurumu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıracak etkin bir işgücü yapısının oluşturulmasını ve bu işgücünün sürekli gelişimini sağlamak üzere faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır". Bu bağlamda İSPARK, Otopark sektöründe öncü bir kuruluş olmasının temelinde, fedakârlığıyla, özverili çalışmasıyla, etkin ve nitelikli İnsan Kaynağı ekibiyle birlikte bu sektörde başarısını sürdürmektedir.

⁶İspark 2012-2014 Stratejik Planı, İstanbul: 2012, ss.12-15.

İSPARK, Genel Merkez ve saha personellerine yönelik mesleki yeterlilik babında hizmet içi eğitimleri düzenlemekte ve dışarıdan sağlanan eğitim faaliyetlerine de imkân sunmaktadır. Personel gelişiminin sağlanması hem şirketin kurumsal başarıya ulaşması hem de bireyin kariyer planlamasına etki etmektedir.

İSPARK kuruluş tarihinden bu güne kadar personel yapısını geliştirerek değiştirmiştir. Kurum ilk yıllarında işgörenlerini, özel otopark sektöründe çalışmış kişilerden temin ederken, sonraki yıllarda bünyesine aldığı işgörenlerini bir takım kriterlere bağlayarak daha eğitilmiş ve kalifiye elaman istihdam etmiştir. İşgörenlerine kurum içi ve kurum dışı eğitimler vererek personellerini nitelik bakımından, şirketin belirlemiş olduğu personel yapısına ulaştırmayı amaçlamıştır. Kurum daha sonraki dönemlerde personel istihdam ederken stratejik insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin stratejik hedeflerine uygun işgörenleri bünyesine almayı insan kaynakları politikası olarak belirlemiştir. Bunun sonucu olarak örgüt kişiye göre iş değil işe uygun kişi prensibini benimsemiştir.

1.5.Eğitim ve Kalite Faaliyetleri

İSPARK akademi çalışmalarında, kurum içinde organize edilen eğitim programlarının, kurumun amaçlarıyla uyumlu, personelin eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde uygulanması, kurum içinde ve kurum dışında gerçekleştirilmesi ön görülen eğitim faaliyetlerine ait esasların ve eğitim faaliyetleri ile ilgili planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, ölçme ve değerlendirme uygulamalarına ait esasların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Toplam kalite yönetimi anlayışı hiç kuşkusuz, geçmiş dönemlerde önemli olduğu gibi önümüzdeki yıllarda da, önemini daha da artıracaktır. Toplam kalite yönetimi anlayışının her kademedeki personelce benimsenmesi gerekli kılınmaktadır. Böyle bir gerekliliği yerine getirebilmenin en önemli araçları eğitim kurumlarıdır. Bu konuda kendini yetiştirmiş eğitimciler büyük görevler düşmektedir Dünyada ve ülkemizde doğal kaynakların nasıl kullanılmasından başlayarak, kaliteli ve verimli iş gücünün ortaya çıkarttırılmasına kadar, her türlü etkinliğin, üretkenliğin ve yüksek verimliliğin ortaya konulması için, insan kaynağının toplam kalite yönetimi anlayışına kavuşturulması gerekmektedir. Özellikle son dönemlerde sıkça telaffuz edilen küresel rekabetin en belirgin alanlarından biri olan marka bilinirliği ve

güvenirliği de yine toplam kalite yönetimi anlayışının bir tezahürüdür. İSPAK otopark sektörde öncü kuruluş olarak, gerek Eğitim Faaliyetlerine gerekse, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına büyük önem vermektedir. Bu bağlamda İSPARK akademi birimini kurmuş, Toplam Kalite Yönetimi süreçlerini hızlandırmıştır.

1.5.1.İSPARK akademi çalışmaları

İSPARK akademi faaliyetleri kurum çalışanları içinde ve dışında uygulanan kişisel gelişim, mesleki ve teknik eğitimlerin, planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, ölçme ve değerlendirme uygulamalarını kapsamaktadır. İSPARK akademide çalışanlara yönelik eğitimler iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu eğitimlerin birincisi; Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler ikinci ise; Kurum Kültürü ve Mesleki Gelişim Eğitimleri'dir.

İSPARK akademide çalışanlara verilen eğitimler;

A. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler

İletişim ve Halkla İlişkiler: Bu eğitimle kurumun hizmet verdiği kitle ile daha etkili iletişimde bulunmak için nasıl bir tutum göstermesi gerektiği amaçlanmaktadır. Bu amaçla;

- Etkin iletişim becerisi geliştirebilme,
- Kişiler arası iletişimin esasları,
- İletişimde dinleme ve anlama becerisi,
- İletişimde empati kavramını tanımlama,
- Kurum içi iletişim ve işlevlerini tanımlama,
- Kurum içi iletişimin araç ve yöntemlerini tanıma,
- Aile içi iletişim,
- Stres yönetimi ve zor insanlarla başa çıkma,
- Sorun çözme teknikleri,
- Başarı ve motivasyon,
- Sonuç odaklılık,
- Müşteri odaklılık,

Yönetici Geliştirme Eğitimleri: Bu eğitimde yöneticiye;

- Mevcut Durum Analizi,
- Swot Analizi,
- Süreç Tanımlama,
- Planlama,
- Performans Hedefi Koyma,
- Eylem Planı Oluşturma
- Raporlama Süreçleri konularında bilgiler aktarılacaktır.

İş Ahlakı ve Etik Değerler: Bu eğitimde yöneticiye ve personele; Kuruma Sadakat, İş Ahlakı ve iş yeri kuralları, Kamu Hizmetleri Sorumluluğu, İş hayatı ve sosyal yaşam, Adabı Muşeret gibi çeşitli konularda bilgiler sunulmaktadır.

B. Kurum Kültürü ve Mesleki Gelişim Eğitimleri

Kurum Kültürü ve Mevzuat Bilgisi: Bu eğitimde personele;

- Kurumun Tarihi ve Örgüt Yapısı,
- Kurumun Faaliyet Alanları ve Yasal Dayanakları,
- Kurumun Misyon, Vizyon ve Değerleri
- İstanbul Otopark Yönetmeliği
- Genel hizmet prosedürleri ve saha oryantasyonu, denetim uygulamaları,
- Kurumu tanıma, kurum hiyerarşisi, konularında çeşitli bilgiler aktarılmaktadır.

Temel Trafik Bilgisi ve Otopark Standartları: Bu eğitimde personele; 2918 sayılı karayolları trafik kanunu, temel trafik bilgisi ve kurumumuzun görev alanları ile ilgili konulara yönelik bilgilerin aktarılması amaçlanmaktadır.

KYS Eğitimleri: Bu eğitimde Uluslararası Kalite Yönetim Standartları ile personelin görev yaptığı iş ve iş ortamı ile ilgili plan, talimat, yönetmelik, standartlar hakkında bilgiler aktarılmaktadır.

Otomasyon ve Park Teknolojileri Kullanma Eğitimi: Bu eğitimde personele, el terminali ve bariyer sistemlerinin nasıl kullanılacağı, karşılaşılabilecek sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözümler hakkında bilgiler aktarılacaktır. (Bu eğitim saha çalışanları için uygulanmaktadır).

İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimi: Bu eğitimde personele, her türlü acil durum, iş kazası, yangına müdahale, afet yönetimi ve sivil savunmanın gerektirdiği olağan dışı durumlarda hazırlıklı olma amacıyla teorik ve pratik bilgiler aktarılacaktır.

Yazışma Kuralları ve Raporlama: Bu eğitimde personele, kurum içi ve kurum dışı yazışmalarda uyması gereken kurallar ile Kurumsal Kaynak Planlaması, Kaynakların yönetimi ve Kurumda kullanılan yazılımlara ilişkin bilgiler aktarılacaktır.

Temel İlk Yardım Eğitimi: Bu eğitimin amacı personele; beklenmedik durumlar karşısında insan hayatının ön plana alan hem kendisi hem de çevresi için hayat kurtaran hızlı, doğru ve sonuç alıcı müdahaleler yapabilme bilincinin teorik ve pratik olarak uygulanmasını aktarabilmektir.

İşletme ve Denetim Uygulamaları: Bu eğitimde personele; sahada görev yapan denetim personelinin uygulamaları hakkında bilgiler aktarılacaktır.

Stratejik Yönetim: Bu eğitimde personele; kurumun faaliyet alanları kapsamında hedefleri, hedeflere ulaşmak için ne tür stratejilerin uygulanmasının gerektiği, kurum stratejik planının uygulanması hakkında bilgiler aktarılacaktır.

1.5.2.Kalite yönetim süreci ve uygulamaları

“Toplam Kalite Yönetiminin özünde de bilimsel yönetimin ilkeleri vardır. Toplam kalite yönetimi bilimsel yönetimin; israfı azaltmak gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını azaltmak için kullanılan zaman ve hareket incelemesi ve geliştirilmiş muhasebe metotlarından faydalanmaktadır. Çünkü amaç Fordizm ve Taylorizm’de olduğu gibi işi örgütlemenin “en iyi tek yoluna” ulaşmak ve bunu sürekli geliştirmektir. Bunun için üretim maliyetleri düşürülmüş, envanter ve devir süreleri ciddi şekilde azaltılmış ve iş gücü verimliliği arttırılmıştır. Bir diğer amaç, yine kalite standartlarını sürekli olarak yükseltmektir” (Halis, 2000: 73).

Bu bağlamda ispark üst yönetimi; örgütte müşteri istekleri ve yasal şartlar ile mevzuat şartlarının karşılanması önemini bildirmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanmasının önemini çalışanlarına deklare ederek, müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde karşılanması için toplam kalite yönetimi anlayışı istikametinde çalışmalarını sürdürmektedir.

Müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla müşteri taleplerinin alınması, hizmetin gerçekleştirilmesi müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve müşteri ile iletişim kurulması için gerekli çalışmalar kalite yönetim sistemi içerisinde planlanmış ve uygulanmaktadır. Müşteri memnuniyeti anketlerinin analiz edilmesi süreçlerin müşteri odaklı olmasını sağlar. Müşteri tarafından bildirilen uygunsuzluklar Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Prosedürüne göre yürütülür. İhtiyaç olduğunda Üst Yönetim müşteri memnuniyetini artırmak için müşavir firmalarla anlaşma yaparak memnuniyet anketleri uygulamaktadır.

İSPARK, misyon vizyon ve kalite politikasını belirleyerek personele duyurusunu yapar. Politika ve hedefleri, müşterilerden gelen geri beslemeleri, müşteri memnuniyet analizlerini yılda en az bir kere yapacağı Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantısında değerlendirilir. Hedeflere ulaşabilmek için birimler kendi hedeflerini belirler ve hedeflere göre hareket edilip edilmediği İç Tetkikler ile belirlenir. Kalite Yönetim Sistemi'nin gerektirdiği önlemleri alarak, ihtiyaç olan kaynakların sağlanmasını ve kullanılmasını ilke edinmiştir.

İSPARK üst yönetimi, misyon ve vizyonu ile bağlantılı şekilde Kalite Politikasını oluşturmuştur. Kalite Politikası, kalite hedefleri ile uyum içerisindedir. Kalite Politikası Genel Müdürün onayından geçtikten sonra yayınlanır. Kalite Politikasının kurumdaki personel tarafından bilinmesini ve anlaşılmasını sağlamak için faaliyet alanlarının uygun yerlerine asılarak ilan edilmiş ve verilen eğitimlerle de konu olarak işlenmiştir. Kalite Politikasının uygunluğu, üst yönetim tarafından Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantısında gerektiğinde revize edilir ve aynı yöntemle duyurulur.

İSPARK Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde Misyon, Vizyon, Kalite Politikası ve İlkelerini şu şekilde belirlemiştir.

Misyonunu, “Güvenle park ve güler yüzle hizmet anlayışı ile ulaşım araçlarının parklanma ihtiyacını karşılamak.” olarak belirlemiştir.

Vizyonunu, “Etkin bir park yönetimi için mevcut kapasiteyi artırmak, kentsel ulaşım altyapısına güncel teknolojisi ve nitelikli ekibiyle katkı sağlamak” olarak belirlemiştir.

Kalite Politikası, İspark, entegre ulaşım sistemine katkı ortaya koyabilecek müşteriyi ön planda tutan hizmet anlayışını, çevre ve iş sağlığı, güvenliği kurallarına uygun hareket etmeyi, kalite yönetim sisteminin ortaya koyduğu kriterler doğrultusunda geliştirmeyi ve sürekli iyileştirmeyi ilke edinmiştir.

