
İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama

Halil Zaim*
Mehmet Polat**

ÖZET

Son yıllarda insan kaynaklarını etkili ve müessir biçimde yönetebilme becerileri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından stratejik bir önem arz etmeye başlamıştır. Bununla ilişkili olarak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) fonksiyonları ile ilgili temel kriterlerin tanımlanması ve söz konusu kriterlerin doğru biçimde uygulanması, hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların karşılaştığı önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, İKY fonksiyonları ile ilgili kriterlerin ortaya çıkarılması ve bunların mukayeseli önem derecesine ve uygulama seviyesine göre tasnifinin yapılmasıdır. Bu kapsamda Türkiye’de faaliyet gösteren hizmet alanında faal olan işletmelerden toplanan veriler ışığında bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve İKY fonksiyonları ile ilgili 166 geçerli kriter saptanmış ve söz konusu kriterler, mukayeseli önem derecesi ve uygulama seviyesine göre tasnif edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

* Doç. Dr.

** Yüksek Lisans Öğrencisi

ABSTRACT

A Study on Determining the Comparative Importance of Human Resource Functions

During the last few decades, the capability of managing human resources effectively and efficiently has become a strategic issue for organizations to gain sustainable competitive advantage. Accordingly, defining the criteria for effective HRM functions and implementing them accurately, is considered to be a noteworthy problem not only for the academicians but also for the practitioners. The main objective of this study is to reveal the criteria for HRM functions and to rank them according to their comparative importance and level of implementation. A field study has been conducted based on the data collected from companies in the services sector, in Turkey. Finally, data has been analyzed and 166 significant HRM criteria have been disclosed, defined and ranked according to their comparative importance and level of implementation.

Keywords: *Human Resource Management, Human Resource Management Processes, Human Resource Management Functions.*

GİRİŞ

Günümüzün dinamik yapıları iş yaşamında insana atfedilen değer gittikçe artmaktadır. Bu etkiyi sürdürülebilir kılmak için firmalar İnsan Kaynakları (İK) yapılanmalarını tekrar gözden geçirerek personellerine maddi-manevi gelişim için daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Bu ise İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) firmalar için vazgeçilmez bir unsur haline gelmesine vesile olmaktadır.

İKY ve İK fonksiyonlarının hangileri olduğu hakkında geniş bir literatür bulunmaktadır. İKY'nin amacı (Harel ve Tzafir, 1999; Huselid, 1995), kurumlara ve bireylere katkıları (Becker ve Gerhard, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1997; Collings, vd., 2010) hakkında bir çok çalışma yapılmıştır. Özellikle kaynak temelli yaklaşımı esas alan çalışmalar (Wright vd. 2001; Colbert, 2004) İKY'yi bütüncül bir bakışla incelemiş ve stratejik açıdan İKY'nin önemini ortaya koymuştur. Literatürde İKY bir bütün olarak ele alındığı gibi fonksiyonları açısından da bir çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve bunların sonuçları üzerinde durulmuştur (Obeidat, 2012).

Bununla birlikte İK literatüründe değişen İKY fonksiyonları, söz konusu fonksiyonların mukayeseli önem derecelerinin belirlenmesi ve firmalara yönelik bir İK endeksi oluşturma konusundaki araştırma sayısının nispeten daha kısıtlı kaldığı görülmektedir.

Firmaların İK planlama ve uygulamalarında zamanla ortaya çıkan belirgin farklar kurum kültürüne etki ederek kurumun etki sahasını salt kalite ve verimlilik merkez-

li tanımlanmaktan kurtarmakta, kurumun marka değerinden işe alımlardaki mevcut cazibe alanına kadar değişik yönlerle firmaya etki etmektedir. Bundan ötürü İK alanında meydana gelen farklılıkların ölçebilmesi için bazı kriterlere başvurulması gerekmektedir. Ancak kurumsal İK fonksiyonlarının ölçümleri çalışma sayısı İK'nın temel fonksiyonlarından olan performans değerlendirmeye bile kıyas görmeyecek kadar daha az miktardadır.

Bu makalede İK fonksiyonlarının firmaların değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde belirlenmesi ve söz konusu fonksiyonların önem derecelerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu fonksiyonların tespiti hem İK birimlerinin daha etkin biçimde denetlenebilmesi ve he firmaların İK planlamasını daha kolay yapabilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca İK fonksiyonlarının önem derecesinin belirlenmesi de firmaların zaman ve bütçe kısıtlarını göz önüne alarak etkin bir İK yönetimi açısından kaynak dağılımını daha doğru yapmalarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, ortaya konacak kriterler İK birimleri ve İK planlamaları için yeniden yapılandırmada veya ilk defa kurgulanacak İK süreçlerinde bir kıyas, kontrol ve ölçme fonksiyonu görebilecektir.

Bu amaca yönelik olarak İstanbul merkezli bir saha araştırması yapılmış ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların İK yöneticilerinden toplanan veriler ışığında günümüz firmalarının ihtiyaçlarına uygun İK fonksiyonları tespit edilmiş ve bunların önem dereceleri analiz edilmiştir.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan düşünen ve düşündüğünü ifade eden (Zaim, 2005) özelliğine rağmen endüstrileşmenin yoğun olduğu dönemde onun bu nitelikleri görmezden gelinmiştir. Ancak, belli bir süre sonra insanın verimlilik faktörüne etkisi ve entelektüel bir katma değer aracı olması işletme yönetimini insanın bu yönlerini dikkate almak durumunda bırakmıştır (Perkepenko, 1995). Böylece insan günümüzde işletmenin en değerli sermayesi haline gelmiştir. Zira o işletmenin fikir gücünü ve bilgi birikimini yansıtmaktadır (Zaim, 2005).

İnsanın ehemmiyet kazanmasıyla beraber personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin bütünleştirilmesi maksadıyla yeni bir yapılanmaya gidilmiştir: İKY (Büyükuslu, 1998). İKY, yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm faaliyetlerin yönetimidir (Barutçugil, 2006). Yine, vasıflı personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi vetireleri ancak işletme hedefleriyle örtüştüğü takdirde etkin bir İKY'nin varlığından bahsedilebilir (Seyyar, 2007).

İKY'nin bugünkü noktaya ulaşmasında bir takım tarihsel olayların etkisi vardır. Bu olaylar sırasıyla; endüstri devriminin, sendikal hareketlerin, dünya savaşlarının, küresel ticaretin, rekabet piyasasının, bilgi endüstrisinin ortaya çıkışıdır (Aldemir vd., 2001). Özellikle sendikal hareketlerin doğuşu İKY'nin ortaya çıkışı bakımından

önemlidir. Sendikaların teşekkülü ücretlerin iyileştirilmesi, sosyal hakların talep edilmesi, işçi sağlığı, iş güvenliği vb. adına bir dönüm noktası olmuştur.

