

İnsan Kaynakları Politikalarının Yönelimi: Türkiye'nin 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Araştırma*

Muhammet Hamdi MÜCEVHER, Zeynep DEMİRGİL**

İnsan Kaynakları Politikalarının Yönelimi: Türkiye'nin 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Araştırma

The Human Resources Policy Tendency: A Study on Turkey's 100 Largest Industrial Organization

Özet

İşletmelerin rekabetçi bir konum elde edebilmeleri için insan kaynağı; nitelik, yetenek, bilgi, donanım ve deneyim gibi açılardan önem arz etmektedir. İşletmelerin insan kaynakları politikaları, insan kaynaklarıyla ilgili gelecek yönelimi noktasında; işletme çalışanlarına, hedef kitesine, çevresine ve paydaşlarına bir fikir verebilir. İnsan kaynakları politikası, bir işletmenin insan kaynağının planlanması, seçimi, alımı, yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, performansının ölçülmesi, ücret ve kariyerinin yönetimi, endüstriyel ilişkilerin nasıl yürütüldüğü gibi konularda izlediği yol, edindiği amaç, kullandığı yöntem, düşünce yapısı ve davranış tarzıdır. Bu bağlamda söz konusu çalışmada, Türkiye'deki 100 büyük sanayi kuruluşunun insan kaynakları politikası, tematik içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, işletmelerin insan kaynakları yönelimlerinin sürdürülebilirlik, çalışan odaklılık, kurumsal itibar ve kolektiflik konularında yoğunlaştığı görülmektedir.

Abstract

Human resources are important in terms of qualifications, skills, knowledge, equipment and experience for businesses to achieve a competitive position. Businesses' human resources policies, at the point of future orientation regarding human resources; It can give an idea to the business employees, target audience, environment and stakeholders. Human resources policy, on the other hand, is the path and method used by an enterprise in matters such as planning, selection, recruitment, placement, training, development, performance measurement, wage and career management, and how industrial relations are conducted. In this context, the sample of the study, Turkey's top 100 enterprises in the form. The human resources policies of these enterprises were analyzed using thematic content analysis method. According to the results of the research, it is seen that the human resources orientations of the enterprises are concentrated on sustainability, employee focus, corporate reputation and collectivity.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Politika, Stratejik Yönelim, İşletme, Örgüt

Keywords: Human Resources, Policy, Strategic Orientation, Business, Organization

Makale Türü: Araştırma

Paper Type: Research

1. Giriş

Uzun dönemli sürdürülebilirlik ve rekabet edilebilirlik için işletmelerin, "stratejik düşünmeyi" bir ön koşul olarak görmeleri önerilmektedir. Çünkü işletmelerin, hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için özellikle üst yönetim kademesi olmak üzere tüm çalışanlarla birlikte, stratejik düşünmesi ve stratejik yönetimi benimseyip uygulaması gerekliliği doğmaktadır. Stratejik yönetimle beraber işletmenin diğer fonksiyonlarının da kurum stratejilerine uyum sağlayabilmeleri ve uyumlu olabilmeleri için stratejik düşünmeleri gerekmektedir.

Bu gereklilikten doğan stratejik insan kaynakları (İK), işletmenin kendi kaynaklarına yönelmesine ve rekabet avantajı sağlamak için değerlendirilmesine işaret eden kaynak temelli yaklaşım, çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerine eğilen davranışsal yaklaşım ve diğer aracı yaklaşımlarla ortaya çıkmış bir kavramdır. Stratejik İK'da, işletmenin temel stratejisi ve diğer organizasyonel stratejilerle uyumuna işaret eden dikey yaklaşım (dış uyum) ve insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile uyumunu yansıtan yatay yaklaşım (iç uyum) olmak üzere

*Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Gelişmeler Çalıştayı (İKGEÇ 2020) sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet metin olarak yayınlanmıştır.

**Muhammet Hamdi MÜCEVHER, Dr. Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Pazarlama ve Reklamcılık, mhmucevher@gmail.com, ORCID ID orcid.org / 0000-0002-3474-5073, Zeynep DEMİRGİL, Dr. Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Pazarlama ve Reklamcılık, ilhan.zeynep@gmail.com, ORCID ID orcid.org / 0000-0001-6978-5756

iki boyutlu yaklaşım üzerinde tartışılmaktadır. Özellikle dikey varsayım başta olmak üzere, bu yaklaşımlar, işletmelerin insan kaynakları politikaları, vizyonu ve stratejik yönelimleri hakkında fikir verebilir niteliktedir.

Bu çalışmada da, işletmelerin gelecek (stratejik) yönelimleri ve anlam arayışları hakkında fikir verebilecek nitelik arz eden İK politikaları inceleme konusu yapılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) ve ana kavramlarına değinilerek kurumsal insan kaynakları stratejileri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, çalışmanın kavramsal arka planının daha iyi anlaşılması adına insan kaynakları politikası kavramı açıklanarak İK politikasının, işletmelerin stratejik yönelimleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın devamında araştırmada kullanılan yöntem hakkında bilgi verildikten sonra bulgular ve sonuç kısmı ile çalışma tamamlanmıştır.

2. Stratejik İKY ve Ana Kavramları

İnsan kaynakları yönetiminde, stratejik boyut, özellikle son zamanlarda önemli hale gelmiştir. Bu noktada, rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik için işletmelerin güçlü olduğu kaynaklara yönelmesini temel alan kaynak temelli yaklaşım, önemli bir itici güç olarak görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajını işletmenin kendi sahip olduğu iç kaynaklarla sağlayabileceğini vurgular (Allen ve Wright, 2006). Bununla birlikte işlem maliyeti ve aracı yaklaşımlar, davranışsal yaklaşım ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, 2009) da etkili olan temel modellerdendir. İşletmenin temel yeteneklerinin farkında olması ve bununla birlikte rekabet ortamında yer alması için bir takım stratejilere sahip olması gereklidir.

Stratejik insan kaynakları, işletmenin bu stratejilerine uygun politikalar geliştirmek ve stratejik düşünen ve çalışan insan kaynakları ile birlikte bu politikaları uygulamak demektir. İşletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan nitelikli ve motivasyonu yüksek işgücünü temin etmek, bütünleşmeyi sağlamak ve uyumlu, pratik insan kaynakları politikaları oluşturmak (Çetin, Arslan ve Dinç, 2105: 21) gibi amaçları olan stratejik insan kaynakları yönetimi, kısaca insan kaynaklarından daha etkin yararlanma ve insan kaynakları ile ilgili stratejik seçimlerle ilişkili bir kavramdır (Boxall ve Purcell, 2000). Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte stratejik insan kaynakları yaklaşımında, strateji odaklı, karar odaklı, içerik odaklı ve uygulama odaklı olmak üzere literatürde genellikle dört yaklaşımın izlendiği görülmektedir (Kazmi ve Ahmad, 2001).

Stratejik insan kaynaklarının anlaşılabilmesi için önce daha çok uzun dönemli planlama olarak da bilinen strateji kavramını anlamak gerekmektedir. Strateji ile ilişkili olan vizyon, misyon, amaç, hedef, plan ve bütçe, taktik ve politika kavramları da bu noktada önemli hale gelmektedir. İşletmenin geleceği ile ilgili olan vizyon (uzak gaye) kavramı; işletmenin ileride ne olabileceği, uzak hedefleri ve idealleri içeren değer, ilke ve başarıya ulaştıracak ölçütleri içerir. Vizyonu oluşturan önemli öğelerden biri, yönetim felsefesidir. Vizyonun başlangıç adımı olan yönetim felsefesi; “Kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü” (Dinçer, 2013: 5-6) olarak tanımlanır. Yönetim felsefesi, “misyon” ve “temel inanç ve değerler” den oluşur. Misyon; işletmenin var olma nedenidir, çalışanları ortak bir amaçta toplar ve işletmenin dünü, bugünü ve yarını ile ilgilidir. Çalışanların paylaştığı değerdir. Vizyonu oluşturan diğer iki öğe ise; “hissedilen ve etkili bir imaj” ve “geleceğin tahmini”dir. İmaj, verilmek istenen mesaj (Akdemir, 2012: 51-54), duyguları harekete geçiren ve işletmenin daha çok görünen tarafıdır. Geleceğin tahmini ise; yapılan derinlemesine araştırmalar sonrasında pazarın talebini ve eğilimlerini tahmin etmektir (Dinçer, 2013: 8).