İlkelerini ise, şu şekilde belirlemiştir.

- **Kalite:** Uluslararası kalite standartlarına uygun müşteri odaklı hizmet
- **Güven:** Özgün hizmet anlayışı ile çalışanlarının, müşterilerinin ve İstanbul halkının güvenini kazanmak
- **Yenilik:** Yeni ve özgün projelerle yaşamı kolaylaştıran, yenilikçi ve araştırmacı anlayış
- **Şeffaflık:** Herkesin bilgisine açık çalışmalar
- **Verimlilik:** Kamu yararını gözeten, hizmet kalitesinden taviz vermeyen işletme ilkesi
- **Katılımcılık:** Karar alma ve kamu kaynaklarına ilişkin süreçlerin tamamında katılımcılığa destek
- **Müşteri Odaklılık:** Nitelikli personeliyle müşteriyi merkeze alan işletme kültürü
- **Sosyal Sorumluluk:** Proje geliştirme ve uygulama süreçlerinde sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyet göstermek.

Dünyada ve Ülkemizde doğal kaynakların nasıl kullanılmasından başlayarak, kaliteli ve verimli bir iş gücü yetiştirme ve geliştirmeye kadar, her türlü etkinliğin, üretkenliğin ve yüksek verimlilik koymak amacı güderek, insan kaynağının toplam kalite yönetimi anlayışına kavuşturulması gerekmektedir.

1.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetleri

Şirketimiz otopark işletmeciliği faaliyetlerine 2005 yılında başlamıştır. 2013 yılına kadar iş sağlığı ve güvenliği alanında çalışmaları olmuştur. Yürürlüklü tarihi 30 Haziran 2012 olan İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile birlikte şirketimizin faaliyet alanı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından Otopark ve garaj işletmeciliği (bisiklet parkları ve karavanların kışın saklanması dahil) tehlike kodu ise “ Az Tehlikeli” olarak belirlenmiştir. Kanun az tehlikeli sektörlerde uygulamaya 1 Ocak 2014 tarihinde geçmiştir. Bu tarihten itibaren çalışan sayısı dikkate alınarak 2 (iki) “İş Güvenliği Uzmanı ve İş Yeri hekimi” şirketimizde göreve başlamıştır.

Böyle bir kanunun yürürlüğe sunulması kuşkusuz çalışma yaşamının kalitesini giderek daha etkin bir biçimde ortaya koyacaktır. Güvenli ve sağlıklı bir çalışma yaşamının ortaya konması, çalışma yaşamının ilk ve öncelikli şartı sosyal tarafların yerine getirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir Kurum tarafından iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine ayrılan zaman ve bütçe geçen yıllara oranla hayli arttırılmıştır. İnsan hayatının ne kadar değerli ve önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Şirketlerde her geçen gün iş sağlığı ve güvenliğine verilen önem artmıştır. Bu bağlamda şirketimizde tüm bunların yerine getirilmesi adına 2014 yılından itibaren önemli adımlar atmış çalışma yaşamında insan kaynağının vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymuştur.

Bu durumları özetlememiz gerekirse;

- Tüm çalışma alanlarında güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturma,
- Tüm otoparklarda risk analizleri gerçekleştirerek personel sağlığına ve güvenliğine etki edebilecek tehlikeleri önleme,
- Çalışanların tamamının periyodik muayenelerini ve sağlık taramalarını rutin olarak gerçekleştirme,

- Personel sağlığı üzerinde olumsuz etki yaratması muhtemel durumlarını yetkili firmaların yapacağı ortam ölçümleri ile tespit etme ve çözümler üretme
- Doktor hizmetinin sağlıklı ve işlevsel olması adına özel doktor odalarının yapılması,
- İlk yardım eğitimleri düzenleyerek bu konuda özel eğitimli personel yetiştirme ve bunların çalışma alanında kullanabileceği ilk yardım çantalarını sağlama
- Şirketimizin hizmet aldığı firmalarda tehlikeli iş yapan çalışanlarında güvende çalışması için çalışma ortamını denetleme
- Kanun kapsamında da zorunlu olan ve çalışanların İş sağlığı ve Güvenliği bilincine uygun hareket etmesini sağlayan iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini her hafta 8 saatlik süre ile gerçekleştirme
- Çalışanların doğru hareket etmelerine yardımcı olacak talimat ve uyarı işaretlerini tüm otoparklarda yerine getirme
- Acil durum ve yangın tatbikatlarını ve eğitimlerini düzenleyerek olası tehlike anında personelin uygun hareketlerde bulunmasını sağlama
- Oluşabilecek iş kazalarının veya meslek hastalılarının değerlendirmesini yaparak bu durumların önüne geçme
- Tüm ekipmanların düzenli bakım ve onarım faaliyetlerini kontrol etme
- Kullandığımız kişisel koruyucu donanımların personel sağlığını ve güvenliğini sağlayacak şekilde temin etme.
- Tüm çalışmalarda personel destek ve görüşlerine başvurma ve bunları değerlendirerek farklı çözüm yolları üretme
- Rutin İş sağlığı ve Güvenliği Kurul toplantıları yaparak işvereni bu konuda bilgilendirme
- Çalışanların istihdamı öncesinde işe uygunluğunu göz önüne alma ve çalışanlara özel oryantasyon eğitimleri düzenleme
- Düzenli olarak çalışma alan denetimlerinde bulunarak oluşan farklı tehlikeleri tespit etme,

Yukarıda da belirtildiği gibi tüm bu maddeler yapılan işin kısa bir özeti. Şirketimiz bu çalışmaların daha sağlıklı yürütülmesi adına 2015 yılında şirketimiz bünyesinde İş Sağlığı ve Güvenliği Birimini kurmuştur. Şuan 2600 ün üstünde çalışanı ve 800 ün üstünde farklı çalışma alanı olan şirketimiz faaliyetlerine her geçen gün üstüne koyarak devam etmektedir.

Dünya geneline bakıldığında 1,2 milyarı kadın olmak üzere 3 milyara yakın iş gücü bulunmaktadır. Dünya genelindeki toplam gayrisafi hâsılının yüzde 4'ünü günlük yaşanan yaklaşık 1 milyon iş kazası, alıp götürüyor. Dünya genelinde her yıl 270 milyon iş kazası meydana gelmektedir. Dünyada meydana gelen iş kazası ve meslek hastalıkları sonucu her yıl 2,3 milyon insan, bu kazalarda hayatını kaybetmekte ve milyonlarca insan ise sakat kalarak iş göremez hale gelmektedir⁷.

Bakıldığında sadece belirtilen veriler dâhilinde, çalışma yaşamında düzenlenecek birçok yenilemenin ve alınacak önlemlerin, insana değer verme zaruriyetini açık bir şekilde önümüze sunmaktadır. İçinde bulunduğumuz çalışma dünyasının da, iş güvenliği konusunu, zoraki uygulanan bir mecburiyetten çıkartarak, işgörenlerin sağlığına ve güvenliğine destek veren, verimlilik ve kalite düzeyini yükselten çalışanların sosyal ve ruhsal olarak daha verimli olmasını sağlayan bir araç olarak görülmesi gerektiğine inanılmaktadır.

⁷http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap03_6331, Erişim Tarihi: 07.04.2015.

Çizelge 3.2: İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Bazı Yönetmelikler

No	Yönetmeliğin Adı	4857 Sayılı İş Kanunu İlgili Maddesi
1	İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği	41. madde
2	Sağlık Kurulu Bakımından Günde Ancak Yedi Buçuk Saat veya Daha Az Çalışması Gereken İşler Hakkında Yönetmelik	63. madde
3	Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik	71. madde
4	Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılmaları Hakkında Yönetmelik	73. madde
5	Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri ile İlgili Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	77. madde
6	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği (89/391/EEC)	78. madde
7	Gürültü Yönetmeliği (2003/10/EC-(86/188/EEC)	78. madde
8	Yapı İşlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliği (92/57/EEC)	
9	Patlayıcı Ortamların Tehlikelerinden Çalışanların Korunması Hakkında Yönetmelik	78. madde
10	Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliği	85. madde

Kaynak: Deniz KAĞNICIOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir: Web-Ofset 1.Baskı, 8. Ünite, 2013, s, 234.

“Ülkemizde işgören sağlığı ve iş güvenliğinden doğrudan ve dolaylı olarak sorumlu olan çok sayıda kurum ve kuruluş vardır. Bunların başında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yer almaktadır. Bakanlığın örgüt yapısı içinde başta İş Teftiş Kurulu Başkanlığı olmak üzere konuyla ilgili dört ayrı birim bulunmaktadır. Daha sonra Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı gelmektedir. Milli Savunma Bakanlığının konuyla ilgisi askerî işyerlerinin teftişiyle ilgilidir. Bakanlıklardan sonra Sosyal Sigortalar Kurumu, Belediyeler, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü ve Üniversiteler kendi görev alanları itibarıyla değişik açılardan ve değişik amaçlarla konuyla ilgilidirler. Bütün bu kurum ve kuruluşlar dışında işçiler, sendika temsilcileri ve işletme yöneticilerinin birlikte yer aldığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları işletme düzeyinde konuyla ilgili faaliyet gösteren önemli mekanizmalardır”(Kağnıcıoğlu, 2013: 234).

1.7. Performans Kriterleri ve Ödüllendirme

“Ölçme ve değerlendirme, hem kullanılan yöntemlerin hem de bu yöntemlerle elden edilen bu sonuçların işgörenler üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler oluşturması sebebiyle oldukça önemli bir konudur. Ölçme ve değerlendirme planlı programlı ve disiplinli çalışmayı sevmeyen işgörenlerin pekte hoşuna gitmez. Ölçme ve değerlendirme onlarda daha çok stres ve kaygı yaratır. Ayrıca ölçme ve değerlendirmenin öznel kriterlere yapılması çalışanlarda olumsuz duyguların oluşmasına neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Bu sıraladığımız olumsuzluklara rağmen yine de çalışanlar ölçme ve değerlemeye olumlu bakarlar. Çünkü işgörenler bilir ki, terfileri, ücretleri ve atamaları ölçme ve değerlendirme sayesinde yapılmaktadır. Kısaca belirtecek olursak ölçme ve değerlendirme sonucunda iş görenlerin başarılı olmaları durumunda terfi, ücret zammı yada çeşitli sosyal haklarla ödüllendirilmektedirler. Bu durum işgörenlerin moral ve motivasyonunu etkiler. Moral ve motivasyonları yükselen işgörenler daha istekli çalışırlar. Sonuçta hem kendileri hem kurumları kazançlı çıkar. Değerlendirme sonuçları olumsuz çıkanlar ise yönetim tarafından ya ikaz edilirler yada eksik yönleri eğitimle giderilerek verimli hale getirilebilirler”(Güney, 2014: 185).

Bu bağlamda kurum tarafından bireylerin performanslarının ölçme ve değerlendirilmesine yönelik olarak oluşturulan yönergede sunulan kriterler, kurum çalışanlarının performanslarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış olup, bu değerlendirme sonucunda amaçlanan;

- İşgörenlerin verimlilik ve gelişim düzeylerinin ölçülmesi,
- Personellerin motivasyonlarının artırılarak bireysel yetenek düzeylerinin artırılmasının sağlanabilmesi,
- Personellerin daha verimli olabileceği kademelerde değerlendirilmeleri,
- Ölçme ve değerlendirme sonuçlarının; çalışanların eğitimi, terfisi, kariyer planlaması, başarı ve ödül değerlendirilmesinde kullanılması amaçlanmıştır.

Kurum bu bağlamda bir performans değerlendirme kurulu oluşturup işin mahiyetini de göz önüne alarak bir dizi kriterler belirlemiştir. Örgüt böylece çalışanların bireysel performanslarını ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Ölçme ve değerlendirme dönemleri yetkinlik bazlı olup ölçme ve değerlendirme yılda iki defa (Aralık ve Haziran ayları) yapılır. Her bir ölçme ve değerlendirme dönemi birbirinden bağımsız ele alınarak değerlendirme yapılır.