Diğer mühim gelişme ise ulusal sınırları aşan firmaların ortaya çıkmasıdır. II. Dünya Savaşı sonrası ulusal pazarların sınır ötesine genişlemesi uluslararası işletmelerin doğmasına sebep olmuştur. İşgücü arzı bakımından bu süreç hem yeni çalışma biçimlerinin doğmasını, hem de İK yönetim modellerinin uluslararası bir standart ile diğer ülkelerde kendini göstermesini sağlamıştır. Uluslararası işletmelerin yanında uluslararası İK danışmanlık şirketlerinin faaliyetleri de aynı kapsamda değerlendirilebilir.

Son ehemmiyetli evrenin İKY'ye etkisi ise özetle sermaye ve fiziksel kaynakların yerini çalışanların yeteneği ve entelektüel sermayenin almasıdır (Handy, 2002). Bu süreç beraberinde işgücüne has iş tanımlarının geliştirilmesine yol açmıştır. Bunun diğer bir ifadesi, İKY'nin günümüzde stratejik bir hüviyet kazanmasıdır (Barutçugil, 2006). Stratejik İKY personeli sadece iş gören değil kendi amaçlarıyla bütünleşmiş bir ortak olarak görerek çalışanın motivasyonu sürekli yüksek kılmaya çalışmaktadır. Bu ise firmanın yeni personel kazanmada ve kurum marka değerini konumlandırmada iyi bir görünüme sahip olması manasına gelmektedir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İK birimi kurumlarda farklı fonksiyonlar icra etmektedir. Bu fonksiyonlar kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Tartışmalı bir konu olarak gelişim evreleri incelendiğinde fonksiyonların çıkış veya diğer fonksiyonlarda ayrışma evrelerine göre oluşumu sırası şu şekildedir; İşe Alım Yönetimi, Ücret Yönetimi, Endüstri İlişkileri/Koruma, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Yönetimi'dir. Bu çalışmada İKY fonksiyonları tarihsel gelişim evrelerine göre değil, İKY süreçleri itibarıyla sıralanmaktadır; İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Endüstri İlişkileri/Koruma, Motivasyon.

2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlaması, dar anlamda, İK stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin uygulanması için düzenlenen bir dizi geliştirme sürecini ihtiva etmektedir. Geniş anlamda ise İK planlaması, kurum hedeflerine bağlı olarak gerek duyulan nitelik ve sayıda personelin hazır bulundurulması söz konusu işin en iktisadi şekilde ve firma amaçlarıyla uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi vetiresidir (Kaynak, 1998). İK planlaması işgücü envanterinin nasıl kullanıldığını, gelecekteki ihtiyaca bağlı olarak arz tahminini, bu arz talebini karşılayacak işe alım yöntemlerini ve İK fonksiyonlarını kapsamaktadır (Cascio, 1993).

İK planlaması, personel bilgi sistemi sayesinde elde ettiği bilgiyi işleyen ve raporlama sonucuna bağlı olarak karar verici mekanizmaları etkileyen bir fonksiyondur.

Ancak planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından kontrol edilebilir ve edilemez birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır.

İK planlama çalışmaları sonucunda gelecekte ihtiyaç duyulacak olan personel sayısı, personelin niteliği ve personele ne zaman ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Firmalardaki aday havuzunun yetersizliği, doğru kişilerin seçilmemesinden kaynaklanan personel devir hızındaki yükseklik ve işe alım süresinin uzunluğu İK planlamasının etkin olmadığının remzidir (Özden, 2008).

2.2. İşe Alım Yönetimi

İşe alım yönetimi İK planlama fonksiyonundan sonra tanımlanması gereken en kritik süreçlerinden birisidir. Çünkü bir organizasyonun başarısı büyük oranda istihdam ettiği çalışanların niteliklerine bağlıdır. İşe alım yönetiminin amacı işi layıkıyla yerine getirebilecek olan kişinin/kişilerin bilgi, beceri ve yetenek bakımından yeterli düzeyde olup-olmadığının belirlenmeye çalışılmasıdır (Kaynak, 1998).

İşe alım süreci eleman ihtiyacının belirmesi ile başlayan ve seçilen kişinin organizasyona kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmayı içermektedir (Erdoğan, 1991). İşe alım süreci sadece ilgili dönemde etki oluşturmasının yanında uzun vadede kurumun varlığını sürdürmesi ve kendisini geliştirmesi açısından da son derece önemlidir. Bu nedenle adayların yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri gözetilerek sistematik bir şekilde değerlendirme yapılmalıdır (Barutçugil, 2006).

İşe alım yöntemi olarak günümüzde birden fazla sistem kullanılmaktadır. Gelişen bilgi sistemleri bu aşamada zaman kazandırıcı bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca, zihinsel ve fiziksel yetenek testleri, bilgi ve beceri birikim testleri, kişilik envanterinin oluşturulması gibi psiko-teknik testlerin de bu süreçte kullanılmasında fayda bulunmaktadır. Bunların yanında, çok klasik olsa da seçme sürecinde aday ile doğrudan görüşmenin önemli avantajları mevcuttur (Fındıkçı, 1999).

Son olarak, ilgili pozisyonlar için hazırlanan aday havuzlarının genişliği, açık pozisyonlar için yapılan iş başvurularına uygun niteliğe sahip ne kadar adayın başvurduğu, görüşme/işe alım oranı, işe alım süresi, işe alım maliyeti, deneme süresi performans sonuçları ve işte kalma süreleri gibi göstergeler işe alım yönetiminin etkinliğini gösteren unsurlardır (Özden, 2008).

2.3. Eğitim ve Geliştirme

İşe alım sürecinin tamamlanmasının akabinde üstlenilen görevle ilgili oryantasyon yapılması gerekmektedir. Oryantasyon sürecinde hem fiziki mekân uyumu veya kurum personeliyle tanıştırma işlemi yapılmalı hem de yapılacak işe ilişkin eğitim müfredatı yeni çalışana/çalışanlara anlatılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1986). Bu kurum içi eğitimin ilk aşamasıdır.

Sonrasında, yeni personelin belli başlı yetiştirme ve eğitim programları sunulmalı-

dır. Yetiştirme, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre bireye lazım olacak bilgi ve beceri düzeyine bireyin ulaştırılmasını kapsamaktadır (Tortop, 1986). Eğitim ise bütünsel olarak gerekli tüm bilgi, beceri ve tutumların çalışan/çalışanlar tarafından edinilmesinin sağlanmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2006).

Bu faaliyetlerin düzenlenmesinde izlenecek temel vetireler şu şekilde sıralanmaktadır; eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, belirlenen eğitimlere özel planlar oluşturmak, gerekli kaynakları tahsis etmek ve eğitim fonksiyonunu yürütecek personelin istihdamını oluşturmak (Öncü, 1998). Diğer taraftan eğitimle yakından ilgili kavramlardan biri olan personel güçlendirmeye değinmek gerekmektedir (Bossidy, 1993). Eğitim doğrudan bir işletme yatırımı iken personel güçlendirme üstten asta doğru yönelen yetki devridir (Kanter, 1997).

Genellikle eğitim ihtiyacı, mevcut işlerin yapılmasında yetersizlikler oluşması durumunda, performans düşüşü nedeniyle müşteri şikâyetlerinin artması nedeniyle, iş kazalarında artış ve kalite sorunlarına dayalı önlem ihtiyaçlarının açığa çıkması sebebiyle kendini göstermektedir (Sabuncuoğlu, 1986). Personeli tutundurma konusunda uzun dönemli eğitimlerin (yönetici geliştirme, yabancı dil, akademik tabanlı eğitimler) etkisi de yüksektir.