Amaç; misyon ve vizyonla uyumlu, sonuç odaklı, iddialı ama gerçekleştirilebilir, işletmenin belirli bir sürede gerçekleştirmeyi arzuladığı sonuçlardır. Hedef ise; amaçtan farklı olarak sayısal olarak ifade edilen ve amacın gerçekleşmesine hizmet eden kısa vadeli planlamalardır (Akdemir, 2012: 55). Plan ve bütçe strateji gerçekleştirmek için hazırlanan kısa, orta ve uzun vadeli oluşumlardır. Bütçe; planın parasal halidir. Maddi kaynakların planlanmasıdır. Strateji; işletmenin geleceği ile ilgili bir kavram olup, vizyona göre daha somut niteliklere sahiptir. Stratejiler vizyonun gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Stratejik düşünmek, işletmenin sürdürülebilirliği ve çevredeki değişimleri fark edebilmek açısından hayati önem taşır (Boxall ve Purcell, 2000). Daha geniş bir tanımla, “Vizyon, misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren alternatif yollar” a strateji denir (Akdemir, 2012: 6). Performanslarını yüksek düzeyde tutmak isteyen işletmelerin iç ve dış çevrelerini sürekli takip ederek esnek planlamalar yapmaları gerekmektedir (Bayat, 2008). Bu da ancak stratejik yönetim uygulamaları ile olabilir.

Taktik, rakip davranışlarını dikkate aldığı için şartlara bağlı olarak değişebilen, strateji için oluşturulan kaynakları harekete geçirmeye yarayan, kısa dönemli ve genelde nihai sonuca hizmet etmeyen faaliyetlerdir (Dinçer, 2013: 25; Akdemir, 2012: 7). Politika; bir rehber niteliğindedir. Yöneticilerin karar verme süreçlerinde yol göstericidir. Kuralla karıştırılmamalıdır. Kural, kesin bir davranış içerirken, politika bu kuralların oluşumunda yol göstericidir. İşletmelerin politikaları birim bazında farklılaşır fakat bir birileri ile uyumlu temel amaca hizmet edebilir olmalıdır. Politika ile strateji zaman zaman birbirleri yerine kullanılabilir. Ancak en temel fark, "Politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçlar ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmekte kullanılacak araçları sunmasıdır" (Dinçer, 2013: 27-30).

Bir işletmenin kaynaklarının rekabet edilebilir düzeyde olabilmesi için ikame edilemez, taklit edilmesi zor, işletmeye değer katan ve nadir bulunabilir olması gerekmektedir (Barney, 1991). Kaynak temelli yaklaşıma işaret eden bu düşünce, insan kaynaklarının da bu düşünceyle tartışılabileceğini meşrulaştırmıştır (Marler ve Parry, 2015). Kaynak olarak insan kaynaklarını da içeren bu yaklaşımda, insan unsuru üzerine tartışılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanında davranışlarını da içerir (Allen ve Wright, 2006). Bu noktada, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için motivasyon itici bir güç olarak önemli hale gelmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004). İnsan kaynağının kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya, bunlarla birlikte işletmeye fayda sağlamaya olan istekleri, işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve sistemine bağlı olarak değişim gösterecektir. Davranışsal yaklaşım işte bu noktada önemli hale gelmektedir. Davranışsal yaklaşım (sosyal değişim teorisi); çalışanlarla organizasyon arasındaki motivasyon bileşenine odaklanan bir yaklaşımdır. Çalışan davranışlarının, işletme performansını etkileyen yönleri söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve bağlılık gibi kavramlar işletme ile çalışan arasındaki bağın önemli göstergeleridir (Hoppas ve Worrall, 2013). Doğrudan etkili olduğu düşünülürse de stratejik insan kaynakları yaklaşımında davranışsal yaklaşımın da bu noktada etkileri görülmektedir (Ericksen ve Dyer, 2005). Kaynak temelli yaklaşımla davranışsal yaklaşım karşılaştırıldığında nitelikli insan kaynağına sahip olmak, işletme performansını artırma potansiyeline sahip olmak demektir. Ancak çalışan davranışları, bu potansiyeli gerçeğe dönüştürmek için önemli bir katalizördür (Hoppas ve Worrall, 2013).

3. Stratejik İKY'nin Dikey-Yatay Boyutu ve Kurumsal İK Stratejileri

Stratejik insan kaynakları, yatay (iç uyum) ve dikey (dış uyum) olmak üzere iki boyutu olan bir alandır (Baird ve Meshoulam, 1988). Yatay boyut, birbirleri ile uyumlu ve birbirini destekleyen insan kaynakları uygulamaları geliştirmeyi kapsarken; dikey boyut, işletmenin diğer stratejileri ile uyumluluğu ve işletmenin temel stratejisine katkısını ifade eder (Baird ve Meshoulam, 1988; Allen ve Wright, 2006).

Dış uyum olarak da bilinen dikey boyut, işletmenin çalışanları arttıkça ve profesyonelleştikçe ortaya çıkar (Boxall ve Purchell, 2000). Dikey boyutunda bahsedilen işletme stratejileri, üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi fonksiyonların stratejilerini kapsamaktadır. İşletme stratejisi ile tüm bu fonksiyonel stratejilerin uyumlu ve birbiri ile bağlantılı olması gerekmektedir (Richard ve Johnson, 2010; Dinçer, 2013: 58). Schuler ve Jackson (1987), yapmış oldukları çalışmada, dikey boyut varsayımını destekleyen, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; büyüme stratejisini benimseyen bir işletmenin insan kaynakları stratejisinin, esnek ve uzun dönemli bakış açısına sahip olması gerektiği gibi işletme stratejilerine göre gerekli olan insan kaynakları stratejileri de açıklanmıştır.

Stratejik yönetimin yatay varsayımını kavramak için insan kaynaklarının üstlendiği görevler ve buna ilişkin stratejilerden bahsetmek gerekir. İşletme stratejisi ile küreselleşmeyle birlikte uluslararası rekabet koşulları düştüğünde, başarılı olmak isteyen işletmelerin insan kaynağı seçimi ve yönetim sistemlerine özen göstermesi gerektiği görülmektedir. Bu noktadaki kritik ön koşul; proaktif işe alım kanalı oluşturma, yüksek giriş standartları, yüksek ücretlendirme, çalışanı sahiplenme ve mesleki gelişim olanakları ile oluşturulmuş bir insan kaynakları politikasına sahip olmaktır (Boxall ve Purcell, 2000). Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları; seçme, yerleştirme, ücretlendirme, motivasyon ve eğitim ve geliştirme adımlarında birbiri ile uyumlu stratejiler ve politikalar geliştirmeyi hedeflemektedir. Her ne kadar bu stratejilerin neler olduğu hakkında teori çok olsa da nasıl etkin kullanılacağı hakkında ortak görüş yoktur (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997).

İnsan kaynakları seçiminde, işletmenin işgücünü cezbetmesi önemli hale gelmektedir. Seçim esnasında yapılan test, mülakat veya diğer yöntemlerde güdülmeye gereken amaç, işin gereklerine uygun nitelikte işgücü seçmek ve yerleştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2007: 293). Bu noktada da “uygun işe uygun insan” stratejisi ile liyakat ön plana çıkmaktadır. İşe yerleştirilen çalışanların daha sonra işe alıştırma, uyum, eğitim ve geliştirme aşamasına geçilmektedir. Eğitim geliştirmede, çalışanın yetenekleri göz önünde bulundurularak, çalışan kariyerini önemseyen programların uygulanması esas olacaktır. Performans değerlendirme ile tespit edilen verimli işgücünün elde tutulması da, insan kaynakları işlevleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle ücret politikasının sürekli gözden geçirilerek çevre şartlarına ve işin yapısına bağlı olarak güncellenmesi önem arz etmektedir.

Stratejik açıdan önemli olan işgücü planlaması, yönetici yetiştirme ve geliştirme, işgücünün niteliklerinin değerlendirilmesi ve kurum kültürü oluşturma, insan kaynakları yönetimi konuları arasında yer almaktadır. İşgücü planlaması için öncelikle envanter çıkarılarak işletme stratejileri ile uyumlu planlama yapılır ve bu sayede talep ortaya çıkarılmaktadır. Kaynakların etkin kullanılması noktasında planlama önemli hale gelmektedir. Stratejik kararlar alıp uygulayabilecek nitelikte yönetici yetiştirme ve geliştirme, işletmenin elindeki kaynakların bu amaca hizmet edebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi açısından önem arz eder. Yetiştirme, gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması iken; geliştirme, daha fazla verimli olacak şekilde “değişim elemanı” olarak çalışanların eğitilmesidir.