İSPARK A.Ş ölçme ve değerlendirme kurulu tarafından belirlenen; mesleki yeterlilik, davranışsal yeterlilik, bireysel yeterlilik kriterlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

Mesleki Yeterlilik Kriterleri;

İş bilgisi: Yapmış olduğu işle ilgili olarak teorik ve pratik bilgi ve beceri düzeyinin ölçülmesi,

Verimlilik: Kendisine verilen görevi normlara uygun bir biçimde, belirlenen sürede ve sayıda yapabilme yeteneğinin ölçülmesi,

İş kalitesi: Kendisine verilmiş işi genel kabul görmüş standartta göre yapabilme yeteneğinin ölçülmesi,

Sorumluluk: Görev bilinciyle kendisine verilen malzeme ve teçhizatı amacı dışında kullanmama ve oluşacak olumsuz sonuçları benimseme yeteneğinin ölçülmesi,

Problem çözme ve üretkenlik: Ortaya çıkan en karmaşık sorunları yeni fikirler üreterek doğru ve çabuk bir biçimde değerlendirme, yeni düşünceler ortaya sunabilme becerisinin değerlendirilmesi,

Davranışsal yeterlilik Kriterleri;

İnsan ilişkileri: Üst yöneticileri, astları, mesai arkadaşları ve çevresindekilerle bir uyum içinde işleyen bir iletişim kurma özelliklerinin değerlendirilmesi,

Organizasyon becerisi: Kendisine verilen görevin organizasyonunu yapabilme ve çıktılarını takip edebilme becerisinin ölçülebilmesi,

Öğrenmeye yatkın olma: Kurum tarafından verilen eğitimlerde ve görevlendirildiği projelerde üstün bir performans sunabilme becerisinin değerlendirilmesi,

Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma: Çalışanın yapacağı işlerle alakalı olarak gelişen güncellikleri yakından takip edebilme, yöneticilerine yapılacak işlerin akışıyla ilgili yeni fikirler sunabilme becerisinin değerlendirilmesi,

Takım Çalışması: Takımı oluşturan kişilerle işbirliği yaparak birlikte çalışma içinde olarak, bilgi ve belgeyi paylaşma becerisinin değerlendirilmesi,

Bireysel Yeterlilik Kriterleri;

Karar alma: Çalışanın kendisi ile ilgili konular üzerinde karar alabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesi yeteneğinin ölçülmesi,

Programlı çalışma: Yapmış olduğu çalışmaları, işin aciliyet ve önemine göre sıralayarak sonuçlandırabilme becerisinin değerlendirilmesi,

İşe bağlılığı: Yaptığı işi özümseyerek yapma becerisi, işe ve kuruma olan sahiplik derecesinin gözlemlenmesi,

Esneklik: Amirinin izni ve bilgisi olaraktan personele verilen görevleri de yapabilme becerisinin değerlendirilmesi,

Bütün bu kriterler doğrultusunda değerlendirilen ve başarılı olan personeller kurum yönetimi tarafından belirlenen; terfi, eğitim ve ikramiye vb. birçok alanda ödüllendirilirler.

2.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Araştırmamızın bu bölümünde araştırmamızın problemi, amacı, önemi ve kapsamı konu edilmiştir. Araştırmamız sürecindeki aşamalar, ölçek çalışmaları ve araştırmamızın izlemiş olduğu yöntem ele alınarak, bu yöntem sonucunda ulaştığımız bilgi ve bulguların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

2.1.Araştırmanın Problemi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKYY) birçok özelliğe sahip olduğu bilinmektedir. Bunların başında personel politikalarının insan kaynağının planlanmasının ilk olarak kendi içlerinde ve sonrada genel şirket stratejileriyle bütünleşmesi gelmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması ve personel politikalarının verimli ve etkin bir biçimde uygulanması hem çalışanların verimliliğinin artırılmasına hem de örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale gelmesini mümkün kılmaktadır.

Araştırmanın problemi, stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışanları nasıl etkilediğidir. Buna göre, bu çalışmada, stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışanları ne düzeyde etkilediği sorununa yanıt aranmaktadır.

2.2.Araştırmanın Amacı

Günümüze kadar yapılan araştırmada; stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının, kalite yönetim faaliyetlerinin, bilgi paylaşım düzeyinin işletme stratejileriyle olan uyumunun çalışanların performansı üzerinde olumlu birçok etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY) uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, SİKYY uygulamaları, bu uygulamalar arasındaki ilişkiler incelenmiş, öncelikle işletmelerin hangi düzeyde SİKYY uygulamalarına sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın amacını ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik özellikler açısından profillerinin belirlenmesi
- Uygulanan Stratejik İnsan Kaynakları Politikalarına, şirket çalışanlarının bakış açısının belirlenmesi
- Şirketin stratejik hedefleriyle stratejik insan kaynakları politikalarının uyumluluğunun belirlenmesi
- Verilerin analiz edilmesi ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve öneriler geliştirilmesi.

2.3.Araştırmanın Önemi

Son yıllarda daha hızlı bir şekilde varlığını artıran globalleşme sürecinde; uluslararası rekabetin üstünlüğünde bende varım diyen şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, niteliklerin ötesinde insan unsurunu farklı yorumlayışları ön plana çıkmaktadır. Şirketin organizasyon yapısı ve beşeri sermayenin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağının temsil etmektedir. Çalışmanın odağında insan unsurunun varoluşu şirketin stratejik hedefleriyle ve insan kaynakları politikalarının nasıl ve ne şekilde örtüştüğünün göstergesi olmaktadır.

Bu bağlamda araştırmamızın önemini iki başlık altında toplamak mümkündür. Araştırmayı önemli hale getiren birinci neden; şirket çalışanlarının, uygulanan insan kaynakları politikalarına bakış açılarıdır. İkinci neden ise; otopark sektöründe İSPARK'ın öncü kuruluş olması ve bu sektör çalışanlarına yönelik daha önce böyle bir araştırmanın yapılmamış olmasıdır.

2.4.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, İstanbul İSPARK Genel Müdürlük çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bir başka deyişle İSPARK şirketinde Genel Müdürlük çalışanları bu çalışmanın kapsamına dâhil edilmiştir.

3.METODOLOJİ

Araştırmada kullanılan örneklem, veri toplama ve veri analiz yöntemleri üzerinde durulmuştur. Örneklem, veri toplama ve veri analiz yöntemlerine dahil bilgiler verilmiştir.

3.1.Ana Kütle ve Örneklem

Ana kütleimiz, İSPARK Genel Müdürlük çalışanlarıdır. Ana kütleimiz (N=250) çalışandan oluşmaktadır. Ana kütleinin hepsine anket uygulandı ve çalışanların 190'ından cevap alınabildi. Araştırmanın örneklemini, araştırmanın evreninin %76'sını kapsamaktadır. Örneklem hacmimiz ana kütleiyi temsil etmeye yetkilidir.

3.2.Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın kapsamı dâhilinde yer alan İspark Genel Müdürlük çalışanlarına 14 tane soru 4'li seçenek kullanılarak stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları yaklaşımlarına ilişkin sorular yöneltilerek elektronik ortamda veriler toplanmıştır. Araştırmaya toplam 190 katılım sağlanmıştır.

3.3.Veri Analiz Yöntemi

Verilerin analizinde sorular bir birinden bağımsız şekilde ele alınıp analiz yapılmıştır. Anket formundaki cevaplar 4'li seçeneklerden oluşup her bir soruya kendi içerisinde değerlendirme yapılmıştır. Ankete cevap veren çalışanların, yaşı ve eğitim durumu açısından genel bilgileri çıkarılmıştır. Analiz aşamasında stratejik insan kaynakları politika ve uygulamalarının çalışanların veremliliğine etkileri ve insan kaynakları departmanının uygulamalarını ölçülmeye çalışılan sorular sorularak alınan cevaplarla yüzdeler oranlar oluşturulmuştur. Anketteki tüm sorulara verilen cevaplar her bir sorunun bir birinden bağımsız olmak kaydıyla yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar çizelge ve şekillerle gösterilerek, sorulara verilen cevapların analizleri yapılmıştır.

4.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşağıda araştırmamızın; frekans dağılımları, çalışanların yaş aralığı, eğitim durumları ve çalışanların sorulara verdikleri cevapların analiz edilmesi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

4.1.Frekans Dağılımları

Aşağıda çalışanların yaş aralığı ve eğitim durumları açısından veriler çizelgelerle gösterilmiş ve yorumları çizelgeler üzerinden yapılmıştır.

4.1.1.Çalışanların yaşı

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşlarına ilişkin dağılım Çizelge 3.3’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3: Çalışanların Yaş Dağılımı

	YAŞ	ADET DAĞILIM	YÜZDE DAĞILIM	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
YAŞ ARALIĞI	18-23	4	2,1%	2,1%	2,1%
	24-29	29	15,3%	15,3%	17,4%
	30-35	70	36,8%	36,8%	54,2%
	36-41	60	31,6%	31,6%	85,8%
	42 ve Üzeri	27	14,2%	14,2%	100,0%
	TOPLAM	190	100%	100%	

Çizelge 3.3’e dikkat edildiğinde çalışanların hemen hemen yarısından fazlasının orta yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Çalışanların %17,4’nü (18 ve 29) yaş gurubu oluştururken, 42 ve üzeri yaş grubunun oranının %14,2 olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaş aralığına bakıldığında (24-29) yaş grubunun, (18-23) yaş grubuna oranının %13,7 iken, (30-35) yaş grubunun, (36-41) yaş grubuna oranı ise %85,9'dur. Yine çizelge bize (42 ve Üzeri) yaş grubunun, (18-23) yaş grubuna oranının%14,8 olduğunu göstermektedir.

4.1.2.Çalışanların eğitim düzeyi

Araştırmanın kapsamındaki çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Çizelge 3.4.'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.4: Çalışanların Eğitim Düzeyi

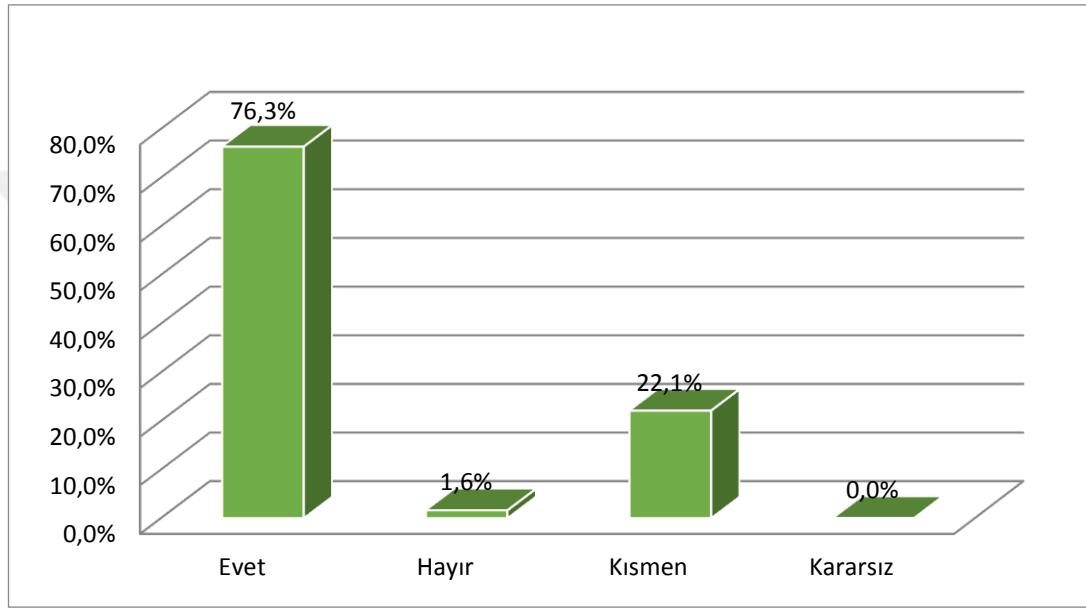
ÖĞRENİM DAĞILIMI	ÖĞRENİM DURUMU	ADET DAĞILIM	YÜZDE DAĞILIM	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
	LİSE	45	23,7%	23,7%	23,7%
	ÖN LİSANS	16	8,4%	8,4%	32,1%
	LİSANS	92	48,4%	48,4%	80,5%
	Y.LİSANS	34	17,9%	17,9%	98,4%
	DOKTORA ve ÜZERİ	3	1,6%	1,6%	100,0%
	TOPLAM	190	100%	100%	

Çizelge 3.4 incelendiği zaman şirket çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun yüksek seviyede öğrenim gördüğü, buna müteakiben lise mezunu çalışanların oranının %23,7 olduğu görülmektedir. Çizelgeden elde edilen verilere göre lise eğitimi alanların ön lisans eğitimi alanlara oranının %35,4 olduğu görülürken, lisans eğitimi alanların yüksek lisans eğitimi alanlara oranının %37,0 olduğu görülmektedir. Yine çizelgeye göre yüksek lisans eğitimi alanların oranının doktora ve üzeri eğitim alanlara oranı ise %8,9 olduğu görülmektedir.