2.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi üzerine özellikle son on yıldır birçok çalışma yapılmaktadır. Bu popüleritenin altında performans ölçümünün daha kolay olması ve personelin işletmeye olan katkısının performans yönetimi vasıtasıyla daha somut bir biçimde gözlemlenebilmesi yatmaktadır. Dahası, performans yönetimini ücret yönetimine, kariyer yönetimine ve eğitim yönetimine sağladığı katkılar nedeniyle kilit bir rol üstlendiği iddia edilmektedir (Yalım, 2005).

Performans yönetimi, işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde, personelin işteki davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1991). Performans yönetimi çalışanların mevcut performanslarını değerlendirmeyi ve çalışanların performanslarının artırılmasını amaçlayan bir sistemdir (Uyarlıgil, 1994). Bunu yanında performans yönetimi personelin ödüllendirilmesinde, kendini geliştirmesinde ve terfi ettirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (Özden, 2008).

Performans yönetimi sadece üstlerin astları değil, aynı zamanda astların üstleri, takım içerisinde birlikte çalışan kişilerin birbirlerini ve müşterilerin çalışanları değerlendirdiği bir vetiredir (Babüroğlu, 1997). 90, 180 ve 360 derece olarak ifade edilen bu sistem personelin, etrafında yer alan ast veya üst hemen herkes tarafından değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sistemin müdahaleden uzak olması, tarafsızlığı, yönetim ve ilgili personel tarafından kolayca izlenilebilirliği, arşivlenebilirliği ve geliştirilebilirliği nedeniyle firmalar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Barutçugil, 2002).

Son olarak, yöneticiler için performans yönetimi planlama ve kontrol fonksiyonunu, takım çalışmalarında iletişimin geliştirilmesini, takım üyelerini tanımayı ve geliştirmeyi, yetki devrinin kolaylaştırılmasını ve stratejik karar almayı ihtiva ederken; personel için performans yönetimi kendisinden beklenenleri öğrenmeyi, kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeyi, performansı hakkında yöneticilerinin ve paydaşlarının geribildirimlerini görmeyi içermektedir. Kurum açısından performans yönetimi ise kurumun etkinlik düzeyinin ölçülmesini, üretim veya hizmet kalite durumunun gözlemlenmesini, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini, İK'nın yeniden yapılandırılmasını, ücret/prim ve kariyer kararlarına dayanak oluşturulmasını kapsamaktadır.

2.5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi temel İK fonksiyonlarından biri olmakla beraber aynı zamanda en tartışmalı alanlardan birisidir. Ücret, personelin emeğine ait bir fiyat olarak anılsa da ücreti değerli yapan personel için onun bir geçim aracı olmasıdır (Zaim, 1996). Ücret yönetimi eşit işe eşit paylaşım tabanına oturtulmamışsa, kurumsal aidiyet ve İK politikaları güdük kalmaktadır. Çünkü personelin kurumdaki görevlerini yerine getirmesinin karşılığı olarak aldığı her türlü ödeme, prim veya teşvik onun hem performansına hem de iş tatminine etki etmektedir (Barutçugil, 2006). Ücret yönetimi bu nedenle performans yönetimiyle beraber en kompleks ve hassas İK fonksiyonudur.

İşletmeler izledikleri İK politikalarına ve kendi yapısal özelliklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulamaktadırlar. Bu unsurlar dışında teknik gruplamaya gidildiği takdirde ücret sistemleri kıdeme, performansa, beceriye, takım çalışmasına, satış hacmine ve özendirici olmasına göre sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Ayrıca ödül sistemleri, sosyal ödüllendirmeler, bireysel sorumluluk verme, yatay veya dikey terfi gibi dolaylı ödüllendirmeler de çalışanın isteklendirilmesini (motivasyon) etkileyen diğer ücret vari unsurlardır. Ancak bu parasal olmayan ödüllendirmeler adil ve kabul edilebilir bir ücret yönetimi kadar müspet etki sağlayamamaktadır (Schuller, 1995).

Ücret yönetimi performans yönetimi gibi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle bazı dönemlerde ücret sisteminde tekrar yapılandırılmaya gidilmesi gerekmektedir. Şayet firma bulunduğu sektörde rekabet edebilirlik gücünü kaybediyorsa, işten ayrılmalarda düşük ücret veya rakiplerin sunduğu yüksek ücret ve mali yardımlar etkiliyse ve nitelikli personel alımlarında düşük ücret nedeniyle alım yapılamıyorsa kurumun ücret yönetimini tekrar yapılandırması gerekmektedir (Yalım, 2005). Aksi halde olumsuz anlamda kronikleşme eğilimi gösteren ücret sistemleri kurumsal hedeflere ulaşmada tüm İK fonksiyonlarını da etkisiz hale getirecektir. Kurumsal hedeflerden sapma kadar personel ilişkileri ve iş isteklendirmesinde de belirgin düşme eğilimi oluşacaktır. Kişiyi özel uygulamaların artması, ödül-terfi ilişkisindeki orantısızlıklar, şeffaf olmayan ücret yönetimi karşısında personelin kendi arasında ücretlerden yakınması ve kıyaslama yoluna gitmesi bu isteklendirme kayıplarına verilebilecek misallerdir.

2.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca bir mesleki alanda ilerlemesi ve bu yolla deneyim ve beceri kazanmasıdır (Harwey & Bowin, 1996; Erdoğan, 2003). Kariyer yönetimi kişinin bireysel hedefine ulaşmaya çalışırken bu hedeflerin kurum hedefleriyle örtüştürülmesi vetiresidir. Bu doğrultuda yapılacak çalışmalar sayesinde kişi bireysel kariyer planlarına ulaşırken kurum da İK ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturarak yürürlüğe koymaktadır. Bu aşamada önemli olan her iki tarafın da ortak beklentilerini karşılıklı olarak paylaşması ve bu beklentilerin düzenli aralıklarla kontrol edilmesidir.

Kariyer yönetimi çoğu zaman personelin terfi fırsat ve seçeneklerinin farkına vararak kariyer hedeflerini belirlemelerini sağlama adına işletme yönetimi tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Aldemir vd., 2001). Nitekim etkin bir kariyer yönetimi, personelin kariyer hedeflerine uygun eğitim programlarının düzenlenmesini de içermektedir (Barutçugil, 2006). Özellikle terfi için yapılan sınavlar öncesi düzenlenen kurumsal eğitimler, mesleki teknik eğitimler, dil eğitimleri ve yönetici yetkinliklerine dayalı eğitimler kariyer yönetiminin tamamlayıcı unsurlarıdır.