İşgücü niteliklerinin değerlendirmesi, her kademenin özelliklerine göre değerlendirme gerektirir. Bazı kademelerde (alt kademeler), teknik yeteneğin değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması gerekirken; bazılarında, beşeri (orta ve üst kademeler); bazılarında (üst kademeler) ise kavramsal yetenekler değerlendirilir. İnsan kaynaklarını bir amaca yönlendirmesi konusunda önemli bir kavram olan kurumsal kültür; tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce ve değer yargılarından oluşur ve bir üst kimliktir (Ülgen ve Mirze, 2007: 295). Son olarak Ar-Ge faaliyetleri de rekabet üstünlüğü açısından insan kaynaklarının üstlendiği önemli rollerden biridir. Gelişimleri takip etmek, çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi (Çorbacıoğlu, 2013: 83), son teknolojilerden yararlanmak ve gerekli olan teknolojiyi üretmek rekabet ortamında sürdürülebilirlik için hayati koşuldur.

4. İK Politikası ve İK’da Stratejik Yönelim

Stratejik yönetim, birbirine bütünleşmiş aşama ve uygulamalardan oluşan bir süreçtir (Çobanoğlu, 2013: 16). Bu entegre aşamalardan birisi olan ve stratejik yönetimin ana kavramları içerisinde yer alan politikalar, işletmelerin sarih bir amaç doğrultusunda uyumlu ve koordine bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar. Politikalar, amaçlar çerçevesinde oluşturulan alternatif stratejilere karar vermeye ya da yapılması gereken işlere ışık tutan, yol gösteren rehberler ve ilkeler seti, pusulalardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35; Kempner, 1980: 62). Stratejilerle birlikte değerlendirildiğinde, politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya yönlendirir ve planlar için bir çerçeve oluşturur (Dinçer, 2013: 24). Zaten işletme ve yönetim yazınında strateji ve politika kavramları çoğu zaman birbiri yerine ya da eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Dinçer, 2013: 29). Bu yönü ile politikalar, işletmenin stratejik yönelimi, değişim, gelişim ve sürdürülebilirliğinin bir tezahürü olarak karşımıza çıkarlar.

Kurumsal/işlevsel politikalar içerisinde yer alan İK politikaları ise işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillenir; vizyon ve misyonları doğrultusunda ise yön bulurlar. Bu sebeple İK politikaları, işletmelerin stratejik yönelimleri hakkında bize fikir verebilir. İK politikaları, İK faaliyetlerini belirlenmiş amaç ve hedeflere yöneltir. İK politikaları ile fonksiyonel amaçlar ve hedefler belirlenir ve bunlara ulaştırabilecek alternatif yollar ortaya konur. İK politikaları, uzun menzilli kararlar olup İK biriminin gelecek yönelimini tayin eder.

Bu noktada stratejik yönelim kavramını açıklamakta yarar vardır. Stratejik yönelim, diğer bir ifade ile stratejik niyet (rota), bir örgütün misyon, vizyon, amaç, hedef, politika ve taktikleriyle ortaya koyduğu bütünsel niyet/amaç olarak açıklanabilir. Değişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, bilgi teknolojileri ve internet, insan kaynaklarında yeni yönelimleri hazırlayan gelişmeler içerisinde sayılabilir (Eroğlu, 2001). Bu çerçevede yöneticileri elde tutmak, yaratıcı düşünce ortamı oluşturmak, bilgi ve yetenek yönetiminin önemini kavramak, insan kaynakları yönetimini değer yaratan bir işlev olarak tasarlamak, işgücünün değişen yapısını iyi analiz etmek, değişimi yönetmek, bilgi sistemlerini kullanmak, insan kaynaklarında önem kazanan yönelimler arasında sayılabilir (Eroğlu, 2001).

5. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin en büyük 100 işletmesinin insan kaynakları yönelimlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için İstanbul Sanayi Odasının 2019 yılı için yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi listesindeki (İSO, 2019) ilk 100 işletmenin insan kaynakları politikası, tematik içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, işletmelerin ortak insan kaynakları politika ve yönelimlerini tümevarımsal bir metotla ortaya çıkarmak için tematik kodlama yoluyla çözümlenmiştir. Tematik analiz, verilerin içinde yer alan temaların ortaya çıkarılmasını, tanımlanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını içeren bir analiz sürecidir.

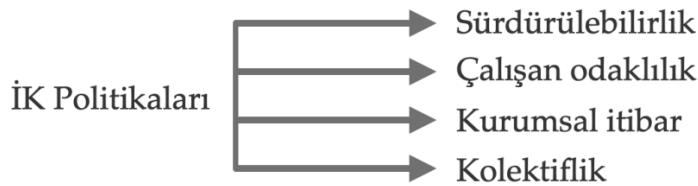
Söz konusu listede ilk 100'de yer alan 4 işletme ismini gizli tuttuğu, 25 işletmenin İK politikası web sitesinde yer almadığı için nihayetinde 71 işletmenin İK politikası analiz kapsamına alınmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için cevaplanmaya çalışılan çalışmanın temel araştırma sorusu; "Türkiye'deki işletmelerin insan kaynakları yönelimi nedir?" şeklinde ifade edilebilir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak ikincil veriler, yöntem olarak ise nitel araştırma kullanılmıştır. Çalışma, amaçlı örneklem seçim stratejilerinden ölçüt örneklem kullanılarak tasarlanmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş ya da araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir dizi ölçütü karşılayan durumların ve katılımcıların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 112). Araştırmanın çalışma grubunu, yukarıda detaylı olarak açıklandığı üzere Türkiye'nin en büyük 100 sanayi işletmesi oluşturmuştur.

Bu çalışmada, geçerlik için akran incelemesi (Creswell, 2013: 251) yapılmıştır. Bu kapsamda, nitel araştırmalarda deneyim sahibi bir akademisyen, araştırma sürecini başından sonuna kadar yakın bir denetime tabi tutmuştur. Çalışmanın güvenilirliği için ise araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve araştırmacının tutarlı kodlama yapısı yapmadığının kontrol edilmesi için (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272), tüm kodlama aşamaları bir uzmanla beraber yapılmıştır. Böylece, kodlayıcılar arası görüş birliği (tutarlık incelemesi) ve verilerin analizinde çoklu kodlayıcıların kullanılması (Creswell, 2016: 253) gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın teyit edilebilmesi açısından (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272) ise kodlama aşamalarının yer aldığı kitapçık ve dosyalar, dış denetimcilere verilmek üzere saklanmaktadır. Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun şekilde hazırlanmıştır.

6. Bulgular

Türkiye'de ilk 100'de yer alan işletmelerin insan kaynakları politikalarının incelenmesi sonucunda, 4 ana temanın ortaya çıktığı görülmüştür. "Sürdürülebilirlik", "Çalışan odaklılık", "Kurumsal itibar" ve "Kolektiflik" olarak adlandırılan bu temalar Şekil 1'de topluca gösterilmiştir.