4.2.Sorulara Verilen Cevapların Analiz Edilmesi

Örneklem İspark Genel Müdürlük çalışanlarının tamamına uygulanmış araştırmaya 190 çalışan katılmıştır. Sorulara verilen cevaplar üzerinde her soru bir birinden bağımsız olmak koşulu ile değerlendirilmiş olup aşağıdaki bulgular elde edilmiş bu doğrultuda sorulara verilen cevapların analiz ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

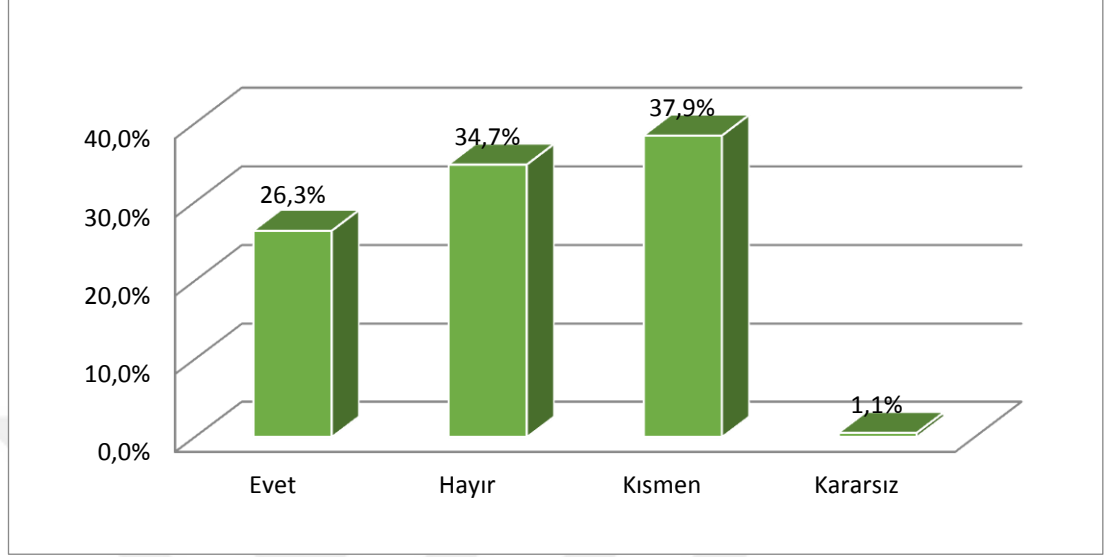
1-Kurumunuzda çalışmaktan memnun musunuz?



Şekil 3.1: Kurumunuzda Çalışmaktan Memnun Musunuz Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.1'i incelediğimizde araştırmaya katılan 190 çalışandan %76,3'ünün kurumda çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir. Hayır diyenlerin yüzdeleri toplamı %1,6'dır. Bu veriler doğrultusunda şirket çalışanlarının büyük bir bölümünün, kurumlarında çalışmaktan memnun olduğu kanısı hâkimdir. Kurumda çalışmaktan kısmen memnun olanlar %22.1'lik bir oranı oluşturmaktadır. Kısmen memnun olanların memnun olmadığı alanlar analiz edilerek kurumda çalışmaktan memnun olan personel sayısı arttırılabilir. Personelin memnun olmadığı alanların veya durumların analiz edilerek sorunlarının çözümüne gidilmediği takdirde personelin kısmı memnuniyeti memnuniyetsizliğe dönüşebilir. Bu durumda memnun olmayan personel sayısının artması ile kurumda aidiyet duygusunun giderek azalması söz konusu olabilir.

2-Kurumunuzda işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?

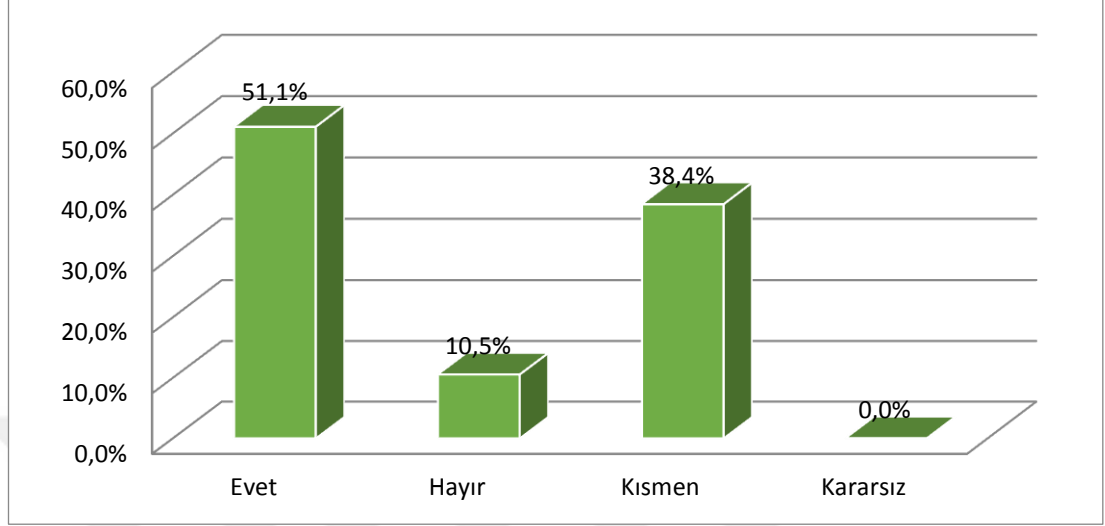


Şekil 3.2: İşe Uygunluk ve Liyakat İlkesine Dikkat Ediliyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.2' ye bakıldığında araştırmaya katılan 190 çalışandan, işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünenlerin oranı %26,3 iken, katılımcıların %34,7'si işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alınmadığını düşünmektedir. İşe uygunluk ve liyakat ilkesine dikkat edilmemesi, personelin yaptığı işte etkin olmadığı veya yapılan işte uzmanlık gözetilmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu durum etkin bir ihtiyaç analizi yapılmadığını, hangi işin hangi özelliklere sahip personel tarafından yapılacağını belirlenmediğini ortaya koymaktadır. Kısaca personel-iş ilişkisi gözetilmemektedir.

İşe uygunluk ve liyakat ilkesine dikkat edilme oranı en fazla %37.9 ile kısmen cevabı olmuştur. Bu durum kimi departmanlarda personel niteliklerine dikkat edildiği kimi departmanlarda ise niteliklere önem verilmediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca işe liyakat ilkesine kısmen önem verilmesi birim yöneticilerinin her personele farklı davranış sergilemesi olarak da yorumlanabilir.

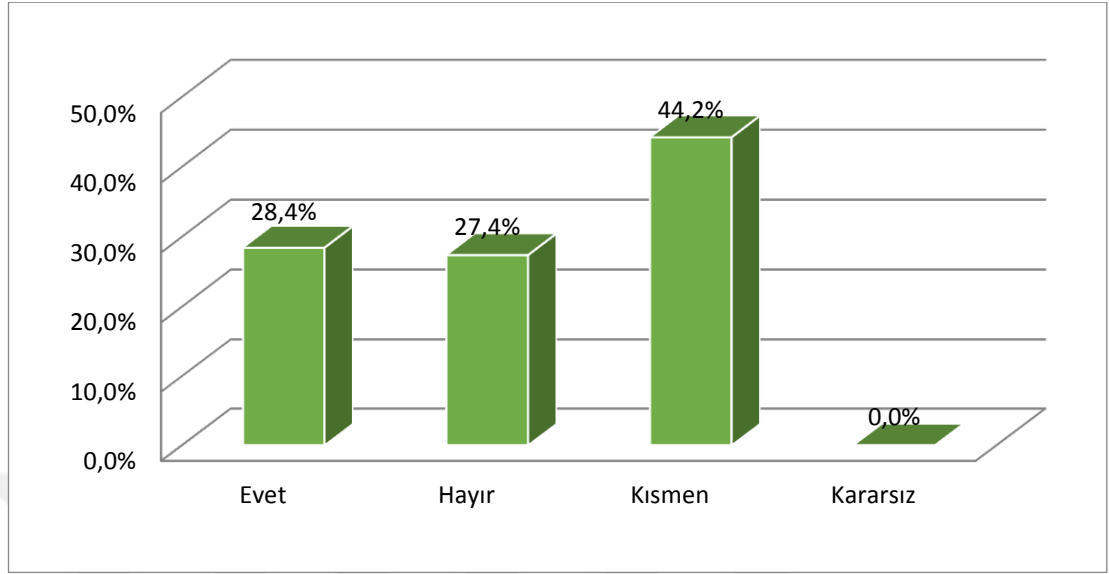
3-Kurumunuzun size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?



Şekil 3.3: Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimler Sağlanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılan 190 çalışandan elde edilen veriler ışığında mesleki eğitim olanaklarının sağlandığını düşünenlerin oranı %51,1 iken, hayır diyenlerin oranı ise %10,5'tir. Çalışanların yarısı meslekleriyle ilgili gerekli eğitimlerin sağlandığı kanısındadır. Personelin yarısının mesleki eğitimleri aldığını ifade etmesi kurum olanaklarının eşit bir şekilde dağıtılmadığı olarak da yorumlanabilir. Mesleki eğitimlerin kısmen sağlandığını söyleyen kişilerin oranı %38,4'tür. Bu durum personelin mesleği ile ilgili eğitimlerden bazılarının kurum tarafından karşılanmadığını ortaya koyabilir. Eğitimlerin personele tam olarak verilmemesi eğitim ihtiyaç analizlerinin tam olarak yapılmadığını ortaya koyabilir. Personelin sadece yarısının ihtiyaç duyduğu eğitimleri olması ve önemli bir kısmının ihtiyaç duyduğu eğitimlerin bir kısmını alabilmesi kuruluşun güncel bilgi ve uygulamalara ilerleyen zamanlarda yabancılaşmasına ve güncel ayak uyduramamasına yol açabilir. Böylece personel yapısı gün geçtikçe niteliksiz bir yapıya bürünür.

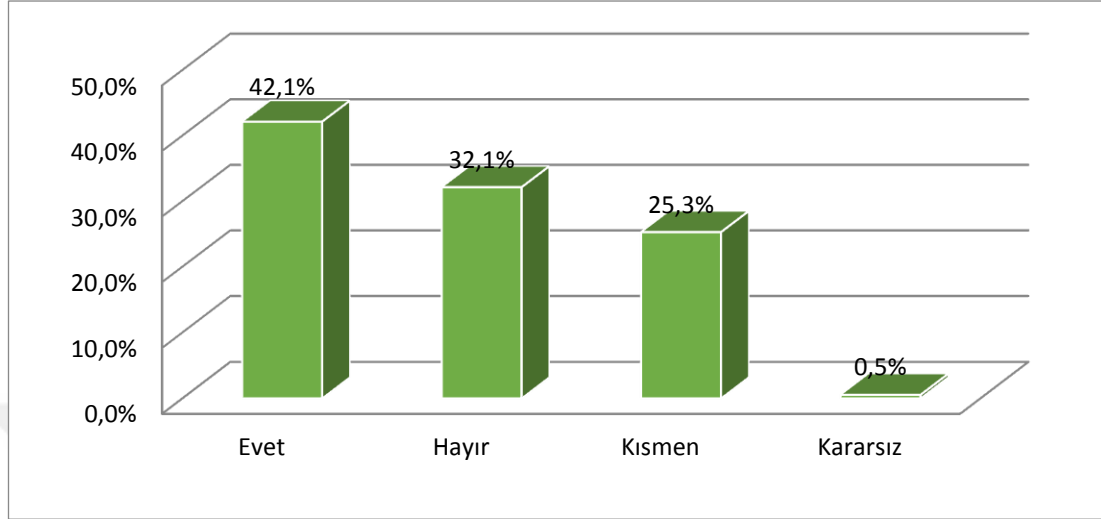
4-Kurumunuzda kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?



