

# KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDAKİ DÖNÜŞÜM: KAYSERİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Gülşen GERŞİL\*

Mehtap ARACI\*\*

## ÖZ

Küreselleşme sürecinde insan kaynakları uygulamalarının değişime uğradığı, personel ve özlük işleri yürütülmeye devam ederken diğer taraftan da bazı mevcut uygulamaların öneminin arttığı ve yeni kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada amaçlanan, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini ve küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin bu yönelime etkilerini ortaya koyabilmektir.

Bunun için Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki 65 anonim şirketin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullandıkları hizmet/üretim teknolojilerindeki değişim düzeyleri ve küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri anket yöntemi ile araştırılmıştır. Ulaşılan bulgular çalışmada bahsedilen ‘küresel etkilerle doğan teknolojik gelişmeler ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişim’ arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Mevcut bazı uygulamaların küreselleşme ile öneminin arttığı, yeni kavram ve uygulamaların hayata geçtiği ve bu yeniliklerin işletmelerin yönetim anlayışlarında değişikliklere neden olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kavramlar:** Küreselleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Değişim.

## THE TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN THE COURSE OF GLOBALIZATION PROCESS

### ABSTRACT

It is observed that the human resources management practices were undergoing a change in the course of the globalization process, that personnel affairs were still being carried out while importance of some currently employed practices were increasing, and that new concepts were emerging. The aim of this study is to show the transformation of establishments in the course of globalization process, their orientation level to human resources practices and the effects of that transformation on the said orientation during the globalization process.

For that, labor demand and operational practices of 65 joint stock corporations in Kayseri Organized Industrial Zone, level of change in their service/manufacturing technologies, their orientation level to human resources practices that emerged or gained importance in the course of the globalization process were studied through survey method. Findings supported the positive relationship between “technological developments emerging from the global effects and transformation in human resources practices” mentioned in the study. It was seen that some of the existing

<sup>1</sup> Doktora Tezinden üretilmiş bir makaledir. (Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri İli Örneği isimli tez (Aralık, 2011), Tez No:297941).

\* Yrd. Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Meslek Yüksekokulu.

Makalenin kabul tarihi: Ağustos 2014.

practices increased in importance with the globalization, new concepts and practices emerged and such changes resulted in changes in managerial perceptions of establishments.

**Keywords:** Globalization, Human Resources Management (HRM), Transformation.

## GİRİŞ

1970’li yıllarda Personel Yönetimi kavramı ile birlikte ya da bu kavramın yerine kullanılmaya başlanan ve ağırlıklı olarak 1980’li yıllardan itibaren literatürde yerini alan insan kaynakları yönetimi (İKY), 1990’lı yıllarda uygulama alanı olarak yaygınlaşmış, 2000’li yıllarda organizasyonların önemli bir parçası haline gelmiştir. Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin insan odaklı yönetim anlayışlarının oluşturulmasında ve örgütsel gelişimin sağlanmasındaki sorumlulukları her geçen gün artmakta, stratejik yönetim anlayışı içindeki rolü giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmada, 1970’li ve 2000’li yıllar arasında insan kaynakları uygulamalarında yaşanan dönüşümün temel nedeni olarak küreselleşmeye işaret edilmektedir. Çalışma hayatını derinden etkileyen küreselleşme süreci teknolojik değişimlerin katkısıyla son elli yılda işletmelerin yönetim sistemleri ve üretim süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Toplam kalite yönetimi, süreçlerle yönetim, stratejik yönetim, yalın üretim sistemi, öğrenen organizasyonlar gibi birçok yeni üretim ve yönetim sistemi geliştirilmiştir. Tüm bu yeni sistemlerin ortak özelliği sistemlerin odak noktasına insanın yerleştirilmesidir. Dolayısı ile özellikle 1980’lerden sonra bir alt yönetim sistemi olarak insan kaynakları yönetimi işletmecilikte ve yönetimde önemini kabul ettirerek yerini almıştır.

Özellikle bu tarihten sonra küresel gelişmelerin işgücünün ve istihdamın yapısına ve insan kaynakları yönetim faaliyetlerine yön verdiğinden bahseden çalışmaların sayısında artış gözlenirse de, literatürde bu konuyu, araştırma sahası üzerinde inceleyen kısıtlı sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Ersöz (2006); Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi isimli yayınlanmamış yüksek lisans tez çalışmasında, imalat sektörüne ilişkin çeşitli kurumların geçmişte elde etmiş olduğu istatistikî verilerden yararlanarak yaptığı zaman serileri analizleri sonucunda, küreselleşmenin sendikal hareketin gelişimini olumsuz yönde etkilerken, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gelişimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada Şığva (2001), Erzurum Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş.’de yapılmış ve küreselleşmenin personel politikaları üzerindeki etkileri (istihdam yapısı, nitelikli, beyaz yakalı ve kadın çalışan sayısı artışı, sendikaların gücünde azalma konuları kapsamında) hakkında bazı sonuçlara varmıştır. Sonuçlar, küreselleşme ile nitelikli ve beyaz yakalı çalışan sayısının arttığını, kadın çalışan sayısında bir değişiklik olmadığını ve sendikaların gücünde azalma olduğunu

göstermektedir. Aydınli'nın (2007) yayınlanmamış doktora tezinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 124 işletme üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, işletmelerin insan kaynakları departmanı çalışan sayıları ve sermaye yapıları arasında bir ilişki olduğu, büyük ve yabancı sermayeli işletmelerin insan kaynakları departmanı çalışan sayılarının da yüksek olduğu ortaya konmuş, ancak sonuçların küreselleşme süreci ile ilişkisine yer verilmemiştir.

Yapılan literatür incelemesinde ulaşılan, Avar (2006), Yıldız (2009), Dereli (2001), Tokol (2000), Bali (2006), Baştürk (2001), Genç (2006), Şimşek (2000), Tüzüner (2002) tarafındanyapılan diğer pek çok çalışmanın küreselleşme sürecini inceleyerek küreselleşmenin sonuçları üzerinde genel bir çerçeve çizdiği ya da insan kaynakları faaliyetlerinde gelinen noktayı inceleyerek mevcut durumu ortaya koymayı hedeflediği, ancak işletmelerin küresel gelişmelerden etkilenme düzeyleri ile bu etkileşim ve insan kaynakları faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışmanın teorik amacı, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimin neden ve sonuçlarını ve bu değişimin insan kaynakları uygulamalarına etkilerini, literatürde yer alan çalışmalarla ortaya konan bulgulardan da faydalanarak incelemektir. Çalışmanın uygulama amacı ise, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini ve küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin bu yönelime etkilerini bir alan araştırması ile ortaya koymak suretiyle daha spesifik sonuçlara ulaşabilmektir.

## **I. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İŞGÜCÜ PİYASASINDAKİ DEĞİŞİMLER VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Küreselleşme, çok genel bir ifade ile ekonomik, siyasal, sosyal olay ve olguların, ulusal sınırları aşarak, küresel ölçüğe taşınması olarak tanımlanabilir. Ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin önem kazandığı ve rekabetin arttığı bir dönemi ifade eder. Küreselleşme sürecine hız kazandıran ana dinamikler, 'teknolojik değişimler', 'artan uluslararası rekabet' ve 'çok uluslu şirket sayısının artması' olarak sıralanabilir. Küreselleşme süreci bu dinamiklerle birlikte işgücünün yapısı ve özelliklerini değiştirmiş ve çalışma hayatında insan kaynakları uygulamalarına da etki edecek bir dönüşüm başlatmıştır.

## A. KÜRESELLEŞMENİN İŞGÜCÜ PİYASASINDA YARATTIĞI DEĞİŞİKLİKLER

Küreselleşme süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni koşulların, istihdamın yapısını ve niteliğini büyük ölçüde değiştirdiği bilinmektedir. Çalışmanın özet kısmında bahsi geçen literatür taramasında, bu değişikliklerin ağırlıklı olarak işin ve işgücünün niteliğinde, işgücünün talep edilen nitelik ve sayısında, artan endüstriyel istihdam ve esnek çalışma modellerinde yaşandığı üzerinde durulmaktadır. Buradan hareketle, küreselleşmenin işgücü piyasasında yarattığı değişiklikleri bu kapsamda değerlendirmek mümkündür.

Son yıllarda, özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin tetiklediği uluslararası boyuta taşınan rekabet, çalışma yaşamında da değişime yol açmış; yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkmıştır. Yeni çalışma şekilleriyle alışlagelmiş işyeri ve iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiş, yeni teknolojiler devreye girmiştir. Esnek üretim sistemleri ve yeni teknolojiler, bazı işlerde nitelsiz işgücüne olan talebi azaltmakta, nitelikli işgücüne olan talebi ise yükseltmektedir. Çünkü ileri teknoloji kullanan esnek üretim sistemlerinin başarısı, işgücünün yüksek niteliklere ve çok çeşitli becerilere sahip olmasına bağlıdır. “Teknolojik değişimin ortaya çıkardığı yeni istihdam alanları arasında, önemli miktarda ticari ve sosyal faaliyeti fiziksel alandan interaktif, dijital ve açık standartlara taşıyan, örneğin internet, interaktif televizyon sistemleri, vb. içeren "network (şebeke) devrimi" sayılabilir. Network devriminin bir yönü elektronik ticarettir ve eskiden iş tanımlarına göre yapılabilen işlerin gerektirdiği işgücünden daha az sayıda, fakat bilgisayar kullanımında ileri derecede vasıflı işgörenler gerektirir” (Dereli, 2001). Avrupa Birliği'nin 1998 yılındaki raporuna göre (European Commission, Building The Network Economy in Europe, 1998) 5 yıl içinde network ekonomisinin Avrupa Birliğinde birçok yeni iş yaratırken, çok sayıda eski işin de yok olmasına neden olacağı, bu arada milyonlarca çalışanın da günlük yaşamının etkileneceği ifade edilmiştir (Dereli, 2001). Küresel dünya yeni özelliklere sahip vasıflı işgücüne, analiz, tasarım ve programlama ağırlıklı yeni iş imkânları sunmaktadır. Bu yeni özelliklere sahip vasıflı işgücü mavi ve beyaz yakalılardan sonra ortaya çıkan altın yakalı bilgi işçisidir. Yapılan bir doktora tezi araştırmasına göre Türkiye’de gelecek 10 yıl içinde bireylerce tercih edilebilecek mesleklerin bilgisayar programcılığı, genetik mühendisliği, bilgisayar sistem mühendisliği/analistliği ve AB ile ilişkiler uzmanlığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gölge, 2008: 133).

İşgücü piyasalarının küreselleşmesi yalnızca teknolojik gelişmelerle ve ortaya çıkan yeni mesleklerle açıklanamaz. İşgücü piyasalarında yaşanan değişim, işgücünün verimlilik ve vasıf düzeyleriyle, kendisini gelişen dünyaya hazırlama becerisi ve uluslararası örgütlenme sürecine uyum sağlayabilme esnekliğiyle de ilişkilidir. İnsanlar zorunlu olmadıkları halde işyerinde daha uzun süreler kal-

makta, özellikle yaratıcı işçiler, daha çok proje temelinde çalışmakta, mesleki ve kişisel yaşamlarını projelere göre düzenlemektedirler. Kendini geliştirmek, do-  
nanımını arttırmak ve bağımsız olmak isteyen çalışan sayısı artmış, esnek çalış-  
ma modellerinden olan ve kendini geliştirmek isteyenlere ihtiyacı olan boş za-  
manı sunan yarı zamanlı çalışma, bu nedenle bu tip işgücü için daha çekici hale  
gelmiştir. Kızılırmak (2005: 113) yaptığı bir araştırmada, Türkiye özel imalat  
sanayinde teknolojik ilerleme ile nitelikli işgücü arasındaki ilişki düzeyini ince-  
lemiştir. Araştırmanın sonucunda ekonometrik tahminler teknolojik ilerleme ile  
nitelikli işgücü arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Özel imalat sa-  
nayinde 1990'lı yılların başlarında üretim dışında çalışanların yoğun olarak ist-  
ihdam edildiği sektörlerde verimlilik artışının da yüksek olduğu tespit edilmiş-  
tir. Teknolojik ilerlemenin üretimde çalışanlardan çok üretim dışında çalışanla-  
rın verimliliğini artırdığı, dolayısıyla nitelikli işgücünü tamamlayıcı nitelikte  
olduğu ortaya konmaktadır.