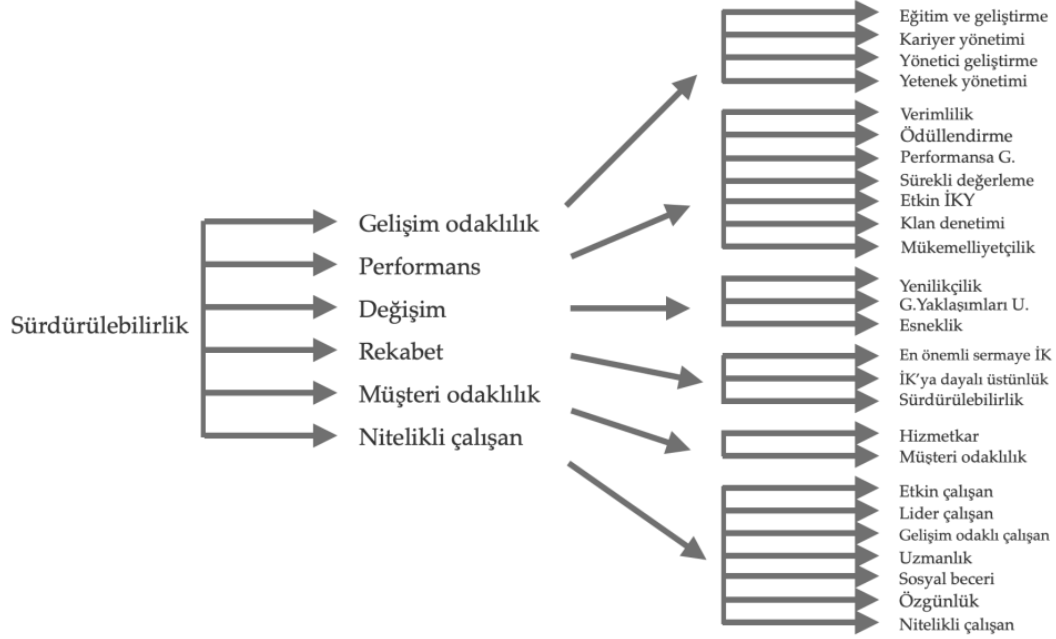


Şekil 1. Türkiye'nin En Büyük İlk 100 İşletmesinin İK Politikaları

Söz konusu temalara ilişkin bulguların sunumunda, meseleyi daha anlaşılır kılabilmek adına açık kodlara şekillerde yer verilirken; metin içinde sadece öne çıkan bulgulara ve doğrudan alıntılara değinilecektir.

6.1. Sürdürülebilirlik

İşletmelerin insan kaynakları politikalarında sürdürülebilirlik ile ilgili elde edilen veriler 6 kategoride toplanmıştır. Sürdürülebilirlik temasına ait kategori ve kod, Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Sürdürülebilirlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Değişim ve gelişimin hızlı olduğu rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirlik adına yaptığı çalışmalar tüm fonksiyonlar hizmet etmektedir. Türkiye'nin en büyük ilk 100 işletmesinin insan kaynakları politikasının konu edildiği bu araştırmada, "Sürdürülebilirlik" temasına ait "Gelişim odaklılık", "Performans", "Değişim", "Rekabet", "Müşteri odaklılık" ve "Nitelikli çalışan" olmak üzere 6 kategori bulunmaktadır.

Gelişim odaklılık kategorisi, çalışma kapsamına alınan işletmelerin insan kaynakları politikasında en çok vurguladıkları kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle "Eğitim ve geliştirme" faaliyetleri vurgusunun, işletmelerin politikalarında en çok yer alan vurgu olduğu görülmektedir. Yine aynı kategoride "Kariyer yönetimi", "Yönetici geliştirme" ve "Yetenek yönetimi" diğer alt kodlar arasında yer almaktadır.

Listede birinci sırada yer alan Tüpraş'ın insan kaynakları politikasında yer alan "insan gücümüzü sürekli geliştirmek ve global rekabet ortamında kalıcı üstünlüğümüz haline getirmek amaçlarımızdandır" cümlesinde insan gücünü sürekli geliştirme vurgusu ve Ereğli Demir ve Çelik'in "Şirketimiz, çalışma sürelerinin her aşamasında mesleki ve kişisel gelişim fırsatları sunmaya büyük önem veriyor. Buna yönelik olarak, çalışanlarına mesleki/teknik, işbaşı, iş sağlığı ve güvenliği, kişisel gelişim, liderlik ve yetenek yönetimi programları gibi birçok alanda eğitimler düzenlemekte olup, farklı kademedeki yöneticileri için farklı liderlik programları yürütmektedir" stratejisinin eğitim ve geliştirme boyutu ile gelişim odaklı bakış açısını kapsayıcı nitelikte olduğu görülmüştür.

Ayrıca aşağıda verilen alıntılar incelendiğinde; araştırma kapsamında yer alan işletmelerin, çalışanlarının sadece işyerindeki gelişimlerini değil yaşam boyu öğrenim ve kişisel gelişimlerini de politikalarında önemsedikleri ifade edilebilir.

(...) çalışanların potansiyellerini ortaya koyma fırsatları bulduğu (...) (Petkim)

(...) yaşam boyu öğrenimi ve fırsat eşitliğini teşvik eden bir çalışma ortamı yaratma konusunda kararlıdır. (Unilever)

(...) gelecek hedeflerine daha iyi hazırlanmalarını sağlamak ve kişisel gelişimlerine fark yaratacak öğrenme deneyimleri sunmak. (İpragaz A.Ş.)

Çalışanların kariyer yönetimlerine ve işletmede gelişimde payının azımsanmayacak ölçüde olduğu görülen “yönetici geliştirme” ve “yetenek yönetimi” de politikalar içerisinde yer almaktadır.

Gerçekleştirilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin yanı sıra rekabet ortamında şirketleri güçlü kılan yönetici ve yönetici adayı eğitimlerine de önem veriyoruz. (Mercedes-Benz)

Çalışan performanslarını takip etmek, kariyer planlamalarını en etkin biçimde yapmak (...) (Erdemir Çelik)

Performans değerlendirme yöntemi ile çalışanlarımız kariyer gelişim olanakları sağlamak (...) (Petlas)

Kurumumuzun geleceğinin, çalışanlarımızın yetenekleriyle şekilleneceğine inanıyoruz. Çalışanlarının yeteneklerine saygılı bir kurum kültürü oluşturmanın, onların potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olacağına da inanıyoruz. (Hyundai Assan)

Şişecam olarak önceliğimiz en iyi yetenekleri bünyemize katmanın, geliştirmenin ve elde tutmanın yanı sıra (...) (Soda Sanayii)

Performans kategorisini oluşturan açık kodlar “verimlilik”, “ödüllendirme”, “performansa göre değerlendirme”, sürekli değerlendirme” ve “klan denetimi” gibi insan kaynaklarında işletmelerin değerlendirme ve ölçümlerini kapsayan kodlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında bu kategoride özellikle “verimlilik” ve “performansa göre değerlendirme” vurgularının politikalarda daha çok yer aldığı söylenebilir.

(...) kalite standartlarına uyumlu ve müşteri odaklı olma hedefinde insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaktır. (Kroman Çelik)

(...) iş verimliliklerini sürekli yükseltmek (...) (Konya Şeker)

(...) Performansa ve Yetkinliklere Bağlı Ücret ilkelerine bağlı kalarak (...) (Tüpraş)

(...) Doğru kişileri doğru role yerleştirmeye odaklanırsınız, Yetkinlik bazlı değerlendirme yaparsınız (...) (BEYPI)

(...) yeteneklerini sergileyebilecekleri, potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, fark yaratanların takdir edildiği sistemler kuruyoruz. (Enerjisa)

(...) Çabayı ve katkıyı ödüllendirerek, fark yaratan çalışanları ön plana çıkarmak. (Gülşan Sentetik)

Çalışanların paylaşılan değerleri üzerine kurulu olan “klan denetimi” de performans kategorisi içerisinde Arçelik A.Ş.’nin “(...) tüm çalışanların asli görevlerinden biri de birey olarak çevrelerindeki diğer çalışanları uyarmak ve yönlendirmektir” vurgusundaki gibi yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik ana teması altında yer alan **değişim** kategorisi hızla değişen çevre koşullarında rekabet edebilmek için gerekli olan “yenilikçilik”, “güncel yaklaşımları uygulama” ve “esneklik” kodlarından oluşmaktadır. İlk 100’de yer alan işletmelerin, gelişmeleri takip etmek ve uyum sağlayabilmek için insan kaynakları politikasında değişim vurgusuna yer verdikleri görülmektedir. Mercedes-Benz’in lider konumu gereği olarak belirttiği “Türkiye’deki liderlik konumunun gerektirdiği çağdaş ve stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarına (...) özellikle önem vermektedir” ve “Bizce etkin İnsan Kaynakları Yönetimi, uluslararası platformda kabul görmüş modern İnsan Kaynakları uygulamalarını hayata geçiren (...)” politika içeriğinde de görülebileceği gibi özellikle güncel yaklaşımları takip ederek insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirdikleri ve yeni yaklaşımları uygulama konusunda hazır oldukları görülmektedir. Değişim kategorisini örneklendiren diğer alıntılar şu şekilde ifade edilebilir:

(...) yenilikçi ve değişime açık, gerek kendisinin gerekse organizasyonun tüm süreçlerinde sürekli gelişmeye ve müşteri odaklı olmaya inanmış (...) (Çolakoğlu)

Stratejik hedeflerimiz doğrultusunda organizasyon yapımızın dinamik tutulmasını ve piyasada rekabet avantajı sağlayacak tüm değişimlere hazır olmasını sağlamak (...) (Er-Bakır)

Değişen çevre ve çalışan koşullarını yenileşim ile karşılamak (...) (Petlas)

Rekabet, sürdürülebilirliğin temel şartlarından biridir. Güncel yaklaşımları uygulayan işletmelerin gücünü insandan alması ve bunu önemli bir üretim faktörü olarak benimsediği görülmektedir. Bu bağlamda rekabet kategorisi altında en çok vurgulananın “en önemli sermaye insan kaynağı” olduğu ve çoğu işletmenin aynen kod ismi ile politikasına aldığı görülmektedir.

En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır (...) (Tüpraş)

En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır. (Arçelik A.Ş)

En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır. (Aygaz A.Ş.)

İnsan kaynağını önemli bir sermaye olarak görmenin yanında bu kaynağı bir rekabet üstünlüğü aracı olarak gören ve sürdürülebilirlik sağlama noktasında temel unsur olduğu anlayışını vurgulayan işletmeler de mevcuttur.

En büyük rekabet avantajının “insan gücü” olduğunun farkındalığı ile tüm faaliyetlerimizde insancıl davranış ilkesini benimsemek (...) (Kipaş Mensucat)

Sürdürülebilir başarının kaynağının çalışan memnuniyetini artırmak olduğuna olan inançla” (...) (MMK Metalurji)

Toros Tarım, en değerli varlığı olan insan kaynaklarını sürdürülebilir büyümenin temel unsuru olarak görmekte ve insan kaynakları stratejisini bu anlayış üzerine inşa etmektedir.” (Toros Tarım)

Tofaş; tecrübe ve yaratıcılık ile gelişen rekabet koşullarına hızlı uyumun sağlanması ve liderlik için insan kaynağını itici bir güç olarak kabul etmektedir.” (Tofaş)

Çolakoğlu Metalurji'nin, “(...) gerek kendisinin gerekse organizasyonun tüm süreçlerinde sürekli gelişmeye ve müşteri odaklı olmaya inanmış (...)” politika içeriğindeki örnekle sürdürülebilirliğin bir koşulu olarak da görülen **müşteri odaklılık** kategorisinde “hizmetkâr” ve “müşteri odaklılık” kodları yer almaktadır. Ayrıca, müşteri odaklı olmak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmayı “ (...) kalite standartlarına uyumlu ve müşteri odaklı olma hedefinde insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaktır.” (Yücel Boru) ve “(...) hizmete önem veren ve bütünsel iş planına adapte olabilen (...)” (Eti Maden) hizmetkârlığı vurgulan işletmeler de söz konusudur.

Sürdürülebilirlik için insan kaynaklarına **nitelikli çalışan** kazandırabilmeyi amaçlayan insan kaynakları politikaları olduğu görülmektedir. Nitelikli çalışan kategorisinde “etkin çalışan”, “lider çalışan”, “gelişim odaklı çalışan”, “uzmanlık”, “sosyal beceri” ve “özgünlük” kodları yer almaktadır.

Nitelikli ve Katılımcı İşgücü ile iş mükemmelliğini hedeflemek.(KARDEMİR)

(...) ekip ruhu taşıyan, nitelikli, gelişmelere açık, dinamik çalışma arkadaşları aramaktadır. (Nadir Metal)

(...) her alanda güçlü ve etkili bir liderlik sergileyen (...) başarılı ve sağlıklı bir işgücü oluşturmayı hedefler. (PETKİM)

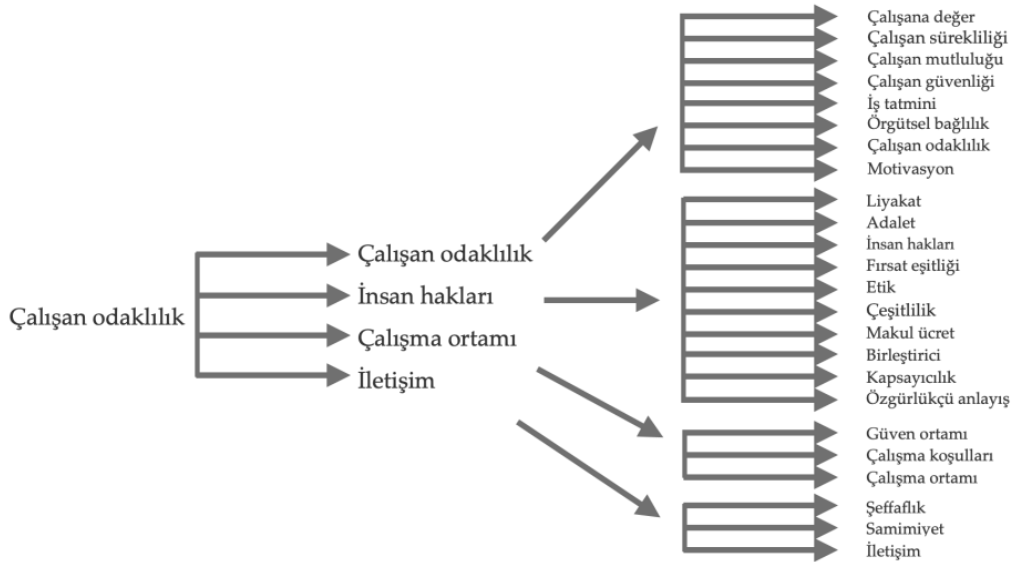
Çalışan profilimizi, mesleğinde uzman, gelişmiş sosyal yetkinliğe sahip, şirkete ve çalıştığı fonksiyona yönelik motivasyonu yüksek; öğrenmeye, kendini geliştirmeye ve katma değer yaratmaya istekli olarak tanımlıyoruz. (Mercedes-Benz)

Ayrıca çalışmada yer alan politikalarda, “Milangaz olarak gücümüzü sorumluluk sahibi, özgüvenli, yeniliklere açık, katma değer üreten, kaliteli hizmete inanan, çevreye duyarlı insan kaynağımızdan alı-

yoruz.” örneğindeki gibi işletmeyi ileri taşımak adına aranan çalışanlara ait farklı farklı niteliklerin yer aldığı da görülmektedir.

6.2. Çalışan Odaklılık

Çalışan odaklılık alt temasına dair veriler, “Çalışan odaklılık”, “İnsan hakları”, “Çalışma ortamı” ve “İletişim” olmak üzere 4 kategoride toplanmıştır. Bu temaya ait kategori ve kodları, Şekil 3’de görmek mümkündür.



Şekil 3. Çalışan Odaklılık Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Günümüz çalışma hayatında, insan kaynağına dayalı rekabetçi koşullardan dolayı, nitelikli çalışanların işletmeye dâhil edilmesi kadar elde tutulmasının da önem kazandığı bir anlayış hâkim olmaya başlamıştır. Bu noktada, çalışan odaklılık, çalışanın örgüte olan aidiyet duygusunun sürdürülmesi için çalışanın memnuniyeti, mutluluğu, huzuru, refahı, güvenliği ve motivasyonunu artırmayı amaçlayan önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de ilk 100’de yer alan işletmelerin insan kaynakları politikalarında **çalışan odaklılığı** çağrıştıran ifadelerden el edilen kodlar; “çalışana değer”, “çalışan sürekliliği”, “çalışan mutluluğu”, “çalışan güvenliği”, “çalışan bağlılığı”, “çalışan odaklılık”, “iş tatmini” ve “motivasyon” kodlarıdır.

Çalışanlarına değer veren ve en önemli varlığı olduğunu kabul eden bir anlayışla yönetmek. (Kardemir)

Şirketimiz “Önce İnsan” felsefesi ile tüm paydaşlarımızın beklentilerini karşılayan, çalışanına değer veren (...) (Baştuğ)

Nitelikli insan gücünü artırmaya ve elde tutmaya yönelik uygulamalar hayata geçiriyor (Ereğli Demir ve Çelik)

İnsan ve kariyer politikası (...) için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını karşılıyor, bu gücün en verimli şekilde değerlendirilmesini ve devamlılığını sağlamak için çalışıyoruz. (Borçelik)

Aksa küresel iş başarısını ileriye taşıyacak esas gücün (...) mutlu çalışanlar olduğuna inanmaktadır. (Aksa A.Ş.)