Şekil 3.4: Kariyer ve Yükselme Olanakları Sağlanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.4'e bakıldığında araştırmaya katılan 190 kurum çalışanının %28,4'ü kariyer ve yükselme olanaklarının sağlandığını düşünürken, hayır diyenlerin oranının %27,4 olduğu görülmektedir. Evet ve hayır diyenlerin oranlarının bir birine yakın olduğu görülmektedir. Kurumda kariyer ve yükselme olanaklarının sağlanmasına verilen evet ve hayır cevaplarının eşit olması kurumda personele yönelik eşitlik ilkesinin uygulanmadığını göstermektedir. Bu durum personelin yükselmesinde liyakatin esas alınması yerine başka faktörlerin devreye girmesi olarak yorumlanabilir. Eşitlik ilkesinin tüm personele yönelik olmaması personelin aidiyet duygusuna, motivasyonuna ve kurumuna olan güvenine zarar verebilir. Ayrıca kariyer ve yükselme olanaklarının sağlanmasına verilen kısmen cevabının %44,2 olması personelin kendini iş kapsamında güvende hissetmemesine yol açabilir. Çünkü personelin karşılaşılabileceği uygulamanın belirsiz olması kariyer planlaması yapmasını zorlaştırabilir. Bir kuruluşta yükselme ve kariyer olanaklarının önceden belirlenmesi gerekmektedir.

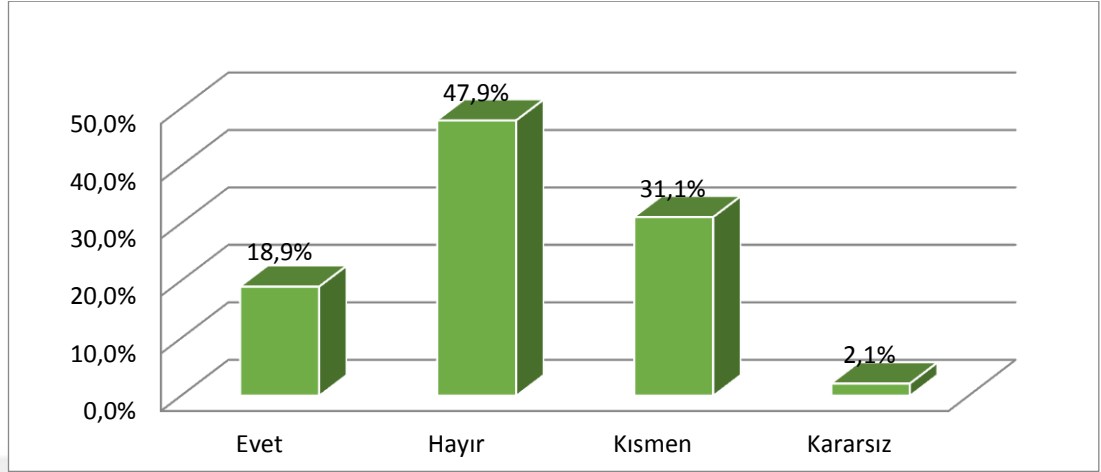
5-Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?



Şekil 3.5: Kurumda Uygulanan Ödül ve Ceza ile İlgili Soruya Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.5'i incelendiğimizde araştırmaya katılan 190 kurum çalışanlarından elde edilen verilere göre verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünenlerin oranı %42,1 iken, böyle bir düşünceye sahip olmayanların oranı ise %32,1'dir. Ödül ve ceza uygulaması bir kuruluşta verimliliği, motivasyonu ve aidiyet duygusunu etkileyen unsurların en önemlileridir. Ödül ve ceza uygulanması ile ilgili soruya verilen cevaplardan evet ve hayır cevabının birbirine yakın olması ödül-ceza sisteminin tam olarak uygulanmadığını göstermektedir. Kısmen cevabının da evet ve hayır cevabına yakın olması yöneticilerin personel arasında farklı uygulamalar yaptığını kanıt olabilir. Ödül ve ceza sistemi eşit olarak ve kriterleri önceden belirlenmiş olarak uygulandığı zaman amacına ulaşabilir. Ödül ve ceza sisteminin eşit olarak uygulanmaması personel arasında huzursuzluğa neden olabileceği gibi personelin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarını da olumsuz etkileyebilir.

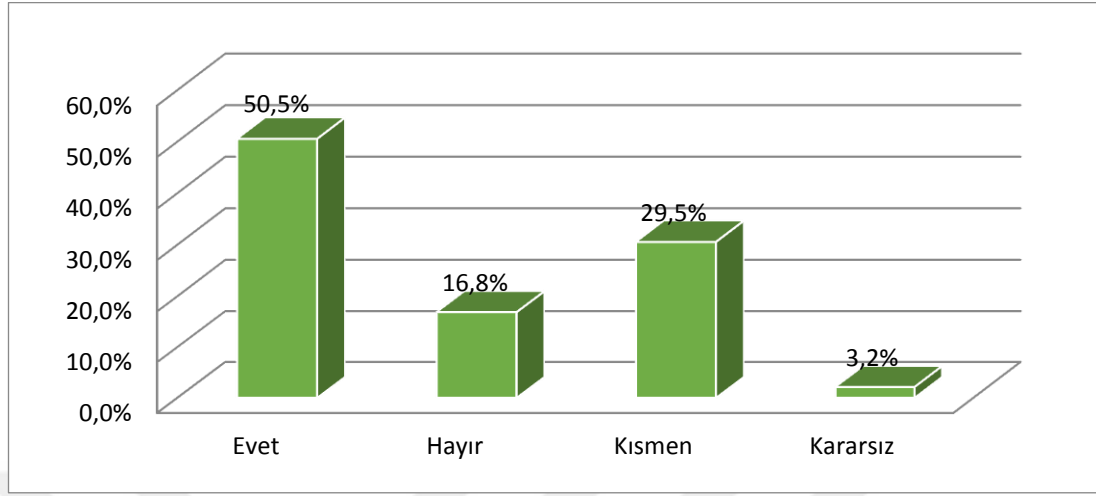
6-Kurumunuzun sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?



Şekil 3.6: Kurumun İşgörenlerin Sorunlarına Yaklaşımı Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.6'ya bakıldığında araştırmaya katılan 190 katılımcının kurumun, şirket çalışanlarının sorunlarına yaklaşımından memnun olduklarını söyleyenlerin oranı %18,9 iken, hayır diyenlerin oranı ise, %47,9 dur. Çalışanların büyük bir bölümünün bu durumdan memnun olmadıkları kanısı hâkimdir. Kurumun işgörenin sorunlarına yaklaşımının yetersiz olarak görümesi personelde kuruma karşı güvensizlik, yaptığı işe karşı motivasyon bozukluğuna yol açabilir. Kurumların en önemli kaynaklarından biri olan işgören çalıştığı kurumda değerli olduğunu hissetmek ister. Kendisine değer verildiğini bilen personelin aidiyet duygusu en üst düzeyde olur. Kurum personelin sorunları ile ilgilenmezse güvensizlik ortamı oluşur; ayrıca bu durum iş verimini de düşürür

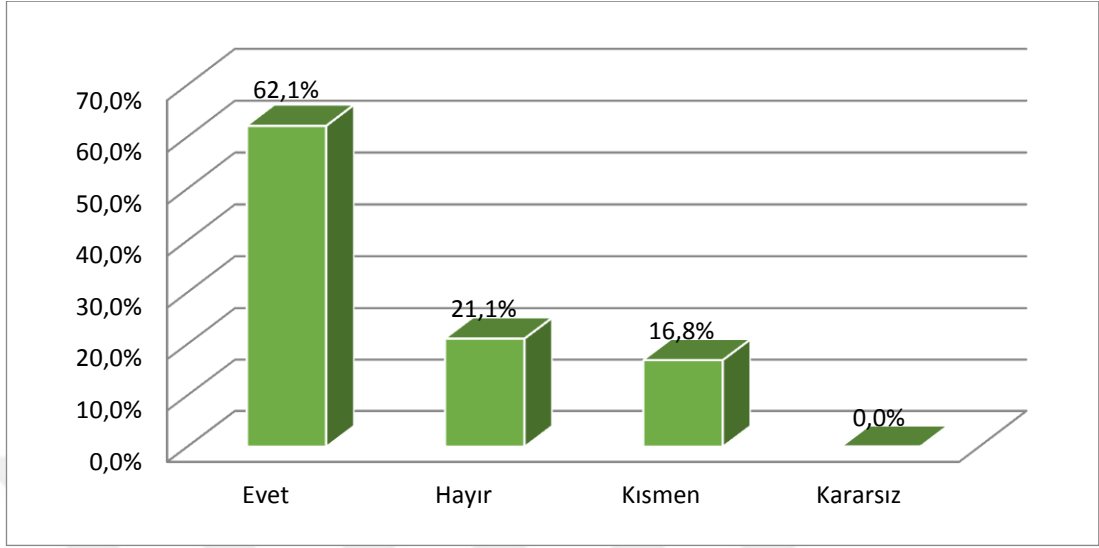
7-Çalıştığınız birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 3.7: Çalıştığınız Birimde İş Bölümü Adilmi Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.7’den elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan 190 katılımcıdan çalıştığı birimde iş bölümünün adil olduğuna inanların oranı %50,5 iken hayır diyenlerin oranı ise %16,8’dir. Kurum çalışanlarının yarısı iş bölümünün adil olduğu kanısındadır. Personelin yarısının iş bölümünün adil olduğunu düşünmesi yöneticilerin iş dağılımında eşitlik ilkesine riayet etmediğinin göstergesi olabilir. Ayrıca bu durum iş yükü aynı personel tarafından yerine getiriliyor şeklinde de yorumlanabilir. İş yükünün önemli bir kısmını yüklenen personel diğer personellere göre tatmin edilmezse bu durum farklı memnuniyetsizliklere de yol açabilir. Ayrıca iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz sorusuna kısmen cevabını veren personelin oranı %29,5 olarak ölçülmüştür. Bu durum iş dağılımının anlık olarak yapıldığı kişilerin sürekli hangi işi yapacağına dair bir görev tanımlarının bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Bir personel iş dağılımının kimi zaman adil kimi zaman adaletsiz olduğunu düşünüyorsa o iş yerinde personelin ne iş yaptığının belirsiz olduğu, iş analizlerinin yapılmadığı ve kimin hangi işi yapacağı gibi durumların belirlenmediği şeklinde bir sonuç ortaya çıkar.

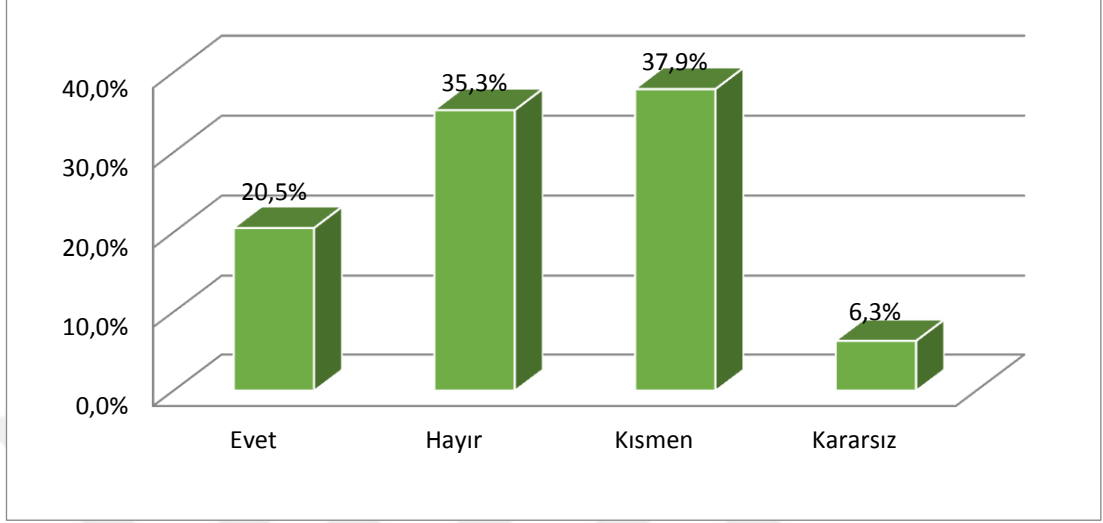
8-Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz?



