

## **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN NERESİNDEYİZ?: KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ**

WHERE ARE STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT? SAMPLE OF KOCAELI PROVINCE

Dr. Burcu ÜZÜM

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli MYO, burcugokay@gmail.com Kocaeli/Türkiye

Dr. Öğr.Üyesi Seher UÇKUN

Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli MYO, seher.uckun@gmail.com Kocaeli/Türkiye

### **ÖZET**

İşletmeler belirli hedeflere ulaşmak için strateji belirlemek zorundadırlar. Stratejiler ise işletmelerin faaliyetlerine ve politikalarına göre gerçekleştirilir. Bu sayede işletmelerin rekabet edebilme gücü kazanırlar. Zaman içerisinde iç ve dış çevresel koşulların değişimiyle beraber organizasyonlar, fonksiyonlarını yerine getirirken sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olmuşlardır. Bu çalışmanın amacı, ISO 500' e giren Kocaeli İlinde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulayıp uygulamadıklarını tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler mülakat yöntemi ile elde edilmiştir. Mülakatta yöneltilen sorular uzman görüşü alınarak oluşturulmuştur. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun stratejik insan kaynakları yönetimi uyguladıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca işletmelerin büyüklüğü, çalışan sayısı, insan kaynakları departmanında çalışan sayısı, katılımcıların pozisyonları, mezuniyet durumları, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör gibi bilgilerde elde edilmiştir. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin, işletmenin performansına katkısı devamsızlık oranı, iş gücü devir oranı ve ortalama büyüme oranı ile ölçüldüğü sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, İnsan kaynakları, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.

### **ABSTRACT**

Businesses have to identify strategies to achieve specific goals. Strategies are performed according to the activities and policies of enterprises. In this way, enterprises gain competitiveness. In time, with the change of internal and external environmental conditions, organizations have had an understanding of personnel management, human resources management and strategic human resources management while performing their functions. The aim of this study is to determine whether the enterprises operating in Kocaeli Province entering the ISO 500 apply strategic human resources management. Qualitative research method is used in the research. Data were obtained by interview method. Questions asked in the interview are based on expert opinion. Obtained data were subjected to content analysis. It was concluded that the majority of the enterprises participating in the study applied strategic human resources management. In addition, information about the size of the enterprises, the number of employees, the number of employees in the human resources department, the positions of the participants, the status of graduation, and the sector in which the company operates. It has been concluded that the effectiveness of strategic human resources applications is measured by the rate of absenteeism, labor turnover rate and average growth rate.

**Keywords:** Strategy, Human Resources, Strategic Human Resources Management.

### **1. GİRİŞ**

Küreselleşme ve değişen çevresel koşullardan dolayı organizasyon yapısının değişimine paralel bir şekilde personel yönetiminden insan kaynakları (İK) yönetimine geçiş yaşanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren strateji kavramının yönetime hakim olmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi de stratejik insan kaynakları yönetimine doğru kaymaya başlamıştır. 1990 yıllardan itibaren organizasyonlarda insan kaynakları biriminde stratejik insan kaynakları uygulamaları yapıldığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun amaçlarının hayata geçirilmesinde çalışanların ihtiyaçlarının tatminini gerçekleştirirken aynı zamanda insan kaynağının etkili kullanımını ifade etmektedir (Bingöl, 2006: 6). Başka bir tanıma göre ise; insan kaynakları yönetimi, “insan kaynağının, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli biçimde kullanılarak çalışanların beklentilerinin giderilmesi ile mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır” (Şimşek ve Öge, 2007:2).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağından en üst düzeyde yararlanarak çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmalarına olanak tanıyan işbirlikçi bir uygulamadır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, organizasyon amaçlarıyla çalışan amaçlarını uyumlaştırarak her iki tarafında çıkarına uygun bir yönetim sergilemektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Stratejik Yönetim ve Süreci

Çevresel değişkenlerin göz önünde bulundurularak organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi günümüz rekabet ortamında göz ardı edilmeyecek bir durumdur. Organizasyonun öncelikli amaçlarından birisi sürdürülebilirlik ve gelecek odaklı stratejik insan kaynakları uygulamalarıdır. Strateji, geleceği öngörmeyi sağlayan planların uygulanmasıdır. Örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla üst yöneticilerin yerine getireceği faaliyetleri belirleyen strateji, “uzun dönemli planlama” yerine kullanılmaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 38). Strateji, bilgiye dayalı olarak çevresel değişikliklere adapte olabilmeyi sağlarken organizasyonun amaçlarına ulaşmasında da önemli bir rol üstlenmektedir.