Kariyer yönetimi bir süreç olarak irdelediğinde personelin kariyer alanının belirlenmesi, her iş pozisyonu için kariyer yolunun çizilmesi, kariyer koç veya danışmanlarının atanması ve bireysel planların kontrol edilerek geliştirilmesi önemiyettir (Öğüt, 2001). Bu etmenler kurum ölçeğine ve sektöre göre değişiklik arz etmektedir. Bu süreç bir faaliyet planı olarak düzenlendiğinde anlam kazanarak kişisel gayret ve üst yönetimin tek yanlı inisiyatifinden kurtulabilmektedir (Noe, 1999). Kariyer yönetimi bu sebeplerle performans yönetimi ve ücret yönetimine göre süreç olarak daha az ölçülebilen ama yerinde uygulandığı takdirde kurumsal farkındalık oluşturup, bireysel performansı da yükseltebilen bir etkiye sahiptir.

2.7. Koruma

İş hayatında koruma fonksiyonu endüstri ilişkilerini kapsamına karşın endüstri ilişkileri ve koruma ayrı iki kavramdır.

Endüstri ilişkileri personel ile hizmet sözleşmesi yapılırken kendini göstermektedir (Adal, 1998). Sözleşmeye konu olan hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izinler, tatil günleri ve diğer hususların düzenlenmesi endüstri ilişkilerinin kapsamına girmektedir. Bu düzenlemeler iş kanunları, ilgili yasal mevzuat hükümleri, işyerinde taraflarca düzenlenen yönergeler ve iç düzenlemeler vasıtasıyla yapılmaktadır. Endüstri ilişkilerini etkileyen diğer bileşenler arasında siyasal ve ekonomik yapı, sendikalar, yasal kontroller bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1986).

İKY'nin amacı insan kaynağının etkin kullanımı ile verimliliğin ve niteliğin yükseltilmesidir. Koruma, iş güvenliği ve çalışan sağlığı, fiziki koruma, sosyal koruma, yasal

koruma, örgütlenme hakkı, iş güvencesi vb. konuları içermektedir. Bunlardan önemli ikisi iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesini amaçlamaktadır. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Hülasa, koruma fonksiyonunun amacı çalışanların işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır.

2.8. Motivasyon

Personelin kuruma katkısı üç unsura dayanmaktadır; beden, fikir ve gönül gücü (Saddullah, 1998). Motivasyon insanın gönül gücünü etkin kullanması ile direkt alakalıdır. Bu etmen vasıtasıyla özellikle hizmet sektöründe faal olan firmalar verimlilik ve kalite bakımından rakiplerine fark atmaktadırlar.

Motivasyon davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2006). Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade etmektedir. Bu konudaki çalışmalar iş hayatında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, çalışanları belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve bu niteliklerin nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Motivasyon teknikleri ve uygulamaları sayesinde kurum ve personel dolaylı ve doğrudan olumlu sonuçlar kazanmaktadır (Özden, 2008). Böylelikle personel belirli zaman dilimi içerisinde edindiği meziyetlerini; önceki işlerinden edindiği bilgi birikimi ve tecrübelerini; sorun çözüme ve analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini; dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini; sosyal sermayesini etkin bir biçimde kullanmaktadır. Bu eylemlerin karşılığında ise kurumdan ücret, prim, teşvik gibi maddi getiriler; şirketin politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenlik hizmeti; bir gruba ait olmayı sağlayan kurumsal aidiyet; informal grup üyeliklerine katılım fırsatı; şirketin imaj düzeyine bağlı olarak saygı ve statü elde etme; eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak bireysel gelişim fırsatı elde etmektedir.

Motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamalar sayesinde sağlanacak faydalar arasında kurumsal bağlılık/düşük personel devir hızı, düşük işe alım maliyeti, yüksek performans, iş doyumu/çalışan memnuniyeti, firma imajı/çekiciliği, verimlilik artışı, fikir geliştirme, çalışan potansiyelinin daha fazla kullanımı, nitelikli adayları çekebilme yer almaktadır.

3. Saha Çalışması

Saha çalışmasından önce İK fonksiyonları kriterlerinin belirlenmesi maksadıyla etraflı bir literatür taraması yapılmıştır. İkincil olarak, saha çalışması kapsamında, konu ile yakından ilintili 70 İK yönetici ve uzmanıyla yüz yüze görüşmek üzere elektronik mektup iletilmiştir.

Yapılan literatür taraması, araştırmalar ve yüzyüze görüşmeler boyunca izlenen süreçler belirli başlıklar altında toplanabilir. Birinci aşamada literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada İK uzmanları ve yöneticilerle odak grup çalışmaları ifa edilmiş; bu kurumların iş analiz formları, görev tanımları, İK birim görev gerekleri ve yine İK birim SWOT analizleri incelenmiştir. Üçüncü aşamada temel İK fonksiyonları belirlenmiş, ardından bu fonksiyonların altında yer alan kriterler ve bu kriterlere ilişkin uygulama soruları oluşturulmuştur. Dördüncü aşamada kriter ve uygulama soruları belirli kıstaslar baz alınarak daraltılmıştır. Beşinci aşamada belirlenen kriter ve uygulama soruları orta ve büyük ölçekli İK yönetici ve uzmanlarına gönderilmiştir. Altıncı aşamada elde edilen ham veriler tasnif edilerek incelenmiş, tablolar oluşturularak analize tabi tutulmuştur.

İK fonksiyonları kriterleri belirlenirken uygulamaya orta ve büyük ölçekli firmalar tercih edilmiştir. Kendi alanlarında hizmet sunan bu firmaların İK yöneticilerinde ve uzmanlarında 51 kişi çalışmanın uygulamasına katılmayı kabul etmiştir. Ayrıca uygulamaya katılmayı kabul eden işletmelerin bazıları uluslararası şirket olup yönetim merkezleri İstanbul'dadır.

3.1. Yöntem

Çalışma iki aşamadan meydana gelmektedir. Bunlardan ilkinde nitel ikincisinde ise nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Birinci aşamada anket sorularını belirlemek amacıyla İK müdürleri ve akademisyenlerden oluşan uzman grubuyla gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler neticesinde ankette (ölçek) kullanılacak sorular belirlenmiştir. Söz konusu uzmanlara yazarlar tarafından literatür taraması neticesinde elde edilen İK fonksiyonları kriterleri açık uçlu sorularla sorulmuş ve yapılan nitel görüşmeler ve odak grup çalışmaları neticesinde bu sayı azaltılarak anket için kullanılacak ölçek son şeklini almıştır.

Literatür taramasında konuyla ilgili çeşitli ölçekler (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998 ; Colbert, 2004) incelenerek toplam 246 İK fonksiyonu kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler kendi içinde ana, alt faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan bu kriterler arasından önem derecesine göre tekrar bir sınıflandırılmaya gidilmiş ve kriter sayısı 166'ya düşürülmüştür. Kriter azaltılmasındaki temel belirleyici öğeler, anketi dolduranlar için zorluk derecesini azaltmak ve söz konusu kriterlerini uygulayacak kurumlar için de daha etkin bir kriter havuzu oluşturmaktır. Bu azaltma sırasında İK fonksiyonları da tekrar konumlandırılmıştır. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Koruma/ Endüstri İlişkileri ismiyle değiştirilmiştir. Bazı kriterler başka fonksiyonların altında yer almış, hatta fiziki altyapı olarak ifade edilen ana faktör grubu modern İK fonksiyonları arasında bulunmadığı için tasnif dışı bırakılmıştır.