Şekil 3.8: Çalıştığınız Birim Bilgi ve Uzmanlığınıza Uygunmu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.8 dikkate alındığında araştırmaya katılan 190 katılımcıdan uzmanlığa dayalı bir işte çalıştığına evet diyenlerin oranı %62,1 iken, hayır diyenlerin oranı ise %21,1'dir. Bu verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda şirket çalışanlarının büyük bir kısmında bilgi ve uzmanlığa uygun bir birimde çalıştıkları kanısı hâkimdir. Çalışanların bilgi ve uzmanlığına uygun bir birimde çalışmalarını kurumun işe göre personel aldığına göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca personelin kendi uzmanı olduğu işi yapması onun verimliliğini ve motivasyonunu arttıran en önemli husustur. Bilgi ve uzmanlığı dışında çalışan personelin de verimlilik ve motivasyonunun artırılması ve kurum kaynaklarının daha verimli kullanılabilmesi açısından uzman olduğu alanda çalıştırılması daha faydalı olacaktır. Bu durumun sağlanabilmesi için kurumda iş analizlerinin yapılarak görev tanımlarının hazırlanması ve personelin uzmanlık alanlarına yönlendirilmesi gerekmektedir.

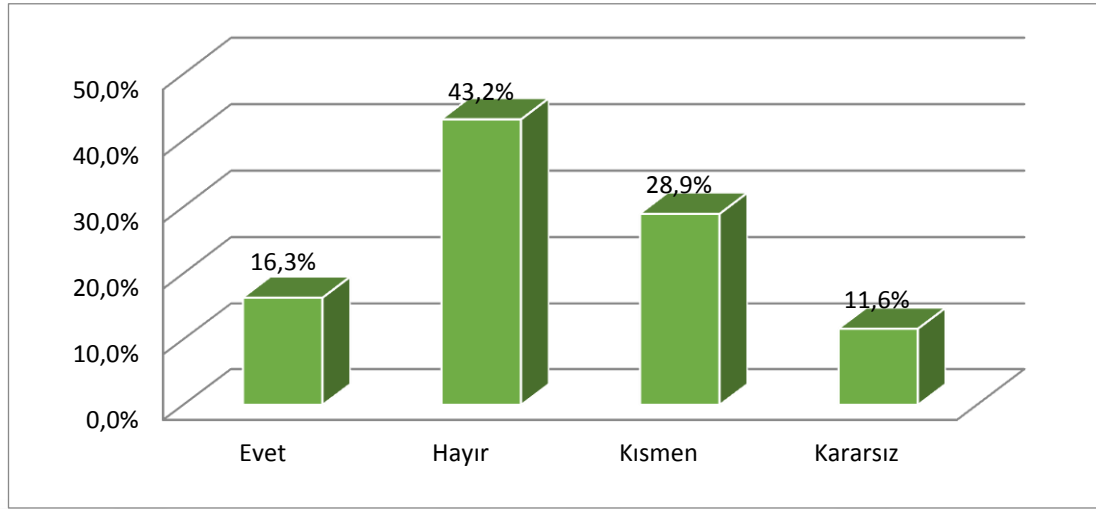
9-İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 3.9: İKY Uygulamalarının Stratejik Hedeflerle Uyumlumu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.9’u incelediğimizde araştırmaya katılan 190 katılımcıdan İKY uygulamalarının stratejik hedeflerle uyumlu olduğuna evet diyenlerin oranı %20,5 iken, kurum çalışanlarının %35,3’lük bir kısmında, kurumun stratejik hedefleriyle kurumda uygulanan insan kaynakları politikalarının örtüşmediği kanısı hâkimdir. Personelin insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetsiz olması, İnsan Kaynakları Biriminin işlevlerini tam olarak yerine getirmiyor şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu durum için adı geçen birimin sadece personel giriş ve çıkışı ile ilgilenen ve sadece evrak işi yapan birim olarak çalıştığı yorumu yapılabilir.

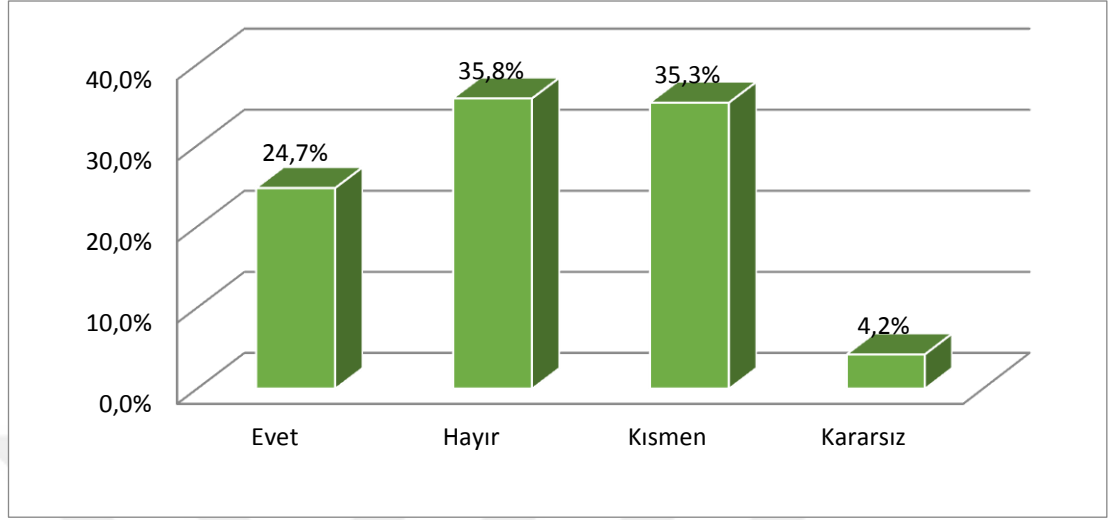
10-Kurumunuzda fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?



Şekil 3.10: Kurumda İKY Politikaları Uygulanıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.10'a bakıldığında araştırmaya katılan 190 şirket çalışanından elde edilen verilere göre; fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığına evet diyenlerin oranı %16,3 iken, %43,2'lik bir kısımda fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanmadığı kanısı hâkimdir. Fırsat eşitliğinin olmaması personel arasındaki eşitsizliğin en önemli göstergesidir. Fırsat eşitliğinin olmaması personel için ayrımcılık yapıyor duygusunu hakim kılar. Bu duygu personeller arasında huzurun bozulmasına yol açar, personelin işini sevmemesine, işine motivasyon olamamasına hatta kurumun zararı için birtakım uygulamalar yapmasına neden olur. Fırsat eşitliğinin sağlanması iş ortamı başta olmak üzere kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesi, yapılan işte motivasyonun artmasına bağlı olarak iş verimliliği gibi olumlu durumların ortaya çıkmasına olanak sağlar. Ayrıca fırsat eşitliğinin olmaması kurum olanaklarının verimli ve etkin kullanılmadığı izlenimine yol açabilir.

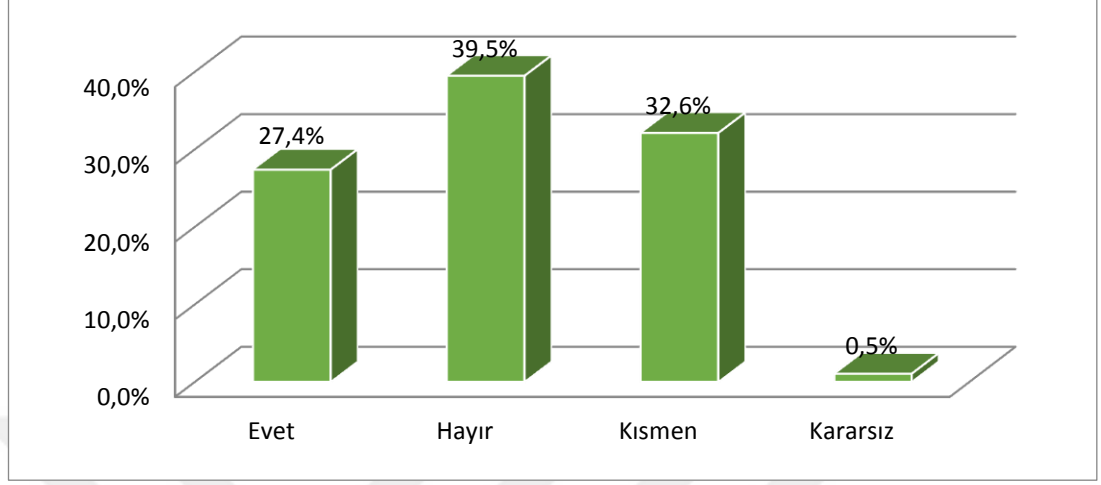
11-Kurumunuzda personel planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?



Şekil 3.11: Personel Planlaması Doğru Yapılıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.11'den elde edilen verilere göre araştırmaya katılan 190 kurum çalışanından, personel planlamasının doğru yapıldığına evet diyenlerin oranı %24,7 iken, kurum çalışanlarının %35,8'lik bir kısmında personel planlamasının doğru yapılmadığı kanısı hâkimdir. Kurumda personel planlamasının doğru yapılamaması personel alımlarında ihtiyaca göre alım yapılmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Kurumun personel planlaması yapmaması ihtiyaç analiz yapmadığının da kanıtı olarak yorumlanabilir. Ayrıca hayır ve kısmen cevabının nerdeyse eşit oranda olması kimi birimlerde işinde uzman personel kimi birimlerde ise kendi alanı olmayan bir işte çalışan personel mevcut şeklinde yorumlanabilir. Kurumda iş verimliliğinin artması ve işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için doğru iş analizleri ile görev tanımlarının belirlenmesi isabetli olacaktır.

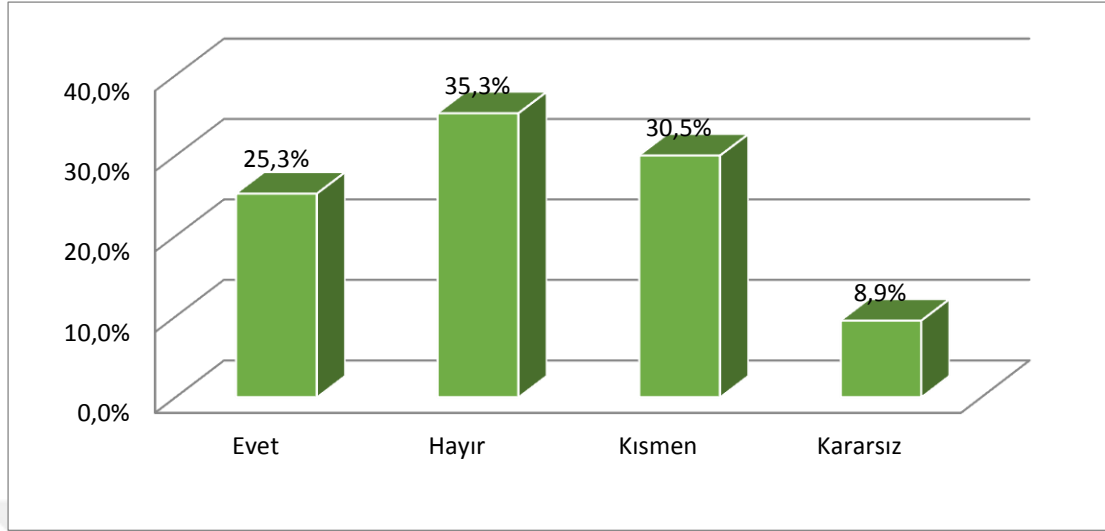
12-Kurumunuzda çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?



Şekil 3.12: Çalışanlar Karar Verme Süreçlerine Katılıyormu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.12'yi okuduğumuzda araştırmaya katılan 190 katılımcıdan, kurumda çalışanların karar verme süreçlerine katıldığına evet diyenlerin oranı %27,4 iken, %39,5'lik bir kısımda ise çalışanların karar verme sürecine katılmadığı kanısı hâkimdir. Personel çoğunluğunun karar mekanizmalarında yer almadığını düşünmesi işlerin tek elden yürütüldüğünün karar verme aşamalarında farklı bilgi, beceri ve düşüncelere yer verilmediğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Kurum yapılan işlerin sonuçlandırılması aşamalarında farklı bilgi ve deneyimlere sahip personellere de yer verdiği zaman yapılan işte hata yapma olasılığı en aza iner. Personel üzerine aldığı sorumluluk duygusu ile yaptığı işte daha dikkatli davranır. Düşüncelerine önem verildiğini düşünen personel kendisini değerli hisseder ve bu durum personelin aidiyet duygusunun artmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Personelin kritik süreçlerde yer alması kendisini geliştirme aşamasında da ayrıca motivasyon sağlar.