(...) Çalışanlarımızın işimiz için çaba sarf ederken keyif alacakları çalışma düzeni kurmak. (İçdaş)

Güvenli çalışma koşulları sağlayarak çalışanlarımızın fiziksel ve zihinsel refahını destekliyoruz. (Unilever)

İşle ilgili tüm kazaların önlenabilir olduğuna inanırız. Yaptığımız hiçbir işte çalışanlarımızın sağlık ve güvenliğinden ödün vermeyiz. (Asaş)

(...) şirketimizin sürekli başarısında en büyük etken olan çalışan memnuniyetinin devamlılığını sağlamak (...) (Yıldız)

Başarıdan ve dostluktan, dengeli kişisel ve profesyonel yaşamdan tatmin olarak (...) (İçdaş)

Değerlerimize bağlı aidiyetin sürdürülmesi İnsan Kaynakları politikamızın temelini oluşturmaktadır. (Tusaş)

Şirket değerleri ve prensipleri çerçevesinde kurum bağlılığı yüksek, motive, yenilikçi, değer yaratan ekipler oluşturulmasını (...) sağlamak. (Er-Bakır)

Çalışan odaklı yaklaşımlarla Aselsan'ın sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmak (...) (Aselsan)

Çalışanlara dönük çağdaş uygulamalarla nitelikli adayların Gülsan ailesine katılımlarını sağlamak. (Gülsan)

Çalışanlarına yüksek motivasyon sağlayacak altyapıyı oluşturmak. (Tofaş)

İnsan Kaynakları Politikamızı; sahip olduğumuz nitelikli insan kaynağının sürekli gelişimini, motivasyonunu (...) sağlamak şeklinde tanımlayabiliriz. (Otokar)

Herkesin ırk, din, dil, cinsiyet, dünya görüşü, etnik köken, gelir durumu gibi konularda herhangi bir ayırım gözetmeksizin sadece insan olmalarından kaynaklı adil, eşit, hür ve saygın bir yaşam hakkının olması demek olan **insan hakları** kategorisinde “Liyakat”, “Adalet”, “İnsan hakları”, “Fırsat eşitliği”, “Etik”, “Çeşitlilik”, “Makul ücret”, “Birleştiricilik”, “Kapsayıcılık” ve “Özgürlükçü anlayış” kodları öne çıkmaktadır.

Tüpraş, Otokar, Petlas, Beybi ve Kipaş insan kaynakları politikalarındaki, “Doğru işe doğru insan” vurgusuyla liyakate dikkat çekmişlerdir. Liyakat ile ilgili işe alım süreçlerinde titiz davranılması, en uygun insanın istihdam edilmesi, çalışanların kültürel geçmişleri ile ilgili ayrımcılık gözetilmediği, bilgi, mesleki yeterlilik, yetenek ve nitelik temelli hareket edildiğine dair ifadeler de yer almaktadır.

Faaliyetlerine en uygun nitelikli insan gücünü istihdam ederek (...) (Tofaş)

Doğru yetenekleri, doğru iş pozisyonlarıyla eşleştirerek şirketimizi ve çalışanlarımızı geleceğe taşıyacak en doğru kararı veriyoruz. (Eti)

İşe alım sürecinde hiçbir şekilde ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı gözetmemekte, mesleki bilgi ve yeterliliği değerlendirmektedir. (Tatmetal)

(...) işe alınacak adayları titizlikle değerlendirir ve en doğru adayın seçilmesini amaçlarız. (Abaloğlu)

Gelişim olanaklarında, işyeri ortamında, paylaşım süreçlerinde, iş süreçlerinde, farklılıkların yönetiminde ve ücret uygulamalarında adalet ile ilgili ifadeler vardır. Çolakoğlu işletmesinin İK politikasında bu durum, “Herkes (...) adil gelişim olanakları (...) sağlarız.” şeklinde vurgulanırken Unilever firmasında “Ayrımcılık yapılmayan bir iş yeri sağlamanın gerekliliğine inanıyoruz.” şeklinde, Kipaş işletmesinde ise “Eşit işe eşit ücret” şeklinde kendini göstermektedir.

Diğer taraftan insan haklarına saygı, insani davranış, insana saygı, çalışanların hukuki hakları, fırsat eşitliği, etik değerler, iş ahlakı ilkeleri, çeşitlilik, farklılıklar, makul ücret, birleştiricilik, kapsayıcılık, özgürlükçü anlayış ile ilgili ifadeler öne çıkmaktadır.

Assan Alüminyum uluslararası ve yerel kanunlar çerçevesinde insan haklarına saygılı olmayı ve çalışanların hukuki ve insani haklarına saygılı olmayı benimser. (Assan)

Tüm insan kaynakları uygulamalarımızın temelinde insan haklarına saygıyı esas alıyoruz. (Aksa)

Tüm çalışanlarımız arasında fırsat eşitliği sağlamak en büyük hedefimiz. (Borçelik)

İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenmektedir. (Milangaz)

Şirketimizi geleceğe taşıyacak insan kaynakları yaklaşımlarında temel hareket noktamızı 'değerlerimiz, iş ahlakı ilkelerimiz, yasalar ve "Küresel İşbirliği Anlaşması" ilkeleri oluşturmaktadır. (Arçelik A.Ş.)

Topluma karşı sorumlu ve etik değerlere önem veren (...) (Yıldız Entegre A.Ş.)

Kültürel çeşitlilik ve farklılıklarımızın değer yaratacak fırsatlara çevrilmesini sağlamak. (Er-Bakır)

Katılımın ve çeşitliliğin değer gördüğü bir şirket olma hedefini benimsiyoruz. (Otokar)

Çalışanlara günlük ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlamak için onları geçindirmeye yetecek bir gelir temin etmek konusunda kararlıyız. (Unilever)

Roketsan'ın ve ekosisteminin geleceğini şekillendirmesinde öncü, tetikleyici ve birleştirici rol üstlenerek (...) (Roketsan)

Şirketimizin başarılı olması için farklı fikirlere, farklı güçlere ve farklı deneyimlere sahip kişilere ihtiyacımız olduğunu biliriz. Farklı bakış açılarının peşinden gideriz. (Star)

Çalışanlarımızın fikirlerini ve önerilerini özgürce ifade edebilmesine olanak tanıyan çalışma ortamının (...) (Çolakoğlu)

Türkiye'nin en büyük ilk 100 işletmesinin insan kaynakları politikaları ifadelerinde **çalışma ortamı**-la ilgili olarak öne çıkan ifadelerden oluşan bu kategori, "Güven ortamı", "Çalışma koşulları" ve "Çalışma ortamı" kodlarından meydana gelmektedir.

Bu kodlarda, karşılıklı ilişkilerin yürütülmesi, çalışma ortamı, sözlerinde tutulması ve iş süreçlerinde dürüstlük ve güvenin temin edilmesine dair ifadeler vardır. Petlas, Otokar ve Unilever firmalarının İK politikalarında "Karşılıklı güven ilişkisine" vurgu yapılırken Tatmetal'de "Çalışanlarına karşı her zaman dürüst olmakta, verilen sözlerin karşılıklı olarak tutulmasına özen göstermekte" ifadesiyle Goodyear'da ise "Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı (...) sağlamaya çalışıyoruz." ifadesiyle güven ortamına vurgu yapılmıştır.

İpragaz, "Tüm çalışanların iş süreçlerini daha iyi hale getirmek.", Erdemir ise "Çalışanlara sosyal yaşam olanakları sunmak." ifadeleriyle çalışma koşullarına değinmişlerdir.

Çalışma ortamıyla ilgili uygun iklimin sağlandığı, işbirliği, dayanışma, başarı, liderlik ve fırsat eşitliğinin teşvik edildiği, sağlıklı, güvenli, huzurlu, heyecan ve gurur veren, keyifli, anlamlı, saygılı, değerlerin önemsendiği, anlayışlı, sevgi dolu, yaratıcı, verimli ve potansiyellerini açığa çıkaran bir ortama dair ifadeler göze çarpmaktadır.

Mutlu, güvenli ve motive edici bir çalışma ortamı sunarak (...) (Soda Sanayii/Trakya Cam/Anadolu Cam)

Onların mutlu, verimli ve yaratıcı bir çalışan olmaları için gerekli olanakları ve ortamı sağlamaktır. (Sarkuysan)

Tüm çalışanlar arasında sevgi, saygı, eşitlik, güven, anlayış, dayanışma bağını oluşturacak iş ortamını sağlamak Şenpiliç'in çalışma ilkelerinin başında gelir. (Şenpiliç)

Şeffaflık, samimiyet ve iletişim kodlarından oluşan bu **iletişim** kategorisinde paylaşımcı, açık, etkin, saygılı, yapıcı, şeffaf ve samimi iletişime yönelik İK Politikası ifadeleri vardır.

Açık iletişimi (...) hedef alan uygulamalarla TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii AŞ

Açık, etkin ve paylaşımcı iletişim ortamının yaratılmasını ve sürdürülebilir olmasını sağlamak. (Er-Bakır)

Tüm iletişimlerimizde açık, samimi, yapıcı ve saygılı davranırız. (Asaş)

Şirket bazlı bilgi ve danışma prosedürleri aracılığıyla çalışanlarla iyi iletişimimizi sürdüreceğiz. (Unilever)

Çalışanlarımıza yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve fikirlerini dile getirebilecekleri etkin bir iletişim (...) ortamı sağlamak. (Assan)

6.3. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar temasına dair veriler, "İtibar" ve "Örgüt kültürü" olmak üzere 2 kategoride toplanmıştır. Bu kategori ve kodları, Şekil 4'de görmek mümkündür.



Şekil 4. Kurumsal İtibar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları arasında işgücü eğitim ve geliştirme yer alırken bir taraftan da nitelikli işgücünü işletmeye çekebilme vardır. Bu da ancak işletmenin itibarı, imajı ve değerlerinin yer aldığı köklü örgüt kültürü ile mümkün olabilecektir. Kurumsal itibar teması altında yer alan "İtibar" ve "Örgüt kültürü" kategorileri çalışanlar tarafından işletmenin tercih edilip edilmemesinin de göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İtibar kategorisinde "itibar", "kurum imajı", "çalışanın gurur duyduğu" ve "cazibe" kodları yer almaktadır. Kodlar arasında özellikle nitelikli çalışan tarafından tercih edilebilir olmayı yansıtan "cazibe" kodunun insan kaynakları politikalarında öne çıktığı görülmektedir.

İnsan kaynakları süreçlerinde mükemmelliği hedefleyerek, çalışanlara sağlanan faydayı artırarak en çok tercih edilen şirket olmak. (Ford Otomotiv)

En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü topluluğumuz'a çekmek ve birlikte çalışmak (...) (Arçelik)

ASELSAN ailesine, başarılı ve dinamik yetenekleri kazandırmak (...) (Aselsan)

(...) Bu hedef doğrultusunda en değerli yetenekleri cezbetmek (...) (PETKİM)

Güçlü işveren markası oluşturulmasını ve şirketi geleceğe taşıyacak, nitelikli iş gücünün organizasyona kazandırılmasını ve kalıcı olmasını sağlamak. (Er-Bakır)

Görevinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip kaliteli insan gücünü bünyemize kazandırmak. (Assan Alüminyum)

Erdemir Çelik'in insan kaynakları politikasının temelini oluşturan ve "Herkesin çalışmak istediği, en iyi çalışanların tercihi olan ve çalışmaktan gurur duyulan örnek bir şirket olmak, Nitelikli iş gücü kazanmak ve elde tutmak (...)" şeklinde aktardığından anlaşılacağı üzere "çalışanın gurur duyduğu" bir işletme olmak da kurumsal itibara hizmet etmektedir. Yine kurumsal itibar temasına ait "kurum imajı" ve "itibar"ı vurgulayan politikaların olduğu görülmektedir.

(...) yüksek çalışma motivasyonuna sahip kurum imajını koruyan ve inovasyon odaklı çözümlerle kurumu geleceğe taşıyan (...) (Eti Maden)

(...) tüm çalışanlarıyla birlikte, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde tüm paydaşları için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık sembolü olmayı amaçlar. (Arçelik)

Çalışanın kendisini işletme içerisinde anlamlandırması ve işletme içerisinde herkes tarafından paylaşılan değer ve inançları temel alan **örgüt kültürü** işletme amaçlarına da bağlayıcılık noktasında önem taşır.

(...) İnsan Kaynakları uygulamalarının temelini ortak değerlerimiz oluşturur. Şirketimizin başarısında ve geleceğe güvenle bakmasında çalışanlarımız tarafından paylaşılan ortak değerlerin büyük önemi vardır. (Sarkuysan)

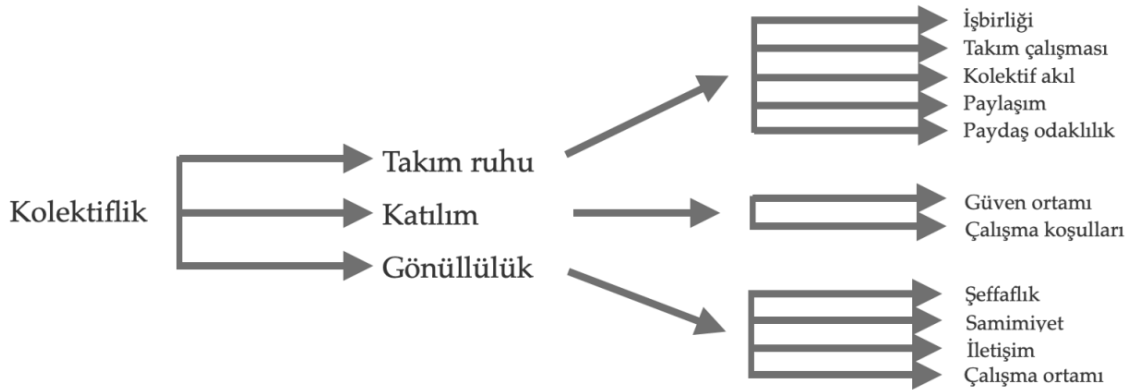
İnsan kaynakları yaklaşımlarımızla 50 yıldır aile kimliğimizi korumaya özen gösteriyoruz. Çünkü biliyoruz ki her geçen gün eklenen yeni üyelerimizle, aile olmanın verdiği değerlerle geleceğe hep birlikte, daha sağlam adımlarla ve güçlenerek ilerleyebiliyoruz. (Banvit)

Şirketimiz ve çalışanlarımızın hedef ve beklentilerini, şirket etik anlayışı dahilinde uyumlu hale getirerek (...) (TUSAŞ)

Tüm iş görenlerimizin ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlamak, Holding amaçlarıyla iş görenlerimizin amaçlarını birlikte ele almak (...) (Kipaş)

6.4. Kolektiflik

Şekil 5’de görüldüğü üzere kolektiflik temasına ait veriler, “Takım ruhu”, “Katılım” ve “Gönüllülük” olmak üzere 3 kategoride toplanmıştır.



Şekil 5. Kolektiflik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

İşletme içerisinde işbirlikçi bir ortam oluşturarak daha etkin eylemler gerçekleştirilmesi, paydaşlar ile karşılıklı yarar gözetilmesi, karar, faaliyet ve süreçlerin etkinlik, verim ve güvenilirliğin artırılması için kolektif hareket, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yönelim olarak kendini göstermektedir.

Verimlilik ve başarıyı artırmak için bireysel çalışma yerine bilgi, beceri ve uzmanlıkları bir araya getirerek birlikte çalışmayı işaret eden **takım ruhu** kategorisinde; “İşbirliği”, “Takım çalışması”, “Kolektif akıl”, “Paylaşım” ve “Paydaş odaklılık” kodları vardır.

Türkiye’nin en büyük işletmelerinden Toyota, “Kurumsal faaliyetlerde, çalışanların sorumluluk alabilecekleri bir işbirliği ortamı yaratmak (...)”, Banvit ise, “Tüm iş süreçlerimizde ‘Ben’ yerine ‘Biz’ demeyi ilke edinmiş çalışanlarımızla (...) kalıcı rekabet üstünlüklerimizi birlikte inşa ediyoruz.” şeklinde işbirliğine dikkat çekmişlerdir.

İK politikalarında tek ekip olarak hareket etmenin, etkili bir takım çalışmasının ve ekip ruhunun önemine dair ifadeler de yer almaktadır. Star işletmesinde, “Kurum içi işbirlikleri yapar ve sonuç almak için diğer gruplarla, fonksiyonlarla ve ekiplerle etkili takım çalışmasını teşvik ederiz. Ekibin kararlarının arkasında dururuz ve ekip ruhunu destekleriz.” ifadesiyle takım çalışmasından bahsedilirken Şenpiliç’te

“Şenpiliç, takım çalışmasının önemine ve ekip ruhuna, bu ruhun kurumsal ve ulusal kalkınmaya yansıyacağına sonuna kadar inanmaktadır.” şeklinde söz edilmiştir.

Yine takım ruhu kategorisinde kolektif akıl, paylaşım ve paydaş odaklılık vurgularıyla İK politikalarından öne çıkan örnekler mevcuttur.

“Görüşlerimizi paylaşıırken, çözümler sunarken, kararlar alırken veya stratejilerimizi planlarken en geniş perspektiften bakmaya çalışırız.” (Star)

“Paylaşım ve işbirliği: Verimli sonuçlar almak adına bilgi birikimimizi ve önemli bilgileri iş arkadaşlarımızla proaktif bir şekilde paylaşıyoruz.” (Star)

Bu başarıyı garantilemek için müşterilerle ve ortaklarla dış ilişkilerini doğru yönlendirmeyi ve çalışanlarla açık bir iletişim kurmayı hedefliyoruz. (BSH Ev Aletleri)

Türkiye’de ilk 100 işletmenin insan kaynakları politikalarında “Yetkilendirme” ve “Katılım” kodlarının bir araya getirilmesiyle **katılım** kategorisi oluşturulmuştur. Çalışanların yetkin olmaları, inisiyatif almaları, çözüm odaklı olmaları, bilgi üretmeleri, iş süreçlerine etkin katılım yapmaları ve öncülük yapmalarının istendiği yetkilendirme koduna dair öne çıkan İK Politikası ifadeleri şöyledir;

Bilgi üreten, sorunlara çözüm bulan, sorumluluk alarak uygulamalarda öncülük yapan kişiler çalışan profilini oluşturmaktadır. (İskenderun Demir ve Çelik)

İnsan kaynakları stratejisinin bir parçası olarak; bilgi üreten, çözüm odaklı, gelişime açık (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.)

Katılım kodunda, çalışanların sorun ve endişelerini rahat bir şekilde dile getirilebilecekleri, katkılarının önemsendiği ve değer gördüğü, potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri, söz hakkı tanınan ve iş süreçlerine en üst düzeyde katılabileceklerine dair İK Politikası anlayışları söz konusudur. Katılımcılık, Toros firmasında *“Çalışanlarının şirket yönetimine aktif katılımını sağlayacak adımlar atılması”* olarak kendine yer bulurken Kardemir’de *“Nitelikli ve katılımcı işgücü ile iş mükemmelliğini hedeflemek.”* şeklinde bildirilmektedir. Yine Çolakoğlu AŞ’de *“Çalışanlarımızın iş süreçlerine en üst düzey katkısı sağlanmalarını desteklemek”* ten bahsedilirken Unilever’de *“Bize sorun ve endişelerini bildiren kişilerin bu bildirimlerinden ötürü zarar görmelerini ve bu kişilere misilleme yapılmasını önleyeceğiz.”* şeklinde İK politikasında katılımcılığa vurgu yapılmıştır.

Gönüllülük kategorisi, “Gönüllülük çalışmaları”, “Duyarlılık”, “Çevreye duyarlılık” ve “Örgütsel vatandaşlık” kodlarından oluşmaktadır. Bu kodlara dair İK Politikası ifadelerinden örnekler şu şekildedir;

Dünyaya karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmekte, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak için sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. (Tatmetal)

Kaynaklarını verimli kullanan, değişime açık, çalışana ve çevreye duyarlı (...) (Kroman Çelik/Yücel Boru)

İş sağlığı ve güvenliğine duyarlı, çevreyi koruyan, çalışanların yaratıcılığında güç alan (Baştuğ Metalurji)

Sürekli iyileştirme ve problemlerin çözümüne katkılarını almak üzere gönüllü inisiyatif alacakları sistemleri hayata geçiririz. (Çolakoğlu Metalurji)

7. Sonuç

İşletmelerin hali hazır şartlara göre alacakları pozisyon ve tatbik edecekleri eylemleri öncesinde planlamaları stratejik planlama ve yönetimi gerekli kılmaktadır. Bu açıdan işletmelerin geleceklelerini tayin etmede kullanacakları en temel argüman stratejik yönelim olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü stratejik yönelim, amaç ve hedeflere varmak için atılacak adımları entegre eden bir süreçtir. Bu bağ-

lamda stratejik yönelimin bir parçası olan politikalar, işletmelerin stratejik yönetim ve yönelimleri konusunda önemli araçlardır.

Sürekli değişen, dönüşen ve gelişen kaotik, karmaşık, kompleks ve rekabetçi çevre koşullarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, sürdürülebilir olabilmeleri, uyum ve esneklik kazabilmeleri için insan kaynağının etkin bir şekilde yönetimi önem kazanmaktadır. Stratejik yönelim araçlarından birisi olan insan kaynakları politikaları, işletmelerin insan kaynağını nasıl yönettikleri konusunda bir fikir verdiği gibi yoğun rekabet karşısında hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir olmak için çizdikleri gelecek vizyonları ve yönelimleri konusunda da bir fikir verebilir.

Bu kapsamda ele alınan araştırmada, Türkiye'nin en büyük ilk 100 işletmesinin insan kaynakları yönelimi incelenmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye işletmelerinin insan kaynakları yönelimlerinin; *sürdürülebilirlik*, *çalışan odaklılık*, *kurumsal itibar* ve *kolektiflik* konularında yoğunlaştığı görülmüştür. İşletmelerin insan kaynaklarının yönetiminde, sürdürülebilirlikte; daha çok gelişim, performans, değişim, rekabet, müşteri odaklılık ve nitelikli çalışan gibi arayışlar içerisine girdiği belirlenmiştir. Çalışan odaklılıkta; insan hakları, çalışma ortamı ve iletişim gibi konular üzerine yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Kurumsal itibarda; örgüt kültürünün biraz daha öne çıkartılmaya çalışıldığı; kolektiflikte ise takım ruhu, katılım ve gönüllülüğün teşvik edildiği ortaya çıkarılmıştır.

Bu sonuçlar göstermektedir ki işletmelerin özel ve genel amaçları ne olursa olsun sürdürülebilir olmaları için benimseyecekleri ve çalışanlara aksettirecekleri politikaları olması gerekmektedir. Çünkü bir işletmenin başarısındaki en önemli faktörlerden birisi de stratejik insan kaynakları yönelimidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma için etik kurulu izni alınmasını gerektirecek bir durum söz konusu değildir.

Destek Beyanı

Bu araştırma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Beyanı

Makaleyle ilgili çıkar çatışması durumu söz konusu değildir.

Yazar Katkı Oranları

Yazarlar eşit oranda katkı sağlamışlardır.

Kaynaklar

- Akdemir, A. (2012). Stratejik amaçların belirlenmesi: Stratejik niyet hiyerarşisi. A. Akdemir, İ. C. Ulukan (Ed.), Stratejik yönetim içinde (46-65. Ss.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Allen, M. R. ve Wright, P. (2006). Strategic management and HRM. Erişim adresi Oxford Handbooks Online.
- Ayyıldız Ünnü, N. ve Keçecioglu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden "stratejik" insan kaynakları yönetimine dönüşüm. Ege Akademik Bakış, 9(4), 1171-1192.
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). Managing two fit of strategic human resource management. The Academy of Management Review, 13(1), 116-128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 67-91.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews, 2(2), 183-203.

- Creswell, J. W. (2013). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. (Çev. Ed. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Creswell, J. W. (2016). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C., Arslan, L. A., Dinç, E. (2015). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çorbacıoğlu, S. (2013). Stratejik yönetim. S. Sözen (Ed.), Yönetim bilimi II içinde (2-29. ss.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ericksen, J. ve Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Eroğlu, U. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri hazırlayan iki güç: Sanal organizasyonlar ve stratejik tabanlı düşünce. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2): 2, 72.
- Hoppas, C. ve Worrall, L. (2013). Using strategic human resource management systems to improve performance in higher education. 8th International Conference of the Dutch HRM Network, Leuven, Belgium.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- İSO (2019). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi. Erişim adresi: <http://www.iso500.org.tr/>
- Kazmi, A. ve Ahmad, F. (2001). Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Kempner, T. (1980). A handbook of management. Middlesex: Penguin Book.
- Marler, J. H. ve Parry, E. (2015). Human resource management, strategic involvement and E-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 1-21.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). Designing qualitative research. New York: Sage.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 278-290.
- Richard, O. C. ve Johnson, N. B. (2010). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Arkan Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.