İşin, geleneksel çalışma düzeninde sadece bir geçim kaynağı değil, işgücü-  
nün kendisini ifade etme şekli olduğu ve yeni işgücü profili için kariyer gelişt-  
irme imkânlarının sunulmamasının iş değiştirme nedeni haline geldiği görül-  
mektedir. Milliyet Kariyerim'in 2005 yılında internet sitesinde (milliyet.com.tr)  
2105 katılımcıyla düzenlediği, ayrıca 2005 yılı 10. İnsan Kaynakları Zirvesinde  
427 şirketin insan kaynakları yöneticisine ve 86 insan kaynakları firmasına bire-  
bir yönelttiği 'Çalıştığınız işi neden değiştirmek istersiniz?' anket sorusuna  
ağırlıklı olarak (%35.09) 'kariyerimi geliştirmek için' yanıtı verilmiştir. "Büyük  
ölçüde evde çalışmaya dayanan sanal çalışma düzeninde ise işgücü artık kendi-  
sini profesyonel, bağımsız düşünen ve çok görevli olarak tanımlamakta, bu ta-  
nımlama onun geleneksel işçiden ayıran özelliğini ortaya koymaktadır. Bu birey  
için eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmüştür" (Aktürk,  
2001).

İşgücünün niteliğinin değişmesi işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir boyutu  
gündeme getirmiştir. Artan önemlerinin farkında olan bilgi işçileri kendi taleple-  
rini işverene kabul ettirme çabası içine girmektedir. Bu işgücü niteliği itibarıyla,  
istihdam ilişkilerinde kendi ayakları üzerinde durabilen, kendi adlarına pazarlık  
yapabilen ve haklarını elde etmek için sendikaya gerek duymayan bireylerdir.  
Bu da bilgi işçilerinin toplu temsil edilme isteklerini köreltmekte, daha çok bi-  
reysel anlaşmalar yapılması yönünde istekli olmalarına neden olmaktadır. İşçiler  
bireyselleşme eğiliminin dayatması nedeniyle gerek çalışma koşullarının gerekse  
ücretlerin belirlenmesi konusunda bireysel sözleşmelerin daha avantajlı oldu-  
ğunu düşünmekte, toplu pazarlığa bağlı kalamamaktadırlar. Bu da işçilerin sen-  
dikadan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında bilgi işçileri sayıca  
sınırlıdır ve maliyetlidir. Ülkelerine ve şirketlerine bağlılıkları düşüktür. Bu  
yüzden bilgi işçilerinin kendileri için en avantajlı ülkeyi ve şirketleri, küresel

gelişmelere en ileri derecede uyum gösteren insan kaynakları yönetimi sistemine sahip işletmeleri tercih etmeleri muhtemeldir.

Küreselleşmenin işgücü piyasasında yarattığı bu değişimlere, istihdamın giderek hizmet sektöründe yoğunlaşmasını da eklemek gerekir. “Hizmet sektörü içinde enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve kullanılmasıyla ilgili olanlar, bununla bağlantılı olarak bankacılık, reklamcılık, tasarımcılık gibi sektörler gelişmiştir. Böylece ağır sanayi olarak bilinen klasik üretim alanlarının global ekonomi içindeki önemi azalırken bilgiye dayalı üretim alanları ortaya çıkmıştır” (Aktürk, 2001). Son dönemlerde hizmet sektöründe gelişmenin ekonomik öncüsü olarak, özellikle ticari haberleşme, ulaşım, finansman, sağlık hizmetleri, eğitim, turizm, sigortacılık gibi alanlar üzerinde durulmaktadır.

Teknolojik ilerleme küreselleşmenin etkilerinin hissedilmeye başladığı 1980 ve sonrasında hizmet sektörünün büyüme hızını arttıran etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Türkiye'nin başta hizmet sektörü olmak üzere tarım ve sanayi sektörleri 1980 ve 2004 yılları arasında büyüme (Artış-%-; Tarım 1,1'den 2'ye, Sanayi -3,3'den 9,4'e, Hizmet -3,7'den 10,2'ye) göstermiştir (Ekodialog, 2009). 2005 ve 2006 yıllarında hizmet sektörünün büyüme oranı % 8.1 ve % 6 ya düşse de (ÇSGB, 2007-2009: 15) ilk 24 yıllık süreçte genel olarak en fazla büyüyen sektörün hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Türkiye'de sanayi sektörünün 1996 yılından itibaren istihdamdaki payını bir miktar azalarak korurken, tarım sektörü istihdamının bir kısmının hizmet sektörüne kaydığı ve istihdamdaki en büyük payı 2011 yılı verisine göre %47,2 ile, 2012 yılı verisine göre %49,4 ile hizmet sektörünün aldığı görülmektedir (TUİK, 2013).

Hizmet sektöründeki istihdam artışı ile beraber esnek çalışma modelleri de işgücü piyasasında daha çok yer almaya başlamıştır. Esnek çalışma modelleri sayesinde çalışma süreleri ve şekilleri işletme eksenli olarak değişmiş; böylece en verimli ve etkin üretimin gerçekleştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve günümüz koşullarında büyük önem taşıyan kaliteli üretimin yapılması amaçlanmıştır. Bu yeni çalışma biçimlerinde "iş"in işletme amaçları doğrultusunda yürütülmesi yine önemli olmakla birlikte yapıldığı mekân ve zaman değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda, farklı yer ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Bunların yanısıra ücretin ve yönetiminde de esnekleşmesi gündeme gelmiştir (Ekin, 1999: 13). Şenkal'ın da bahsettiği gibi (2005: 164), gelecekte esnek istihdamın daha da artacağı göz önünde bulundurulursa, ortaya çıkacak esnek işgücünü yönetmek insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir görev olacaktır.

## B. KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI: YENİ KAVRAMLAR VE ÖNEMİ ARTAN UYGULAMALAR

Küreselleşme sürecinde ülke ekonomilerinin dışa açılması, çalışma hayatında yeni yönetim anlayışlarının da örnek alınmasına neden olmuştur. Artan rekabet, ulusal işletmelerde yönetim ve organizasyon alanında çağdaş yönetim anlayışlarının yerleşmesi için uygun ortamı yaratmıştır. Bu gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi birimi, küresel rekabetle baş edebilme çabası içine giren şirketlerin uygulamaya koydukları toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar (learning organizations), personeli güçlendirme (empowerment), küçülme (downsizing) ve kademe azaltma (delaying), işletmeler arası kıyaslama (benchmarking) gibi yeni yönetim tekniklerinde önemli bir rol oynamaya başlamış, küreselleşme ile ortaya çıkan ya da önemi artan bu kavram ve uygulamalar insan kaynakları uygulamalarının çağa ayak uydurmak üzere değişim sürecine katılmasının tetikleyicilerinden olmuşlardır. Bu süreçte işçi-işveren arasındaki ilişkiyi düzenleme rolü büyük oranda insan kaynakları departmanına bırakılmış, sendikaların bu gelişmelerden olumsuz etkilenmesi insan kaynaklarını daha fazla ön plana çıkarmıştır.

Küreselleşmenin de etkisi ile sayısının giderek arttığı görülen bu yeni işgücü tipinin bireysel çalışmayı daha çok tercih etmesi, daha esnek, daha vasıflı ve teknolojik gelişmelere ayak uydurma çabasında olması nedeniyle onlarda aidiyet duygusu yaratmak ve örgüte güvenlerini sağlamak üzere insan kaynaklarındaki mevcut uygulamaların değişikliğe uğradığı, insan kaynağı yönetimi anlayışına başka bazı kavram ve uygulamaların da katıldığı görülmektedir. Örneğin “İnsanların değişime direncin kaynakları olmaktan çıkarılıp değişimin merkezi haline getirilebilmesi için İKY'nin öncelik vermesi gereken konuların başında insan kaynakları uygulamalarına yön veren kavramlardan birisi olan ‘adanmayı sağlamak’ gelmektedir” (Baltaş, 2001: 41). Son yıllarda Pozitif Psikoloji akımının etkisiyle gündeme gelen ‘İşe Gönülden Adanma’ya (engagement) olan ilgi mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında 2008 yılında hazırlanan bir doktora tezi çalışması Türkiye’de işe gönülden adanmanın öncel ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırmaya Türkiye Kalite Derneği tarafından Ulusal Kalite Ödülüne layık görülmüş veya bu ödüle baş vurmuş farklı sektörlerden toplam 21 şirketten 1033 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmanın sonuçları, işe gönülden adanmanın çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan ve esenliğini arttıran (çalışanların olumlu duygular hissetme hali) bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre; özerklik, amir desteği, performans konusunda geri bildirim, ödüllendirme ve özyeterlilik ise işe gönülden adanmayı etkileyen öncellerdir (Bal, 2009: 36-46).

İşe gönülden adanma, insan kaynağı yönetimi anlayışına son yıllarda katılan kavramlardan birisi olan “Örgütsel Vatandaşlık” kavramı ile karıştırılabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramı örgüte olan bağlılığı ve örgütsel uyumu sağlamaya dönük davranışları ifade ederken, işe gönülden adanma işe olan bağlılığı ve bundan ötürü örgütte kalmayı istemeyi ifade etmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin ana amaçlarından birisi çalışanların organizasyonda devamlılığını sağlamak olduğundan İK birimleri için işe gönülden adanma örgütsel vatandaşlık kadar önemli hale gelmiştir.

İşe gönülden adanma kadar önemli bir diğer kavram ‘Yetenek Yönetimi’dir. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) ve The Boston Consulting Group (BCG)’ un dünyanın dört bir yanındaki 4.700 İK ve diğer departman yöneticileri ile gerçekleştirdiği bir web anketi sonuçları İK’nın gelecekteki en önemli mücadele alanlarından birisi olarak yetenek yönetimini göstermiştir (HRdergi, 2009a: 30). Yetenek yönetimi organizasyonun tüm kademelerindeki yüksek potansiyele sahip tüm bireyleri tespit etmeyi, onları özel programlarla geliştirmeyi ve elde tutmayı içerir. Yetenek yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen Yedekleme Planlaması, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, üst-düzyer yöneticilerin değerlendirilmesi ve doldurulması gereken boşlukların saptanması, yetenekli kişiler içinden yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve adayların kariyer gelişiminin takibini içeren bir süreç olarak ele alınabilir (Bruce, 2001: 79). Bu uygulama bir yöneticinin işten ayrılması durumunda işin kesintiye uğramamasını, yeni birini bulma ve işe alma maliyetlerinden tasarruf edilmesini sağlayacağından şirketin risklere karşı aldığı bir önlem niteliğindedir. ABD’de 1996-1998 yılları arasında yapılan bir araştırma yetenekleri içeriden yetiştirmenin dışarıdan almaktan daha avantajlı olduğunu, çünkü dışarıdan işe alınan yetenekli kişilerin uzun süre işletmede kalmadıklarını ortaya koymuştur (Nanda, Nohria, 2009: 14).

Yetenek yönetimi, “Farklılıkların Yönetimi” zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bir örgütün tüm çalışanları farklı değerler, farklı duygusal özellikler, etnik ve kültürel farklılıklar taşımaktadırlar. Bu anlamda çalışanların örgüte yabancılaşmasını önlemek, çatışmaları azaltmak ve bu farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirebilmek için insan kaynakları yönetiminin esnek olması, çalışanları rahatlatması ve üst yönetimi bu konuda ikna edebilmesi beklenir.

İnsan kaynakları uygulamalarını yeniden şekillendiren bu yeni kavramların doğru anlaşılması ve uygulanması halindeki beklenti, iş performansının yükseleceği yönündedir. Önemi artan ve insan kaynakları uygulamalarına (özellikle işe alım, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına) yön veren bir diğer kavram da Duygusal Zeka (EQ)’dır. Duygusal zekası yüksek olan çalışanların etkin liderlik davranışları gösterdiği, ekipleri ile iyi iletişim kurabildikleri, çatışma ortamını azaltıp güven ortamı oluşturabildikleri kabul



edilmektedir. Aynı zamanda duygusal zekası yüksek şirketlerden de bahsetmek mümkündür. “Bu şirketler, çalışanlarından bekledikleri vefa ve bağlılığı, kendileri de çalışanlarına gösterirler. Bunun literatüre geçmiş örneklerinden biri, 1995 yılında ABD’de Madlen Mills fabrikasında yaşanmıştır. Yalıtımda kullanılan elyaf üreten bu fabrika yandığında, yeniden üretime başlayana kadar 3000 işçisine maaş ödemeye devam etmiştir. Söz konusu şirket uzun yıllar, çalışan başına verimliliği en yüksek ve iş terki en düşük kuruluşlardan biri olmuştur” (Baltaş, 2009: 113). Bunun gibi yönetim literatürüne girmiş ve benimsenmiş ‘Benchmarking’, ‘Motivasyonel Yönetim’, ‘Yetkinliklerle Yönetim’, ‘Personeli Güçlendirme’, ‘Organizasyonel Tasarım’, ‘Öğrenen Organizasyon’ gibi kavramlar insan kaynakları uzman ve yöneticilerinin olduğu kadar diğer tüm departman yöneticilerinin de dikkatini çekmekte, bu konular üzerine yapılan bilimsel çalışmalarının sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Değinilen kavram ve uygulamalar ile bunların doğrudan etkilediği İK fonksiyonları Tablo 1’de gösterilmeye çalışılmıştır (Tablodaki İK fonksiyonları anlaşılabilirliği kolaylaştırmak açısından 5 ana grupta toplanmış ve her fonksiyon yapılan işlerin niteliğine göre 2 alt gruba ayrılmıştır).

Günümüzde İKY işletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı ile değişime öncülük eden ve çalışanların da bu değişim sürecine uyum sağlamasına gayret eden İKY, çalışanlar açısından bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Çalışanlar açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ya da değerlerin kaybolması, güç ve otoritenin tehlikeye girmesi gibi anlamlar taşıyabilmekte, çalışanları bu değişim sürecinin en önemli ortağı hatta merkezi haline getirmek görevi insan kaynakları çalışanlarına düşmektedir. İnsanların değişime direncin kaynakları olmaktan çıkarılıp değişimin merkezi haline getirilebilmesi için ortaya çıkan ve her geçen gün sayıları artan bu yeni yönetim kavram ve yaklaşımları, organizasyonların ilgi odağı haline gelmekte, yönetim literatürüne ve İKY amaçları arasına katılmaktadır. Bu etkileşimlerin, insan kaynakları uygulamalarını standartların dışına taşıdığı, sonuçlarının daha memnun ve verimli insan kaynağı oluşturma amacına daha fazla hizmet ettiği ve işletmeleri teknolojiyi kullanarak zamanla ve maliyetle yarışan insan odaklı organizasyonlar haline getirdiği görülmektedir. Yönetim faaliyetlerini daha etkin kılacak bu yeni yapı, yeni dönem insan kaynağı yönetim anlayışının da temellerini atmış olmaktadır.

**Tablo 1:** İK Alanında Ortaya Çıkan Bazı Yeni Kavram ve Uygulamaların Doğrudan Etkilediği İK Fonksiyonları

İK Fonksiyonları	Planlama		Kadro lama		Ücretlendirme ve Değerleme		Yetiştirme ve Geliştirme		Endüstri İlişkileri ve Koruma	
	İş Analizi	İK Planlaması	Seçme Yerleştirme	Oryantasyon	Performans Değerlendirme	Ücretlendirme	Eğitim Yönetimi	Karier Yönetimi/Motivasyon	Endüstri İlişkileri	İSG
İK Uygulamalarına Yön Veren Bazı Yeni Kavramlar	↘									
Yetenek Yönetimi / Yetenekleme Planlaması <sup>1</sup>		•	•	•	•	•	•	•		
Farklılıkların Yönetimi <sup>2</sup>				•	•	•	•	•		
Yetkinliklerle Yönetim <sup>3</sup>		•	•	•	•	•	•	•		
Personeli Güçlendirme (Empowerment)		•			•	•	•	•		
Duyusal Zeka		•	•	•	•	•	•	•		
<b>Önemli Artan İK Uygulamaları</b>										
Stratejik İK Yönetimi		•	•	•	•	•	•	•	•	•
İK Bilgi Sistemi ve Web Tabanlı Uygulamalar		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Yapısal Değişim/ Birleşme ve Küçülmeler (Downsizing)		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kurumsal Sosyal Sorumluluk- SA 8000 Standardı <sup>4</sup>		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Motivasyonel Yönetim				•	•	•	•	•	•	•
Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Outplacement <sup>5</sup>				•	•	•	•	•	•	•
360 Derece Performans Değerlendirme/HR Scorecard <sup>6</sup>		•	•		•	•	•	•	•	•
Yaşlı Düzenlemeler		•	•	•	•	•	•	•	•	•

• İK Alanında ortaya çıkan bazı yeni kavramlar ile bazı uygulamaların doğrudan etkilendiği İK fonksiyonlarının keşişme noktaları verilmiştir.

## II. KAYSERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmada, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi (KOSB)'ndeki 65 hizmet/üretim özel sektör işletmesinin küreselleşme sürecinde yaşadıkları değişim, öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanış biçimleri ve bunula birlikte insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri, ayrıca, küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin bu yönelime etkileri incelenmiştir. Mevcut uygulamalara ilişkin ulaşılan araştırma bulgularının, günümüzdeki insan kaynakları anlayışının çerçevesinin çizilmesine de yardımcı olması beklenmektedir.

### A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konu ile ilgili olarak bugüne dek yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak küreselleşmenin sonuçları üzerinde genel bir çerçeve çizdiği görülmektedir. Bu çalışmada amaç, bu genel çerçeve ile ortaya konan bu sonuçlardan da faydalanaarak, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimi, insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini ve küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin bu yönelime etkilerini ortaya koyabilmek ve böylece daha spesifik sonuçlara ulaşabilmektir. İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişiminin açıklanmasında bunun alt boyutları olarak tespit edilen işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyine ilişkin bulgular kullanılmış, insan kaynaklarında bugün gelinen nokta özel sektör işletmelerinde yapılan bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın varsayımları; birincil ve ikincil öneme sahip varsayımlar olarak şu şekilde ortaya konabilir:

Birincil öneme sahip varsayımlar;

- Küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi değişime uğramakta,
- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan sermaye şirketleri içinden seçilen anonim şirketlerin, yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları alanına ilişkin yeni kavram ve uygulamalara yönelme düzeyleri artmakta,
- Örneklem grubundaki işletmelerin insan kaynakları alanında yeni ortaya çıkan ya da önemi artan kavram ve uygulamalara yüksek ve çok yüksek düzede yönelimleri, bu küresel değişimden etkilenmektedir.

İkincil öneme sahip varsayımlar;

- İşletmelerin sendikal örgütlenme durumları, küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini<sup>vii</sup> farklılaştırmakta,
- Yükseköğrenimli personel (üniversite ya da lisansüstü) çalıştırma durumları, küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini farklılaştırmakta,
- Ölçek büyüklükleri, küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini farklılaştırmakta,
- Sermaye yapıları, küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini farklılaştırmakta,
- Faaliyet gösterdikleri pazarlar, küreselleşme sürecindeki değişim düzeylerini farklılaştırmaktadır.

KOSB’da yapılan araştırmanın, alanla ilgili diğer çalışmalara, insan kaynakları alanında gelinen nokta ve gelişmelerle ilgili fikir vererek katkı sağlama ve anonim şirketler bazında bir Kayseri örneği olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

## B. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırmada işletmelerin küreselleşme sürecindeki değişimi (işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişimi ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi) bağımsız değişken, yeni ve önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca işletmelerin sendikal örgütlenme ve yükseköğrenimli personel çalıştırma durumları, ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar da diğer bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırma, sayılan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Söz konusu tanımlarla birlikte geleceğe dönük birtakım tahminler de bulunması mümkündür. Bu haliyle araştırmanın türü, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlandığı “durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma türü” ne (Yükselen, 2000: 50) uygun düşmektedir.

## C. ANAKİTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma sahası olarak Türkiye’nin en büyük ilk 500 şirketinden 9’unu, ikinci 500 şirketinden 16’sını<sup>viii</sup> bünyesinde barındıran (ISO, 2011) Kayseri Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren, yerli ve yabancı sermayeli veya yerli-yabancı ortaklığı olan ve organizasyonel büyüklük açısından farklı ölçek gruplarında yer alan diğer 169 anonim şirketin tamamının

araştırma kapsamına alınması ile tam sayı örnekleme yapılması hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin varsa İK'dan sorumlu çeşitli kademe ve ünvanlardaki yöneticilerine, yoksa İK Departmanı dışında bir başka departman yöneticisine şirket yönetim kademelerinin izni ve desteği ile mesai saatleri içinde ulaşılmıştır. 169 şirket içinde hizmet veya üretim sektöründe faaliyette bulunma koşulu aranmamıştır. Araştırmanın kısıtlı süresi içerisinde araştırma konularını içeren anket soruları 169 anonim şirkete önce posta yolu ile ulaştırılmış, yalnızca 65'inin anketi yanıtlanması sağlanmıştır. 65 şirketin dışında kalan şirketlerin bir kısmı, çeşitli gerekçelerle ankete katılmayacaklarını bildirmiş, bir kısmı ise hiçbir bildirimde bulunmamıştır.

Başvurulan 169 şirketin tamamının yanıtlayıcı grupta yer almaması nedeniyle oluşan daha küçük örnek grubunun anakitleyi temsile yeter sayıda olması önemlidir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a göre, (2004: 50) yeter sayıdaki örnek büyüklükleri çeşitli istatistiksel formüller yardımı ile saptanabilmektedir. Buna göre; homojen bir yapıda olmayan 100 katılımcılı anakitle için  $\pm \% 10$  örnekleme hatası ile,  $\% 95$  güven aralığında (sonucun öngörülen hata aralığına düşme olasılığı), gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 49$ , 500 katılımcılı anakitlede 81'dir. Bu çalışmada aynı güven aralığı ve örnekleme hatası ile büyüklüğü 169 olan anakitleden doğan 65 katılımcılı örneklem grubunun tabloda bu aralıkta yer almasından ötürü anakitleyi temsil yeteneğine sahip olduğu kabul edilmiştir. Bunun test edilmesi amacıyla 'araştırmalar için güven seviyesi ve kabul edilebilir hataya göre önceden örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılmış ve kabul edilebilir hata  $\pm \% 10$  ve anakitle büyüklüğü 169 iken  $\%95$  güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğü 62 olarak bulunmuştur (Örneklem Büyüklüğü, 2010). Bundan başka; Arlı ve Nazik (2001:77) bir çalışmada, tanımlayıcı araştırmalarda minimum  $\%10$ , küçük evrenlerde minimum  $\%20$  oranında örnekleme ihtiyaç duyulduğunu, korelasyon çalışmalarında da en az  $\%30$  örneklemin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu çalışmadaki örneklem sayısının anakitle sayısına oranı  $\%38$ 'dir. Bu bilgilere göre; araştırmanın örneklem sayısı, sonuçların güvenilirliği açısından yeterlidir.

#### **D. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI**

Araştırma örneklemini sermaye şirketlerinden anonim şirketler oluşturmuştur. Bunun nedeni kuruluş ve işleyiş esaslarının diğer şirket türlerine göre insan kaynakları yapılanmasının daha hızlı gerçekleştirilmesi için gerekli zemini sağlayabilecek olmasıdır. Anonim şirketlerin diğer sermaye şirketlerine kıyasla daha büyük miktarda sermaye ile kurulmaları (en az 50.000 TL), bir 'en fazla ortak sayısı' sınırlamasına tabi tutulmamaları ve işçilerin doğrudan doğruya şirkete finansal yönden katılımına imkan sağlanması -6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, m. 332, 346, 357- (TTK, 2013) hukuki bir nitelik taşımasının yanı sıra

bir motivasyonel yönetim unsurudur) gibi nedenlerin bu yapılanmanın oluşturulmasını kolaylaştırıcı nedenler olduğunu söylemek mümkündür. Şahıs şirketleri ya da sermaye şirketlerinden limited şirketler küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için öngörülmüş şirket türü olduğundan, araştırma sahası olarak büyük ölçekli işletmeler için öngörülen anonim şirket türünün seçilmesi; bu işletmelerde insan kaynakları departmanlarının varlığı ve faaliyetlerinin hayata geçirilmiş olacağı beklentisi ve araştırma sonuçlarının daha kullanılabilir olması açısından doğru görünmektedir. Ayrıca bu sınırlamada KOSB'da araştırmanın yapıldığı dönemdeki 713 kuruluşun tamamının zaman ve maliyet açısından araştırma kapsamına alınmasının mümkün olmaması da etkilidir. Araştırmada yalnızca Kayseri ilindeki 65 şirketin araştırma kapsamına dahil olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmada ankete katılanların anket formunda yer alan soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğudur.

## E. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Örneklem grubundaki işletmelerin, küreselleşme sürecindeki değişim düzeyini belirleyebilmek ve bu değişimin işletmelerin küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için bir araştırma modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunun için modelin çatısını oluşturan konuların araştırılmasını kolaylaştırmak üzere iki araştırma sorusu tespit edilmiştir. Analizde ayrıca, işletmelerin sendikal örgütlenme, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumları ile ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar ve ayrıca alınan yanıtların ortalamalarından işletmelerin yüksek ya da çok yüksek düzeyde yöneldikleri anlaşılan insan kaynakları uygulamaları da dikkate alınarak 21 hipotez oluşturulmuştur. Araştırmada cevap aranan sorular ve kabul edirlilikleri istatistiksel yöntemlerle test edilecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Soru 1: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim (işgücü talebi ve işleme uygulamalarındaki değişim ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme) düzeyi nedir?

H<sub>1</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir.

- H<sub>4</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir.
- H<sub>5</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ölçek büyüklüklerine göre farklılık gösterir.
- H<sub>6-21</sub> 'de, yönelimin yüksek ve çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilen insan kaynakları uygulamaları ele alınmış, bunların küreselleşme sürecindeki değişimden ne düzeyde etkilendiği araştırılmış, bu sayede varılan sonuçların küresel değişimin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini daha yüksek bir geçerlilikle yansıtacağı varsayılmıştır.
- Soru 2: İşletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyi nedir?
- H<sub>6</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>7</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'sistematik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>8</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>9</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenisibiris.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>10</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>11</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu'ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>12</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>13</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

- H<sub>14</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>15</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>16</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>17</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>18</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>19</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>20</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.
- H<sub>21</sub>: İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

## F. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE TOPLANAN VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Bu araştırmada anket yolu ile veri toplama yöntemi kullanılmış, anket soru ve ifadelerine bulgular arasında yer verilmiştir (Ankete ulaşmak için; Aracı, 2011: 207-2010). Ankete katılan işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin ilk 10 soru dışında ikinci ve üçüncü bölümde 5’li likert tipi ifadeler kullanılmıştır. İfadelere alınan yanıtlar 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmış, bu genişlik beşe bölünerek kesme noktaları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. İfadelerdeki seçenekler, en olumsuzdan en olumluya doğru en olumsuz seçenek değeri “1” ve en olumlu seçenek değeri “5” olacak şekilde; “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-



Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” ifadeleri ile oluşturulmuştur.

Anketin birinci bölümündeki işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ve bazı uygulamalarına ilişkin 10 soruya verilen cevapların tahlil edilmesi ile katılımcı şirketlerin profilleri hakkında bir fikir edinilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde, işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeylerinin, çalışmanın kuramsal çerçevesinde bahsedilen küreselleşme sürecinin dinamiklerinin etkisi ile değişime uğrayıp uğramadıklarını ya da ne düzeyde değişime uğradıklarını anlamak amacıyla bir ölçek geliştirilmeye çalışılmış, yapılan çalışma sonucunda toplam 10 ifadeden oluşan bir başlangıç ölçeği ortaya konmuştur. Başlangıç ölçeğinin, küresel değişimlerin işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına etkilerini ölçüp ölçmediğini belirlemek için, başka bir çalışmada daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması ve bu sayede ölçek olarak kabul edilmesi mümkündür. Başlangıç ölçeği ifadelerinin belirlenmesi sürecinde, kuramsal çerçevede savunulan konular kapsamında ve bu kuramsal çerçeveye dayanılarak küreselleşme sürecinde işletmelerde genel olarak yaşandığı görülen değişim alanları ele alınmış, bu alanları vurgulayan bir ifade havuzu oluşturulmuş, uzman görüşlerinden de yararlanılarak bu ifadeler arasından eleme yapılmıştır. Çalışmanın devamında bu başlangıç ölçeğinden; *küresel etki ölçeği* olarak bahsedilecektir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına yön veren bazı yeni kavramlara ve önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına ne düzeyde yer verdikleri 29 ifade ile tespit edilmeye çalışılmıştır<sup>x</sup>. Anketin birinci bölümündeki 10 adet çoktan seçmeli, ikinci ve üçüncü bölümdeki 39 adet 5’li likert ölçek tipindeki toplam 50 soru ve ifadeye verilen cevapların frekans analizleri ve ağırlıklı ortalamalarından yararlanılarak daha önce tespit edilmiş olan soru ve hipotezler test edilmiştir. İlk ve son bölümlerdeki bazı soru ve ifadelerin düzenlenmesinde, 2007 yılında kuramsal teori açısından insan kaynakları yönetiminde farklılık ve benzerlikleri ortaya koymaya yönelik olarak hazırlanmış ve yayınlanmamış bir doktora tezinin araştırma anketinden (Aydınlı, 2007: 344-348) faydalanılmış, ikinci bölümdeki ifadeler çalışma kapsamındaki kuramsal bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken sayı, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar, hipotezler test edilirken ise Mann-Whitney U Sınama Tekniği, Kruskal Wallis Varyans Sınama Tekniği ve Regresyon Sınama Tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 2:** Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Maddeler (ifadeler)	Faktör yükü	Varyans oranı	Güvenirlik katsayısı
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	B_6	,889	33,158	0,831
	B_4	,867		
	B_5	,842		
	B_9	,642		
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	B_7	,766	18,884	0,669
	B_8	,761		
	B_10	,460		
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	B_3	,889	15,469	0,632
	B_2	,753		
		<b>Toplam varyans</b>	<b>67,511</b>	

Küresel etki ölçeğinin genel güvenilirlik analizi incelendiğinde,  $\alpha=0,575$  değerle düşük düzeyde güvenilir ( $\alpha=0,600-0,800$  arası güvenilir,  $\alpha=0,800-1,000$  arası yüksek güvenilir iken) bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin 1.ifadesinin (Part time çalışan, evde çalışan, çağrı üzerine çalışan gibi esnek çalışma biçimlerini uygulama oranı artmıştır)ölçeğin iç tutarlığını düşürdüğü görülmüştür. Bu nedenle bu ifade küresel etki ölçeğinden çıkarılmış ve güvenilirlik analizi tekrar edilmiş, bunun sonucunda ölçek  $\alpha=0,652$  değerle güvenilir bulunmuştur. Küresel etki ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 3 faktör (boyut) elde edilmiştir<sup>x</sup>. Faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3’de incelenmiştir. Buna göre; üç faktör arasında ‘teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi’ faktörü yüksek güvenilirlik sonucunu vermiş, diğer faktörler de güvenilir bulunmuştur.

Faktör analizinin uygunluğunun araştırıldığı KMO ve Barlett-küresellik testi sonuçlarına göre; KMO değerinin  $0,513^{xi}$  olduğu ve Barlett küresellik testinin de anlamlı olduğu (Sig. ,000) görülmektedir. Anket sorularında “işgören” ifadesi katılımcıların algısını kolaylaştırmak için “çalışan” olarak kullanılmıştır. Çalışmanın devamında bu iki kavram birbirinin yerine kullanılacaktır.

## G. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket soru ve ifadelerine verilen yanıtlardan ulaşılan bulgular sonuçların anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla altı ana başlıkta sunulmuştur. Sıralamada ilk olarak örneklem grubundaki işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve önceden tespit edilmiş ilk 7 soru ve 5 hipotezin sonraki bölümlerde test edilmesinde bu bulgulardan yararlanılması sağlanmıştır.

## 1. Örneklem Grubundaki İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin birinci bölümündeki 10 adet çoktan seçmeli soruya verilen cevapların frekans analizleri ve ağırlıklı ortalamalarından yararlanılarak örneklem gurubundaki işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Alınan yanıtlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Ankete Katılanların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yanıtlayıcının Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)	İşletmenin Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde (%)
İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	10	15,4	Sadece ulusal pazar	12	19,0
İK Direktörü / Koordinatörü / Müdürü	6	9,3	Ulusal ve uluslararası pazar	<b>51</b>	<b>78,0</b>
Personel Müdürü / Sorumlusu / Şefi	<b>23</b>	<b>35,4</b>	Cevapsız	2	3,0
İK Müdür Yardımcısı / Alt Birim Müdürü	9	13,8	<b>Ölçek Büyüklüğü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İK / Personel Uzmanı	8	12,3	50 kişiden az (Küçük ölçekli işletme)	8	12,0
İK Departmanı dışında bir departman yöneticisi	8	12,3	250 kişiden az (Orta ölçekli işletme)	<b>31</b>	<b>48,0</b>
Cevapsız	1	1,5	250 kişi ve yukarısı (Büyük ölçekli işletme)	24	37,0
<b>Sendikanın Varlığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	Cevapsız	2	3,0
Evet	17	26,0	<b>Sermaye Yapısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hayır	<b>45</b>	<b>69,0</b>	% 100 yerli sermaye	<b>55</b>	<b>84,0</b>
Cevapsız	3	5,0	Yerli - yabancı ortaklığı	8	13,0
Toplam	65	100,0	Cevapsız	2	3,0
<b>İşletmelerin Yüksek Öğrenimli Personel Çalıştırma Yüzdelerine Göre Dağılımı</b>					
	<b>% 25'den az</b>	<b>%25- %50 arasında</b>	<b>Cevapsız</b>	<b>Toplam</b>	
Frekans	<b>37</b>	24	4	65	
Yüzde (%)	<b>57,0</b>	37,0	6,0	100,0	
<b>İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı</b>					
	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İnşaat ve Yapı Malz.	1	1,5	Metal Ürünler	1	1,5
Ev Gereçleri	1	1,5	Elektronik	5	7,9
Mobilya	7	10,6	Tekstil	9	13,8
Gıda	5	7,9	<b>Diğer</b>	<b>34</b>	<b>52,3</b>

Alınan yanıtlara göre, araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin 23'ü (% 35,4) personel müdürü/sorumlususu/şefidir. Türkiye'de personel yöneticiliğinden insan kaynakları yöneticiliğine geçiş sürecinde personel müdürü, sorumlusu, şefi gibi unvanlar giderek insan kaynakları başlığı ile şekillendirilerek değişmekte, ancak bu değişim kimi zaman departman ve pozisyon ismi değişikliğinden ibaret kalarak uygulamada birçok İK faaliyeti hayata geçirilemeyebilmekte, kimi zamansa eski ve gelişmiş tüm faaliyetler personel başlığı altında sürdürülmeye devam edilmektedir. Sonuçlara göre bu araştırmadaki yanıtlayıcılar büyük oranda personel departmanı çalışanıdır. Bu da, araştırmanın yapıldığı bölgedeki anonim şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinin, mevcut dönemde yine en fazla personel faaliyetleri adı altında yürütüldüğü sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma yapılan işletmelere faaliyette buldukları pazarlar sorulmuş, örnek grubunda, 'sadece uluslararası pazarda' faaliyet gösteren hiçbir işletmenin yer almadığı anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 19,0'u 'sadece ulusal pazar'da, % 78,0'i ise 'hem ulusal ve hem de uluslararası pazar'da faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında ise %60'ının küçük ve orta ölçekli işletme sınıfında yer aldığı görülür. İşletmelerin %12'si küçük ölçekli işletme (50 kişiden az), %48'i orta ölçekli işletme (250 kişiden az), %37'si büyük ölçekli işletme (250 kişi ve yukarısı) dir.

Araştırmaya katılan işletmelere sermaye yapıları sorulmuş, %100 yerli sermaye, yerli yabancı ortaklığı ve %100 yabancı sermaye gruplarından hangisine dahil oldukları araştırılmıştır. Yanıtlara göre örnek grubunda %100 yabancı sermayeye sahip işletme yer almamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin %84'ünün %100 yerli sermayeye, %13'ünün yerli-yabancı ortaklığına sahip işletmeler oldukları görülmüştür. Örnek grubundaki işletmelerin uluslararası pazarda yüksek oranda faaliyet göstermeleri (%78), ancak bunu yaparken yerli sermaye yapılarını büyük oranda korumaya devam etmeleri, ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olmasından ve bundan ötürü yabancı ortaklığına karşı korumacı bir politika ile yaklaşılmasından kaynaklanabileceği gibi bölgeye özgü, sosyo-ekonomik ve kültürel nedenlerden de kaynaklanabilir. Yerli sermaye yoğunluğunun kesin nedeni bilinmemekle beraber, çalışmanın bütünlüğünün bozulmaması ve amacından uzaklaşmaması için bu konunun başka bir araştırmada incelenmesi önerilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ne kadarında toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olduğu araştırılmış, %26'sında (17 işletme) toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olduğu görülmüştür. % 69'unda (45 işletme) ise toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikanın olmadığı görül-

mektedir. Bu sonuçlar teorik kısımda değinilen küresel gelişmelerin sendikalara güç kaybettiği yönündeki değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan işletmelere yüksek öğrenimli personel (üniversite ya da lisansüstü) çalışan sayıları sorulmuş, alınan yanıtlar yüzdeleri ile Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, işletmelerde yüksek öğrenimli çalışan oranı %50'yi aşmamaktadır (Anketin 6.sorusunda yer alan c ve d şıkları seçilmemiştir).

Araştırmaya katılan işletmeler, faaliyette buldukları sektörler göre büyük oranda (%52,3) 'diğer' grubunda yer almaktadırlar. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörlerin tespit edilebilmesi için anketin 3. sorusunun şıklarının Tablo 3'teki gibi oluşmasının ve bu sektörler dışında kalan sektörlerin 'diğer' başlığı altında değerlendirilmesinin nedeni, adı geçen sektörlerin KOSB (Kayseri Organize Sanayi Bölgesi)'daki anonim şirketlerin araştırma yapılan dönemdeki sektörel dağılımında, sektör üyesi işletme sayıları açısından en yüksek yüzdelere sahip olmalarıdır.

## 2. Diğer Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tanımlayıcı sorulardan; işletmelerin bir işveren sendikasına üyeliğine, IIP Sertifikasına<sup>xii</sup> ve SA 8000 Standardı Belgesine sahip olma durumuna ilişkin sorulara verilen yanıtlara göre; araştırmaya katılan işletmelerin hiçbiri bir işveren sendikasına üye değildir (%3 cevapsız). İşletmelerinin IIP (Investors In People) sertifikasına (%1,5 cevapsız) ve SA 8000 (Sosyal Sorumluluk 8000) Standardı Belgesine (%1,5 cevapsız) sahip olma durumlarına bakıldığında yanıt verenlerin tamamının sahip olmadığı görülmüştür.

## 3. Küresel Etki Ölçeğinin Yapısı ve Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Küreselleşme Sürecindeki Değişim

Günümüz insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgulara geçmeden önce bulguların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla küreselleşme sürecindeki değişimi açıklayan küresel etki ölçeğinin yapısı ve ortalamaları hakkında bilgi verilecektir. Araştırmaya katılan 65 anonim şirkete yöneltilen anket sorularının ikinci bölümünü oluşturan 10 ifade ile (bir ifade iç tutarlılığı düşürdüğü için elenmişti) bir başlangıç ölçeği oluşturulmuş ve küresel etki ölçeği olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonucunda küresel etki ölçeği için üç alt boyut tespit edilmiş ve böylece araştırma amacına hizmet eden 2 araştırma sorusu ve 21 hipotezin her alt boyuta göre ayrı ayrı test edilmesi sürecinde bulguların özetlenmesi kolaylaştırılmıştır. Alt boyutlar, sonuçların anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak açısından kapsadıkları ifadelere göre Tablo 4'te gruplandırılarak gösterilmiş ve her ifadeye verilen yanıtların ortalama değerleri eklenmiştir.

**Tablo 4:** Küresel Etki Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Alt Faktörleri Oluşturan Sorulara Verilen Yanıtların Ortalamaları

Boyutlar	Maddeler (İfadeler)	Ort.	Değişim Seviyesi
Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi	Yeni teknolojileri kullanabilen nitelikli çalışan ihtiyacı artmıştır	4,17	Yüksek
	Yeni teknolojileri kullanım oranı artmıştır	4,05	Yüksek
	Teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeni işler/yeni meslekler ortaya çıkmıştır	3,81	Yüksek
	İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyi artmıştır	4,20	Çok yüksek
İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	Üretim/hizmet sürecinde maliyet düşürücü uygulamalar artmıştır	4,48	Çok yüksek
	Organizasyon yapısında kademe azaltma, küçülme, hiyerarşik yapıyı değiştirme gibi uygulamalar artmıştır	3,66	Yüksek
	Dış kaynak kullanımı (outsourcing-işletme içindeki bazı işlerin başka özel şirketlere yaptırılması) artmıştır	3,22	Orta
İşgücü talebindeki değişim düzeyi	Beyaz yakalı çalışan sayısı artmıştır	3,08	Orta
	Kadın çalışan sayısı artmıştır	3,37	Yüksek

Tablodaki verilere göre; küresel gelişmeler doğrultusunda işletmelerde teknolojik gelişmeler yüksek düzeyde takip edilmekte, yeni teknolojileri kullanım oranı artmakta, bu doğrultuda yeni meslekler ortaya çıkmakta ve bu teknolojileri kullanabilen nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç da artmaktadır. İletişim teknolojilerinden yararlanma düzeyi de çok yüksek oranda artmıştır. İşletmeler, başta dış kaynak kullanımı (outsourcing) olmak üzere maliyet düşürücü uygulamalara yönelmekte, organizasyon yapılarını kademe azaltma uygulamaları ile değiştirmekte, beyaz yakalı ve kadın çalışan sayıları giderek artmaktadır. Tabloya göre kadın çalışan sayısının beyaz yakalı çalışan sayısından daha hızlı arttığı görülmektedir. Nitelikli ve beyaz yakalı çalışan sayısının artmasına yönelik bulgular, daha önce bahsedilen Şişva'nın 2001 yılında yaptığı çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermiştir.

Tablodaki veriler, küreselleşme sürecinde yaşanan değişimin hangi noktalarda daha yoğun olduğunu ayrı ayrı göstermektedir. Yapılan araştırma, küresel etki ölçeği bazında genel olarak işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşadığı değişimin boyutlarını da ortaya koymaktadır. Araştırma modelinin çatısını oluşturan konuların araştırılmasını kolaylaştırmak üzere tespit edilen 5 hipotezin ( $H_{1-5}$ ) analizinde, işletmelerin sendikalaşma, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumları ile ölçek büyüklükleri, sermaye yapıları ve faaliyet gösterdikleri pazarlar da dikkate alınmıştır.

***Araştırma soruları ve kabul edirlilikleri istatistiksel yöntemlerle test edilen hipotezler ile ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:***

**Soru 1:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim (işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyi ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi) düzeyi nedir?

Küreselleşme süreci ile birlikte işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyleri ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, 3.7830 ortalama ile yüksek düzeyde değişime uğramaktadır (istatistiki tanımlamalar yardımı ile aritmetik ortalamalara ulaşılmıştır). Bu ortalamaya en yüksek katkıyı sağlayan alt boyut, 4,0586 ortalama ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyidir. (Diğer alt boyutların ortalamaları; işletme uygulamaları 3.7865, işgücü talebi 3.2266'dır).

**H<sub>1</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterir.

İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, sendikal örgütlenme durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda üç alt boyut için de grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (İşgücü talebindeki değişim düzeyi;  $p=0,955>0,05$ , İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi;  $p=0,547>0,05$  ve Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi;  $p=0,811>0,05$ ). **Hipotez reddedilmiştir.** Yani işletmede sendika olma ya da olmama durumu işletmelerin küreselleşme sürecinden etkilenme durumlarına etki etmemektedir.

Ulaşılan bulgular, Ersöz'ün (2006), Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi isimli yayınlanmamış yüksek lisans tez çalışmasındaki, küreselleşmenin işletmelerin sendikal çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği yönündeki bulgusu ile paralellik göstermemektedir.

**H<sub>2</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterir.

İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, yüksek öğrenimli personel çalıştırma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda üç alt boyut için de grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (İşgücü talebindeki değişim düzeyi;  $p=0,700>0,05$ , İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi;  $p=0,568>0,05$  ve Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi;  $p=0,570>0,05$ ). **Hipotez reddedilmiştir.**

**H<sub>3</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, sermaye yapılarına göre farklılık gösterir.

İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, sermaye yapılarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamış, (İşgücü talebindeki değişim düzeyi;  $p=0,199>0,05$  ve İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi;  $p=0,113>0,05$ ). teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p=0,028<0,05$ ). **Hipotez bir alt faktör için kabul edilmiştir.**

İşletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, %100 yerli sermayeli şirket olmalarına ve yerli yabancı sermaye ortaklığı olmalarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre; yerli-yabancı ortaklığına sahip işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanları, %100 yerli sermaye yapısına sahip işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir.

**H<sub>4</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterir.

İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, faaliyette buldukları pazara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda üç alt boyut için de grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (İşgücü talebindeki değişim düzeyi;  $p=0,054>0,05$ , İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi;  $p=0,084>0,05$  ve Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi;  $p=0,582>0,05$ ). **Hipotez reddedilmiştir.**

**H<sub>5</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ölçek büyüklüklerine göre farklılık gösterir.

İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyinin, ölçek büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonucunda işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim alt boyutları için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamış, (sırasıyla;  $KW=0,036$ ;  $p=0,982>0,05$ ,  $KW=1,542$ ;  $p=0,463>0,05$ ), teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $KW=10,468$ ;  $p=0,005<0,05$ ). **Hipotez bir alt faktör için kabul edilmiştir.**

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, küçük ölçekli, orta ölçekli ya da büyük ölçekli olmalarına göre farklılık gösterir. Buna göre; büyük ölçekli (250 kişi ve daha fazla çalışanı olan) işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme dü-



zeyi puanları, küçük ölçekli (50 kişiden az çalışanı olan) ve orta ölçekli (50-249 çalışanı olan) işletmelerin etkilenme düzeyi puanlarından yüksektir.

Küresel değişimi ortaya koyan bulguların yanısıra, diğer ifadelerle alınan yanıtlardan ulaşılan bulgular, ‘Günümüzde İnsan Kaynakları Uygulamaları’ ve ‘Küresel Değişim ve Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelimdeki Artışa Etkisi’ başlıkları altında özetlenmiştir.

#### **4. Günümüzde İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Ankete katılan işletmelere, likert tipi 29 ifade ile yeni ortaya çıkan ya da önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

İşletmelerin mevcut dönemde yeni ortaya çıkan ya da önemi artan bazı insan kaynakları uygulamalarına orta, yüksek ve çok yüksek düzeyde yöneldikleri (minimum değer 1,000, maksimum değer 5,000 olmak üzere, 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olacak şekilde) görülmüştür. Alınan ortalamalara göre; mevcut dönemde işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, düzeylerine göre aşağıdaki şekilde değişime uğramıştır:

**Soru 2:** İşletmelerin yeni ortaya çıkan ya da önemi artan insan kaynakları uygulamalarına yönelme düzeyi nedir?

**Tablo 4: İşletmelerin Yeni Ortaya Çıkan Ya da Önemi Artan İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelme Düzeyi (Her Bir İfadeye Katılım Düzeyi) Puanlarının Ortalamaları**

İfadeler	Ortalama	Değişim Seviyesi
<b>Küreselleşme sürecinin işgücü talebi ve işletme uygulamaları ile kullanılan hizmet/üretim teknolojilerini değiştirmesi ile birlikte işletmemizde mevcut dönemde;</b>		
İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur	3,72	Yüksek
Sistematik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır	3,58	Yüksek
İş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur	4,03	Yüksek
İnsan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibirriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır	3,78	Yüksek
İnsan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır	3,60	Yüksek
İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde İK temin ve danışmanlık şirketlerinden destek alınmaktadır	2,68	Orta
İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu'ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır	3,88	Yüksek
İşe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır	3,81	Yüksek
İşgücü (çalışan) yedekleme planlaması yapılmaktadır	3,33	Orta
İşle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur.	3,43	Yüksek
Çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir	3,94	Yüksek
Eğitime ilişkin faaliyetler, alanında uzmanlaşmış eğitim sorumluları tarafından yürütülmektedir	3,37	Orta
Çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir	4,02	Yüksek
Adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur	3,80	Yüksek
Piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır	3,78	Yüksek
Performansa dayalı ücretlendirme (prim, kâr paylaşımı gibi) uygulamasına başvurulmaktadır	3,30	Orta
Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır	3,95	Yüksek
Yazılı prosedürü olan bir terfi sistemimiz var	2,64	Orta
Bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmuştur	2,83	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır	3,73	Yüksek
İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır	3,52	Yüksek
Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için ödül/öneri sistemi kurulmuştur	3,33	Orta
Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir	4,20	<b>Çok yüksek</b>
Çalışanların işletmeye finansal yönden katılımlarına (pay sahipliği) imkan verilmiştir	1,67	<b>Çok düşük</b>
Düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmaktadır	3,05	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarında kısmen ya da tamamen dışarıdan temin (outsourcing) yoluna başvurulmaktadır	2,89	Orta
İşten çıkarılan çalışanlara destek olmak, iş bulmalarını kolaylaştırmak üzere çeşitli destek programları yürütülmektedir	2,61	Orta
Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesine önem verilmektedir	3,23	Orta
İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına katkısı ölçülüp değerlendirilmektedir	3,11	Orta

Tablo 4'e göre; sadece "çalışanların işletmeye finansal yönden katılımlarına (pay sahipliği)" düşük düzeyde imkan verilmektedir. İşletmeler orta düzeyde; insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmuşlar, yazılı prosedürü olan bir terfi sistemi kurmuşlar, eğitime ilişkin faaliyetlerini alanında uzmanlaşmış eğitim sorumlularına bırakmışlardır. Yine orta düzeyde işten çıkarılan çalışanlar için çeşitli destek programları yürütmekte (outplacement), çalışan yedekleme planlaması yapmakta, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesine önem vermekte, İK uygulamalarının işletmeye katkısını ölçmekte (HR Scorecard), düzenli olarak çalışan memnuniyet araştırmaları yapmakta ve insan kaynakları uygulamalarında, kısmen ya da tamamen dışarıdan temin (outsourcing) yoluna başvurmuşlardır. İnsan kaynağı temin ve seçim sürecinde, İK temin ve danışmanlık şirketlerinden orta düzeyde destek aldıkları, çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için ödül/öneri sistemi kurdukları görülmektedir.

İşletmelerin tabloda görülen diğer uygulamalara yüksek düzeyde yöneldikleri, bunlardan sadece "çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmektedir" ifadesine çok yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Mevcut dönemde işletmeler; motive edici uygulamalar arasında gösterilen çalışanlara pay sahipliği verilerek aidiyet duygularının geliştirilmesi uygulaması dışında, yeni ortaya çıkan insan kaynakları uygulamalarını kapsamalarına almış görünmektedirler. Diğer insan kaynakları uygulamalarına da küreselleşme sürecinin etkileri ile daha fazla önem verildiği ortaya çıkmıştır.

## 5. İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelimdeki Artışa Etkisi

KOSB'da yapılan araştırma için oluşturulan 16 hipotez ( $H_{6-21}$ ) regresyon analizi ile test edilmiştir. Küreselleşme sürecindeki değişimi ortaya koyan küresel etki ölçeğinin üç alt boyutu ile işletmelerin bazı insan kaynakları uygulamalarını içeren ifadelerle yüksek ve çok yüksek düzeydeki katılımları arasında bir ilişki olup olmadığı, bir diğer ifade ile işletmelerdeki bazı insan kaynakları uygulamalarının yaşanan küresel değişimden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. İlk hipotezin ( $H_6$ ) test bulguları tablo ile de açıklanarak araştırmacıya sonraki bulguların yorumlanmasında rehberlik edeceği düşünülmüştür. Araştırma sorusu ve ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

**H<sub>6</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli Tablo 5'de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=7,315$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bağımsız

değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,231 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,231$ ). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyi 0,591 birim artmaktadır ( $\beta=0,591$ ;  $t=3,558$ ;  $p=0,001<0,05$ ).

**Tablo 5:** İşletmelerin Küreselleşme Sürecindeki Değişim Düzeyinin, ‘İKY Politika ve Uygulamaları, İşletmenin Rekabet Çevresi ve İşletme Stratejisi ile Uyumludur’ İfadesine Katılım Düzeyine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken (C1)	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur	Sabit	0,743	0787	0,434	7,315	0,000	0,231
	İşgücü talebindeki değişim düzeyi	-0,205	-1,511	0,136			
	İşletme uygulamalarındaki değişim düzeyi	0,336	1,840	0,071			
	Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etki düzeyi	0,591	3,558	0,001			

İşgücü talebi ile işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1,511$ ;  $p=0,136>0,05$  ve  $t=1,840$ ;  $p=0,071>0,05$ ). **H<sub>6</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>7</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=4,227$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,133 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,133$ ). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘sistemik olarak İK planlama çalışmaları yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyi 0,543 birim artmaktadır ( $\beta=0,543$ ;  $t=3,123$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

İşgücü talebi ile işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise “İKY politika ve uygulamaları, işletmenin rekabet çevresi ve işletme stratejisi ile uyumludur” ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1,546$ ;  $p=0,127>0,05$  ve  $t=0,405$ ;  $p=0,687>0,05$ ). **H<sub>7</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>8</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=5,445$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememekte ve 0,175 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,175$ ). Bağımsız değişken 1 birim arttığında ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyi 0,510 birim artmaktadır ( $\beta=0,510$ ;  $t=2,942$ ;  $p=0,005<0,05$ ).

İşgücü talebindeki değişim ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyleri ise ‘iş analizi çalışması yapılmış ve görev tanımları oluşturulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1,823$ ;  $p=0,073>0,05$  ve  $t=1,260$ ;  $p=0,213>0,05$ ). **H<sub>8</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>9</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=4,251$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işgücü talebindeki ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememekte ve 0,178 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,178$ ). İşgücü talebindeki değişim 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,409, işletme uygulamalarındaki değişim 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,674 birim artmaktadır ( $\beta=0,409$ ;  $t=2,341$ ;  $p=0,023<0,05$  ve  $\beta=0,674$ ;  $t=2,872$ ;  $p=0,006<0,05$ ).

Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ise ‘insan kaynağı temininde internet aracılığıyla hizmet veren sitelerden (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com gibi) yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini

**istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,824$ ;  $p=0,413>0,05$ ).**  $H_9$ , Küresel Etki Ölçeğinin işgücü talebindeki ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutları için kabul edilmiştir.

**$H_{10}$ :** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=1,611$ ;  $p=0,196>0,05$ ). Buna göre işletmelerin işgücü talebindeki değişim düzeyi ( $t=-0,114$ ;  $p=0,910>0,05$ ), işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi ( $t=1,168$ ;  $p=0,248>0,05$ ) ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi ( $t=1,508$ ;  $p=0,137>0,05$ ), ‘insan kaynağı temin sürecinde kişilik/yetenek /duygusal zeka testlerinden faydalanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.  **$H_{10}$ , Küresel Etki Ölçeğinin tüm boyutları için reddedilmiştir.**

**$H_{11}$ :** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır- ( $F=3,309$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,099 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,099$ ). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,472 birim artmaktadır ( $\beta=0,472$ ;  $t=3,110$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘insan kaynağı temin ve seçim sürecinde Türkiye İş Kurumu’ndan/Özel İstihdam Bürolarından destek alınmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,037$ ;  $p=0,971>0,05$  ve  $t=-0,418$ ;  $p=0,677>0,05$ ).  **$H_{11}$ , Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**$H_{12}$ :** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=9,539$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe

alıştırma (orientation) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,289 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,289$ ). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,683 birim artmaktadır ( $\beta=0,683$ ;  $t=4,768$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise 'işe yeni başlayan her çalışan standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programına tabi tutulmaktadır' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,335$ ;  $p=0,739>0,05$  ve  $t=1,040$ ;  $p=0,302>0,05$ ). **H<sub>12</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>13</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapmanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=2,425$ ;  $p=0,074>0,05$ ). Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, 'işle ilgili seçim yapma hakkı yöneticiye değil işi yapana aittir. Yönetici işi yapmanın daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratır ve gerekli kaynakları bulur' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H<sub>13</sub>, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmamasından ötürü Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.**

**H<sub>14</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, 'çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=4,652$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, 'çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,148 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,148$ ). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,396 birim artmaktadır ( $\beta=0,396$ ;  $t=3,322$ ;  $p=0,002<0,05$ ).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise 'çalışanların eğitim ihtiyaçları analiz edilmektedir' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,115$ ;  $p=0,909>0,05$  ve  $t=0,830$ ;  $p=0,410>0,05$ ). **H<sub>14</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>15</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan yapılan regresyon modeli modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=1,155$ ;  $p=0,334>0,05$ ). Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların performansları düzenli olarak değerlendirilmektedir’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H<sub>15</sub>, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.**

**H<sub>16</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=0,672$ ;  $p=0,573>0,05$ ). Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘adil ücretlendirme için ücret yönetimi sistemi kurulmuştur’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H<sub>16</sub>, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.**

**H<sub>17</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=1,242$ ;  $p=0,302>0,05$ ). Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘piyasa ücret araştırmaları yapılmakta veya yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H<sub>17</sub>, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.**

**H<sub>18</sub>:** İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=3,839$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etki-



lemekte ve 0,119 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,119$ ). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,378 birim artmaktadır ( $\beta=0,378$ ;  $t=2,893$ ;  $p=0,005<0,05$ ).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,033$ ;  $p=0,306>0,05$  ve  $t=0,392$ ;  $p=0,697>0,05$ ). **H<sub>18</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>19</sub>**, İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak açıklayıcı değildir ( $F=1,588$ ;  $p=0,202>0,05$ ). Buna göre işgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yetkinlikleri göz önünde bulundurulmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. **H<sub>19</sub>, regresyon modelinin istatistiksel olarak açıklayıcı olmaması nedeniyle Küresel Etki Ölçeğinin tüm alt boyutları için reddedilmiştir.**

**H<sub>20</sub>**, İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır- ( $F=7,870$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi, ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilemekte ve 0,247 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,247$ ). Teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi 1 birim arttığında katılım düzeyi 0,773 birim artmaktadır ( $\beta=0,773$ ;  $t=4,515$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyleri ise ‘işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yasada öngörülenden daha gelişmiş çalışmalar yapılmaktadır’ ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,123$ ;  $p=0,266>0,05$  ve  $t=-1,428$ ;  $p=0,158>0,05$ ). **H<sub>20</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

**H<sub>21</sub>**, İşletmelerin küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi, ‘çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven

duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir' ifadesine katılım düzeyini etkiler.

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon modeli regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ( $F=6,534$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Bağımsız değişkenlerin her birinin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenirse; işletmelerin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi, 'çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememekte ve 0,209 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,209$ ). Bağımsız değişken 1 birim arttığında 'çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir' ifadesine katılım düzeyi 0,479 birim artmaktadır ( $\beta=0,479$ ;  $t=3,509$ ;  $p=0,001<0,05$ ).

İşgücü talebindeki değişim ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyleri ise 'çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak ve motivasyonlarını arttırmak için güven duygusunun oluşturulmasına önem verilmiştir' ifadesine katılım düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,119$ ;  $p=0,906>0,05$  ve  $t=1,758$ ;  $p=0,084>0,05$ ). **H<sub>21</sub>, Küresel Etki Ölçeğinin işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutu için kabul edilmiştir.**

## SONUÇ

Araştırma ile ulaşılan ilk bulgulara göre; işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyleri ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyi olarak ifade edilen işletmelerin küreselleşmesi süreci, büyük ölçekli olmaları ve yerli-yabancı sermaye ortaklığına sahip olmalarından etkilenerek farklılaşmakta ve hız kazanmaktadır. Ancak beklentilerin aksine; işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyleri ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeylerinin, toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikasının olmasına, yüksek öğrenimli personel çalıştırmasına veya faaliyet gösterdikleri pazara göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların nedenlerinin araştırılması bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte, bu nedenler hakkında bazı tahminlerde bulunmak mümkündür:

-İşletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyleri ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinin işletmede toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili bir sendikasının olma durumuna göre farklılaşmaması, ya işçi sendikası-işveren uzlaşmasının üst düzeyde sağlanmış olmasıyla ya da ülkemizde işçi sendikaların mücadelelerinde çeşitli nedenlerle zayıf kalmalarıyla ilişkilendirilebilir (Gerşil, Aracı, 2007: 155-169).

-Daha önceki bulgularda yüksek öğrenimli personel çalıştırma yüzdelерinin düşük çıkması (çalışanlarının %25'inden azının yüksek öğrenimli olduğunu söyleyenlerin oranı %57'dir), işgücü ve işletme uygulamaları ile kullanılan tek-

noloji yapısının yüksek öğrenimli çalışanların eğitim durumuna adapte edilmesi zorunluluğunu hafiflettiğinden, bu uygulamaların yüksek öğrenimli personel çalıştırma yüzdelere göre farklılaşmaması sonucu da normal görünmektedir.

-Sadece ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelerin oranı araştırmaya katılan işletmeler içinde %19'dur. Araştırma sonuçlarına göre küreselleşme sürecinin etkileri nedeni ile işletmelerin işgücü talebi ve işletme uygulamaları değişim düzeyleri ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Diğer beklenti uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin değişim yüzdesinin sadece ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerden farklılaşması hatta daha yüksek olması yönünde geliştirilmiştir. Ancak sonuçlar bunun aksini göstermektedir. Ulusal pazarlarda faaliyette bulunanlar, küreselleşme sürecinden uluslararası pazarlar da faaliyette bulunanlar kadar etkilenmektedir. Bu durum, literatürde bahsi geçen, küreselleşme olgusunun artık tüm dünyayı küçük bir köy haline getirdiği görüşünü destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen diğer bulgular, işletmelerde günümüzde yüksek ya da çok yüksek düzeyde mevcut olduğu anlaşılan bazı insan kaynakları uygulamalarının küreselleşme sürecinin işletmelerin işgücü yapısı ve işletme uygulamaları ile teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinde yarattığı değişimden büyük oranda etkilendiğini ve bu etkiler nedeni ile değişime uğradığını ortaya koymaktadır. Bu uygulamalardan yalnızca 6'sının artış ya da azalışı küresel değişimle açıklanamamakta ve bu nedenle H<sub>10</sub>, H<sub>13</sub>, H<sub>15</sub>, H<sub>16</sub>, H<sub>17</sub>, H<sub>19</sub> 'un reddedildiği görülmektedir. Bu bulgular, Ersöz'ün çalışmasında (2006) yer alan ve istatistiki verilerle ortaya konan; küreselleşmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin gelişimini olumlu yönde etkilediği şeklindeki genel kanaatini de destekler niteliktedir. Küresel değişimden etkilenen insan kaynakları uygulamalarının ağırlıkla, küresel etki ölçeğinin; teknolojik yeniliklerin sonuçlarını ölçen alt boyutundan etkilendiği görülmüştür. İşgücü talebi ve işletme uygulamalarındaki değişim düzeyi alt boyutlarının etki gücünün, bahsedilen teknoloji boyutuna oranla düşük olması, çalışmanın kuramsal zeminde de vurgulandığı gibi küreselleşme sürecinde işletmeleri en hızlı değişime uğratan dinamiğin teknolojik yenilikler olması ile açıklanabilir.

Ulaşılan bulgular araştırmanın kuramsal yapısında bahsedilen küresel gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini destekler niteliktedir. Araştırmanın daha önce bahsedilen kısıtları nedeniyle, yerli ya da yabancı sermayeli işletmeler örneklem grubuna birlikte dahil edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları üzerindeki küresel etkinin, araştırma sahasının %100 yerli sermayeli işletmeler olduğu başka bir çalışmada ayrıca incelenmesi, bahsedilen etkinin düzeyini daha spesifik sonuçlarla ortaya koyabilecektir. Ayrıca, araştırmanın ana kitlesini Türkiye'deki anonim şirketlerin oluşturması ve her bölgeden belli

sayıda anonim şirketin örnek grubuna alınması gerçeğe daha yakın sonuçlar verebilecek ve örnek grubunun daha büyük olması, sonuçların ülke genelinde değerlendirilebilmesini daha mümkün kılacaktır. Bu tespit daha kapsamlı başka araştırmaların yapılabileceği konusunda bir öneri niteliğindedir.

İnsan kaynakları faaliyetleri küreselleşme süreci ve bu sürecin sonucu ya da tetikleyicisi olarak kabul edilen teknolojik devrim, iletişim ve örgüt modelleri ile bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, iş analizi, insan kaynaklarının planlanması, kadrolama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi fonksiyonları küresel gelişmeler sonucunda hareket biçimlerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Çalışma hayatının bir dönüşüm yaşadığı, bu dönüşümün insan kaynakları uygulamalarının önemini arttırdığı ve bu değişime katılan işletmelerin sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Ancak bu kez, kurumsal çabalarla yürütülen bu yenilenme çalışmaları nedeniyle küresel çağın ihtiyacına yanıt veren, insan kaynağı yönetim anlayışının standart bir çerçevesi çizilememektedir.

Buradan hareketle Uluslararası Standardizasyon Birliği (ISO); insan kaynağının optimum kullanımına yönelik, yasalara uygun, herkesçe benimsenme, ölçülebilir ve belgelendirme gibi esaslara dayanan insan kaynakları yönetimi standartlarının oluşturulmasına yönelik çalışmalarına 2011 yılında başlamış ve son 2 yılda ilerleme kaydetmiştir. Türkiye’de dahil olmak üzere halihazırda 20 ülkenin dahil olduğu bu standartlaştırma çalışmalarının tüm işletmelere, iş süreçlerindeki kaliteyi artırıcı ama aynı zamanda uyum konusunda zorlayıcı yenilikler getireceği düşünülmektedir. Her ülkenin sosyal, ekonomik, siyasal ve yasal koşullarına ve kültürel altyapısına uyarlanması beklenen bu standartları benimseyecek olan işletmelerin, standartları öncelikle, kurumsal ihtiyaçlardan hareketle mi, küreselleşmenin getirdiği şiddetli rekabet ortamında ayakta kalmak üzere mi, yoksa bir etiket kaygısı ile mi benimseyecekleri merak konusudur (Aracı, 2013: 1).

Uygulamaya konacak bu standartlarla birlikte işletmelerin gelecekteki bu değişimlere bakış açısı ne olursa olsun, insan kaynakları fonksiyonunun günümüz küresel dünyasındaki rolünün artık ‘stratejik iş ortağı’ olduğunu kabul etmek gerekir. İKY vazgeçilmez bir fonksiyonel kaynak, tüm çalışanların danışmanı ve etkili değişimin temsilcisi konumundadır. Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi araştırma örnekleme çerçevesinde günümüzde karşımıza çıkan İKY anlayışının, tüm dünyada yaşanan değişimin hızına yetişebilen küresel bir İKY anlayışı olma yolunda ilerlediği görülmektedir. Değişen rekabet koşullarında çalışanların işletme başarısına katkıda bulunmaları önemlidir. Bu yüzden değişim karşısında yeniden yapılanma değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamlı, bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini

düşündürmeli ve onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarla katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Bu görevi üstlenen İKY çalışanları ile diğer tüm işletme sahip ve yöneticilerinin, küresel insan kaynakları anlayışını yakalayabilmek için bahsedilen yeni kavramlara ilişkin uygulamaları bünyelerine alarak değişime ayak uydurmaya çalışmalarını gerekliliği ortadadır.

### NOTLAR:

<sup>i</sup> Yetenek yönetimi organizasyonun tüm kademelerindeki yüksek potansiyele sahip tüm bireyleri tespit etmeyi, onları özel programlarla geliştirmeyi ve elde tutmayı içerir. Etkin liderliğin hem yetenek yönetimi hem de işe gönüllü adanmada büyük önemi olduğunu söylemek mümkündür. Etkin liderlik fonksiyonu yetenek yönetimini gerçekleştirirken aynı zamanda yeni liderler yetiştirmektedir. Yetenek yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen Yedekleme Planlaması, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, üst-düzyer yöneticilerin değerlendirilmesi ve doldurulması gereken boşlukların saptanması, yetenekli kişiler içinden yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve adayların kariyer gelişiminin takibini içeren bir süreç olarak ele alınabilir (Bruce, 2001: 79).

<sup>ii</sup> Çalışanlar arasında var olan kuşak farklılıkları, etnik ve kültürel farklılıklar ile cinsiyet farklılıkları her zaman göz önünde bulundurulması gerekli olan bir konudur.

<sup>iii</sup> Yetkinlikler, iş analizleri sonunda tarif edilen iş süreçlerinin başarı ile yerine getirilebilmesi için işi yapan kişide bulunması istenen en temel özellikler ifade eder. Kişisel yetkinlikler kişileri diğerlerinden, örgütsel yetkinlikler örgütleri diğerlerinden ayıran, taklit edilmesi zor olan üstün yönleridir.

<sup>iv</sup> Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmalarına katılan ya da yürüten bazı şirketler bu hassasiyete yanıt verecek çalışmalarını, edindikleri SA 8000 (Social Accountability 8000) Standardı ile belgelendirirler. “Amerikan kaynaklı SA 8000, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini isteyen, hizmet ve üretim sistemlerinde insan haklarının gereği olan değerlere uygunluğunu ölçümleyen; sağlık ve güvenlik şartları, çalışanların yaşlarının çalışmaya uygunluğu, ırk, cinsiyet ve din gibi sosyal ayrımlara dayalı iş kollarında ve ücret politikalarında farklılık gözetilmeden sistemli olarak güvence altına alınmasını hedefleyen sosyal kalite standardıdır” (Seyyar ve Öz, 2007:347). Bu standardı oluşturan ilkelerin insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili düzenlemeler içerdiği görülmektedir.

<sup>v</sup> İşten Ayrılmada Destek (İADE) Hizmeti, yeniden yerleştirme danışmanlığı olarak da bilinen bir tür kariyer danışmanlığıdır. “1970’lerde ABD’de başlayan ve giderek yaygınlaşan İADE Hizmeti, ücreti işveren tarafından karşılanan ve işten çıkartılan bireylere mümkün olan en kısa sürede yeni bir işveren bulma ve kariyerlerinde yeni bir yön çizme aşamasında sağlanan birebir veya grup olarak düzenlenen destek hizmetleridir” (Baltaş, 2009: 35).

<sup>vi</sup> HRSC modeli (Human Resource ScoreCard), insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koymak amacı ile kullanılmaktadır” (Sevinç ve Yıldırım, 2005:150). Organizasyonun başarısını ölçerken finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmayı öngören Balanced Scorecard (BSC) uygulamasından yola çıkılarak geliştirilmiş bu model, işletmenin genelini içine alan BSC’den farklı olarak doğrudan insan kaynakları uygulamalarına yönelmiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanında önem kazanmıştır (Bayraktaroğlu, 2006:126).

<sup>vii</sup> Küreselleşme sürecindeki değişim düzeyi bu çalışmada; işgücü talebi değişim düzeyi, işletme uygulamaları değişim düzeyi ve teknolojik yenilikler ve sonuçlarından etkilenme düzeyinin toplamı olarak ele alınmıştır.

<sup>viii</sup> **Sıra numaraları ile Türkiye’de en büyük ilk 500’e giren KOSB şirketleri:** HES Hacılar Elektrik (2010’da 69, 2011’de 59, 2012’de 65.sırada), Boytaş Mobilya (2010’da 82, 2011’de 79, 2012’de 84.sırada), Kayseri Şeker Fabrikası (2010’da 95, 2011’de 105, 2012’de 135.sırada), Merkez Çelik (2010’da 134, 2011’de 153, 2012’de 141.sırada), İstikbal Mobilya (2010’da 196, 2011’de 244, 2012’de 280.sırada), Boyteks Tekstil (2010’da 275, 2011’de 250, 2012’de 247.sırada), Has Çelik ve Halat (2010’da 317, 2011’de 230, 2012’de 182.sırada), Orta Anadolu Tic.ve San.İşl.T.A.Ş. (2011’de 161, 2012’de 185.sırada), Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik (2010’da 413, 2011’de 442, 2012’de 370.sırada), Boyçelik Metal (2010’da 288, 2011’de 274, 2012’de 273.sırada). **Araştırmanın yapıldığı 2011 yılında ulaşılan 2010 yılı verilerine göre ikinci 500’e giren Kayseri şirketleri:** ERBOSAN Erciyes Boru (2010’da 1.sırada, 2011 ve 2012’de ilk 500’e yükselmiştir.2011:423,2012:459.sıradan), Form Sünger ve Yatak (44), YATAŞ (55), Karsu Tekstil (56), Özkoyuncu Madencilik Metalurji San. (71), Kilim Mobilya (104), Çin-kom (268), Milkay Teknik Tekstil (276), Başyazıcıoğlu Tekstil (327), Coreal Alüminyum Kablo (336), Beşler Tekstil (418), Gürkan Ofis Mobilyaları (412), Serko (479), Kayseri Elektrik Üretim San. (498), His Tekstil (497), Ceha Büro Mobilyaları (500). (ISO, 2011 ve ISO, 2013).

<sup>ix</sup> Bu soru grubunun oluşturulmasına zemin hazırlayan yeni kavramlar ve önemi artan uygulamalar çalışmanın teori kısmında ayrıntılı olarak analiz edilmiş ve Tablo 2’de matris bir yapı içerisinde gösterilmiştir.

<sup>x</sup> Küresel etki ölçeği olarak adlandırılan ölçek 10 değişkenden (ifade) oluşmaktadır ve örnek büyüklüğü değişken sayısının 6,5 katıdır. “Bazı araştırmacılar sağlıklı bir faktör analizi için örnek büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı olması gerektiğini ifade etmektedirler” (Altunışık, vd., 2011:268).

<sup>xi</sup> Zayıf düzeyde ancak kabul edilir bir orandır. Değer 0,50’nin altında ise kabul edilemez. 0,50-59 zayıf, 0,60-69 orta, 0,70-79 iyi, 0,80-89 çok iyi, 0,90 ve üzeri mükemmeldir (Sharma, 1996: 116).

<sup>xii</sup> Investors in People (İnsana Yatırım Yapanlar Standardı (IIP), bir organizasyonun performansının insan kaynağı yolu ile geliştirilmesini yöntem olarak benimseyen dünyadaki tek uluslararası insan kaynakları kalite standardıdır. 1990’ların başında İngiltere’de hükümetin, ticari birliklerin, kooperatiflerin, İngiliz Endüstrisi Konfederasyonu’nun işbirliğiyle ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan bu standart bir kuruluşun iş performansının ve rekabet gücünün çalışanlarının yönetimi ve geliştirilmesi yoluyla artırılması üzerine tasarlanmış pratik bir süreç iyileştirme aracıdır. Türkiye’de IIP sertifikası alan ilk şirket JTI (Japan Tobacco International)’dır (Investors In People Türkiye, 2011).

## KAYNAKÇA

- AKTÜRK, Songül; (2001), “İşgücünün Küreselleşmesi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Hakemli E-Dergi**, 3(2), No:65, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001>, Erişim Tarihi: 01.09.2009.
- ALTUNIŞIK, Remzi; Recai COŞKUN; Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM; (2011), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Geliştirilmiş Altıncı Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- ARACI, Mehtap; (2013), “Uluslararası Standartlarda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gerekliliği Üzerine Bir Değerlendirme: ISO/TC 260 İnsan Kaynağı Yönetimi Standardı Çalışmaları”, (Bildiri Özeti), **European Conference on Social Science Research (IASSR)**, 19-21 Haziran, İstanbul: Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnternet Adresi: [http://iassr.org/rs/program\\_istanbul2013.pdf](http://iassr.org/rs/program_istanbul2013.pdf), Erişim Tarihi: 10.10.2013.
- ARACI, Mehtap; (2011), “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri İli Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARLI, Mine ve Hamil NAZİK; (2001), **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AVAR, Gülru; (2006), “İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDINLI, Fulya; (2007), “Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAL, E. Atilla; (2009), “İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye’de Durum”, **HRdergi**, 3, ss.36-46.
- BALİ, Mehmet; (2006), “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Yöntemi ile Küçülme ve Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALTAŞ, Acar; (2001), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Yayınları.

- BALTAŞ, Acar; (2009), **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, Birinci Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAŞTÜRK, Şenol; (2001), “Bir Olgu Olarak Küreselleşme”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(2), No:76, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=76&cilt=3&sayi=2&yil=2001>. Erişim Tarihi: 01.09.2009.
- BAYRAKTAROGLU, Serkan; (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- BRUCE, Anne; (2001), **Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at all Levels**, U.S.A.: ASTD Publication.
- ÇSGB; (2011), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, **Operasyonel Program Taslağı**, 2007-2009, İnternet Adresi: <http://ab.calisma.gov.tr/ipa/IKGOP-Turkce.pdf>. Erişim Tarihi: 05.09.2011.
- DERELİ, Toker; (2001), “Teknolojik Değişmeler-Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(2), No:62, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=62&cilt=3&sayi=2&yil=2001>. Erişim Tarihi:01.09.2009.
- Ekodialog**; (2009), “Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi”, İnternet Adresi: [http://www.ekodialog.com/istatistik/buy\\_hizlari.html](http://www.ekodialog.com/istatistik/buy_hizlari.html), Erişim Tarihi: 10.09.2009.
- ERSÖZ, Hüseyin Önlem; (2006), “Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GENÇ, Mustafa; (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GERŞİL, Gülşen ve Mehtap ARACI; (2007), “Küreselleşme Sürecinde Türk İşçi Sendikacılığı ve Yaşanan Örgütlenme Sorunu”, **Yönetim ve Ekonomi C.B.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 4(2), ss. 155-169.
- GÖLGE, Esra; (2008), “Türkiye’de Yeni Meslek Alanları Açısından İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hrdergi; (2009a), “2009 Yılında İK Yönetiminde Neler Yaşanacak?”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak Sayısı, ss.3.



- Inverstors In People Türkiye;** (2011), “IIP”, İnternet Adresi: <http://www.iip-turkiye.com/BasarihikayeleriTurkiyeden.aspx>, Erişim Tarihi: 07.01.2011.
- ISO;** (2011), “Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu”, İnternet Adresi: [http://www.iso.org.tr/web/StatikSayfalar/Besyuz\\_Buyuk.aspx](http://www.iso.org.tr/web/StatikSayfalar/Besyuz_Buyuk.aspx), Erişim Tarihi:07.10.2011.
- ISO;** (2013), “Birinci Beşyüz Büyük Sanayi Kuruluşu”, İnternet Adresi: <http://www.iso.org.tr/tr/web/BesYuzBuyuk/Turkiye-nin-500BuyukSanayi-Kurulusu--ISO-500-raporunun-sonuclari.html>, Erişim Tarihi:25.07.2013.
- KIZILIRMAK, A. Burça;** (2005), “Türkiye Özel İmalat Sanayinde Nitelikli İşgücü İstihdamı ve Toplam Faktör Verimliliği: 1988-1998”, **İktisat-İşletme Finans Dergisi**, 20, ss.105-114.
- KOSB (Kayseri Organize Sanayi Bölgesi);** t.y., “Sektörel Firma Listesi”, İnternet Adresi: <http://www.kayseriosb.org/pxp/sectorel-firma-listesi.php>, Erişim Tarihleri: 05.11.2010 ve 10.02.2011.
- NANDA, Ashish and Nitin NOHRIA;** (2009), “Yetenekleri İçeriden Yetiştirmek mi Yoksa Dışarıdan Almak mı?”, **HRdergi**, 10, ss.14.
- Örnekleme Büyüklüğü;** (2010), “Araştırmalar için Güven Seviyesi ve Kabul Edilebilir Hataya Göre Önceden Örnekleme Büyüklüğü Hesaplama”, İnternet Adresi: <http://www.sosbil.usak.edu.tr/dokuman/ornekleme.xls>, Erişim Tarihi: 10.09.2010.
- SEVİNÇ, Levent ve Osman YILDIRIM;** (2005), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları İşletme Fakültesi Dergisi**, 5(1-2), (Birleştirilmiş Baskı), ss. 148-163.
- SEYYAR, Ali ve Cihan S. ÖZ;** (2007), **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Sakarya: Değişim Yayınları.
- SHARMA, Subhash;** (1996), **Applied Multivariate Techniques**, New York: Jhonn Wiley & Sons Ync.
- ŞİĞVA, Yasemin;** (2001), “Küreselleşme ve Reorganizasyon İhtiyacı, Erzurum Aşkal Çimento Sanayi T.A.Ş.’de Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ŞİMŞEK, Birgül; (2000), “İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2(1), No:85, İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=85&cilt=2&sayi=1&yil=2000>. Erişim Tarihi:01.09.2009.
- Resmi Gazete**; (2013), “6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu”, İnternet Adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>. Erişim Tarihi: 10.09.2012.
- TUİK**; (2013), “İşgücü İstatistikleri”, İnternet Adresi: [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007), Erişim Tarihi: 06.06.2013.
- TÜZÜNER, Lale; (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye ERDOĞAN; (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILDIZ, Gültekin; Serkan BAYRAKTAROĞLU; Özlem BALABAN ve Yasemin ÖZDEMİR; (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Fonksiyonlar ve Faaliyetler Bazında Değerlendirilmesi: Marmara Bölgesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **1.Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı**, 6-8 Kasım, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ss. 546-555.
- YÜKSELEN, Cemal; (2000), **Pazarlama Araştırmaları**, Ankara: Detay Yayıncılık.