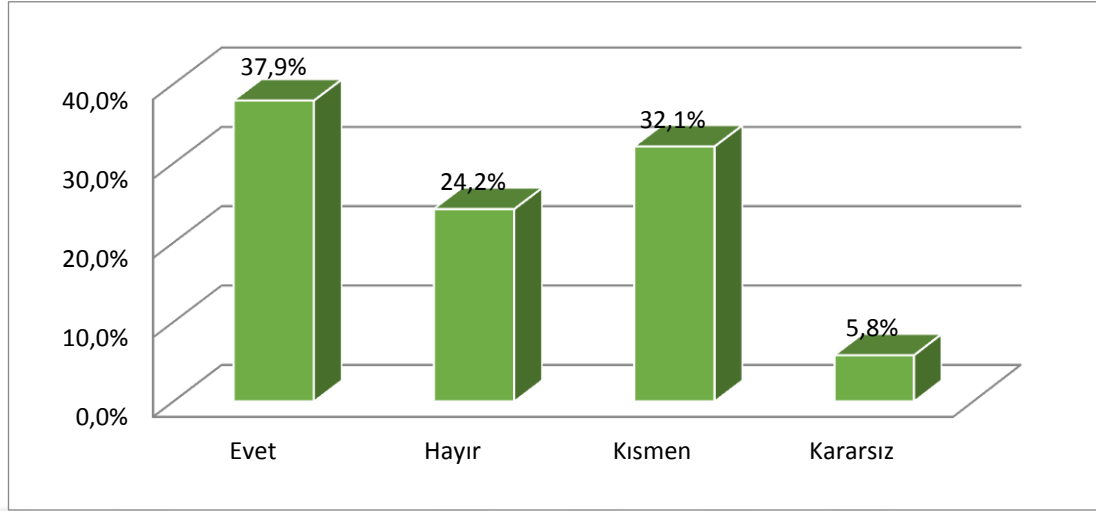
13-Kurumunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 3.13: İKY Uygulamalarının Kurum Çalışanlarının Verimliliğine Katkısı Varmı Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 190 katılımcıdan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğuna evet diyenlerin oranı %25,3 iken, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olmadığını düşünenlerin oranı ise %35,3'tür. Sonuçlar incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetiminin kurum çalışanlarının verimliliğine katkısının az ve kısmen olduğu sonucu ağırlıklıdır. Bu durum İnsan Kaynakları Yönetiminin personelin verimliliğini arttıracak faaliyetlere ağırlık vermesigerektiğinin göstergesi şeklinde yorumlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, personelin gerek duyduğu eğitimlerin verilmesi, personelin sorunlara yaklaşımının iyileştirilmesi gibi uygulamalara başvurarak personel verimliliğini arttırabilir. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin kurum çalışanlarının verimliliğine katkı sağlayacak faaliyetlere yönelik çalışmalarını artırması şeklinde yorumlanabilir.

14-Kurumunuzda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?



Şekil 3.14: Uygulanan İKYP'nın İşgörenlerin Kuruma Olan Bağlılığını Etkiliyor mu Sorusuna Verilen Cevap Yüzdeleri

Şekil 3.14 incelendiğinde elde edilen verilere göre araştırmaya katılan 190 katılımcıdan, kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilediğine evet diyenlerin oranı %37,9 iken, kurum çalışanlarından %24,2'lik bir kısmında kurumda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilemediği kanısı hâkimdir. Uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkiliyor mu sorusuna verilen evet ve kısmen cevaplarının neredeyse eşit seviyede olması insan kaynakları politikalarının personeli aynı derecede tatmin etmediğini ve politikaların her personele karşı farklı algılandığının göstergesidir. İnsan Kaynakları Politikası aslında kurumun personele karşı yürüteceği uzun süreli plan olarak değerlendirilebilir. Bu politikaların personel tarafından eşit olarak algılanması ve benimsenmesi personel verimliliği, motivasyonu ve kuruma karşı aidiyet duygusu açısından önemlidir. Çalıştığı kurumun politikalarını içselleştirmeyen personel kurumu için yapacağı çalışmalarda isteksiz ve verimsiz davranabilir. Bu durumu önleyebilmek için etkin bir insan kaynakları politikaları uygulamalarının önemi ortaya konabilmeli şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 3.5: Araştırmanın Yüzelik Dağılımı

ARAŞTIRMA ANALİZ TABLOSU										
SIRA NO	SORU BAŞLIKLARI	KATILAN KİŞİ SAYISI	CEVAP DAĞILIMI ADET				CEVAP DAĞILIMI YÜZDE			
			EVET	HAYIR	KISMEN	KARARSIZ	EVET	HAYIR	KISMEN	KARARSIZ
1	Kurumunuzda çalışmaktan memnun musunuz?	190	145	3	42	0	76,3%	1,6%	22,1%	0,0%
2	Kurumunuzda işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?	190	50	66	72	2	26,3%	34,7%	37,9%	1,1%
3	Kurumunuzun size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?	190	97	20	73	0	51,1%	10,5%	38,4%	0,0%
4	Kurumunuzda kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?	190	54	52	84	0	28,4%	27,4%	44,2%	0,0%
5	Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?	190	80	61	48	1	42,1%	32,1%	25,3%	0,5%
6	Kurumunuzun sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?	190	36	91	59	4	18,9%	47,9%	31,1%	2,1%
7	Çalıştığınız birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?	190	96	32	56	6	50,5%	16,8%	29,5%	3,2%
8	Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz?	190	118	40	32	0	62,1%	21,1%	16,8%	0,0%
9	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?	190	39	67	72	12	20,5%	35,3%	37,9%	6,3%
10	Kurumunuzda fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?	190	31	82	55	22	16,3%	43,2%	28,9%	11,6%
11	Kurumunuzda personel planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?	190	47	68	67	8	24,7%	35,8%	35,3%	4,2%
12	Kurumunuzda çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?	190	52	75	62	1	27,4%	39,5%	32,6%	0,5%
13	Kurumunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?	190	48	67	58	17	25,3%	35,3%	30,5%	8,9%
14	Kurumunuzda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?	190	72	46	61	11	37,9%	24,2%	32,1%	5,8%

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda daha hızlı bir şekilde varlığını artıran globalleşme sürecinde; uluslararası rekabetin üstünlüğünde bende varım diyen şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, insan unsurunu farklı yorumlayış ve uygulamaya aktarış biçimleriyle ile ön plana çıkmaktadır. Şirketin organizasyon yapısı ve insan sermayesinin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir. Çalışmanın odağında insan unsurunun varoluşu şirketlerin stratejik amaç ve hedefleri ile insan kaynakları politikalarının nasıl ve ne şekilde örtüştüğünün göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda araştırmamıza dair aşağıdaki sonuç ve öneriler çıkartılmıştır.

- Kurumunuzda çalışmaktan memnun musunuz? Sorusuna %76 civarında evet cevabı verilmiştir. İSPARK yöneticileri ile yapılan görüşmelerde %70'lik bir memnuniyetin sektörün yapısal sorunları nedeniyle yeterli bir gerçekleşme olarak görüldüğü tespit edilmiştir. İSPARK'ın %75 olan yıllık memnuniyet hedefi düşünüldüğünde bu hedefin gerçekleştirebilmesi için personel politikalarının yeniden gözden geçirerek işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Personelin kurumdan memnuniyetinin artırılması için atılacak adımların başında özlük haklarının iyileştirilmesi gelmektedir. Maaş düzenlemelerinde performans sisteminin ve liyakatin göz önünde bulundurulması memnuniyetin artmasında başlıca faktörler olarak ele alınabilir. Ayrıca personelin kariyer planlaması yapabilmesi, yükselme olanağı sağlanması hedeflere ulaşmayı sağlayacak ve memnuniyeti arttıracak diğer önemli etkenlerdendir. Personelin kendini güvende hissetmesi ve kuruluş için değerli olduğunu hissetmesi memnuniyeti arttırmaktadır. Personele eğitim ve sağlık alanında avantajlar sunularak da personel memnuniyeti artırılabilir.
- İşe uygunluk ve liyakat ile ilgili gerçekleşen skorun %26 civarında olduğu görülmüştür. Bu düşük memnuniyet oranı, personel seçme değerlendirme ve İK fonksiyonlarının kurumda tatmin edici bir sistem ile çalışmadığını

göstermektedir. Bu konu İSPARK'ta geliştirilmesi gereken alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel liyakatine önem verilmemesi personelin kurum bağlılığını zedeleyeceği gibi iş motivasyonunun da olumsuz olarak etkileyecektir. Personel işi ile alakalı olumlu ya da olumsuz performans sergilese de herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacağı duygusuna kapılacaktır. Bu durumda personel işi boşlayacak tutumlar sergileyecektir. Liyakat sisteminin olmadığı kurumda personel eğitimleri de gereksiz olarak görülecektir ve personel kendisini çağın gerekliliklerine taşıyacak bilgi birikimine ulaşma fikrini önemsiz bulacaktır. Ayrıca personelin kariyer planlaması yapması da anlamsız bir hal alacaktır. Liyakat sisteminin olmaması etkili bir insan kaynakları planlaması yapmayı olumsuz etkileyecek ve insan kaynakları departmanı da anlamsız ve yetersiz bir birim olarak kurumda faaliyet gösterecektir.

- Personellerin %50'den fazlası Kurumda mesleki gelişim eğitimlerinin verildiğini ifade etmiştir. Mesleki gelişim eğitimleri hizmet içi eğitimlerden farklı olarak maliyet arz eden büyük bütçeli eğitimlerdir. Kurumda bu eğitimlerin bu oranda veriliyor oluşu, personelin mesleki gelişimi açısından önem arz etmektedir. Kurumda mesleki eğitimlerin verilmesi personelin yaptığı iş ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmesine kendisini yetiştirmesine fayda sağlayacaktır. Eğitimler ile personel yaptığı işte fark yaratarak yükselme avantajını yakalayacaktır. Fakat bir önceki soruda verilen liyakate önem verilmiyor cevabı göz önüne alındığında personel eğitimlerinin kariyer planlaması açısından personel için bir anlam ifade etmeyeceği yorumu yapılabilir. Çünkü personel kendisini ne kadar yetiştirirse ve geliştirse bunun kendisine maddi anlamda bir getirisi olmayacağını düşünür ve eğitimlere gereksiz olarak bakar.
- Kurumunuzda kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu? Sorusuna bakıldığında sonuçlar açısından bu skorun düşük çıkması kurum adına üzücüdür. Çalışanların %27,4'ü kurumda kariyer ve görevde yükselmenin olanak dâhilinde olmadığını düşünüyor. Bu sonuç bir önceki soruya verilen yanıtlar ile kıyaslanınca, kurumsal kaynakların (eğitime ayrılan bütçe v.s.) yeterince verimli kullanılmadığı kanısını ortaya çıkartıyor. İSPARK'ın bu alanı da geliştirilebilir alan olarak belirlemesi ve tedbir alması gerektiğini göstermektedir. Kurumda personele kariyer ve yükselme olanağı sağlanmaması etkili insan kaynakları

politikası yürütülemediğinin de göstergesi sayılabilir. Personele yükselme fırsatının sunulmaması personelin kendisini geliştirmesini de olumsuz etkileyecek faktörlerdendir. Yaptığı işte yükselemeyeceğini bilen personel işe karşı motivasyon eksikliği yaşar ve kuruma karşı var olan aidiyet duygusunda da azalma yaşanır.