Sürekli değişen çevresel koşullar, değişen organizasyon yapısı, hızlı hareket edebilme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için stratejik yönetim anlayışına geçilmiştir. Stratejik yönetim; organizasyonun “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesine imkan tanıyan, rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimidir” (Ülgen ve Mirze, 2013: 28). Başka bir tanıma göre, stratejik yönetim, alternatif belirlemeyi de içine alan bir dizi karar mekanizmasından oluşan bir süreçtir. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecini dış ve iç çevre analizi yapma, vizyon-misyon, amaç-hedef ve stratejileri belirleme, stratejik karar alma, seçim yapma, uygulama ve kontrol etmeden oluşan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Her organizasyon kendine özgü strateji uygular. Bu açıdan uygulanan strateji farklılık yaratır. Farklılık yaratan stratejiler için rekabet kaynakları açısından eşleme ve kaynak temelli yaklaşım olarak iki görüş öne sürülmüştür. Bu görüşler şu şekilde belirtilebilir:

- **Eşleme Yaklaşımı:** Porter’ın öne sürdüğü “maliyet liderliği, farklılaştırma ve yoğunlaşma” stratejilerinden birinin benimsenmesiyle birlikte her rekabet stratejisine uygun olarak çalışanların davranışlarını etkileyecek politika, program, pratik ve proseslerin eşleştirilmesidir (Şimşek ve Öge, 2006: 48). Organizasyonların ilk olarak rekabet ettiği çevresini analiz etmesi ve buna bağlı olarak rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve sonrasında bu stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakların bulunması gerekmektedir (Bal, 2010: 269). Bu faaliyet organizasyonun tehdit ve fırsatları göz önünde bulundurması ile ilgilidir.
- **Kaynak Temelli Yaklaşım:** Bu yaklaşım, değerli ve taklit edilmesi zor organizasyonel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği görüşüne dayanmaktadır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). SWOT analizine dayalı olarak bu görüş organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle ilgilidir. Bu yaklaşıma göre organizasyonu güçlü kılan ve onu diğer organizasyonlardan ayıran her şeyi kaynak olarak değerlendirmek mümkündür.

### 2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’li yılların başında Japon işletmelerinin farklılık yaratma ve rekabet edebilme yaklaşımları, ABD ve dünya işletmelerinin stratejilerini değiştirmiştir. Stratejilerdeki bu değişim insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını da etkisi altına almıştır. Organizasyonların yeniden yapılanması (değişim mühendisliği) sonucunda Amerika Birleşik Devletleri’nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilmiş stratejik insan kaynakları yönetimi kabul görmeye başlamıştır (Azad, 2013: 14-15). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda sürdürülebilir rekabeti sağlamayı, stratejilerin organizasyondaki politika ve uygulamaların tüm birimlerine dağıtılması, entegrasyonunun sağlanması felsefesini oluşturmaktadır.

Dünya çapındaki yoğun rekabet organizasyonların stratejisini değiştirirken, insan kaynağına da stratejik bir unsur olarak bakmayı gerekli kılmıştır. Değişen iş gücü yapısı, eğitim düzeyindeki artış ve kadın çalışan sayısındaki artış gibi faktörlere organizasyonlar kayıtsız kalamamıştır. Stratejinin insan kaynakları yönetimiyle bütünleştirilmesi organizasyonun performansına katkı sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 114). Bu katkıyı en yüksek düzeye çıkarabilmek;

- Organizasyonun mevcut stratejisi ile insan kaynakları stratejinin uygunluğuna,
- Organizasyonun içinde bulunduğu çevresel koşullarla uyumuna,
- Organizasyonun kurumsal özellikleri ile organizasyon kültürü uyumuna,
- Organizasyonun temel yetenekleri ile insan kaynakları stratejisinin uygunluğuna bağlıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının geleneksel insan kaynakları anlayışından farkı aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 1:** Geleneksel İK ve Stratejik İK Arasındaki Farklar

	GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
İK Sorumluluğu	Kurmay uzman	Hat yöneticileri
Odak	İşçi-işveren ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK'nın Rolü	Etkileşimsel değişim takipçisi	Dönüşümsel değişim lideri
Karar verme yetkisi	Yavaş, reaktif, parçalanmış	Hızlı, proaktif, bütünsel
Zaman ufku	Kısa-vadeli	Kısa, orta, uzun
Kontrol	Bürokratik	Organik
İş dizaynı	İş tanımlarına sıkı bağlılık, uzmanlaşma	Esnek, çapraz eğitim ve takımlar
Temel yatırımlar	Sermaye, ürünler	Çalışanlar, bilgi
Hesap verilebilirlik	Maliyet merkezi	Yatırım merkezi

**Kaynak:** Tüzüner, V. L. (2011: 11).

Stratejik insan kaynakları yönetimi; örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünüdür (Schuler, 1992: 19). Stratejik insan kaynakları yönetimi; insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olarak diğer birimleri rakip olarak görmek yerine onlara stratejik ortak gözüyle bakar. Organizasyonun vizyon-misyonunu ve amaçlarını organizasyondaki tüm birimlere aktararak bütüncül bir yaklaşım sergiler. Organizasyon stratejisi ile insan kaynakları yönetimi arasında bir bağlantı kurar (Bingöl, 2006: 10).

Schuler, stratejik insan kaynakları yönetimi için 5P modelini önermiştir. Bu modelde insan kaynakları felsefesi (İş değerleri ve kültürü), insan kaynakları politikaları (paylaşılan değerler), insan kaynakları programları (insan kaynakları stratejileri), insan kaynakları uygulamaları (liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller) ve insan kaynakları süreçleri (diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanması) yer alır (Schuler, 1992: 20). Schuler' in önerdiği 5P modelini hayata geçirebilmek için organizasyonda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri ve süreçleri stratejik insan kaynakları boyutları olarak belirtmek mümkündür.

*Stratejik İnsan Kaynakları Boyutları* : Eşleme ve kaynağa dayalı modellerin yanında stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Demirkol, 2002: 163-164; Barutçugil, 2004: 145-154; Bingöl, 2006: 454-466; Şimşek ve Öge, 2007: 50-53; Özkalp ve Kirel, 2010: 309; Koçel, 2011: 398; Halis vd, 2007:191-202)

- **Değişim mühendisliği:** Organizasyondaki işlerin ve iş yapma süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Uzun vadeli başarı, ürünlerin oluşmasını sağlayan süreçlerden kaynaklanır. Değişim mühendisliği organizasyondaki hiyerarşiyi azalttığından yatay, hızlı ve esnek organizasyonlara doğru dönüşüm gerçekleştirilir. Bilgi teknolojisinin etkin kullanımını ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmasını sağlar.
- **Liderlik:** Stratejik liderlik; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için politika ve hedefleri doğrultusunda çevre koşullarını göz önünde tutarak organizasyon vizyonunu gerçekleştirmektir. Liderler, oluşturdukları vizyona ulaşacak stratejileri planlarına koyarlar. Lider, örgüt kültürü oluşturarak, izleyicileri özverili ve işbirlikçi davranmaya teşvik etme görevi üstlenir.

- **İşyerinde Öğrenme:** Teorik bilginin işyerinde uygulanmasıdır. Bireysel, grup ve örgütsel düzeyde sürekli öğrenmeye teşvik eder. Kaynağa dayalı yaklaşıma göre temel yetenekleri güçlendirirken organizasyona rekabet avantajı sağlar.
- **Sendikalar:** Çalışanların verimliliğinin sağlanmasına odaklanan insan kaynakları yönetimi; iş sözleşmelerinin yürütülmesine yardımcı olur. Güvenlik, iletişim, ödüllendirme, ücretlendirme, motivasyon süreçlerini kapsayan iş ilişkilerinin sürdürülmesinde organizasyonun rekabet gücünü artırmasına yönelik çalışmalar yapılır.
- **Öğrenen Organizasyon:** Bilgi yaratma, sürekli öğrenme ile elde edilen sonuçları organizasyon bilgisi haline getirilerek tecrübe kazanmak ve elde edilen bilgiyi sorun çözümede kullanabilmektir. Eğitime önem verilmesiyle çalışanların güçlü yönlerinin artırılması hedeflenir, bu durum ürün kalitesini artırırken aynı zamanda yeni bilgi üretilmesine imkan sağlar.

Etkin bir stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi için stratejik insan kaynakları boyutlarının yanı sıra uygulanacak olan stratejinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile insan kaynakları yönetim süreçlerinin koordinasyonuna önem vermek gereklidir. Literatürde adı geçen iki tip uyum vardır. Bunlar (Gratton vd., 2003: 7; Bingöl, 2006: 11; Cingöz ve Akdoğan, 2013: 97):

- **Dikey uyum:** İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin ve uygulamalarının organizasyon stratejilerine yansıtılmasıyla organizasyonun stratejik amaçlarını desteklemesi dikey uyumu ifade eder. Bu tanımlı organizasyonun stratejisi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünleştirilmesi şeklinde özetleyebiliriz.
- **Yatay uyum:** İnsan kaynakları yönetiminin süreç ve uygulamaları arasındaki koordinasyonun sağlanması olarak ifade edilebilir. Farklı insan kaynakları politikaları ve faaliyetleri arasındaki karşılıklı uyumu ifade eder.

### 3. BULGU VE TARTIŞMALAR

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada; nitel yöntem benimsenerek İSO 2017 yılına göre ilk 500' e giren Kocaeli'de faaliyet gösteren organizasyonların stratejik insan kaynakları yönetimini benimseyip benimsemediklerine ve buna ilişkin nedenlerin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan mülakat soruları literatür taraması sonucunda uzman görüşlerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen araştırma soruları şöyledir:

*İşletmenizde stratejik planlama yapılırken insan kaynakları departmanından yararlanılıyor mu? Yararlanılıyorsa bunları belirtiniz?*

*İnsan kaynakları yönetiminde ne tür uygulamalar gerçekleştirilmektedir?*

*İnsan kaynakları departmanının yarattığı katma değeri hangi kriterlere göre ölçüyorsunuz?*

Ayrıca işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü, insan kaynakları departmanında çalışan sayısı, katılımcıların pozisyonları ve mezuniyet durumları, insan kaynakları yönetimi biriminin örgüt şemasındaki yeriyle ilgili sorular sorulmuştur.

Nitel araştırma yöntemi benimsenerek araştırma soruları katılımcılara yöneltilmiştir. “Keşfetmek, motivasyon, deneyim, düşünmek/düşünceler, davranmak/davranış gibi ifadeler” insanı doğası gereği nitel araştırmaya yönlendirir (Dawson, 2015). Nitel araştırma; gözlem, görüşme (içerik, söylem analizi) gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanılmasıdır (Tutar, 2013: 513). Bu çalışmada; nitel araştırma tekniklerinden biri olan mülakat yöntemi kullanılarak elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Ana kütleyi, İSO 2017’de ilk 500’de yer alan kuruluş yeri Kocaeli ili olan işletmeler oluşturmaktadır. Gönüllü olarak mülakat sorularını cevaplayan 26 işletme araştırma örneğini oluşturmaktadır.

### 3.2. Bulgular

Nitel araştırma sonucunda elde edilen verilere ilişkin bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

**Tablo 2.** İK Departmanında Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	n	% (f)
15 ve üstü	3	11,54
11-15	6	23,08
6-10	3	11,54
1-5	14	53,84

*İşletmenin insan kaynakları departmanında çalışan sayısına* ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde; 15 ve üstü çalışan sayısına sahip 3 işletme (% 11,54), 11-15 çalışan sayısına sahip 6 işletme (% 23,08), 6-10 çalışan sayısına sahip işletme (% 11,54) ve 1-5 çalışan sayısına sahip 14 işletme (% 53,84) olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)

Pozisyon	n	% (f)
Büyük ölçekli	24	92,30
Orta ölçekli	1	3,85
Küçük ölçekli	1	3,85

*İşletme büyüklüğüne (çalışan sayısına)* ilişkin soruya verilen cevaplar ise: 24 işletmenin (% 92,30) büyük ölçekli, 1’inin (% 3,85) orta ölçekli ve 1’inin (% 3,85) küçük ölçekli olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Pozisyonları

Pozisyon	n	% (f)
Müdür	3	11,54
Müdür yardımcısı	2	7,7
İnsan kaynakları şefi	7	26,92
İnsan kaynakları uzmanı	14	53,84

Mülakata katılan işletmelerde görüşülen yetkili kişilerin pozisyonları incelendiğinde 3’ünün müdür (% 11,54), 2’ sinin müdür yardımcısı (% 7,7), 7’ sinin insan kaynakları şefi ve 14’ ünün insan kaynakları uzmanı (% 53,84) olduğu görülmüştür.

**Tablo 5.** Katılımcıların Mezuniyet Durumları

Pozisyon	n	% (f)
Lisans	20	76,9
Yüksek Lisans	6	23,1

Mülakata katılan işletmelerde görüşülen yetkili kişilerin mezuniyet durumları incelendiğinde 20’ sinin lisans (% 76,9), 6’ sının yüksek lisans (% 23,1) mezunu olduğu görülmüştür.

**Tablo 6.** İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektör

Pozisyon	n	% (f)
Sanayi	25	96,15
Hizmet	1	3,85

*İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre* ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde 25 işletmenin (% 96,15) sanayi, 1 işletmenin (% 3,85) hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği görülmüştür. İşletmelerin tamamı özel sektörde faaliyet göstermektedir.

**Tablo 7.** İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Şemasındaki Yeri

Kriter	n	% (f)
Genel Müdürlük	21	80,77
İnsan Kaynakları Direktörlüğü	5	19,23

*İşletmelerin insan kaynakları departmanının örgüt şemasındaki yeri* sorusuna cevap olarak, 21 işletme genel müdürlüğe bağlı (% 80,77), 5 işletme insan kaynakları direktörlüğüne (% 19,23) bağlı olarak çalıştığını belirtmiştir.

Mülakata katılan katılımcılar (K); K2 *işletmeniz stratejik planlama yapılırken insan kaynakları departmanından yararlanılıyor mu? Yararlanılıyorsa bunları belirtiniz?* Sorusuna bir katılımcı

“işletmede stratejik planlama yapılmadığından insan kaynakları yöneticisinin bu sürece katılmadığını, sadece kadrolama, kariyer, ücretlendirme gibi faaliyetlerde kullanılmak üzere insan kaynakları politikalarının mevcut olduğunu” ifade etmiştir. Ancak stratejik planlama yapılmamasına rağmen ilgili örgütte insan kaynakları yöneticisi genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Diğer 25 katılımcı, “insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecinde aktif rol aldıklarını, stratejik planlarda üstünlük ve zayıflıkların göz önünde bulundurularak yapıldığını, insan kaynakları hedeflerinin, politikalarının ve uygulamalarının açık ve net olarak belirtildiğini” belirtmişlerdir.

*İnsan kaynakları yönetiminde ne tür uygulamalar gerçekleştirildiği* sorusuna 24 katılımcı “Takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulandığını ve takım çalışması için özendirici faaliyetlerin yapıldığını” belirtmiştir. 26 katılımcı ise “çalışanların katılımını sağlamak amacıyla etkin bir yetkilendirme uygulamasının yapıldığını” ifade etmişlerdir. 24 katılımcı da “yönetici geliştirme programı” uyguladıklarını belirtmişlerdir. Ancak K26 “kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi uygulamasının olmadığını” belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı “İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda insan kaynakları yönetiminin etkin uygulaması” olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı (K26) dışındaki katılımcıların tamamı “İnsan kaynakları uygulamalarının ve faaliyetlerinin, organizasyonun vizyon ve misyonu ile uyuşacak şekilde tasarlandığını” ifade etmişlerdir. Katılımcıların hepsi, “insan kaynaklarının ücret politikası, işe alım, performans değerlendirmesi, çalışanlara adil davranış gibi uygulamaların etkin bir şekilde yürütüldüğünü” belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** Katma Değer Ölçme Kriterleri

Kriter	n	% (f)
Hedeflere göre performans ölçümü	23	95,83
Devamsızlık oranı	19	88,46
İş gücü devir oranı	18	69,23
Ortalama büyüme oranı	10	38,46

*İnsan kaynakları departmanının yarattığı katma değeri hangi kriterlere göre ölçüyorsunuz* şeklindeki soruya 23 insan kaynakları yetkilisi (% 95,83) hedeflere göre performans ölçümü yaptıklarını, 19 insan kaynakları yetkilisi (% 88,46) devamsızlık oranını kullandıklarını, 18 insan kaynakları yetkilisi (% 69,23) iş gücü devir oranını ve 10 insan kaynakları yetkilisi (% 38,46) ortalama büyüme oranını kullandıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan K26 “Sadece hedeflere göre performans ölçümünü kriter olarak uyguladıklarını” belirtmiştir. Katılımcılardan K9, K10, K20, K22, K23’ ün vermiş olduğu cevaplar diğer katılımcıların cevaplarıyla karşılaştırıldığında yatırımın geri dönüş oranı, ortalama karlılık oranı, ortalama büyüme oranı ve pazar payı artışını performans ölçüm kriteri olarak kullanmadıkları görülmüştür.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyadaki işletmeler, farklılığın sadece sermayeye ve teknolojiye bağlı olmadığını, bu faktörleri doğru kullananın “insan” olduğunu anlamışlardır. İnsanı, kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi ile organizasyon stratejisinin bütünleştirilmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu görüş doğrultusunda çalışmanın amacını ülkemizde stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimin insan kaynakları yönetimiyle bütünleşik bir şekilde yürütülmesine bağlı olarak, stratejik insan kaynakları, doğru insan kaynağını işe alma, eğitim programları ile bilgi, beceri ve yetenek geliştirme, işe ve organizasyona bağlılığı sağlama, motive etme gibi uygulamalarla organizasyon hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum organizasyona rekabet avantajı sağlamaktadır (Bayat, 2008: 89). Organizasyonlarda ilerlemede devrim sağlayacak sınırsız güç olan insan kaynağının aktif kullanımı stratejik insan kaynakları yönetimi ile sağlanmaktadır, ayrıca bu olguyu üst yönetimin desteklemesi önemlidir (Yavan, 2012: 18).

Bu araştırmaya konu olan şİletmelerin % 35,62' sinin insan kaynakları departmanında 11 ve üzeri çalışana sahip oldukları görülmüştür. Bu büyüklüğün katılımcıların % 92,60' ının oluşturduğu büyük ölçekli şİletmelerdeki çalışan sayısı ile ilişkilendirilmesi mümkündür.

Ardıç ve Döven'in (2004) araştırma sonuçlarına göre, İK vizyonu şİletmelerin sadece % 16'sında, İK misyonu % 14'ünde, İK stratejisi şİletmelerin % 16'sında, İK politikası % 25'inde bulunmaktadır. Cingöz ve Akdoğan (2013) ise, organizasyonlarda stratejik insan kaynaklarının yatay ve dikey boyutunun belirli oranda gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışma sonuçlarında insan kaynakları biriminin diğer fonksiyonel birimlerle aynı seviyede görüldüğü ve stratejik kararlara dahil edildiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç için insan kaynakları yöneticilerinin şİletme bilgisine sahip olmaları ve bu doğrultuda eğitim almaları önemli bir kriter olarak görülmüştür.

Bu araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin % 80,77' inin insan kaynakları biriminin doğrudan genel müdürlüğe bağlı olduğunu belirtmeleri, ilgili şİletmelerin insan kaynakları birimini stratejik bir ortak olarak gördüğünü ifade etmektedir. Ancak stratejik planlama yapılmamasına rağmen ilgili örgütte insan kaynakları yöneticisi genel müdüre bağlı olarak çalıştığını belirten şİletmenin gelecekte stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş yapılacağına bir göstergesi olarak belirtilebilir. Aynı zamanda katılımcıların insan kaynakları yöneticisi olarak eğitim durumları incelendiğinde % 76,9' unun lisans mezunu olduğu görülmektedir. En az lisans düzeyinde eğitim almış insan kaynakları yöneticilerinin bulunması organizasyonda bilginin etkin bir şekilde dağıtılabilmesini ve şİletme konusunda bilgili insan kaynakları uzmanlarına sahip olunması stratejik insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırdığı düşünülmektedir. Ayrıca eğitilmiş İK yöneticileri stratejik insan kaynakları boyutlarından işyerinde öğrenme, öğrenen organizasyon ve liderlik gibi vasıfları taşıdıklarından dolayı bu uygulamaları organizasyondaki yeniden yapılanmalara kolay adapte olarak çalışanlarını bu doğrultuda motive edebilirler.

Katılımcıların % 96,5' inin stratejik planlama sürecinde aktif bir rol almaları, insan kaynakları hedef, politika ve uygulamalarının açık ve net bir şekilde ifade edildiği ve şİletme stratejilerinin bu doğrultuda geliştirildiğini belirtmek mümkündür. Bu durum ilgili şİletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uyguladığını açık bir göstergesidir.

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda büyük bir çoğunluğun takım çalışması, yetkilendirme, yönetici geliştirme gibi uygulamaları yaptığı tespit edilmiştir. Yapılan bu uygulamalar içerisinde şİletmelerin tamamının işçi sağlığı ve güvenliği uygulamasını gerçekleştirmesinin devletin çıkardığı yasalar çerçevesinde ve devlet denetiminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Coşkun ve Kayar (2011)' a göre insan kaynakları çalışanlarının iş tanımları genişletilerek motivasyon, takım çalışması, stratejik yönetim gibi konularda yeni görevler üstlenmesi sağlanmalıdır.

Özutku ve Çetinkaya (2012)'nin araştırma bulgularına göre stratejik İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkiye şİletme stratejilerinden (fiyat, kalite, yenilik) yenilik stratejisinin verimlilik ve kalite arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, Gürbüz (2011) şİletmelerin stratejik İK uygulamalarının insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ağdelen ve Erkut (2003) ise, stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyona olan katkısının işgücü devir oranı, kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, insan kaynakları faaliyet indeksi, firma yaşı, öz sermaye ve sahiplik değişkenlerinin, işgücü verimliliği ile ölçüldüğünü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Katılımcıların neredeyse tamamı şİletme stratejileri ışığında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının, hedeflere göre performans ölçümü yapılarak tespit edildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca insan kaynakları biriminin şİletmenin performansına katkısını devamsızlık oranı, iş gücü devir oranı ve ortalama büyüme oranı ile ölçtükleri de tespit edilmiştir. Hedeflere göre performans ölçümü yapan şİletmeler zaten stratejik yönetim odaklı çalışmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak stratejik yönetim uygulayan şİletmenin her birimi diğer birimleriyle ve üst yönetimle koordineli

olarak çalışmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin hem dikey hem yatay uyum içerisinde oldukları söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2003). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İTÜ Dergisi*, 2(4): 65-74.
- Ardıç, K. ve Döven, M. (2004). Türkiye’ de insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi (Amasya ili çevresinde bir uygulama). *Journal of Administration Sciences* 2(2).
- Azad, P. K. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi yenilikçiliğin rolü ve rekabet stratejileri üzerindeki etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bal, Y. (2010). Rekabet avantajı yaratmada kaynak temelli yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20): 267-278.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3): 67-91.
- Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım.
- Bratton, J. ve Gold, J. (1999). Human resource management theory and practice. London: Macmillan Business Press.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 42(Temmuz-Aralık): 91-122.
- Coşkun, S. ve Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 69-95.
- Dawson, C. (2015). Araştırma yöntemlerine giriş. (Çev.) A. Arı. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Demirkol, Ş. (2002). Süreç tasarımı-business process re-engineering (değişim mühendisliği). (Ed.). Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları 163-182. İstanbul: Beta Basım.
- Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P. ve Truss, C. (2003). Strategic human resource management. New York: Oxford University Press.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: insan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2):397-418.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel davranış. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi: Türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 12(3): 351-367.
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşım ile strateji geliştirme. *Pİ: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11): 34-43.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, Summer: 18-31.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, S. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.



- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Tutar, H. (2013). İşletme yönetim terimleri ansiklopedik sözlük. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüzüner, V. L. (2011). İnsan kaynakları yönetim faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı. Akademik Bakış Dergisi, 32: Eylül-Ekim.