Bu çalışmalardan sonra geriye kalan 166 kriteri İK fonksiyonlarına göre tekrardan şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- a) 1-32 İK Planlama
- b) 33-56 İse Alım Yöntemleri
- c) 57-98 Eğitim ve Gelistirme
- d) 99-116 Performans Yönetimi
- e) 117-128 Ücret Yönetimi
- f) 129-134 Kariyer Yönetimi
- g) 135-148 Endüstri İlişkileri ve Koruma
- h) 149-166 Motivasyon

i) 167. soru ise kriterlerde belirtilmeyen ancak anket katılımcılarının kendi fikirlerini sunacakları bir alana ayrılmıştır.

İlgili kriterler anket formuna uygun bir soru cümlesine dönüştürülmüştür. Bu soru kalıbında dördü Liekert ölçeği biçimi kullanılmıştır (çok önemli, önemli, kısmen önemli ve önemsiz).

Ölçek katılımcılara gönderilmeden önce katılımcıların ek kriter ekleyebilmeleri için anket formunun son kısmına yapılandırılmış bir soru (167. soru) ilave edilmiştir. Son şekilde ölçek demografik sorular haricinde 8 ayrı başlık altında toplam 166 soru ve bir de açık uçlu soru olmak üzere toplam 167 sorudan meydana gelmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında belirlenen kriterler google doküman yazılımı kullanılarak araştırmaya katılmayı kabul eden İK yöneticilerinin ve uzmanlarının dikkatine sunulmuştur. Üç haftalık bir süre sonunda veri toplama süreci tamamlanmıştır. Yaklaşık 150 İK yöneticisine gönderilen anketlerden ancak 51'nden geri dönüş alınmıştır. Bu sayı değerlendirilirken toplam soru miktarının ortalama bir ankete göre çok olduğu ve nitelikli bir cevap istenmesi göz önüne alınmalıdır. Sonuçta %70 oranında İK yöneticisinin, %30 oranında ise İK uzmanının katılımı gerçekleşmiştir. Ankete katılanların buldukları firmaların %20 orta ölçekli (100-250 çalışan); %80 büyük ölçekli firmalardır.

3.2. Analiz: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Önem Sıralaması

İK kriterleri bir bütün olarak ele alındığında, araştırmaya konu olan şirketler açısından temel İK fonksiyonlarından stratejik İK fonksiyonlarına doğru bir geçişin yaşandığı görülmektedir. Motivasyonla ilgili kriterlerin en yüksek önem derecesine sahip olması, ardından sırasıyla kariyer ve performans yönetiminin gelmesi bu durumu açıklamaktadır (Tablo 3.1). Diğer yandan İK fonksiyonları arasında en düşük önem derecesine sahip olduğu düşünülen fonksiyonlar ise ücret ve işe alım yönetimidir.

Tablo 3.1: İnsan Kaynakları Fonksiyonları Önem Sıralaması

İK İşlevleri	Önemli veya Çok Önemli (%)
Motivasyon	89
Kariyer Yönetimi	88
Performans Yönetimi	86
Koruma/Endüstri İlişkileri	83
İnsan Kaynakları Planlaması	78
Eğitim ve Geliştirme	74
Ücret Yönetimi	71
İşe Alım yönetimi	67

3.2.1. Motivasyon

Motivasyon İK fonksiyonları önem algısında en önemli görülen İK fonksiyonu olmuştur. Katılımcıların yaklaşık %89'u motivasyonun İK fonksiyonları arasındaki önemine vurgu yapmıştır (Tablo 3.1). Motivasyonla ilgili kriterler arasında (Tablo 3.2) en önemli görüleni %98 ile çalışan memnuniyeti ve sadakati ölçümlerinin yapıyor olmasıdır. Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal olmayan ödüllerin verilmesi katılımcıların %96'sı tarafından önemli olarak değerlendirilmiştir. Motivasyonla ilgili üçüncü sırada önemli görülen husus ise çalışan memnuniyeti anketlerinin sonuçlarına bakılarak gerekli düzenlemelerin yapılması gelmektedir. Katılımcıların yaklaşık %93'ü bu konunun önemine işaret etmiştir.

Tablo 3.2: Motivasyon İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
Çalışan sadakati ölçümlerinin yapıyor olması	0,00	2,17	97,83
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal olmayan ödüllerin verilmesi	2,17	2,17	95,65
Personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması	4,55	2,27	93,18
Bilgi yönetimi sisteminin mevcut olması	6,38	2,13	91,49
Sosyal tesislerin mevcut olması (yemekhane, spor alanı, ibadethane, revir, süt emzirme odası, kreş, kütüphane vb.)	6,38	2,13	91,49
Personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenlenmesi	12,50	2,08	85,42
Yıllık genel etkinlik sayısı (personel ve ailesine yönelik; sosyal, kültürel, sanatsal ve spor içerikli)	13,04	2,17	84,78
Dergi/bülten, elektronik dergi vb. kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin kullanılması	14,89	2,13	82,98
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanması (ücret, hediye çeki, içi-yurtdışı gezi vb.)	10,87	6,52	82,61

Motivasyonla ilgili kriterler içerisinde nispeten en az önemli görüleni üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal destek verilmesidir. Katılımcıların yaklaşık %83'ü bu hususun önemine inanmaktadır.

Öneri 1: *İK Fonksiyonları arasında "motivasyon" birinci önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.*

3.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi tüm İK kriterleri arasında en önemli görülen ikinci kriter olmuştur (Tablo 3.1). Kariyer yönetimi ile ilgili toplam üç kriter kullanılmıştır. Bunlardan en önemli (Tablo 3.3) görüleni üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmasıdır. Katılımcıların yaklaşık %91'i yetenek havuzunun oluşturulmasını önemli bulmuştur. İkinci sırada yer alan kriter terfi ve atamalarda kullanılmak üzere şeffaf ve yazılı bir yönetmeliğin bulunmasıdır. Katılımcıların yaklaşık %89'u şeffaf bir terfi sisteminin uygulanmasını önemli görmektedir. Ancak araştırmaya katılan uzmanlar uygulamada bir çok kurumda terfi ve atamaların yeterince şeffaf yapılmadığının altını çizmektedir.

Tablo 3.3: Kariyer Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
Üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmuş olması	4,35	4,35	91,30
Terfi kanalının açık olması ve şeffaf veya yazılı yönetmeliğin mevcut olması	6,67	4,44	88,89
Yedekleme sisteminin mevcut olması (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma)	11,90	4,76	83,33

Diğer bir madde de yedekleme sisteminin mevcut olmasıdır. Katılımcıların yaklaşık %83'ü yedekleme sisteminin önemine inanmaktadır. Ancak uzmanlar uygulamada yedekleme sisteminin de beklendiği oranda çalıştırılmadığını belirtmişlerdir. Bu durum hem İK strateji eksikliğinden hem de yedeklemenin getireceği ek maliyetlerden kaçınıldığı için ortaya çıkmaktadır. Ancak araştırmaya katılan uzmanlar yedekleme yapılmamasından doğan ilave maliyetlerin kurumlara çok daha ağır ve telafisi güç bedeller ödetebildiğini vurgulayarak meselenin önemine işaret etmiştir.

Öneri 2: İK Fonksiyonları kriterleri arasında "kariyer yönetimi fonksiyonu" ikinci önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.

3.2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin önem algılaması tüm İK fonksiyonları arasında üçüncü sırada görülmektedir (Tablo 3.1). Katılımcıların %86'sı performans yönetiminin önemli olduğunu düşünmektedir. Araştırmaya katılan uzmanlar kuruluşlarda genellikle dikey veya 180 derece performans yönetimi sistemlerinin kullanıldığını ifade ederken 360 derece performans yönetiminin sınırlı sayıda kuruluşta uygulandığını belirtmiştir.

Performans yönetimi ile ilgili en önemli görülen kriterlerin başında önceden tanımlanmış performans göstergelerinin kullanıldığı resmi bir performans yönetimi sisteminin kullanılması gelmektedir (Tablo 3.4). Katılımcıların yaklaşık %96'sı söz konusu sistemin önemine inanmaktadır. Ayrıca performans çıktılarının eğitime ve kariyer yönetimine yansıtılması da aynı oranda katılımcı tarafından önemli görülmektedir. Bu konuda önem algısı %90'ın üzerinde olan bir diğer husus ise yazılım programlarıdır. Katılımcıların yaklaşık %91'i performans yönetiminde yazılım desteğinin gereğini vurgulamıştır.

Tablo 3.4: Performans Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
Performans yönetiminin uygulaması	2,17	2,17	95,65
Performans yönetim çıktılarının eğitime yansıtılması	2,22	2,22	95,56
Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine (terfi, rotasyon vb.) yansıtılması	4,44	0,00	95,56
Performans yönetiminde yazılım programı uygulanması	9,30	0,00	90,70
Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine (prim, sabit ek ücret, ek oran vb.) yansıtılması	9,30	2,33	88,37
Performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulamasının yapılması	19,51	0,00	80,49
Performans yönetiminde uygulama dönemlerinin sıklığı (3 ay, 6 ay, 12 ay)	18,60	2,33	79,07
Performans yönetiminde mülakat sistemine yer verilmesi	20,00	2,22	77,78
Performans yönetiminde derece sisteminin özelliği (45°, 90°, 180°, 360°)	20,93	4,65	74,42

Performans yönetimi ile ilgili nispi olarak en az önemsenen hususlar ise derece sistemi (90, 180, 360) ile performans mülakatlarına yer verilmesidir. Katılımcıların %78'i performans yönetiminde geri bildirimlerin mülakat ile yapılmasını önemseydiğini ifade ederken ancak yarısı kuruluşlarında böyle bir mülakatın yapıldığını ifade etmiştir.

Öneri 3: *İK fonksiyonları kriterleri arasında "performans yönetimi fonksiyonu" üçüncü önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.*

3.2.4. Koruma İşlevi

Koruma fonksiyonu İK kriterlerinin önem algısında dördüncü sırada yer almıştır (Tablo 3.1). Koruma fonksiyonu ile ilgili en önemli görülen kriter işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınmış olmasıdır (Tablo 3.5). Katılımcıların yaklaşık %96'sı işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınmış olmasının önemine inandığını belirtmiştir. Koruma fonksiyonunda ikinci sırada önemli görülen husus personel başına düşen m² oranıdır. Katılımcıların yaklaşık %91'i çalışma mekanları ve sosyal tesisler dahil tüm açık ve kapalı mekan yüzölçümü esas alınarak personel başına düşen m² oranının önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.5: Koruma İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınmış olması	4,35	0,00	95,65
Çalışma mekânları ve sosyal tesisler dâhil tüm açık ve kapalı mekân yüzölçümü esas alınarak personel başına düşen m oranı	4,35	4,35	91,30
Revir ve sağlık personelinin mevcut olması	8,70	2,17	89,13
İş kazası oranı (yıllık bazda personel başına düşen miktar)	6,67	4,44	88,89
İlk yardım personeli bulundurma	15,56	0,00	84,44
İşçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimlerinin düzenlenmesi	17,39	2,17	80,43
Özürlü personel oranı (her 100 personel başına düşen özürlü personel)	32,61	13,04	54,35

Koruma fonksiyonu açısından en az önemli görülen kriter her 100 personel başına düşen özürlü personel oranıdır (%54). Ancak araştırmaya katılan uzmanlar, en azından kendi kuruluşları açısından, yasal zorunlulukları da göz önünde bulundurarak, uygulamada özürllülerle ilgili yüksek bir istihdam oranının mevcut olduğunu belirtmişlerdir.

Öneri 4: *İK fonksiyonları kriterleri arasında "koruma" dördüncü önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.*

3.2.5. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları planlaması ile ilgili en önemli görülen kriter İK planlama ve uygulama süreçlerini gösteren yazılı bir yol haritasının bulunmasıdır (Tablo 3.6). Katılımcıların tamamına yakını (%98) yazılı bir yol haritasının bulunmasını önemli görmektedir. İş gerekleri ve iş tanımlarının bulunması İK planlama kriterleri arasında en önemli görülen ikinci kriter olmuştur. Katılımcıların yaklaşık %94'ü iş gerekleri ve iş tanımlarının bulunmasını önemli görmüştür. İK planlama kriterleri arasında üçüncü sırada önemli görülen kriter İK biriminin temsil düzeyidir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %92'si İK biriminin doğrudan genel müdüre veya genel müdür yardımcılarında birine bağlı bulunmasının önemli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %90'nı kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümleri önemsediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.6: İnsan Kaynakları Planlama İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
İK planlama ve uygulama süreçlerini gösterir yazılı yol haritalarının mevcut olması (yönerge, yönetmelik, talimat vb.)	1,96	0,00	98,04
İş gerekleri ve iş tanımlarının mevcut olması	6,12	0,00	93,88
İK biriminin temsil düzeyi (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcılarına bağlı olunması)	8,33	0,00	91,67
Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümler	4,00	6,00	90,00
Kurum İK biriminin bölümlere ayrılmış olması (eğitim, özlük, kalite, seçme-yerleştirme, kariyer, motivasyon vb.)	12,00	0,00	88,00
Kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerinin aktarılması için yapılan etkinlikler (brifing, strateji, yıllık değerlendirme vb.)	11,76	1,96	86,27
Yıllık personel işe devamsızlık oranı (yıl/gün ve sebep olarak; işe geç kalma, işe gelmeme, hastalık veya mazeretli gelememe)	16,00	0,00	84,00
Ortalama bir personelin iş tecrübe yılı (tüm diğer iş yerleri dâhil çalışma hayatı)	8,33	8,33	83,33
Personel devir hızı (yıl içinde ayrılan personelin tüm personele oranı)	14,29	4,08	81,63
Kurumdaki kademe sayısı (alt kademededen üst kademeye toplam hiyerarşik yapı)	18,37	0,00	81,63
Diğer kurumlarla İK planlama ve uygulama süreçleri hakkında kıyaslama çalışmaları	18,00	8,00	74,00
Çekirdek işgücünün çevre işgücüne oranı (kadrolu personelin; dış kaynak, yarı zamanlı vb. personele oranı)	24,49	4,08	71,43
Kurumda kalite yönetim belgesinin olması (ISO, TSE vb.)	27,08	4,17	68,75
Yönetici başına düşen ortalama personel sayısı	26,53	8,16	65,31
İK birim personel oranı (İK biriminde çalışanların tüm çalışanlara oranı)	35,29	0,00	64,71
Askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranı	40,82	26,53	32,65

Öneri 5: İK fonksiyonları kriterleri arasında “insan kaynakları planlaması” beşinci önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.

3.2.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirmenin önem algılaması tüm İK fonksiyonları arasında altıncı sırada yer almıştır (Tablo 3.1). Eğitim ve geliştirme kriterleri arasında tam yedi kriter %90'ın üzerinde önemli görülmüştür. Bunlar arasında dört kriter ise katılımcıların %98'i tarafından önemli görülmüştür. Bu dört kriter sırasıyla “eğitim ihtiyaç analizinin yapılması”, “eğitim bütçesinin mevcut olması”, “oryantasyon eğitiminin veriliyor olması” ve “yıllık eğitim planının hazırlanması”dır (Tablo 3.7).

Bunların dışında “yıllık bazda personel başına düşen eğitim saati”, “oryantasyon el kitabının hazırlanmış olması” ve “düzenlenen mesleki ve yönetsel eğitimlerin sonuçlarının ölçülmesi” diğer önemli görülen kriterler arasındadır.

Tablo 3.7: Eğitim ve Geliştirme İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
Eğitim ihtiyaç analizinin düzenlenmesi	0,00	2,17	97,83
Eğitim bütçesinin mevcut olması	0,00	2,17	97,83
Oryantasyon eğitiminin veriliyor olması	2,17	0,00	97,83
Yıllık eğitim planının hazırlanması	0,00	2,17	97,83
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim saati	4,35	2,17	93,48
Oryantasyon el kitabının hazırlanmış olması	4,44	2,22	93,33
Düzenlenen mesleki ve yönetsel eğitim sonuçlarının ölçülerek sınıflandırılması	6,67	2,22	91,11
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı (TL)	13,33	2,22	84,44
Tam donanımlı eğitim mekânına sahip olunması	11,11	4,44	84,44
Kurum dışında yapılan kurs vb eğitimlere maddi destek verilmesi	15,56	2,22	82,22
Kurum iç kaynaklarından eğitimci yetiştirilmesi	15,91	2,27	81,82
Lisans ve ön lisans mezunu personelin tüm personel eğitim düzeyine oranı	13,64	6,82	79,55
Kurumların yüksek öğrenime (yüksek lisans ve doktora) izin vermesi	34,78	0,00	65,22
Kalite çemberi gibi birim bazlı takım çalışması	22,73	13,64	63,64
Yabancı dil bilen personelin tüm personele oranı	31,11	8,89	60,00
Kurumda personel kütüphanesi bulunması	31,11	8,89	60,00
Uzaktan eğitim modülünün uygulanıyor olması (e-öğrenme)	36,36	11,36	52,27
Yabancı dil tazminatı desteği sağlanması	30,43	17,39	52,17
Yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personel sayısına oranı	40,00	15,56	44,44
Kütüphane/toplam kitap sayısı ve personel başına kitap sayısı	42,22	17,78	40,00
Toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranı	46,67	20,00	33,33

Eğitim ve geliştirme konusunda en az önemli görülen kriterler %33 ile “toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranı”, %40 ile “toplam ve personel başına düşen kitap sayısı” ve %44 ile “yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personele oranı”dır.

Öneri 6: İK fonksiyonları kriterleri arasında “eğitim ve geliştirme” altıncı önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.

3.2.7. Ücret Yönetimi

Ücret yönetiminin önem algılaması sekiz İK kriteri içinde yedinci sırada yer almıştır (Tablo 3.1). Ücret yönetimi ile ilgili toplam altı kriter sorgulanmış ve hiçbirinin çok fazla ön plana çıkmadığı görülmüştür. Buna rağmen nispeten en önemli görülen üç kriter sırasıyla düzenli ek ödemelerin yapılması, personele sosyal amaçlı ödemeler yapılması ve ödüllendirmeye yönelik ödemelerin yapılmasıdır (Tablo 3.8). Bu üç kriter de katılımcıların yaklaşık %78’i tarafından önemli görülmüştür.

Tablo 3.8: Ücret Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok Önemli ve Önemli (%)
Prim vb. düzenli ek ödemelerin yapılması	17,78	4,44	77,78
Personele yapılan sosyal amaçlı ödemeler (evlilik, ölüm, doğum, yakıt, giyim vb.)	17,78	4,44	77,78
Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücreti	20,00	2,22	77,78
Aylık ortalama personel başına net ücret tutarı	19,57	4,35	76,09
Özel sağlık sigortası, özel emeklilik vb. uygulamaların yapılması	27,27	11,36	61,36
Avans dışında özel durumlarda uzun vadeli borç verme sisteminin mevcut olması	37,78	8,89	53,33

Diğer yandan avans dışında uzun vadeli borç verme uygulaması en az önemli görülen kriter olurken katılımcıların yaklaşık %53’ü tarafından önemli görülmüştür. Özel sağlık sigortası, özel emeklilik gibi uygulamalar ise ankete katılan uzmanların %61’i tarafından önemli görülmüştür.

Öneri 7: İK fonksiyonları kriterleri arasında “ücret yönetimi” yedinci önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.

3.2.8. İşe Alım Yönetimi

İşe alım yönetiminin önemi genel olarak incelendiğinde tüm İK fonksiyonları içerisinde son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 3.1). Esasında en temel İK fonksiyonlarından biri olan işe alımın önem sıralamasında son sırada yer alması araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biridir. Araştırmaya katılan uzmanlar işe alım yönetiminin nispi olarak önemsiz görünmesinin altında yatan sebepleri standartlarının belirli olmaması, öteden beri her kuruluşta yapılageldiği için önemine dair algının düşük olması ve katma değerinin diğer fonksiyonlara göre düşük olması gibi hususlarla açıklamıştır.

İşe alım yönetimi kriterleri arasında en önemli görüleni referans kontrol sisteminin olmasıdır (Tablo 3.9). Araştırmaya katılan uzmanların %93'ü referans kontrol sisteminin bulunmasını önemli görmektedir. Uzmanlar adayların özellikle ahlaki yetkinliklerinin ölçülmesinde referans tahkikatının önemine işaret etmiştir. Zira ahlaki yetkinlikleri özgeçmişlerden öğrenmek mümkün olmadığı gibi kısa süreli mülakatlarla da bu konuda yeterli bilgiye ulaşmak mümkün değildir. Bu sebeple ahlaki yetkinliklerin ölçülmesinde en geçerli yol referans tahkikatıdır ve bu durum referans kontrol sisteminin varlığını önemli kılmaktadır.

Tablo 3.9: İşe Alım Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli (%)	Önemsiz (%)	Çok önemli ve Önemli (%)
Referans kontrol sisteminin mevcut olması	4,08	2,04	93,88
İşten ayrılanlar için çıkış mülakatının yapıyor olması	6,38	4,26	89,36
Özgeçmiş yönetimi veri tabanının mevcut olması	17,02	0,00	82,98
İşten çıkarılanlar ile kendi isteği ile ayrılan personel oranı	15,56	4,44	80,00
İş ilanlarına başvuru yapan aday personele geri dönüş hızı (gün)	22,45	4,08	73,47
Ortalama işe alım süresi (gün)	23,40	4,26	72,34
Deneme süresi sonunda devam edenlerin etmeyenlere oranı	19,57	10,87	69,57
Kurumun açtığı iş ilanına başvuru sayısı (açılan pozisyon başına)	32,00	6,00	62,00
Ortalama bir personel için seçme maliyeti (TL/gazete, CV portalı, danışmanlık kurumu vb.)	35,42	8,33	56,25
Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması ve kurum olarak tercih edilmesi	32,61	17,39	50,00
Üniversitelerin kariyer gün ve etkinliklerine katılım	46,67	6,67	46,67
İşten ayrılanlar için başka kurumda işe yönlendirme/yerleştirme	42,22	26,67	31,11

Bu fonksiyonla ilgili önemli görülen diğer hususlar sırasıyla işten ayrılanlar için çıkış mülakatının yapılıyor olması (%89), özgeçmişlerle ilgili veri tabanının olması (%83) izlemektedir. İşe alım yönetiminde en az önemli görülen kriterler ise işten ayrılanlar için başka kurumlarda işe yönlendirme (outplacement) (%31), üniversitelerin kariyer etkinliklerine katılma (%47) ve üniversitelerde dereceye giren öğrencilerin takip edilerek bunlara iş tekliflerinin yapılmasıdır (%50) .

Öneri 8: *İK fonksiyonları kriterleri arasında "işe alım yöntemi" sekizinci önemli fonksiyon olarak dikkate alınmalıdır.*

4. Sonuç

Bu makalenin amacı firmaların güncel ihtiyaçlarına cevap verebilecek İK fonksiyonları kriterlerinin belirlenmesi bunların önem derecelerinin tespit edilmesidir. Bu amaca yönelik olarak bir ölçek geliştirilmiş ve daha sonra İK uzman ve yöneticilerinden toplanan verilerle söz konusu kriterlerin önem derecesi belirlenmiştir.

Analiz aşamasında uygulama sonuçlarına bağlı olarak bazı tespitler yapılmıştır. Bu tespitler arasında en dikkat çekici olanı günümüz İK politikalarının temel İK'ndan stratejik İK fonksiyonlarına kayması olarak ifade edilebilir. Önem derecesi olarak sırasıyla Motivasyon, Kariyer Yönetimi ve Performans Yönetimi ilk üç sırada yer alırken, Ücret Yönetimi ve İşe Alım Yönetimi gibi temel İK fonksiyonları son sırada yer almıştır. Ayrıca önem derecesi yüksek olan İK kriterlerin uygulamada aynı oranda yer almaması ilgi çekici bir durum oluşturmuştur. Benzer bir durum önem derecesi düşük olan kriterlerin uygulamada yüksek bir orana sahip olmasında görülmüştür. Çalışmada bu uyumsuzlukların sebepleri de gerekçeleriyle irdelenmeye çalışılmıştır.

Uygulama çıktıları baz alınarak çalışmanın İKY alanında önemli iki katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Birinci katkı, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli kurumlar için güncel bir İK fonksiyonları kriter grubu oluşturulması olarak ifade edilebilir. Bu kriter grubu geliştirilerek ulusal bir indekse dönüştürülebileceği gibi yönetim ve İK çatı kurumları üzerinden kıyaslama yoluyla ulusal bir ödül/teşvik sistemi de oluşturulabilir. Ancak bu çalışmalar yapılırken makalede sınırlandırılan sektör (hizmet) geliştirilmeli, sektör ölçeği standart hale getirilmeli, kamu ve özel kurumlarında ayrıma gidilmeli son olarak uygulama çalışmasına daha fazla sayıda yönetici ve uzman dâhil edilmelidir. İkinci katkı ise uygulama sonuçları ile İK fonksiyonları kriterleri karşılaştırıldığında çıkan sonuçların güncel İK politikalarının tekrar değerlendirmeye alınması gerekliliğini ortaya koymasıdır. Bu sonuçlar değerlendirilerek işletme yöneticileri ve İK yöneticileri tekrar İK politikalarını düzenleyip geliştirebilirler.

Ayrıca sıralanan iki temel katkı dışında makalede belirtilen İK fonksiyonları kriterlerinin ilk defa oluşturulacak İK yapılanmalarında temel bir bakış açısı kazandıracağı veya İK birimlerinde yeniden yapılandırmalarda bir kıyaslama aracı olabileceği de ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adal, Z. (1998). "İnsan Kaynaklarında İşçi-İşveren İlişkileri." Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. İstanbul Üni.
- Aldemir, C., Ataol, A. & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış.
- Babüroğlu, O. (1997). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları*. İstanbul: MESS.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Barutçugil, İ. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. Kariyer.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Der.
- Bossidy, L. (1993). "A Master Class in Radical Change." *Fortune* December, 1993: 42.
- Cascio, F.W. (1993). *Managing Human Resources*. Toronto: Mc Graw Hill.
- Colbert, B. A. (2004). "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management" *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2010). "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589-2613.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Erdoğan, İ (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İstanbul Üni.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. İstanbul: Nobel.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Handy, C. (2002). "Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı," *Capital*, 2002/2.

- Harel, Gedaliahui H., and Shay S. Tzafrir (1999). "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm." *Human resource management* 38, no. 3, 185-199.
- Harvey, D. & Bowin, R. B. (1996). *Human Resources Management an Experimental Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance" *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Kanter, R. M. (1997). "Power Failer in Manegement Circuits." *Harward Business Rewiew*, LVII.4, 1997: 73.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training & Development*. Çev. Canan Çetin. New York: McGraw-Hill.
- Obeidat, B. Y. (2012). "The relationship between human resource information system (HRIS) functions and human resource management (HRM) functionalities", *Journal of Management Research*, 4(4), 192-211.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel.
- Öncü, H. F. (1998). *Yönetimde Eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri.
- Özden, M. C. (2008). *İK Şapkalı Yönetici*. İstanbul: Akis.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations", *California management review*, 40(2), 96-124.
- Sabuncuoğlu, Z. (1986). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Teknografik.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Kitap Ofset.
- Sadullah, Ö. (1998). "İnsan Kaynaklarında Koruma İşlevi," Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üni.
- Schuller, R. H. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publishing.
- Seyyar, A. (2007). *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimler*. İstanbul: Değişim.
- Perkepenko, J. (1995). *Verimlilik Yönetimi*. Çev. Oktay Baykal. Ankara: MPM.
- Tortop, N. (1986). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlksan.
- Uyarlıgil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üni.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, and Scott A. Snell (2001). "Human resources and the resource based view of the firm." *Journal of management* 27, no. 6, 701-721.

Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat.

Zaim, S. (1996). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret.