- Şirketin uygulamış olduğu ödül ve ceza sisteminin işleyip işlemediği sorununa verilen yanıtlardaki bir birine yakın ve düşük seyreden dağılımlar, kurumda var olan ödül ve ceza sisteminin, bizi yeteri kadar etkin olmadığı sonucuna götürmektedir. Personel işiyle ilgili yaptığı olumlu faaliyetlerde ödüllendirilmesi motivasyonunu arttıran bir nedendir. Ödül ve ceza sisteminin etkili bir şekilde işletilmesi personeli işi dikkatli yapma ve sorumluluk alma noktasında olumlu yönde etkileyecektir.
- Kurumun personelin sorunlarına olumlu yaklaşım gösterilmesi, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetini ve iç müşteri memnuniyetini direkt etkileyen bir skordur. Ancak bu skor istenilen seviyede değildir. Bir PR faaliyeti olduğu görülmektedir. İSPARK halkla olan iletişimini de geliştirilebilir alan olarak ön plana çıkartılmalıdır. Personelin sorunlarına olumlu yaklaşamaması aidiyet duygusunu ve motivasyonu olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Personel sorunları memnuniyet anketleri ile belirlenerek detaylı olarak analiz edilebilir. Tespit edilen sorunlar ışığında personelin sorunlarına yönelik memnuniyet artırıcı tedbirler alınabilir.
- Kurumda çalışan personellerin %50,5'lik bir kısmı adil bir iş bölümü olduğuna inanmaktadır. Görev ve sorumlulukların da sistematik bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda da memnuniyetsizlik ve verimsizlik kaçınılmazdır. Süreç tanıtım kartlarına uygun bir görev ve sorumluluk tarifi kurumun öncelikleri arasında yer almalıdır. İş süreçleri analiz edilerek görev tanımları detaylı bir şekilde hazırlanmalı personelin niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmalıdır. Yapacağı işin gereklerini bilen personel kuruma daha faydalı olacaktır. Görev ve sorumlulukların belirlenmediği kuruluşlarda işlerin aksaması ve hataların ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur.

- Personellerin %62,1'lik bir kısmı uzmanlığına uygun bir işte çalıştığını ifade etse de %21,1'lik kısmı çalıştığı işin uzmanlığına tam olarak uygun olmadığını düşünmektedir. Bu durum personel devrimine ve yetişmiş insan kaynağının kaybına yol açabilen sorunların başında gelmektedir. Personellerin daha verimli olabilmeleri için uzmanlığına dayalı bir departmanda çalışmalarını hem işgören hem de işveren açısından oldukça önem arz etmektedir. Kurumdaki insan kaynağının doğru biçimde seçilmesi, doğru işe yerleştirilmesi, performansı ve ücret yönetiminin sistemli bir şekilde izlenmesi kurum için hayati önem taşımaktadır. İşe uygun personel seçimi yapılan işin sorunsuz sürdürülebilmesine katkı sağlar. İşgören faaliyet alanlarını belirledikten sonra iş analizleri yaparak personel niteliklerini belirlemeli ve niteliklere uygun personeli işe almalıdır. Bu konuda kuruluşun başarılı olabilmesi için işe alım süreçlerinin detaylı olarak hazırlanması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen yanıtların bir birine yakın ve yetersiz bir dağılım göstermesi kurumun insan kaynağını kontrol etmesi bakımından risk teşkil etmektedir. Şirketin stratejik hedeflerine yönelik İKP'nin belirlenmesi geliştirilmesi gereken alan olarak belirlenmelidir. Kurum hedeflerinin insan kaynakları yönetimi ile uyumlu olması faaliyetleri yürütecek personellerin belirlenmesinde faydalı olacaktır. Kurumun hedefleri ile hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan personel yapısına sahip olması kurum için geleceğe dönük adımlar atmasında faydalı olacaktır.
- Personel yönetimi başlığı da diğer birçok başlık gibi geliştirilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumda gerek kaynakların adil dağılımı gerekse işletme ve İK fonksiyonlarındaki uygulamaların istenilen seviyede olmaması nedeniyle personele yeterince adil fırsat sunulmadığı görüşü egemendir. Personel politikalarının gözden geçirilerek fırsat eşitliğinin daha adil sağlanması gerekmektedir.

- Kurumda personel planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz? Sorusunda da birbirine yakın dağılım gösteren skorlar, personel planlamasının risk yönetimi açısından tekrar ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu durum acil ve öncelikli alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel planlamasının etkin olarak yapılmaması personele göre iş ortaya konulmaktadır yorumuna sebep olabilir. Personel planlamasını doğru şekilde yaparak, işe göre personel istihdamı yoluna gidilerek faaliyet alanlarında iş verimliliği sağlanabilir.
- Diğer bir hususta karar verme süreçlerine katılım kurumlarda birlikte öğrenme, birlikte büyüme stratejilerinin gelişmesi bakımından hayati önem arz eder. Ancak düşük ve birbirine yakın skorlar kurumda karar alma süreçlerine katılımın istenilen seviyede olmadığını göstermektedir. Personelleri karar verme sürecine dahil etmek hem işgörenin hem de işverenin birlikte hareket etmelerini ve çabuk karar almalarını sağlamaktadır. Ortak karar alma mekanizmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi personele değer verilmesi, personelin aidiyet duygusunun artması ve personelin verimliliği açısından önemli bir husustur.
- Kurumunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusu özellikle insan kaynakları ile ilgili tüm fonksiyonların bir özeti şeklindedir. Verilen yanıtlardan bu fonksiyonların istenilen seviyede işlemediği anlaşılmaktadır. Kurumun acilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik politikalar üretmesi gerekmektedir.
- Ayrıca uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını nasıl etkilediği konusunda, çalışanların vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında personellerin %37,9'luk bir kısmında uygulanan İK politikalarının bir şekilde kuruma karşı aidiyeti etkiledi düşüncesi hâkimdir. Ancak çalışanların kuruma olan bağlılığını istenilen seviyeye çıkarabilmek için kurum İK politikalarının adil ve sistematik olarak uygulama prensibini benimsemelidir.
- Genel olarak bu sonuçlara bakıldığında kurumda başta İK fonksiyonları olmak üzere birçok fonksiyonun yeniden tanımlanarak önceliklendirmeye tabi tutulması ve yeniden yapılandırılması ihtiyacının hayli yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak şirketin stratejik hedefleri ile örgütte uygulanan stratejik insan kaynakları politikalarının aynı amaca yönelmesi gerekmektedir. Bunun için İSPARK yönetim kadrosunun insan kaynakları departmanını da bu sürecin içerisine katarak uygulanan personel politikalarını işletmenin stratejik hedefleri ile bütünleştirerek sürdürülebilir bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Uygulanan insan kaynakları politikalarının personel tarafından benimsenmesi birinci öncelik olarak seçilmelidir. İşletmenin stratejik hedeflerini göz ardı etmeyerek hem personel tarafından şirketin güvenli bir liman olarak görmesini sağlamak hem de, şirket açısından hayati önem taşıyan ve şirketin kendi varlığını gelecek zaman dilimi içerisinde de devam ettirebilmesinin güvencesini ortaya koymak İspark kadrolarının en önemli görevlerinden birisidir. İspark kadroları işletmenin stratejik hedeflerine uygun daha uzun ömürlü bu iradeyi ortaya koyabilecek yetişmiş insan kaynağına sahiptir. Bilgi, birikim ve yönetsel anlamda gerekli yönetici kadrolarına sahip olan bu kurum, gelecek nesillere yeni şirket yönetim anlayışını ortaya koyabilecek gücede sahiptir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Açıklan, A.** (1999). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, 1.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Akçakaya, M.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, 1.Baskı, Adalet Yayın Evi, Ankara.
- Akyüz, Ö.F.** (2006). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Altinel, H.** (2011). İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aykaç, B.** (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bakan İ. ve diğ.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baraz, A.B.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, 1.Baskı, 4.Ünite, Saray Matbaacılık, Ankara.
- Barutçugil, İ.** (2002). Performans Yönetimi, 2.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Benligiray, S.** (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, 1.Ünite, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Bingöl, D.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Çetin C. ve diğ.** (2014) . İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Diñer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Yenilenmiş 5.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdut, T.** (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Tühis Yayım, İzmir.
- Ergun Özler, D.** (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Güney, S.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G.** (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Kapital Medya, İstanbul.
- Halis, M.** (2000). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hançer, M.** (2004). İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- İbicioğlu, H.** (2010). İnsan kaynakları Yönetimi Geleneksek ve Stratejik Perspektif, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, İlksan Matbaası, Ankara.
- İspark, (2012).** İspark 2012-2014 Stratejik Planı, İstanbul.

- Kağncıoğlu, D.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, 8.Ünite, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Kesici, B. ve Basım, H.N.** (2007). Kariyer Yönetimi ve insan Kaynakları Uygulamaları, Genişletilmiş 2.Baskı, 9.Ünite, Baran Ofset, Ankara.
- Öge S. ve diğ.** (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Genişletilmiş 2.Baskı, 10.Ünite, Baran Ofset, Ankara.
- Özgen, H. ve Yalçın, A.** (2011). İnsan kaynakları Yönetimi Stratejik Bir yaklaşım, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Adana.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Ezgi Kitap Evi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sadullah, Ö. ve diğ.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, 1.Ünite, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L.** (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama, 1.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek M.Ş. ve diğ.** (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Geliştirilmiş 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S.** (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tonus, H.Z.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, 1.Baskı, 2.Ünite, Saray Matbaacılık, Ankara.
- Tortop, N. ve diğ.** (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tüzüner, V.L.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K.** (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K.** (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 6.Baskı Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B.** (2010). İnsan kaynakları Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 6.Baskı, Ankara.
- Z, A. ve diğ.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.

Tezler

Akgün, Funda, (2010). "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.

Bıçer Ömer, (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cingöz, Ayşe, (2011). "SİK Y ve SİK Y' in Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Erdoğan, Emel, (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erkoç, Duygu, (2009). Stratejik "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi, İstanbul.

Kahveci, Ayfer, (2012). "İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Kılıç, Ali Osman, (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.

Yetimaslan, Sezer, (2010). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci, Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Kaynakları

<http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2004Ocak/10.pdf> Erişim Tarihi: 17.09.2014.

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp Erişim Tarihi: 11.12.2014.

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp Erişim Tarihi: 11.12.2014.

<http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf> Erişim Tarihi: 09.04.2015.

<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wpcontent/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-19-1994-9.pdf> Erişim Tarihi: 10.04.2015.

http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgb/dosyalar/kitap/kitap03_6331, Erişim Tarihi: 07.04.2015.



EKLER
EK-1 Anket Formu

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ MEVCUT DURUM ANALİZ SORULARI

YAŞINIZ :

CİNSİYETİNİZ :

EĞİTİM DURUMUNUZ :

MESLEĞİNİZ :

1. Kurumunuzda çalışmaktan memnun musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

2. Kurumunuzda işe uygunluk ve liyakat ilkesinin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

3. Kurumunuzun size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

4. Kurumunuzda kariyer ve yükselme olanakları sağlanıyor mu?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

5. Verimlilik ve başarı düzeyine göre ödül ve ceza verildiğini düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

6. Kurumunuzun sorunlarınıza yaklaşımından memnun musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

7. Çalıştığınız birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

8. Bilgi ve uzmanlığınıza uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

9. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

10. Kurumunuzda fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

11. Kurumunuzda personel planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

12. Kurumunuzda çalışanların karar verme süreçlerine katıldığını düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

13. Kurumunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurum çalışanlarının verimliliğine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

14. Kurumunuzda uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını etkilediğini düşünüyor musunuz?

EVET KISMEN HAYIR KARARSIZIM

Sayı : 30.50/1651
Konu : Harun CEYLAN Anket Uygulaması Hk.

Tarih: 30.06.2015
DIŞ YAZIŞMA

T.C
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsüne

İlgi : 25/06/2015 tarih ve B.30.2.AYD.0.41.00.00/500-3086 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen Harun CEYLAN isimli öğrencinizin İSPARK A.Ş. de gerçekleştirdiği "Çalışan Memnuniyeti Mevcut Durum Analiz Soruları" ile ilgili ankete gerekli izinler Genel Müdürlüğümüzce verilmiş olup gerekli bilgilendirme bahsi geçen personele yapılmıştır. Bilgilerinize rica ederiz.

Gemalettin BAYRAM
İnsan Kaynakları Müdürü

Nurettin KORKUT
Genel Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Harun CEYLAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 13.04.1979 / Yozgat / Sorgun
E-posta : ceylanh66@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 02/06/2008, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü
Yüksek Lisans : 15/01/2016, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

TEZDEN ÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Tez Savunması Sunumu
- Tez Makalesi (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği)